

Technical Product Manager: Путь системного аналитика

Как системные аналитики и архитекторы могут перерасти в роль технического продукт-менеджера и открыть новые карьерные возможности



О спикере

Бодров Иннокентий

1

Опыт и Роль

Product Manager & Analyst с 17-летним опытом в IT.

Экспертиза в FinTech, RegTech, EdTech, Telecom.

2

Разработка Продуктов

Развивал продукты: от API и платформ до систем верификации и Data Lakehouse.

Руководил интеграциями с госреестрами и платёжными провайдерами в ЕС.

3

Обучение и Менторство

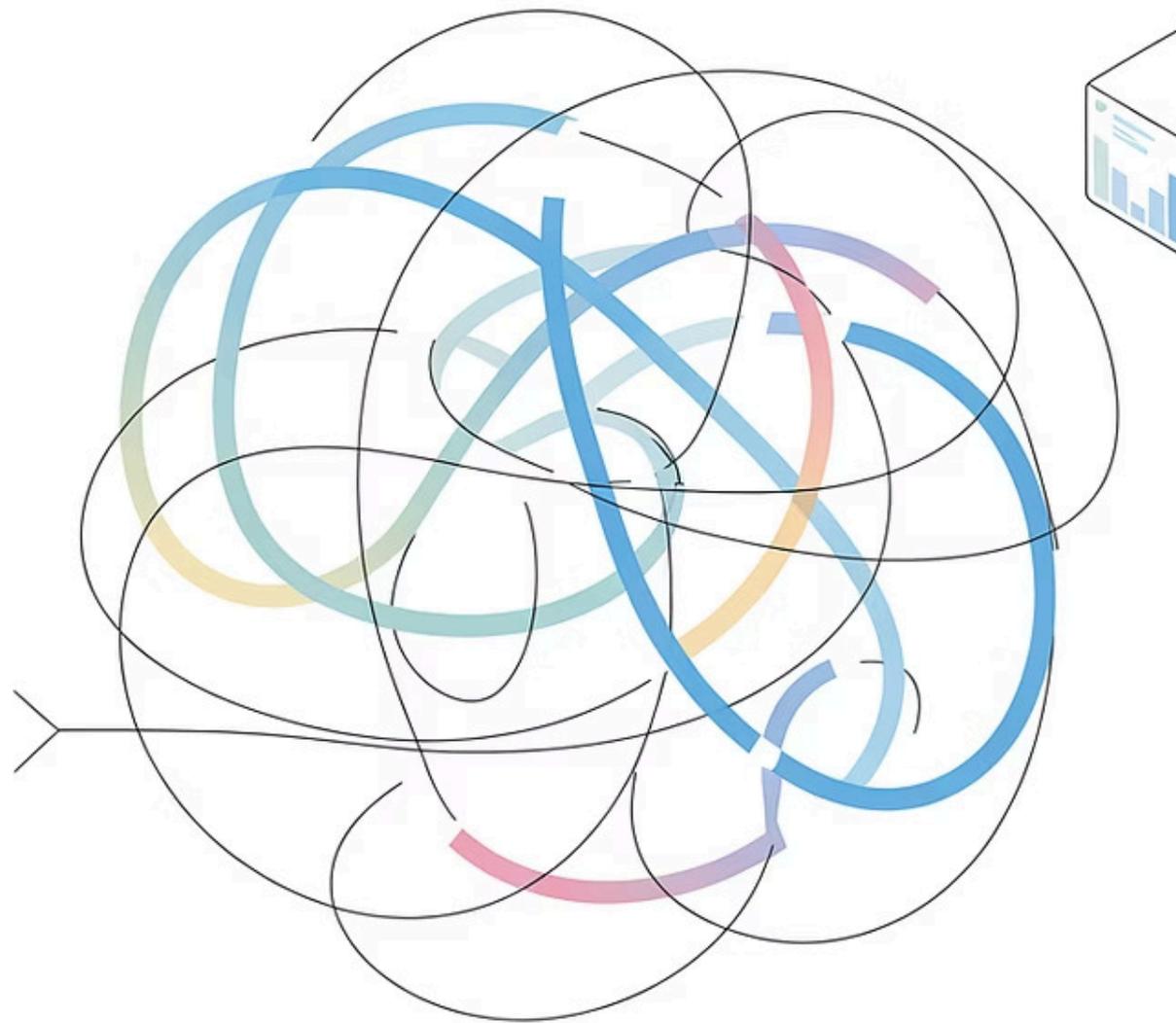
Обучил 1500+ аналитиков, ведущий курсов по системному и бизнес-анализу, продуктовому управлению.

Запускает образовательные продукты и сообщества.

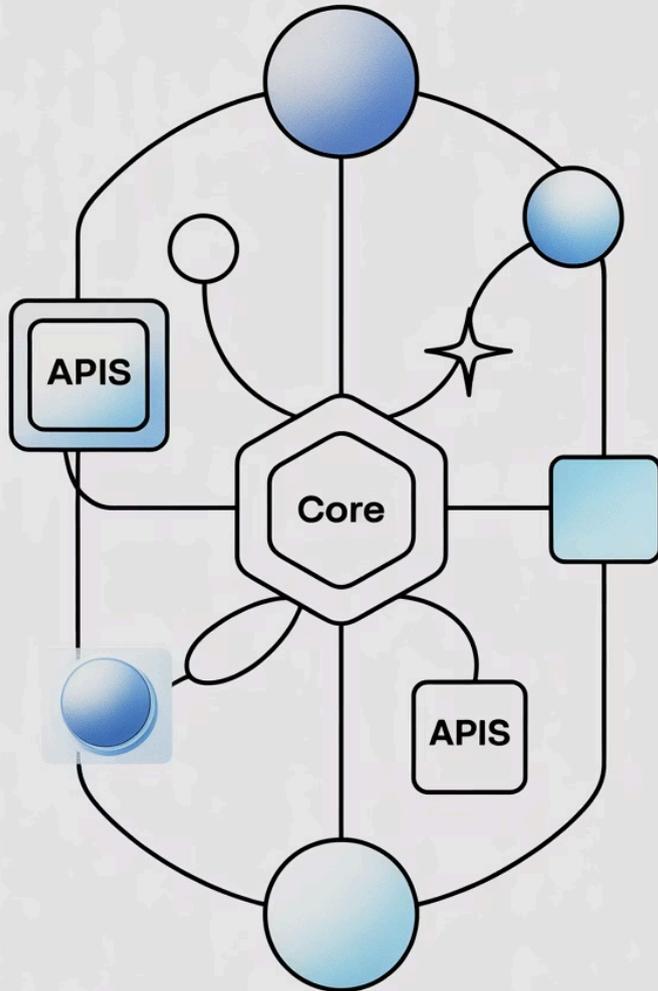
Смешно и грустно

А теперь вопрос к аудитории:

кто из вас интегрировался со СМЭВ?



Почему эта тема важна сейчас



Растущая сложность IT-продуктов

Современные продукты состоят из множества микросервисов, API и облачных интеграций. Управлять такой сложностью могут только специалисты с глубоким техническим пониманием.

