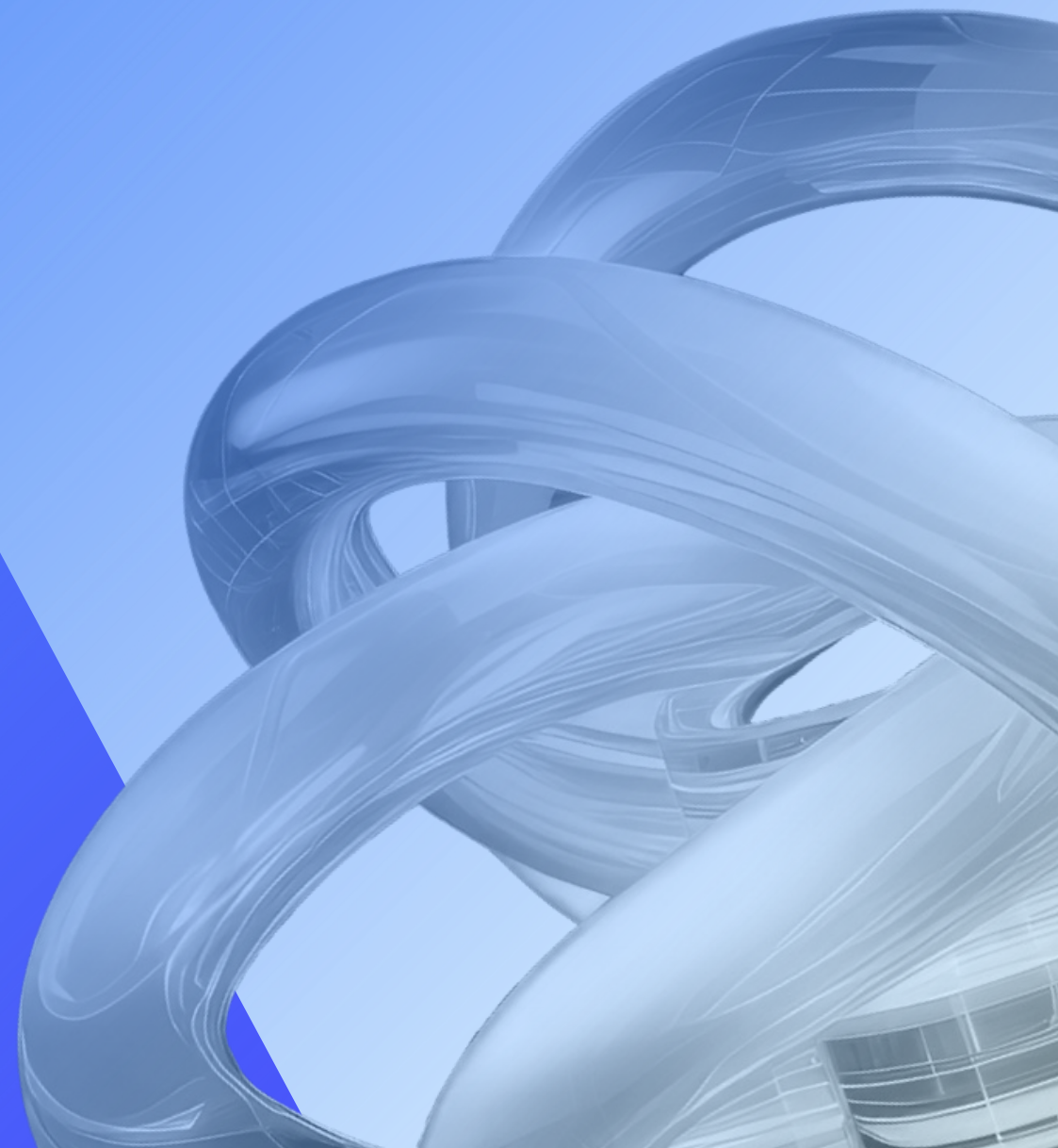




Центр
корпоративных инноваций
и продуктового развития
«Акселератора ФРИИ»

Результаты исследования продуктовых компетенций в крупных корпорациях 2024

Ежегодный отчет ФРИИ



Развиваем внутренние продукты и сотрудников корпораций более 6 лет

80+

программ по развитию внутренних продуктов и сотрудников реализовали в корпорациях

2800+

сотрудников корпораций прошли наши программы развития

35+

корпораций стали нашими клиентами в рамках диагностики продуктовых компетенций

8500+

провели диагностик продуктовых компетенций сотрудников

ФРИИ реализовывал программы работы с внутренними продуктами и развития сотрудников в следующих компаниях:



Ростех





Центр
корпоративных инноваций
и продуктового развития
«Акселератора ФРИИ»

**Почему вопрос эффективного
управления продуктами
сегодня такой актуальный**



Новые решения выводятся на рынок с высокой скоростью...

1/3

российских компаний
еженедельно запускают
новые продукты

32%

разрабатывают до 100
сервисов одновременно

60%

имеют в разработке минимум
10 продуктов одновременно

...но низкой эффективностью

70%

проектов цифровой
трансформации
неуспешны

40%

продуктов, выведенных
на рынок, остаются
невостребованными



Причины низкой эффективности...

...через призму трех блоков **Зр-фреймворка** продуктовой трансформации:

PRODUCT | ПРОДУКТ

- несогласованность между стратегией бизнеса и продуктовым портфелем
- отсутствие единого понимания ключевых метрик успеха
- отсутствие стандартов и методологии

PROCESS | ПРОЦЕСС

- не выстроен процесс взаимодействия с продуктовыми командами
- отсутствуют стандарты постановки задач и измерения результатов
- слабая коммуникация CPO с владельцами продуктов

PEOPLE | ЛЮДИ

- преобладание junior специалистов
- дефицит опытных экспертов
- отсутствие единого стандарта продуктовых методологий и четких требований к ролям

People: ежегодное исследование продуктовых компетенций



Центр
корпоративных инноваций
и продуктового развития
«Акселератора ФРИИ»

5 лет

с 2019 года изучаем компетенции продуктовых специалистов

1 000+

сотрудников оцениваем ежегодно

35+

корпораций стали наши клиентами в рамках продукта диагностики

8+

крупных корпораций участвуют в исследовании ежегодно

3

Сегмента рынка – Банки / ИТ / Промышленность



Центр
корпоративных инноваций
и продуктового развития
«Акселератора ФРИИ»

Результаты исследования продуктовых компетенций в крупных корпорациях 2024

Краткое описание исследования



Центр
корпоративных инноваций
и продуктового развития
«Акселератора ФРИИ»

Цель исследования

Определить уровень развития продуктовой экспертизы и дефицитные компетенции в крупных корпорациях

Сегменты рынка, попавшие в исследование:

- Банки
- ИТ
- Промышленность

Инструменты оценки:

- закрытое тестирование
- решение бизнес кейса
- экспертное интервью

Выборка:

Проведено более 800 оценок за 2024 год

Роли оценки:

- владельцы продуктов
- менеджеры продуктов
- руководители продуктов
- другие продуктовые специальности

Ключевые инсайты исследования

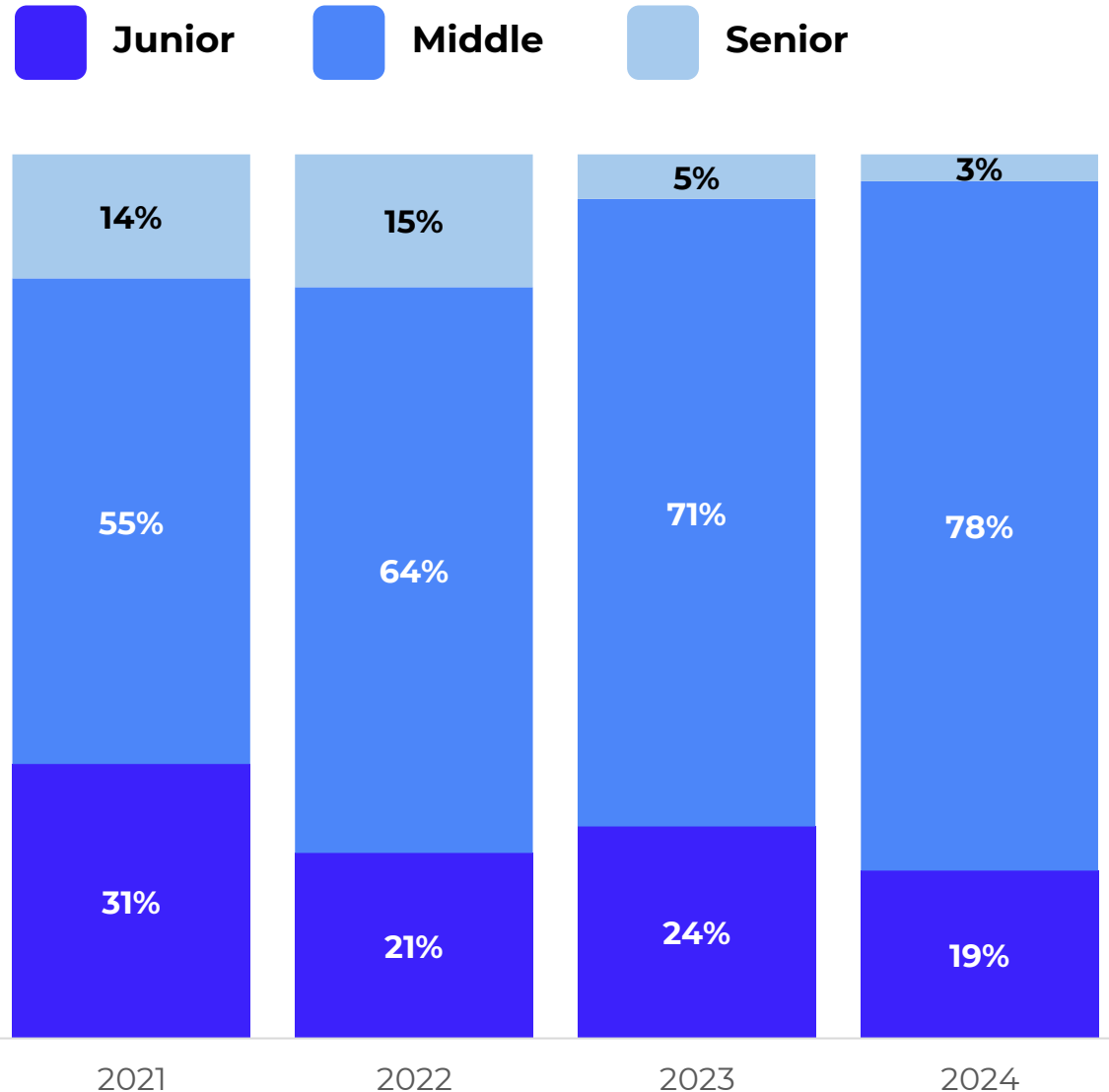
- На рынке происходит «вымывание» продуктовой экспертизы уровня Senior
- Сильнее всего у продуктовых специалистов «проседают» компетенции в области DISCOVERY



Центр
корпоративных инноваций
и продуктового развития
«Акселератора ФРИИ»

Уровень владения продуктовой экспертизой

Продуктовая экспертиза: распределение по рынку



- Активный набор Junior специалистов в 2021 году сменился во всех рыночных сегментах спадом в 2022-2024 гг.
- Доля Middle экспертизы во всех сегментах растет, начиная с 2022 года, что обусловлено переходом Junior специалистов на следующий профессиональный уровень
- Доля senior экспертизы продолжает «вымываться»

Позицию Middle можно получить в среднем через 1-2 года работы, а Senior или Head — через 3 года работы в профессии / DevCrowd

Почему «вымывается» senior экспертиза



Центр
корпоративных инноваций
и продуктового развития
«Акселератора ФРИИ»

1

Количество продуктов, с которыми работают корпорации, увеличивается, требования к продуктовым ролям становятся «жестче»