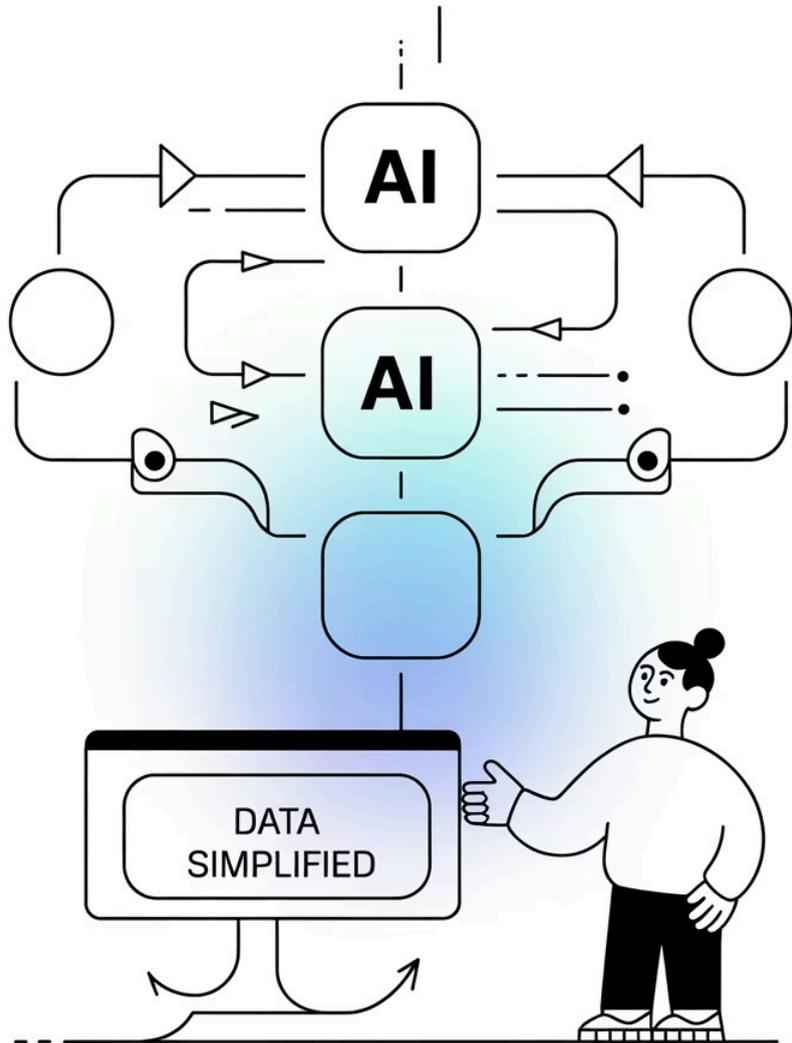
Внутренние платформы и API

Компании строят internal developer platforms, которые требуют продуктового подхода. API становятся полноценными продуктами, а не просто техническими интерфейсами.

Новые требования к роли

Рынок требует профессионалов, которые понимают и бизнес, и технологии. Technical Product Manager — это ответ на эту потребность.

Предпосылки для роста роли ТРМ



Автоматизация рутинных операций

Искусственный интеллект берёт на себя повторяющиеся задачи, освобождая время специалистов для стратегического мышления, анализа и глубокой проработки продуктов. Это меняет фокус требований.

Упрощение создания ИИ-продуктов

Благодаря развитию Low-code/No-code платформ и доступности готовых ML-сервисов, создание продуктов с элементами ИИ становится технически "проще", но требует глубокого продуктового осмысления.

Спрос на "переводчиков" ИИ

Возникает критическая потребность в специалистах, которые могут не только понимать технологии и бизнес, но и эффективно объяснять принципы работы ИИ, "подружить" его с задачами и верифицировать результаты.

Для кого этот доклад

Системные аналитики

Специалисты, которые устали от ограничений проектной работы и хотят влиять на стратегию продукта. Вы уже обладаете системным мышлением — остается добавить продуктовые навыки.

- Business Analyst
- System Analyst
- Process Analyst

Архитекторы решений

Технические лидеры, которые хотят больше работать с бизнесом и влиять на продуктовые решения. Ваша техническая экспертиза — идеальная основа для TPM.

- Solution Architect
- Enterprise Architect
- Technical Lead

Если вы думаете о карьерном росте и хотите объединить техническую экспертизу с продуктовым мышлением — этот доклад для вас

Цели нашего выступления

01

Понять роль TPM

Разберем, кто такой Technical Product Manager, чем занимается и какие задачи решает в современных IT-компаниях.

03

Увидеть дорожку перехода

Построим четкий план развития навыков и компетенций для успешного перехода в роль TPM.

02

Сравнить с аналитиком

Покажем ключевые отличия между системным аналитиком и TPM, найдем точки пересечения и уникальные зоны ответственности.

04

Избежать типичных ошибок

Разберем распространенные заблуждения и подводные камни, которые встречаются при смене карьерного трека.

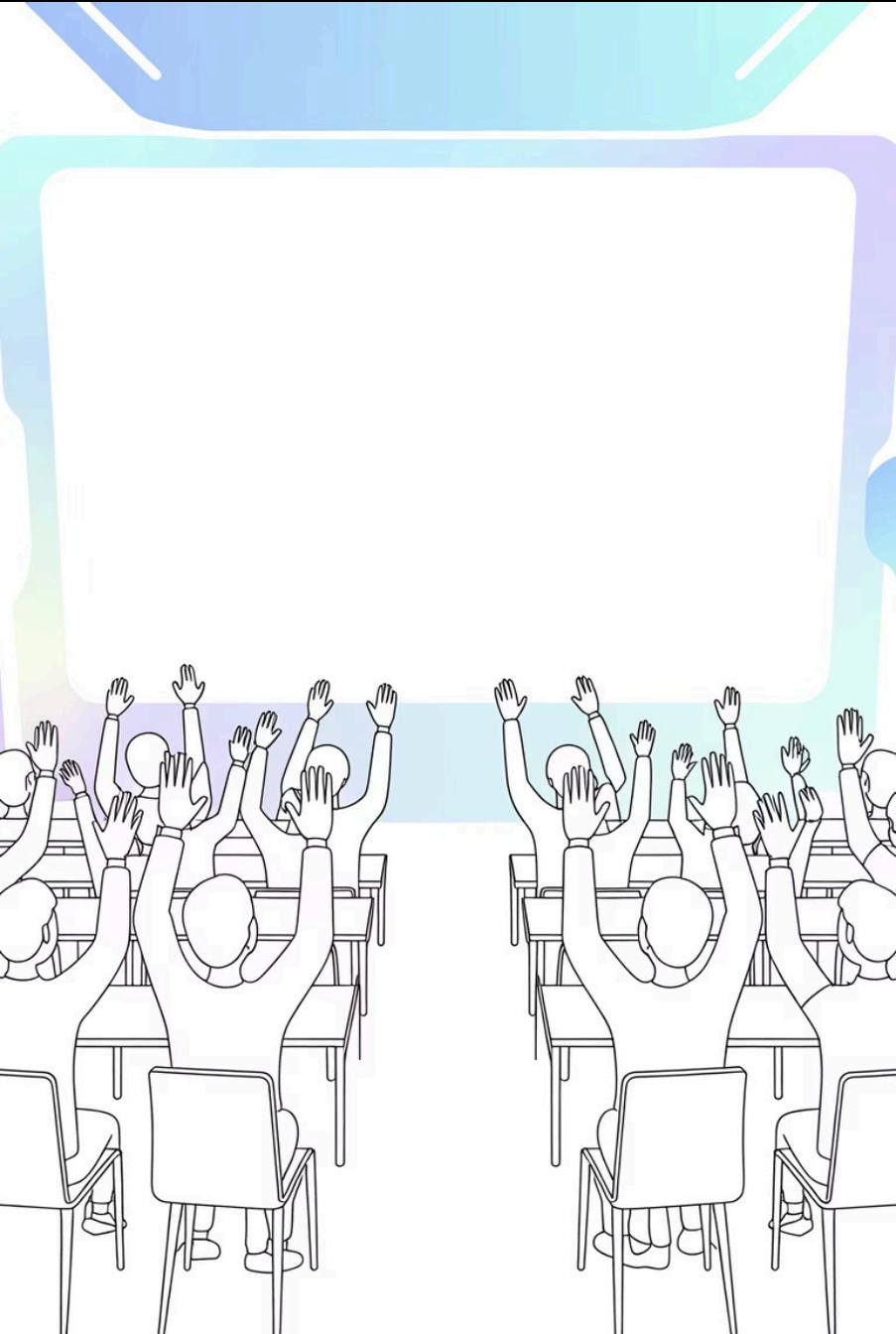
Быстрый опрос аудитории

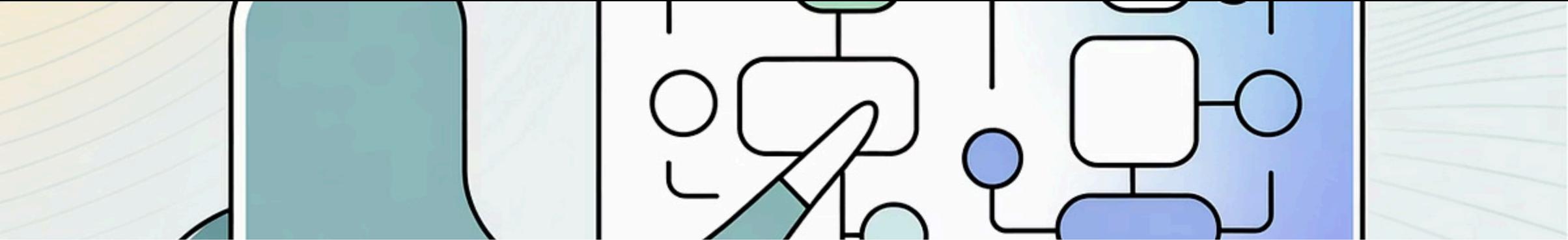


Кто из вас уже задумывался о переходе в продуктовую роль?