2

Отсутствие систем преемственности / четких стратегий карьерных переходов

3

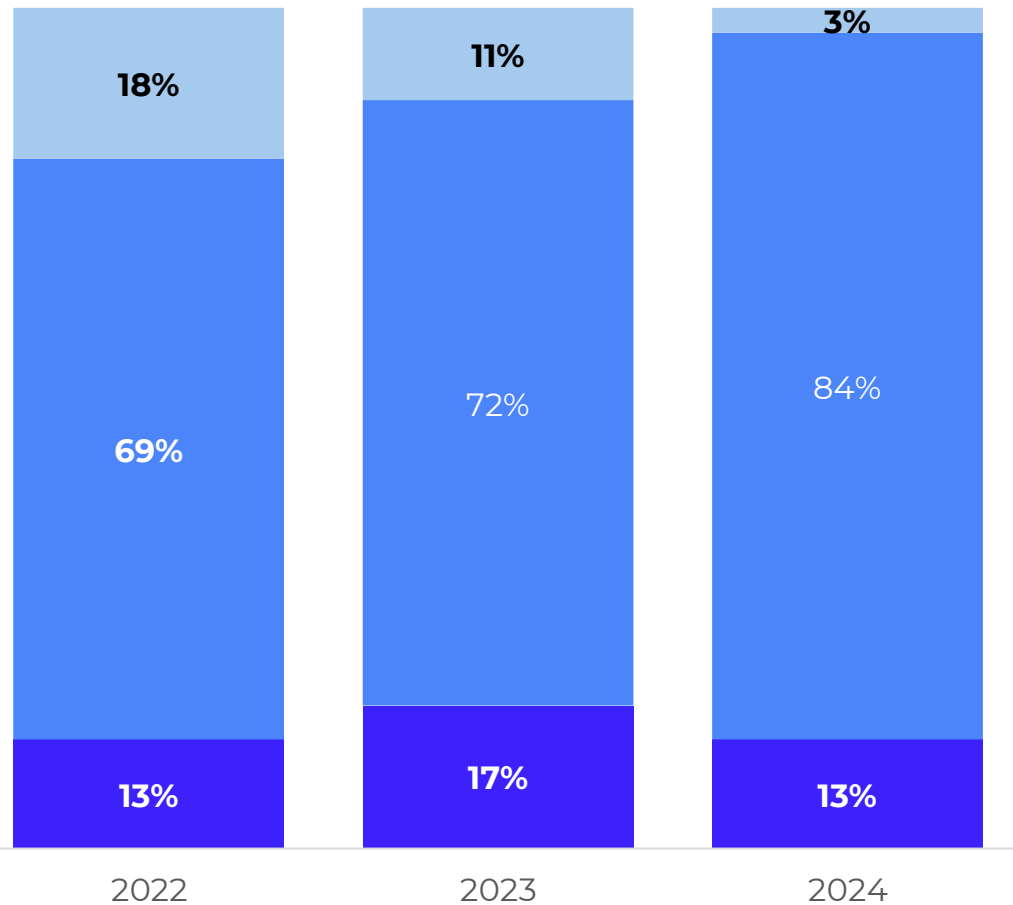
Меньше возможностей для развития экспертизы в малом бизнесе / стартапах / корпорациях

4

Senior специалисты продолжают эмигрировать

Банки: распределение продуктовой экспертизы

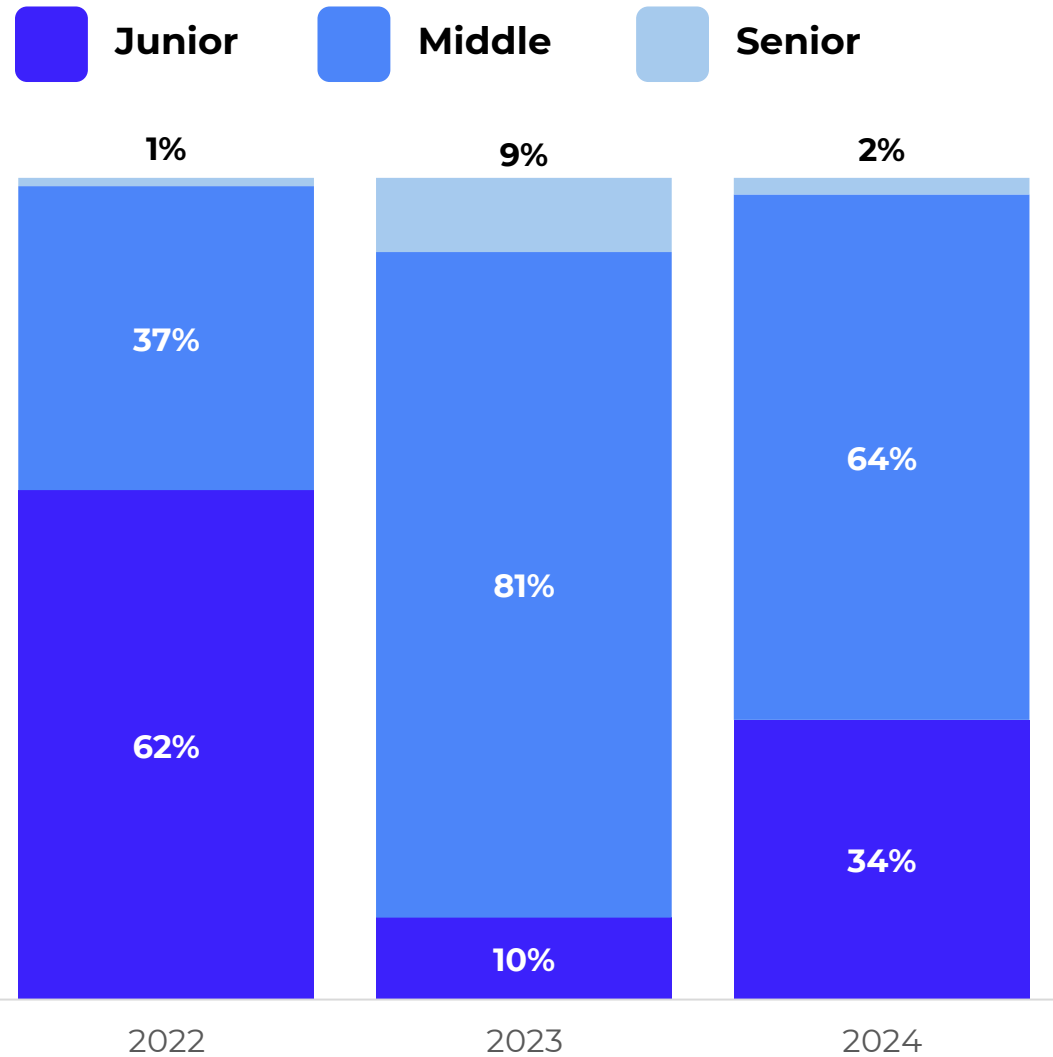
Junior Middle Senior



- В банковском сегменте сохраняется следование общерыночным тенденциям
- Доля Middle экспертизы продолжает расти как за счет притока внутренних специалистов Junior уровня, так и за счет «покупки» экспертизы на внешнем рынке