Поднимите руку, если вы когда-либо рассматривали возможность стать продукт-менеджером или уже изучали эту тему. Отлично видеть заинтересованность — этот доклад точно будет для вас полезным!

- ❑ Статистика показывает, что 67% системных аналитиков рассматривают переход в продуктовые роли как следующий шаг карьерного развития





Классический Product Manager

Зоны ответственности

- Изучение рынка и конкурентов
- Работа с клиентскими интервью
- Определение продуктовой стратегии
- Управление backlog и roadmap
- Анализ метрик и A/B тестов

Ключевые навыки

- Customer development
- Продуктовая аналитика
- UX/UI понимание
- Гипотезное мышление
- Коммуникация со стейкхолдерами

Классический продукт-менеджер сосредоточен на клиентах и рынке. Он отвечает за то, чтобы продукт решал реальные проблемы пользователей и приносил бизнес-результаты. Его главные инструменты — исследования, метрики и эксперименты.

Technical Product Manager: фокус на технологии



API и платформы

Управляет развитием внутренних и внешних API, строит developer experience, отвечает за техническую документацию



Внутренние пользователи

Работает с разработчиками как с клиентами, изучает их потребности в инструментах и инфраструктуре

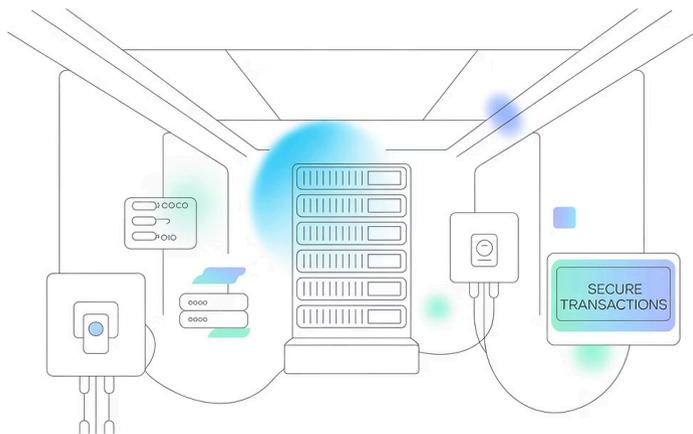


Техническое понимание

Глубоко разбирается в архитектуре, может участвовать в технических дискуссиях на равных с разработчиками

Technical Product Manager объединяет продуктивное мышление с глубокой технической экспертизой. Он строит продукты для разработчиков, платформы и инфраструктуру, которые другие команды используют для создания клиентских решений.

Где работает TPM: примеры из индустрии



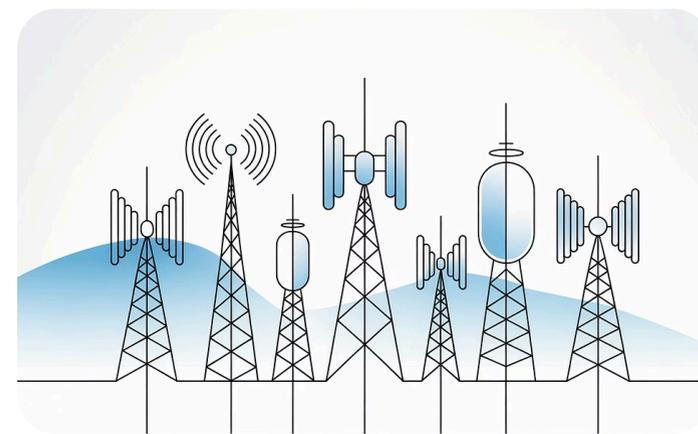
Банки и финтех

Платформы для интеграций с партнерами, системы антифрода, внутренние API для мобильных приложений и интернет-банкинга



BigTech и облака

AWS, Google Cloud, Microsoft Azure — все их сервисы управляются TPM. Каждый API — это продукт с метриками и roadmap



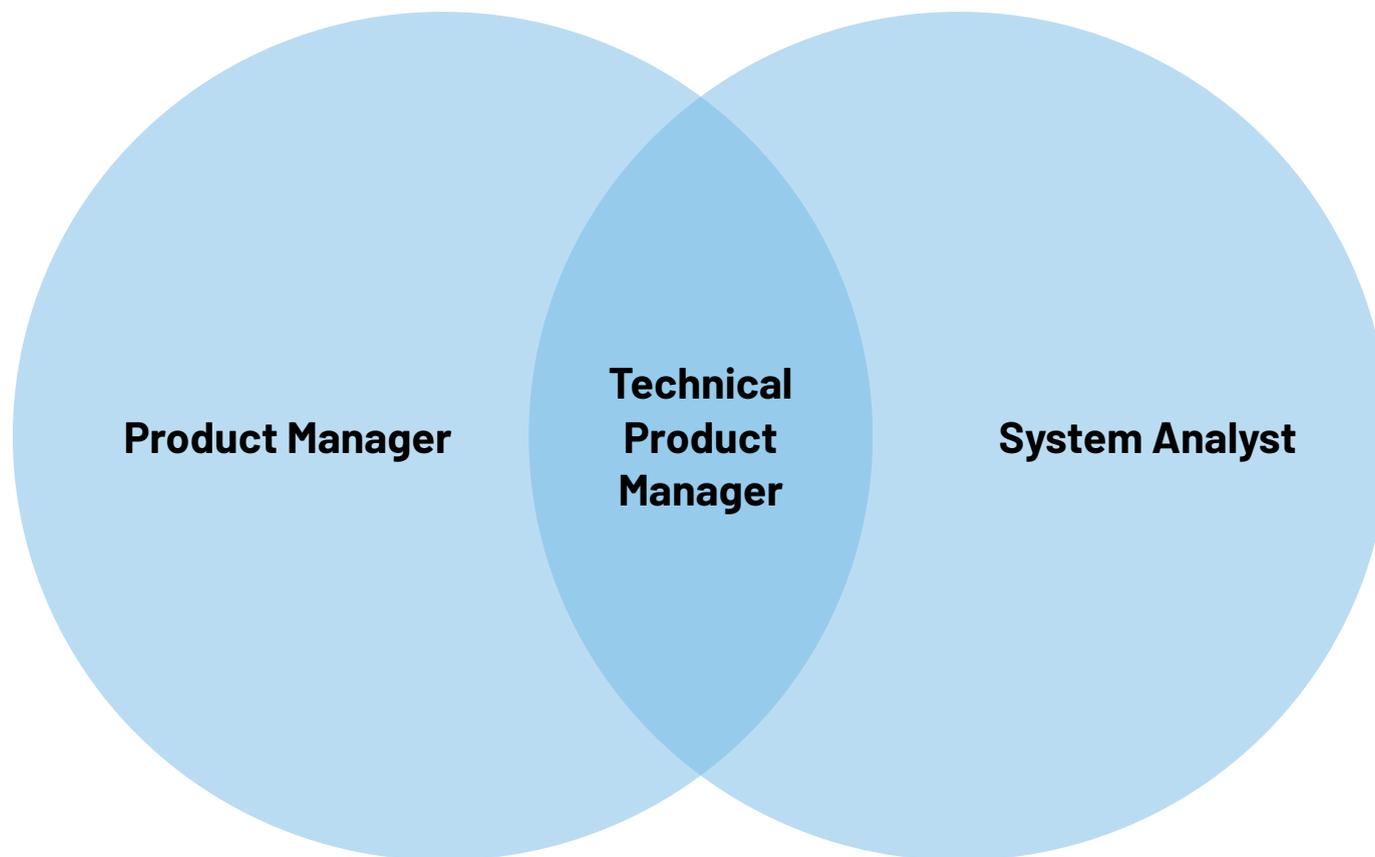
Телеком и интеграции

Платформы для подключения IoT устройств, API для партнерских интеграций, внутренние инструменты для управления сетью

Сравнение ролей: ключевые различия

Аспект	Product Manager	Technical PM	System Analyst
Основной фокус	Клиенты и рынок	Техпродукты и API	Требования и процессы
Метрики успеха	Revenue, retention	Adoption, performance	Качество требований
Основные пользователи	Внешние клиенты	Бизнес-пользователи, Разработчики, внутренние команды	Разработчики, внутренние команды
Техническая глубина	Базовая	Экспертная	Высокая
Стратегическое влияние	Высокое	Высокое	Ограниченное

Треугольник ролей: зоны пересечения



На диаграмме видно, как роли пересекаются друг с другом. Technical Product Manager находится в центре, объединяя лучшие качества классического РМ и системного аналитика. Системный аналитик находится ближе всего к Technical РМ — переход между этими ролями наиболее естественный.

Реальные кейсы из индустрии

Amazon Web Services

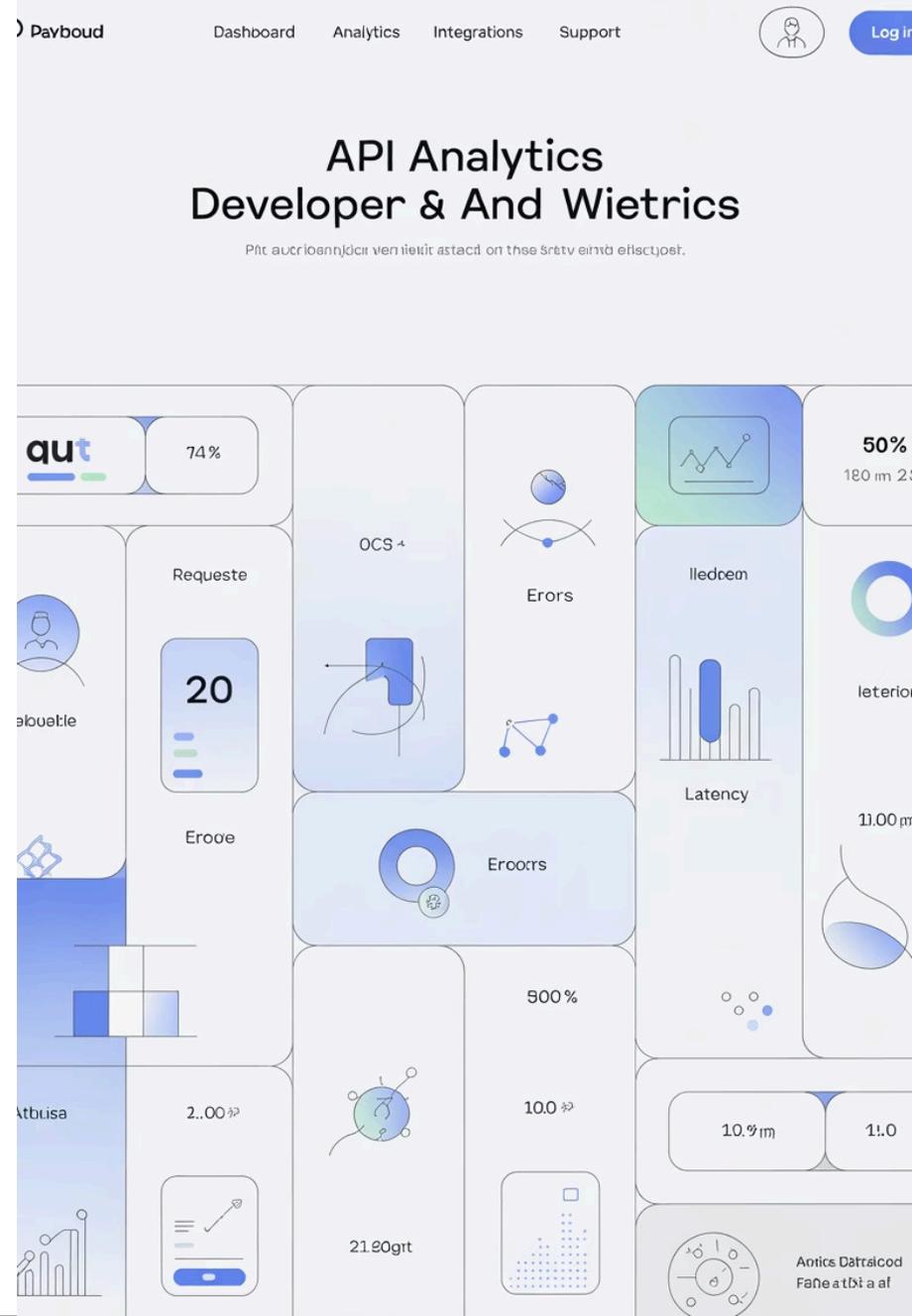
Каждый сервис AWS (EC2, S3, Lambda) управляется отдельной TPM командой. Они строят developer experience, пишут SDK, создают документацию и измеряют adoption среди разработчиков.

Google Cloud Platform

API рассматриваются как полноценные продукты. TPM отвечают за простоту интеграции, performance, документацию и developer advocacy программы.

Крупные банки

Внутренние платформы для микросервисов, API для мобильных приложений, системы для интеграции с партнерами — все это требует продуктового подхода и TPM.



Системный аналитик: текущая зона влияния

Сбор требований

Интервью с заказчиками, анализ бизнес-процессов, формализация потребностей

14



Архитектура решений

Проектирование системы, выбор технологий, создание технических спецификаций

Документация

Техническая документация, пользовательские инструкции, регламенты



Процессы и интеграции

Моделирование бизнес-процессов, проектирование интеграций между системами

Сильные стороны системного аналитика

Системное мышление

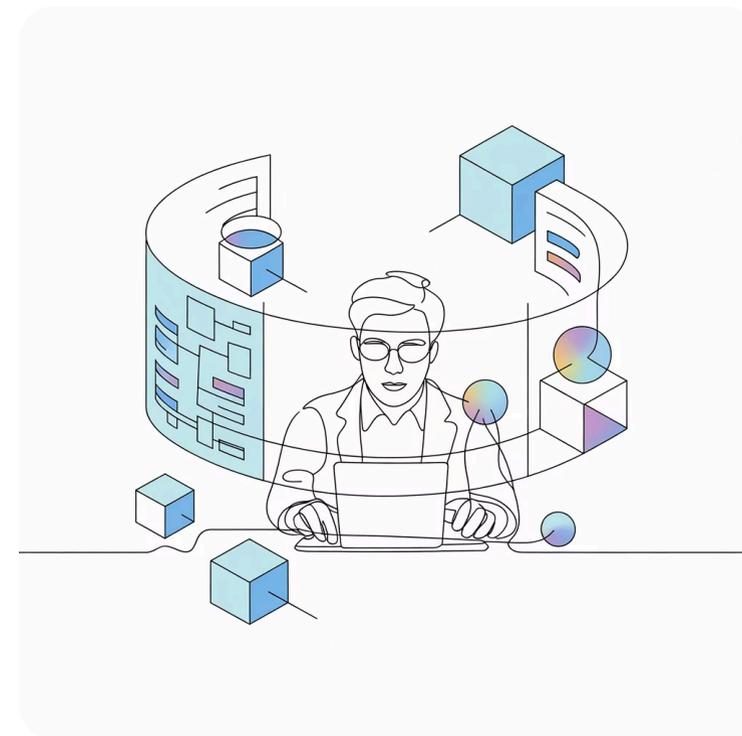
Аналитики видят продукт как систему взаимосвязанных компонентов. Они понимают, как изменения в одной части влияют на остальные элементы.

Документация и моделирование

Умение структурировать информацию, создавать модели и схемы — это основа продуктовой работы. TPM тоже должен уметь объяснять сложное простыми словами.

Работа на стыке бизнеса и IT

Опыт перевода бизнес-потребностей в технические требования — это именно то, что делает TPM ежедневно.



Системные аналитики уже обладают 70% навыков, необходимых для работы TPM

Ограничения традиционной роли аналитика

Отсутствие продуктовых метрик

Работа аналитика оценивается по качеству требований и соблюдению сроков, а не по бизнес-результатам или пользовательской ценности

Ограниченное влияние на стратегию

Аналитик работает с уже принятыми решениями, редко участвует в определении продуктового видения или приоритизации фич

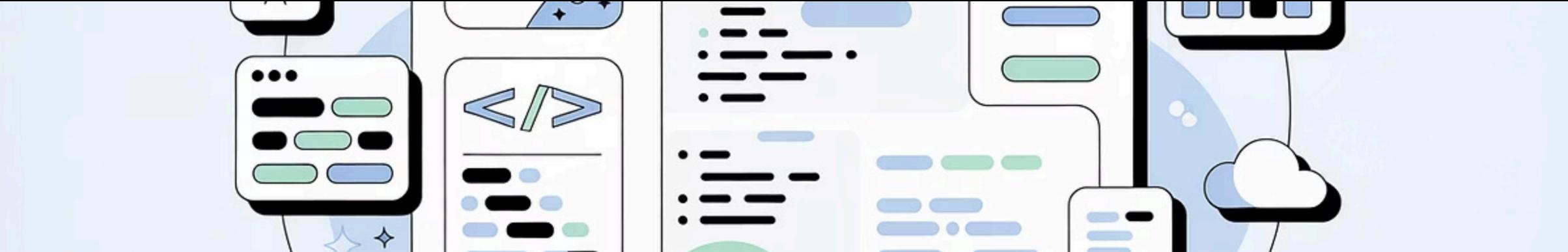
Проектное мышление

Фокус на завершении проекта, а не на долгосрочном развитии продукта и удовлетворении пользователей

Эти ограничения не являются недостатками аналитиков — это особенности традиционной постановки роли в организации. Переход к TPM позволяет расширить зону влияния и ответственности.