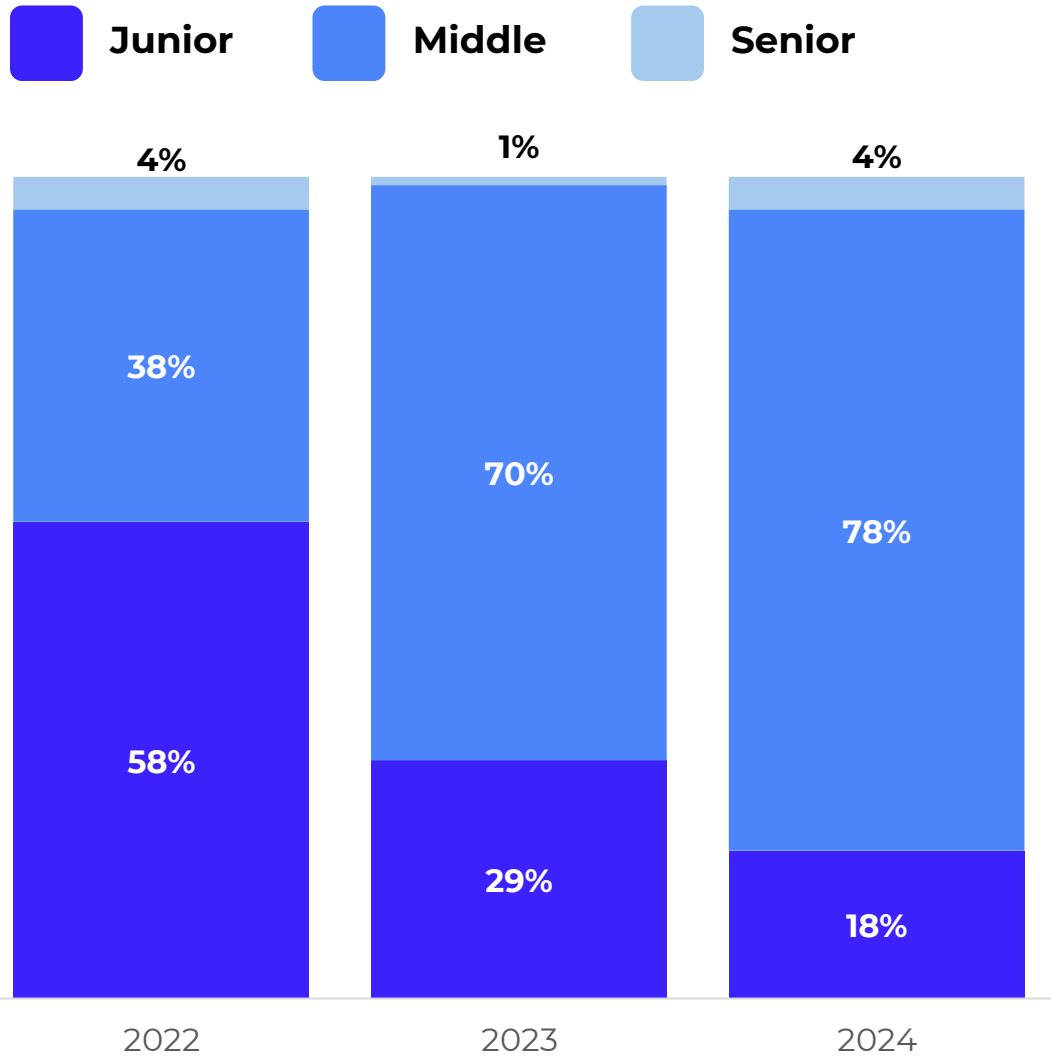
ТОП-3 привлекательных отраслей для работы продактом: FinTech, Екоммерс и обучающие сервисы / DevCrowd

ИТ: распределение продуктовой экспертизы



- Основная борьба за Senior специалистов разворачивается именно в этом сегменте
- Доля Middle экспертизы также «вымывается», специалистов сегмента ИТ «перекупают» чаще других
- Наблюдается активный набор Junior специалистов для выстраивания системы преемственности, «взрачивания» внутренней экспертизы

Промышленность: распределение продуктовой экспертизы



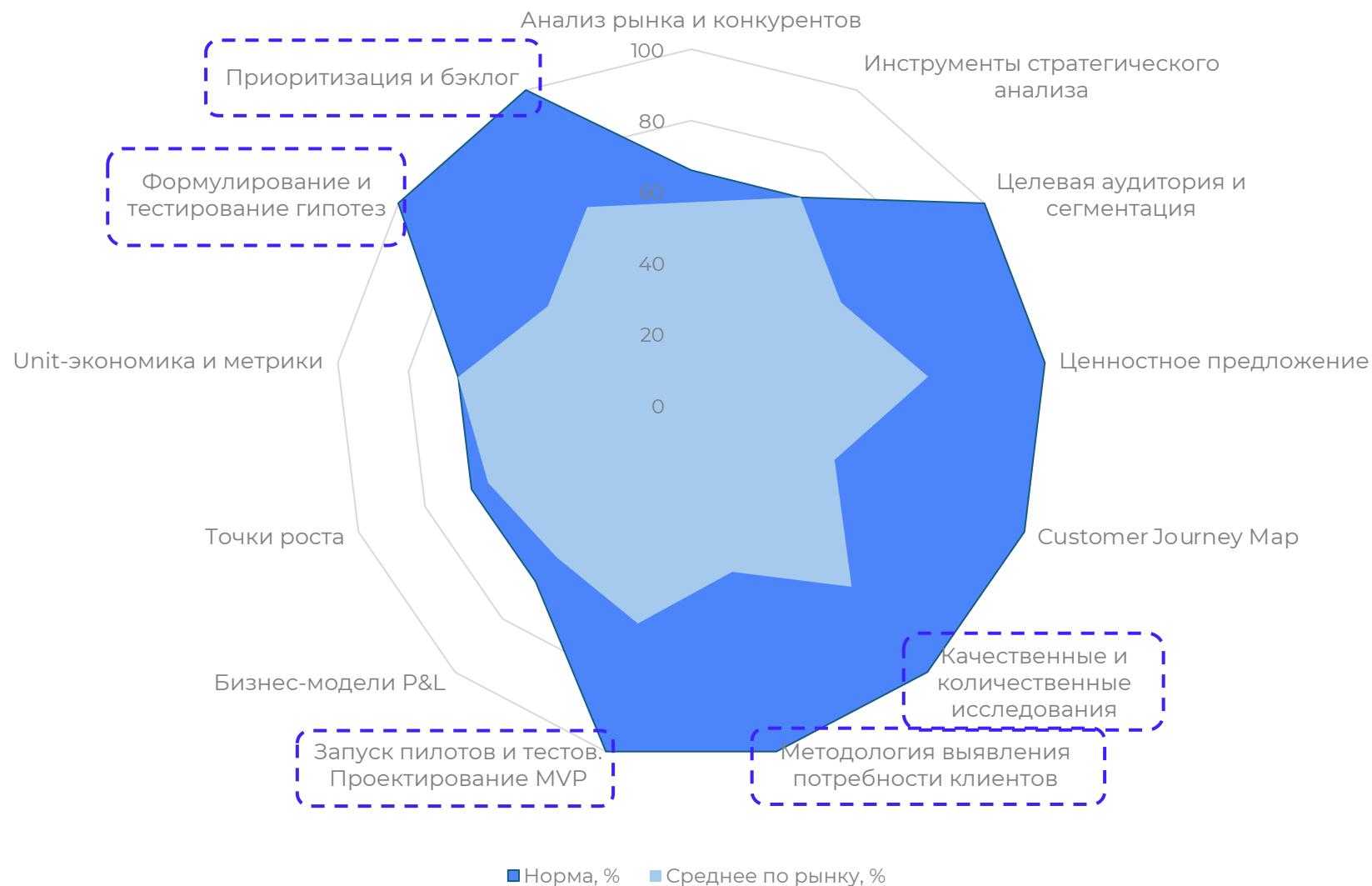
В отличие от других рыночных сегментов, в Промышленности наблюдается наращивание экспертизы уровней Middle и Senior, что обусловлено хорошими программами развития преемственности и менее агрессивным хантингом специалистов этого сегмента



Центр
корпоративных инноваций
и продуктового развития
«Акселератора ФРИИ»

Дефицитные продуктовые компетенции 2024

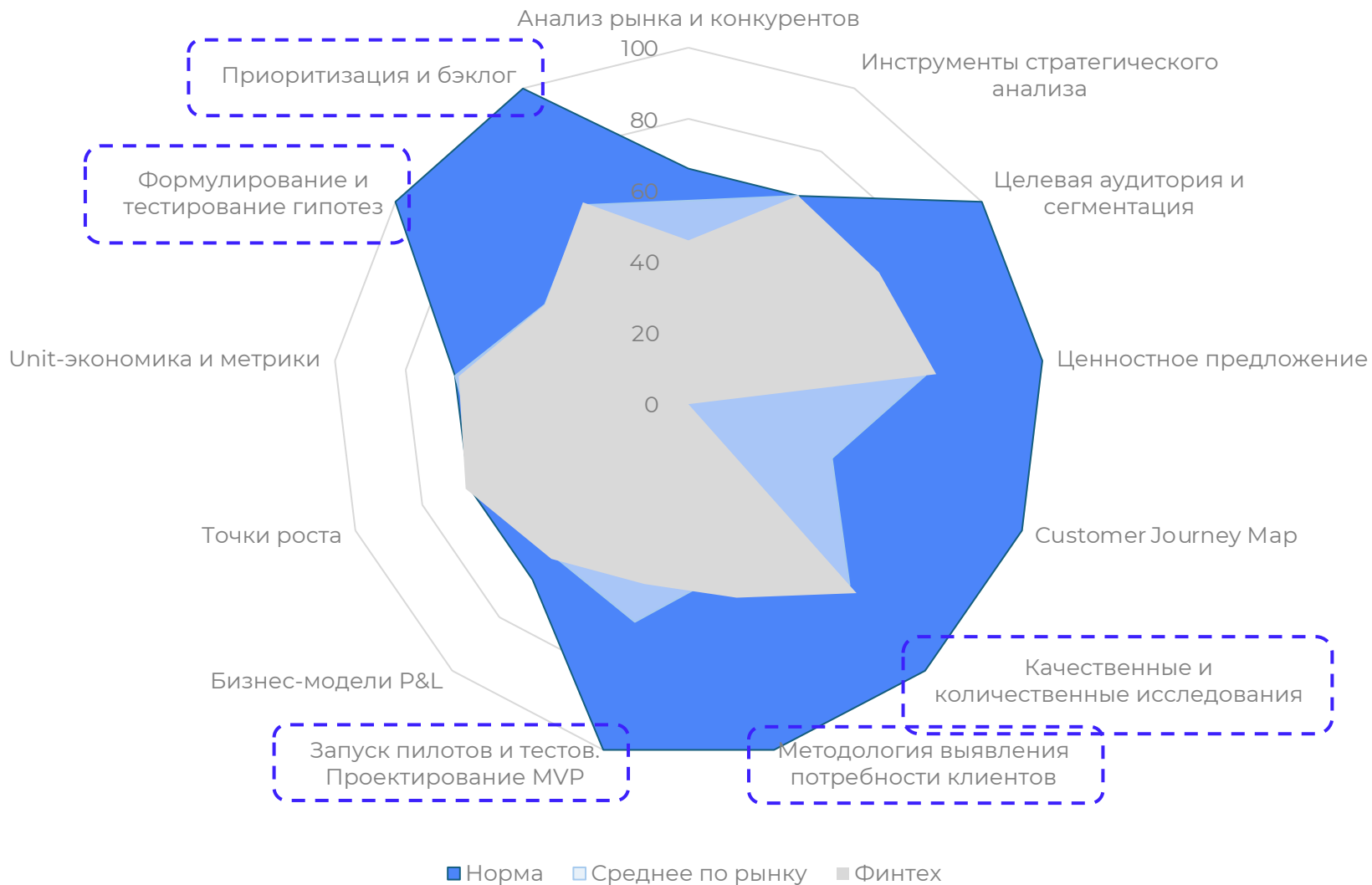
Дефицитные продуктовые компетенции: рынок



DISCOVERY проседает больше всего, что приводит к:

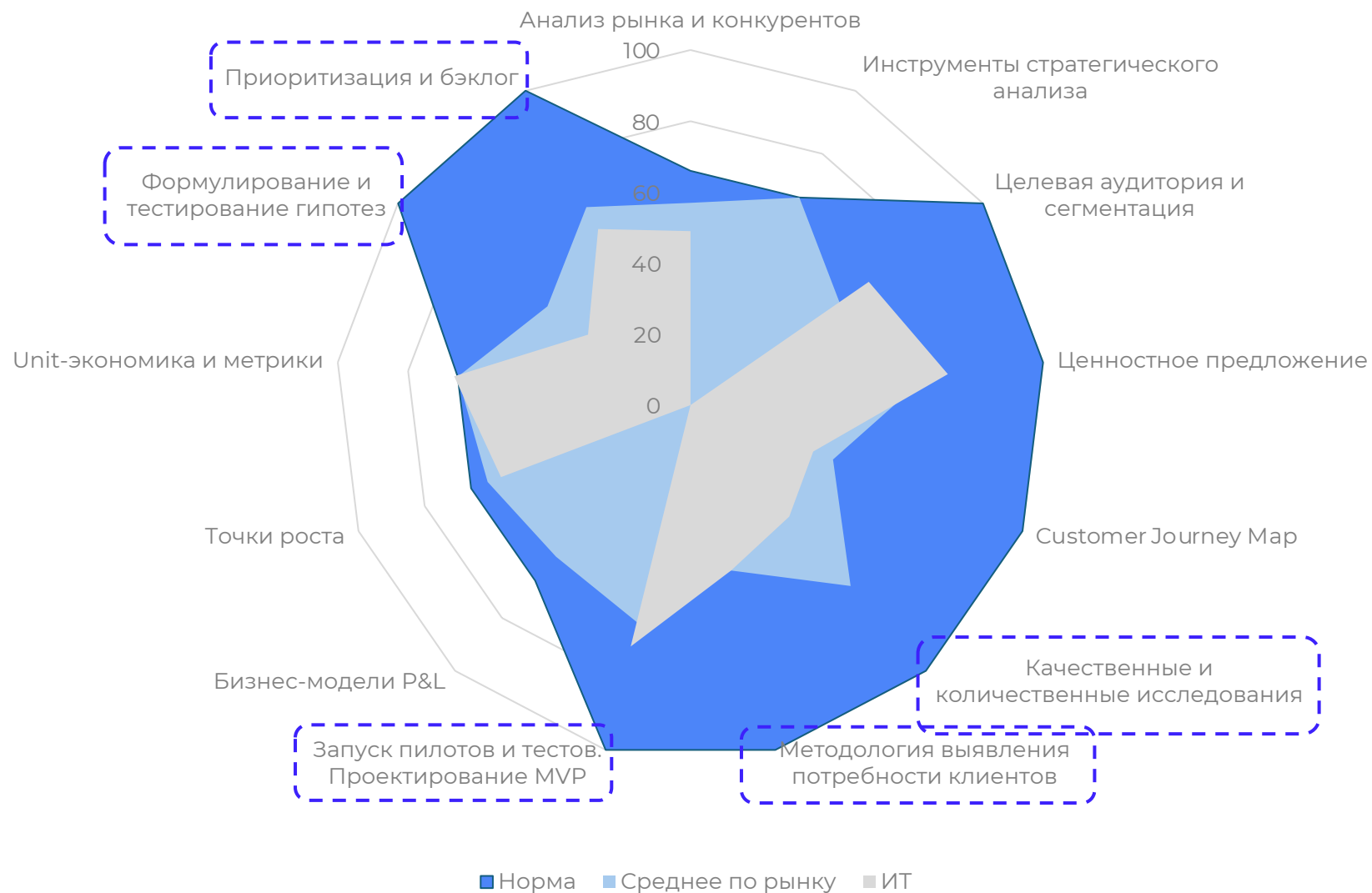
- загруженности продактов и бэклогов
- тратам ресурсов на разработку
- невостребованным продуктам
- низкому уровню доверия со стороны бизнеса

Дефицитные продуктовые компетенции: Банки



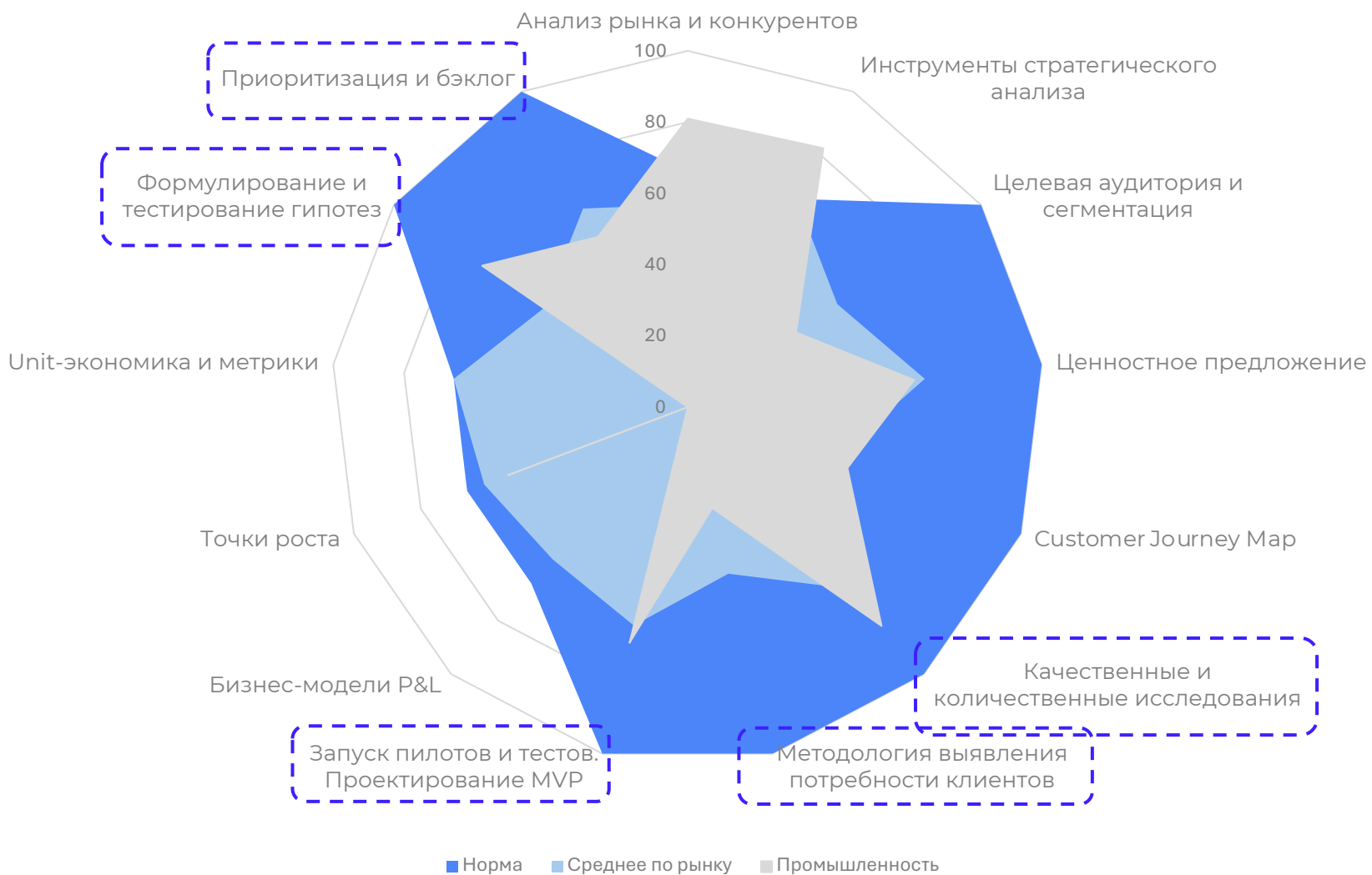
- Просадка в Discovery
- Ниже среднерыночного уровня: «Анализ рынка и конкурентов», «Запуск пилотов и тестов. Проектирование MVP»
- Нет в анализе: «Customer Journey Map»