Детальное сравнение: Аналитик vs TPM

Компетенция	System Analyst	Technical PM
Архитектура	Проектирует архитектуру решений	Влияет на архитектурные решения с точки зрения продукта
Требования	Собирает и формализует требования	Приоритизирует требования на основе ценности
Стратегия	Реализует стратегические решения	Участствует в формировании стратегии
Метрики	KPI проекта (сроки, качество)	Продуктовые метрики (adoption, performance)
Пользователи	Бизнес-заказчики, Разработчики, внутренние команды	Бизнес-заказчики, Разработчики, внутренние команды
Долгосрочность	Проектный цикл	Жизненный цикл продукта



Кейс: API глазами аналитика и TPM

Взгляд системного аналитика

Фокус: Техническая реализация

- Определить методы API
- Описать структуры данных
- Задokumentировать интерфейсы
- Протестировать интеграцию
- Передать в продуктив

Результат: Работающий API согласно требованиям

Взгляд Technical PM

Фокус: Developer Experience

- Сколько времени займет интеграция?
- Как измерить успешность API?
- Нужны ли SDK и примеры кода?
- Какие метрики отслеживать?
- Как улучшить adoption?

Результат: API как продукт с метриками и roadmap

Ключевые навыки для перехода в TRM

Продуктовое мышление

Умение думать в терминах пользовательской ценности, метрик и экспериментов. Понимание Jobs-to-be-Done и customer development методологий.

Developer Experience

Понимание потребностей разработчиков, знание инструментов и процессов разработки, умение создавать developer-friendly решения.

Платформенное мышление

Способность видеть продукт как платформу, понимать network effects, знать принципы построения экосистем и API-first подходы.

Системные аналитики уже обладают техническими навыками — остается добавить продуктивное мышление и понимание потребностей разработчиков как пользователей.

Практические шаги для перехода

Изучите продуктовые основы

Прочитайте книги "Inspired" Кейгена, "The Mom Test", изучите frameworks как Jobs-to-be-Done. Пройдите курсы по product management.

Развивайте навыки коммуникации

Учитесь презентовать идеи, влиять без прямой власти, работать со стейкхолдерами. Практикуйтесь в продуктивном storytelling.

Начните думать как TPM

В текущих проектах задавайтесь вопросами: "Как это повлияет на пользователей?", "Какие метрики покажут успех?", "Как упростить использование?"

Ищите возможности в текущей роли

Предлагайте улучшения в user experience, внедряйте метрики, участвуйте в стратегических сессиях. Покажите продуктивное мышление на практике.

Elevate your potential

Career Goals

Explore Courses

Career Assessments

Ключевые выводы

1 **Technical Product Manager – логичный путь роста**

Для системных аналитиков переход в TPM — это естественная эволюция карьеры, позволяющая применить техническую экспертизу на стратегическом уровне

2 **У вас уже есть 70% нужных навыков**

Системное мышление, техническая экспертиза и умение работать на стыке бизнеса и IT — это основа для успешной работы TPM

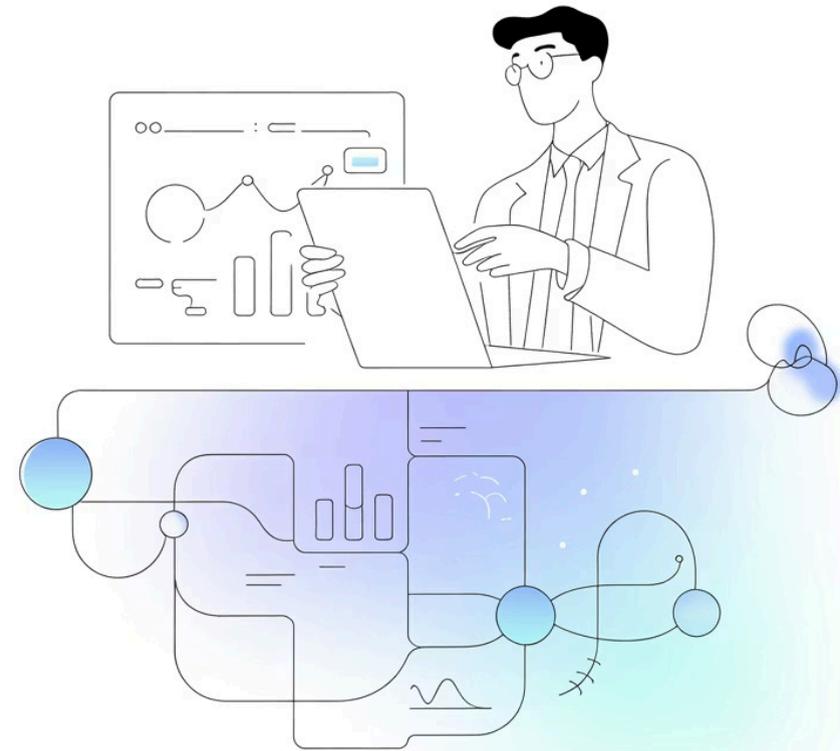
3 **Добавьте продуктивное мышление**

Изучите customer development, метрики, экспериментирование. Начните думать о технических решениях как о продуктах

Помните: переход в TPM — это не смена профессии, а расширение зоны влияния и ответственности. Ваша техническая экспертиза станет конкурентным преимуществом в продуктовой роли.

Навыки аналитика + Чему доучиться

У аналитика и TPM есть мощная зона пересечения — работа с требованиями, архитектурой и коммуникацией. Это фундамент для перехода в роль Technical Product Manager.



Unlock actionable insights

Unleash the power of data-driven insights to unlock actionable insights. Our platform provides a comprehensive suite of tools and services to help you analyze and understand your data, enabling you to make informed decisions and drive growth.

Общие навыки: фундамент успеха

Requirements Engineering

Сбор, анализ и формализация требований от стейкхолдеров

- Интервью с пользователями
- Документирование требований
- Валидация и верификация

Архитектурное мышление

Понимание системной архитектуры и влияния изменений

- Проектирование решений
- Оценка технических рисков
- Выбор архитектурных паттернов

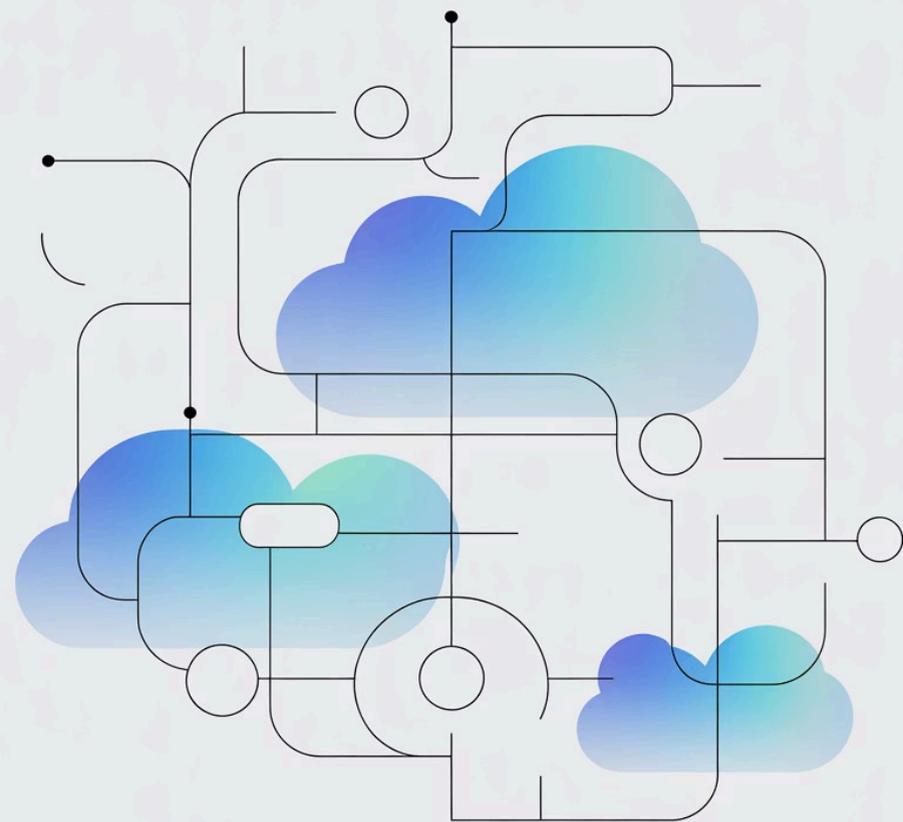
Коммуникация со стейкхолдерами

Эффективное взаимодействие с разными группами участников

- Презентация результатов
- Управление ожиданиями
- Разрешение конфликтов



Orchestrate your infrastructure



Системное мышление



Видеть целостную картину

Аналитики привыкли видеть систему целиком: понимать взаимосвязи между модулями, процессами и пользователями. Это критически важный навык для ТРМ, который должен балансировать технические и бизнес-требования.