Дефицитные продуктовые компетенции: ИТ



- Просадка в Discovery
- Выше среднерыночного уровня: «Целевая аудитория и сегментация», «Ценностное предложение», «Запуск пилотов и тестов. Проектирование MVP»
- Нет в анализе: «Инструменты стратегического анализа», «Бизнес-модели P&L»

Дефицитные продуктовые компетенции: Промышленность



- Просадка в Discovery
- Выше нормативов и среднего по рынку: «Анализ рынка и конкурентов», «Инструменты стратегического анализа», «Качественные и количественные исследования», «Формулирование и тестирование гипотез»
- Нет в анализе: «Unit-экономика и метрики», «Бизнес-модели P&L»



Центр
корпоративных инноваций
и продуктового развития
«Акселератора ФРИИ»

Как можно использовать диагностику и результаты рыночного исследования

Для чего нужна диагностика продуктовых компетенций

Оценка и найм

Диагностика продуктовых компетенций и адаптация команды для реализации бизнес стратегии. Сокращение времени закрытия вакансии за счет понятных требований к компетенциям кандидатов

Разработка системы поощрения

Реализация прозрачной системы мотивации сотрудников и назначения на должность

Выстраивание траектории развития

Определение объективного объема потребностей и затрат на обучение сотрудников в соответствии с пробелами в их компетенциях

Пересборка / оптимизация команд

Определение уровней развития продуктовой экспертизы в команде. Создание единого стандарта продуктовых методологий и четких требований к ролям

Создание кадрового резерва

Формирование резерва сотрудников с подтвержденными навыками и потенциалом, выстраивание индивидуальных карьерных треков

Оценка образовательного результата

Диагностика изменения навыков после прохождения образовательных программ, определение их влияния на бизнес результат

Приоритетные компетенции для развития в 2025



Центр
корпоративных инноваций
и продуктового развития
«Акселератора ФРИИ»

- 1** Приоритизация и бэклог
- 2** Формулирование и тестирование гипотез
- 3** Качественные и количественные исследования
- 4** Методология выявления потребности клиентов и бизнес-заказчиков
- 5** Запуск пилотов и тестов. Проектирование MVP

IBM: стоимость исправления ошибки, обнаруженной после релиза продукта, до 100 раз дороже ее обнаружения на этапе discovery

McKinsey: в проектах с качественно проведенной фазой discovery продукт можно вывести на рынок быстрее на 20-30%

! Диагностика продуктовых команд позволяет прокачивать именно те компетенции, которые «проседают» в компании, обеспечивая разумную экономию бюджета !



Центр
корпоративных инноваций
и продуктового развития
«Акселератора ФРИИ»

Инструменты для исследования компетенций продуктовых команд

Инструменты диагностики продуктовых компетенций

- Модель продуктовых компетенций (hard skills + soft skills)
- Тестирование закрытого формата
- Бизнес-кейс
- Интервью по компетенциям
- Ассесмент центр

Форматы реализации:

Платформенное решение

Оффлайн мероприятия



1

Модель продуктовых компетенций

Длительность этапа: 2-3 недели

Модель компетенций — это структурированный набор навыков, знаний и поведенческих характеристик, необходимых для успешного выполнения задач в конкретной роли или должности

Программа разработки модели компетенций

1. Проведение серии встреч с руководителем для формирования требований к модели компетенций.
2. Разработка модели, включающей перечень компетенций и навыков с их детализированными расшифровками.
3. Определение уровня владения для каждой компетенции для набора ролей (junior, middle, senior и т.д.):
 - Уровень 0 — Компетенция не выявлена
 - Уровень 1 — Компетенция развита на начальном уровне
 - Уровень 2 — Компетенция развита на среднем уровне
 - Уровень 3 — Компетенция развита на высоком уровне
4. Составление индивидуальных рекомендаций для самостоятельного развития навыков (статьи, книги, видео и т.д.).

Пример модели компетенций

ПРОДУКТОВАЯ СТРАТЕГИЯ

- Анализ рынка и конкурентов
- Инструменты стратегического анализа

КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ

- Целевая аудитория и сегментация
- Ценностное предложение
- CJM
- Качественные и количественные исследования
- Методология выявления потребности клиентов и бизнес-заказчиков
- Запуск пилотов и тестов. Проектирование MVP

ЭКОНОМИКА И МЕТРИКИ

- Бизнес-модели P&L
- Точки роста
- Unit-экономика и метрики

РАБОТА С ГИПОТЕЗАМИ

- Формулирование и тестирование гипотез
- Приоритизация и бэклог



2

Тестирование закрытого формата

В рамках этой диагностики
оцениваются:

- знания продуктовых инструментов и фреймворков

1. Разработка вопросов закрытого теста — 5 недель

- На каждый навык разрабатывается 3 вопроса, всего до 70 вопросов (в зависимости от матрицы)
- Вопросы могут быть привязаны или не привязаны к специфике деятельности компании

2. Проведение диагностики — 2 недели

- Регистрация на платформе ФРИИ, решение теста (≈ 3 часов)

3. Демо-доступ к тестированию закрытого формата

- Предоставляется по запросу со стороны заказчика



3

Бизнес-кейс

В рамках этой диагностики оцениваются:

- мышление
- умение применять на практике инструменты и фреймворки

1. Разработка диагностического кейса — 3-4 недели

- Кейс состоит из краткого описания продукта и 10-15 открытых вопросов к нему
- Кейс может быть привязан или не привязан к специфике деятельности компании

2. Проведение диагностики онлайн — 1 месяц

- Регистрация на платформе ФРИИ, письменное решение кейса (≈ 4 часов) / онлайн
- Индивидуальное кейс-интервью с экспертом для подтверждения уровня владения компетенциями (30 минут)
- Эксперты ФРИИ - основатели стартапов, СРО ведущих IT-компаний, Enterprise Agile-коучи

3. Решение бизнес-кейсов оффлайн — 1 день

- Решение кейса в командах, презентация результатов, экспертная обратная связь (≈ 6 часов)
- Кейсы могут быть основаны на реальных бизнес задачах участников
- Оффлайн мероприятие с участием внешних экспертов ФРИИ и наблюдателей со стороны бизнеса



4

Интервью по компетенциям

В рамках этой диагностики
оцениваются:

- оценивается текущий
уровень развития
продуктовых компетенций

1. Разработка методических рекомендаций для проведения интервью по компетенциям — 2-3 недели

- Интервью содержит вопросы для оценки 3-5 компетенций продуктовой матрицы заказчика
- В методические рекомендации включены оценочные формы для фиксации и диагностики поведения участников, листы для калибровки результатов со стороны экспертов

2. Проведение интервью — 2-3 недели

- Онлайн или оффлайн встреча с участником для оценки уровня развития продуктовых компетенций (≈ 1,5 часа)

3. Сертификация внутренних экспертов для проведения интервью по компетенциям — 2 недели*

- Онлайн или оффлайн мероприятия по передаче методологии проведения интервью по компетенциям внутренним экспертам заказчика (≈ 6 часов)
- Сессии супервизии с внутренними экспертами заказчика (≈ 2 часа на 1 сотрудника)

*в зависимости от потребности заказчика интервью по компетенциям может проводиться либо внешними (ФРИИ), либо внутренними экспертами после процесса сертификации



5

Ассесмент центр

В рамках этой диагностики:

- оценивается текущий уровень продуктовых навыков и потенциал сотрудников
- выделяются сильные стороны, зоны роста и ограничения

1. Разработка ассесмент центра — 5-6 недель

- Формулирование ключевых требований к позициям оценки, исходя из модели продуктовых компетенций заказчика
- Разработка упражнений (бизнес-кейсы, индивидуальные деловые упражнения, ролевые игры и т.д.) – каждая компетенция при этом измеряется как минимум в двух упражнениях
- Разработка оценочных форм для фиксации и оценки поведения участников с учётом выбранных компетенций

2. Проведение ассесмент-центра — 1 день (для группы до 6 сотрудников)

- Онлайн или оффлайн мероприятие с участниками диагностики, внешними экспертами ФРИИ и наблюдателями со стороны бизнеса

3. Подведение итогов и подготовка результатов для бизнес заказчика – 1-2 недели

- Интегральная (калибровочная) сессия для соотнесения результатов оценки навыков по каждой компетенции
- Подготовка персональных (ключевые выводы по сильным сторонам, зонам роста и ограничениям) и консолидированного (рейтинг сотрудников, выводы по команде, рекомендации по развитию продуктовой экспертизы) отчетов

Результат диагностики продуктовых компетенций

1. Модель продуктовых компетенций

Описанный профиль продуктовых компетенций в разрезе ролей, разработанный в соответствии со спецификой компании

2. Индивидуальные отчеты

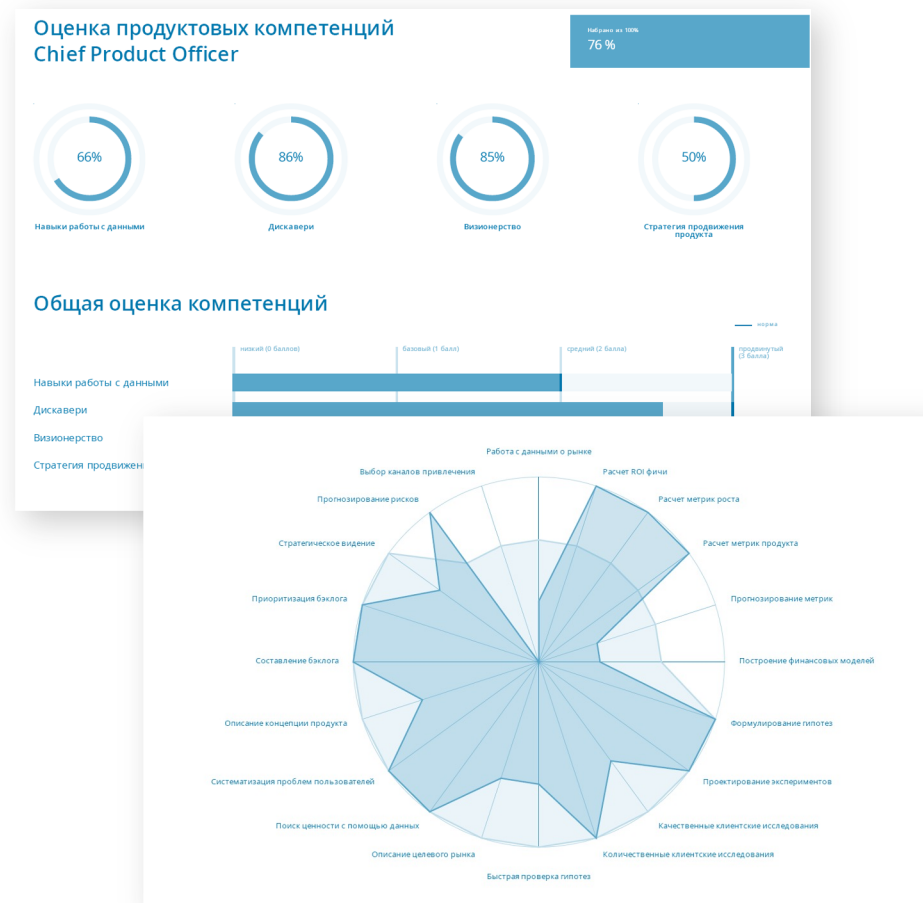
Результаты диагностики по каждому сотруднику, персональные рекомендации для профессионального роста

3. Групповой отчет

Командные результаты диагностики, рейтинги сотрудников, рекомендации для дальнейшего развития в разрезе подразделений

4. Аналитический отчет*

Сравнение с бенчмарками отрасли, срез по развитым и западающим компетенциям команд, связь компетенций и метрик в продуктах



*с возможностью обогащения внутренними данными заказчика

Наши преимущества

- Уникальная методология и продуктовая экспертиза ФРИИ
- Объективность и точность оценки
- Скорость разработки и реализации диагностических мероприятий
- Платформенное решение входит в реестр российского ПО
- Возможность кастомизации с учетом бизнес специфики заказчика
- Сравнение с бенчмарками рынка в разрезе нескольких сегментов
- Персонализированные рекомендации по развитию продуктовой экспертизы с учетом современных реалий рынка
- Глубокое понимание специфики клиентских потребностей



**Если вы ждете знака,
чтобы запланировать вектор
развития продуктовых команд
в 2025 году, то это он!**

Анна Русакова

Руководитель направления внутренних инноваций,
продуктового развития и корпоративного
предпринимательства «Акселератора ФРИИ»



arusakova@iidf.ru



corporate.iidf.ru



t.me/chiefinnovationchannel

Для оперативной связи с нашей
командой используйте QR код