Выстраивать связи между компонентами

Понимание того, как изменения в одной части системы влияют на другие компоненты. Умение создавать карты зависимостей и прогнозировать последствия архитектурных решений.



Находить узкие места

Способность выявлять ограничения в процессах, архитектуре или ресурсах, которые препятствуют достижению целей. Это ключевое умение для оптимизации продуктовых решений.

Системное мышление — это ключевой навык, который объединяет аналитиков и ТРМ. Умение видеть большую картину поможет в переходе на новую роль.

Работа с требованиями

01

Интервью со стейкхолдерами

Глубокое погружение в потребности пользователей через структурированные интервью и наблюдение за процессами

02

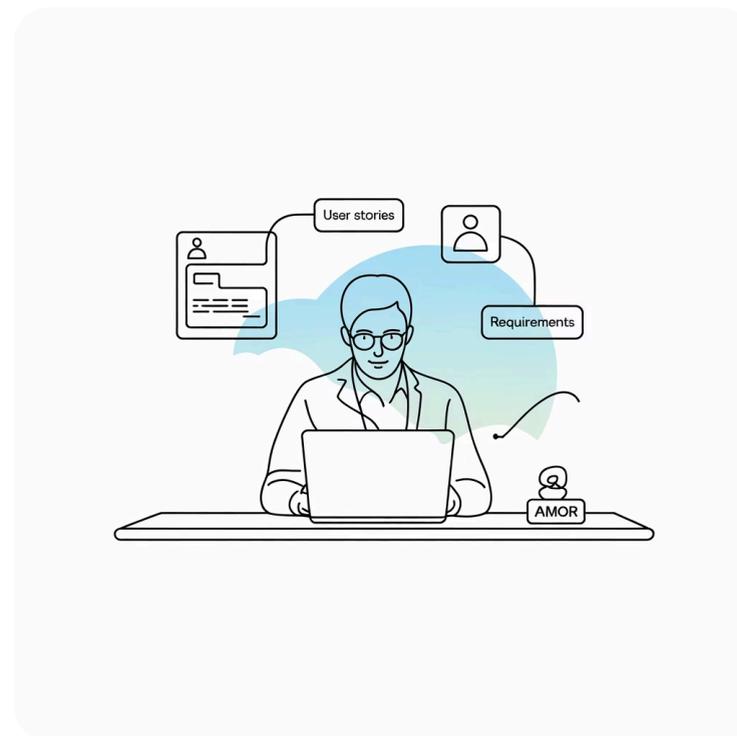
Use case / User story

Трансформация бизнес-потребностей в формализованные сценарии использования и пользовательские истории

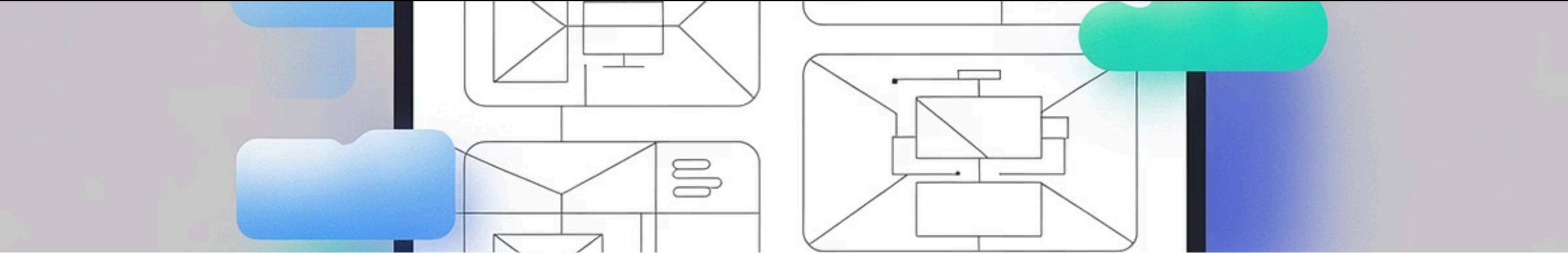
03

Диаграммы и спецификации

Создание детальной технической документации с использованием UML, BPMN и других нотаций



Вы уже умеете переводить бизнес-задачи в формализованные требования. TPM делает то же самое, но с добавлением продуктовой перспективы и фокусом на ценность для пользователя.



Архитектурное мышление

UML, BPMN, ER-диаграммы

Владение инструментами моделирования для визуализации архитектуры, процессов и данных. Умение создавать понятные диаграммы для технических и бизнес-команд.

Влияние решений на архитектуру

Понимание того, как функциональные требования трансформируются в архитектурные решения. Способность предвидеть технические последствия бизнес-решений.

Ограничения и trade-offs

Умение оценивать компромиссы между производительностью, стоимостью, временем разработки и функциональностью. Навык принятия архитектурных решений в условиях ограничений.

Аналитик уже понимает, как решения влияют на архитектуру, умеет оценивать ограничения. TPM продолжает это, но еще и принимает решения о приоритетах с учетом бизнес-ценности.

Навыки фасилитации



Встречи и воркшопы

Организация и проведение продуктивных сессий для выработки решений, планирования и принятия групповых решений



Интервью и наблюдение

Техники извлечения скрытых потребностей и инсайтов через качественные исследования и этнографические методы



Поиск боли пользователей

Выявление реальных проблем пользователей, которые стоят за поверхностными запросами на функциональность

Фасилитация — умение вытащить скрытые потребности и направить групповую работу к результату. Для TRM это особенно важно: услышать не только "что хотят", но и "почему хотят".



Перевод языка бизнеса в язык IT

Бизнес-процессы → Требования

Анализ существующих процессов и их трансформация в четкие функциональные требования

Мост между мирами

Роль переводчика между бизнесом и разработчиками, обеспечение взаимопонимания

Требования → Модели

Создание технических моделей и спецификаций на основе бизнес-требований

Аналитик уже умеет переводить бизнес-язык в IT. TPM должен добавить обратное: донести технические решения языком бизнеса и ценности для конечного пользователя.

Business

Technology





Экономическая перспектива: Аналитик vs. TPM

Мышление аналитика: человеко-часы

Системные аналитики традиционно фокусируются на трудозатратах, времени разработки и ресурсных ограничениях. Главный вопрос: "Сколько это займет?"

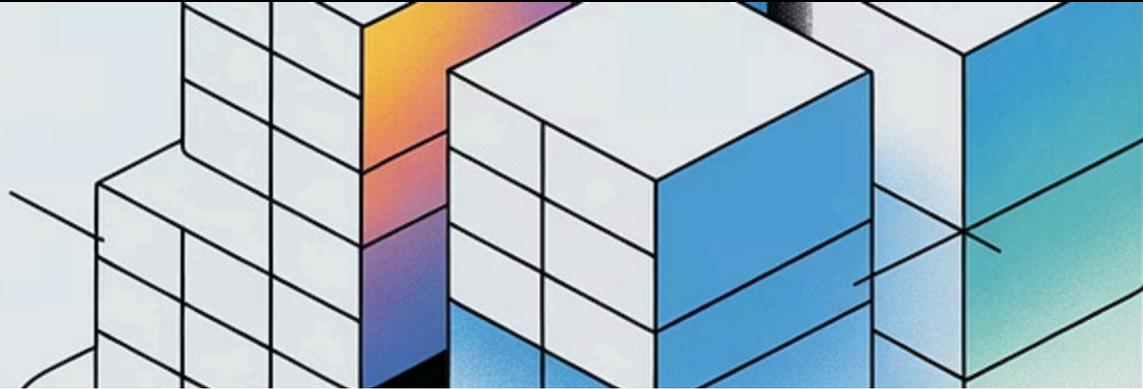
- Оценка сложности реализации
- Планирование ресурсов команды
- Управление сроками

Мышление TPM: экономика продукта

Technical Product Manager мыслит категориями ROI, экономической целесообразности и ценности для бизнеса. Главный вопрос: "Сколько это принесет?"

- Оценка потенциальной прибыли
- Сходимость экономики фичи
- Влияние на ключевые метрики

Переход к продуктовой роли требует смены фокуса с "как мы это сделаем" на "зачем мы это делаем" и "что это даст в конечном итоге, в том числе и в денежном эквиваленте".



База уже есть!

70%

Покрытие TPM компетенций

Навыки аналитика покрывают большинство технических и процессных компетенций TPM

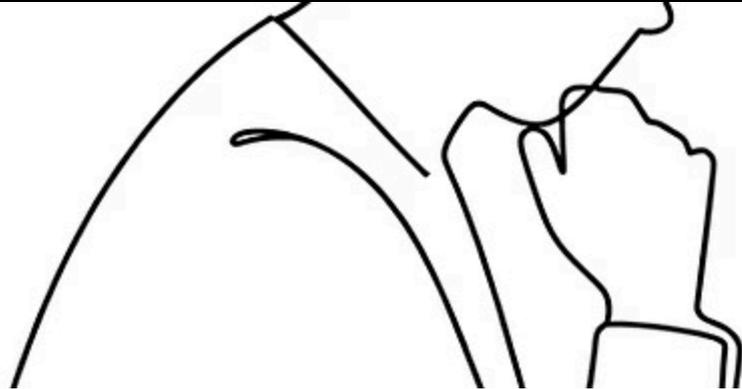
30%

Недостающие навыки

Остается добавить продуктивное мышление, стратегию и работу с метриками

По сути, аналитик уже закрывает большую часть компетенций TPM. Остается добавить стратегический взгляд, метрики и продуктивное мышление, ориентированное на ценность для пользователя.

Переход из аналитика в TPM — это эволюция, а не революция. У вас уже есть солидная база для развития в новом направлении.



Что нужно развить



Продуктовые метрики

Изучение ключевых показателей эффективности продукта, методов их измерения и интерпретации для принятия решений



Финансовая логика продукта

Понимание экономики продукта, unit economics, расчета ROI и обоснования инвестиций в развитие

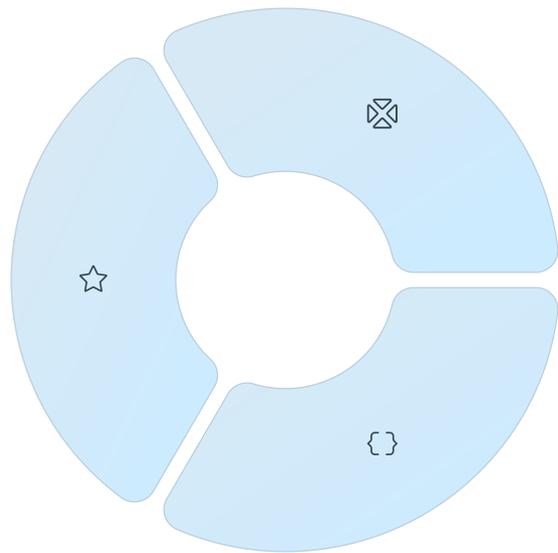


Управление roadmap

Навыки стратегического планирования, приоритизации задач и согласования дорожной карты с бизнес-целями

Чтобы успешно перейти в TPM, необходимо освоить продуктовые аспекты работы. Это дополнит ваши аналитические навыки бизнес-перспективой.

Продуктовые метрики



☆ North Star Metric

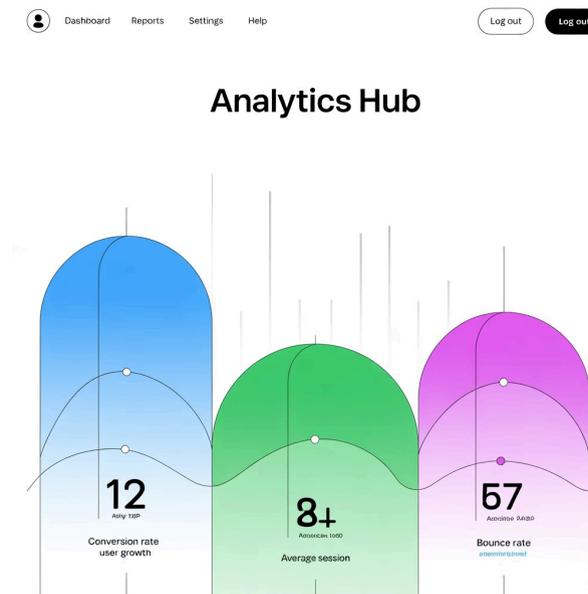
Ключевая метрика, отражающая ценность продукта для пользователей

⊠ KPI / OKR

Система целеполагания и измерения прогресса

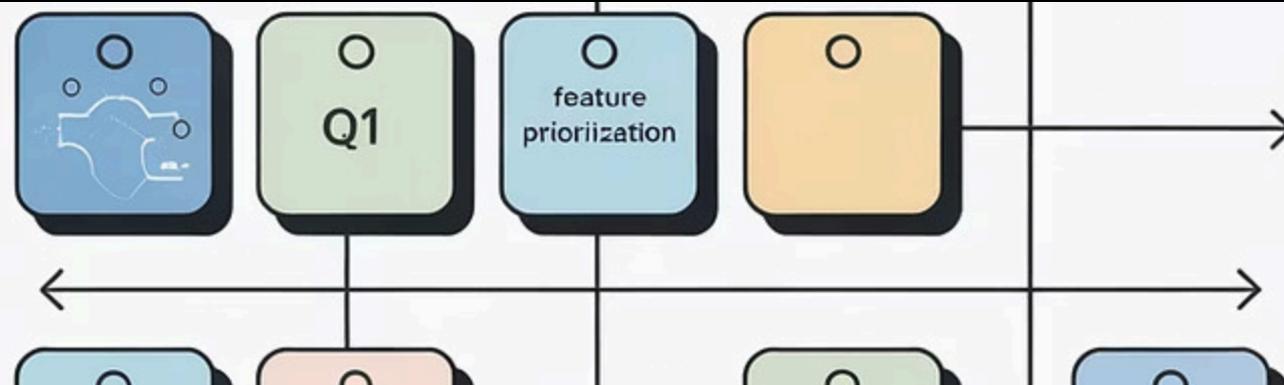
{ } Developer Experience

Метрики удобства использования API и инструментов разработчиками



TRM отвечает не за скорость написания документации, а за бизнес-метрики — например, за время интеграции API, процент успешных транзакций или уровень adoption rate новых функций.

❏ **Важно:** Метрики должны быть привязаны к бизнес-ценности и влиять на решения о развитии продукта



Roadmap и приоритизация

01

Balancing бизнес и техника

Поиск оптимального баланса между бизнес-потребностями и техническими ограничениями, учет интересов всех стейкхолдеров

02

Frameworks приоритизации

Использование методов Eisenhower matrix, RICE, ICE scoring для объективной оценки задач

03

Stakeholder alignment

Выравнивание ожиданий и достижение консенсуса между различными заинтересованными сторонами проекта

Важная зона роста: научиться расставлять приоритеты в условиях ограниченных ресурсов. Не всё важное можно сделать сразу, TPM постоянно балансирует интересы разных сторон и принимает сложные решения о том, что делать в первую очередь.

Экономика продукта



Unit economics

Понимание экономики на уровне единицы продукта: стоимость привлечения пользователя, доходность, срок окупаемости инвестиций в каждую функцию



P&L продуктовой линии

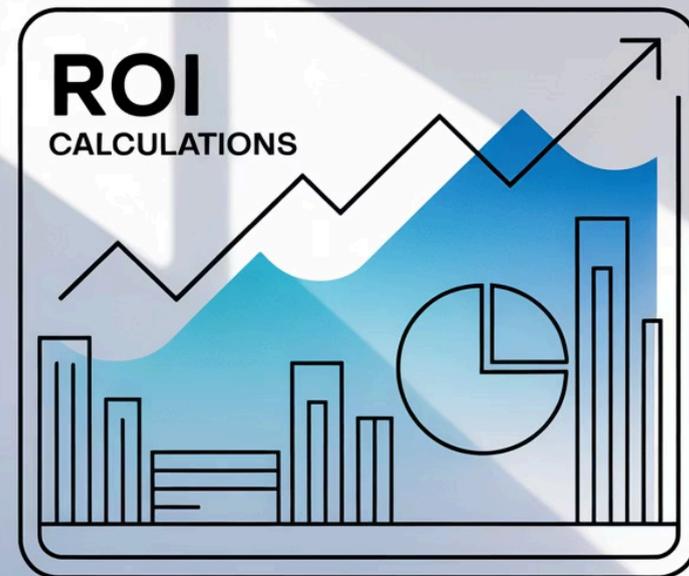
Анализ прибылей и убытков конкретного продукта или функциональности, понимание драйверов роста и затрат



ROI технических решений

Расчет возврата инвестиций от технических улучшений: рефакторинга, новых API, инфраструктурных решений

TRM должен уметь обосновать вложения в платформу или API языком бизнеса. Для этого необходимо считать окупаемость, стоимость владения и влияние технических решений на бизнес-метрики.



Agile с продуктовой стороны

Backlog management

Управление продуктовым беклогом с фокусом на ценность для пользователя

- Приоритизация задач
- Детализация требований
- Планирование релизов

Аналитик участвует в agile-процессах как исполнитель. TPM их направляет: управляет продуктовым backlog'ом и связывает цели спринта с общей продуктовой стратегией и бизнес-целями.

Grooming & Refinement

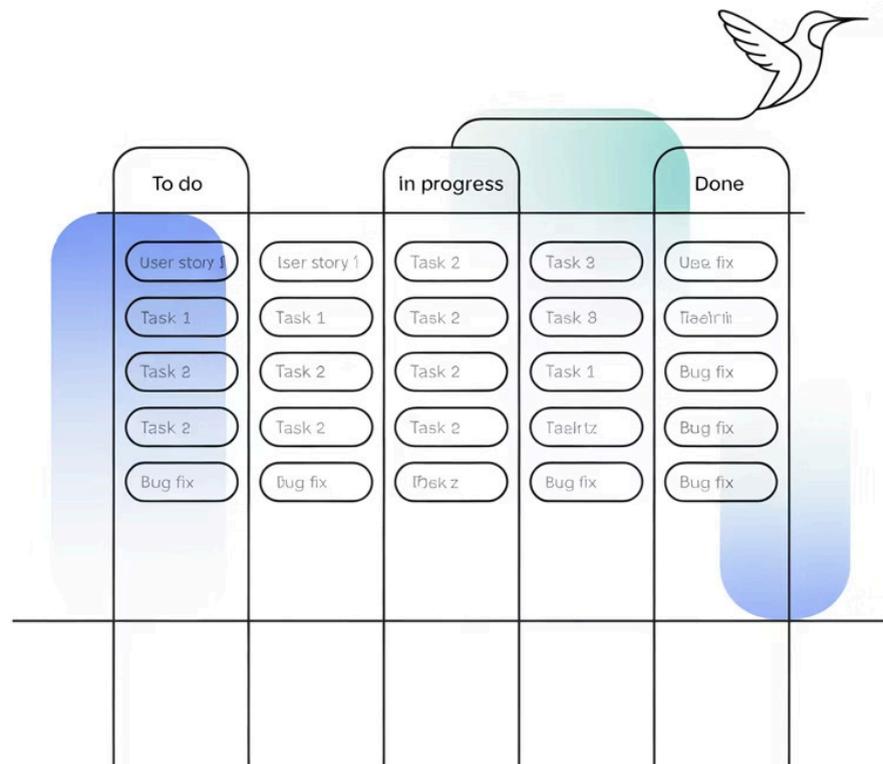
Подготовка задач к разработке с продуктовой точки зрения

- Уточнение acceptance criteria
- Оценка сложности
- Разбиение на подзадачи

Sprint Goals как часть стратегии

Связывание целей спринта с долгосрочными продуктовыми целями

- Формулирование четких целей
- Измерение достижений
- Корректировка планов



Конкуренты и рынок



Benchmark API / SDK

Сравнительный анализ технических решений конкурентов, изучение их архитектуры, производительности и пользовательского опыта для выявления лучших практик и возможностей для улучшения



Анализ внутренних и внешних решений

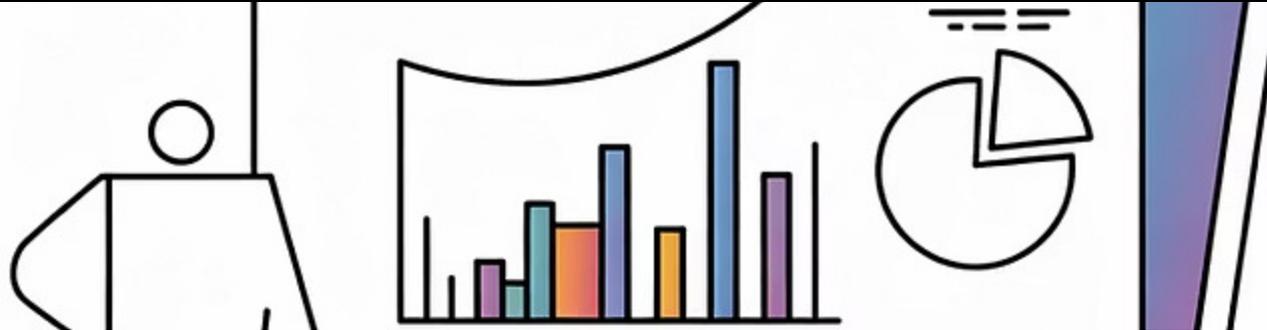
Оценка альтернативных подходов к решению задач, сравнение собственных разработок с готовыми решениями на рынке, принятие решений "build vs buy"



Best practices из индустрии

Изучение и адаптация лучших отраслевых практик, участие в профессиональных сообществах, применение проверенных подходов к решению типовых задач

TRM смотрит шире аналитика: а как это решают конкуренты? Что уже есть на рынке? Какие стандарты формируются в индустрии? Это помогает не изобретать велосипед и двигаться быстрее, используя проверенные решения.



Storytelling и влияние

Презентации для C-level

Подготовка убедительных презентаций для топ-менеджмента с фокусом на бизнес-ценность и стратегические цели

1

Влияние через историю

Использование нарратива для создания эмоциональной связи и мотивации команды к достижению целей

2

3

Защита roadmap

Обоснование продуктовой дорожной карты через историю о проблемах пользователей и путях их решения

ТРМ должен уметь не только анализировать данные, но и убедительно представлять результаты. Storytelling помогает донести ценность технических решений до бизнеса и построить доверие с заинтересованными сторонами.

NEGOTIATION



Навыки переговоров

Работа с топ-менеджментом

Эффективное взаимодействие с руководством высшего звена, презентация сложных технических вопросов в понятной форме, получение поддержки для продуктовых инициатив

Баланс интересов команд

Поиск компромиссов между потребностями разных команд: разработки, безопасности, инфраструктуры, QA. Создание win-win решений для всех участников

Согласование приоритетов

Достижение консенсуса по спорным вопросам приоритизации, обоснование решений на основе данных и бизнес-ценности

Переговоры становятся ежедневной задачей TPM. Необходимо постоянно находить баланс между требованиями бизнеса, ограничениями безопасности, архитектурными принципами и возможностями команды разработки.

Mindset: от проекта к продукту

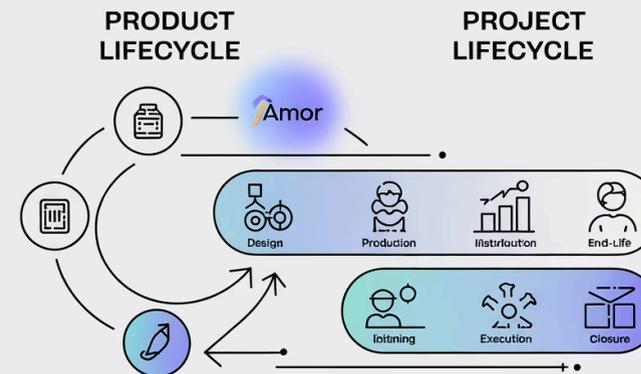
Проектное мышление

У проекта есть четкое начало и конец. Задачи выполняются последовательно, результат предсказуем

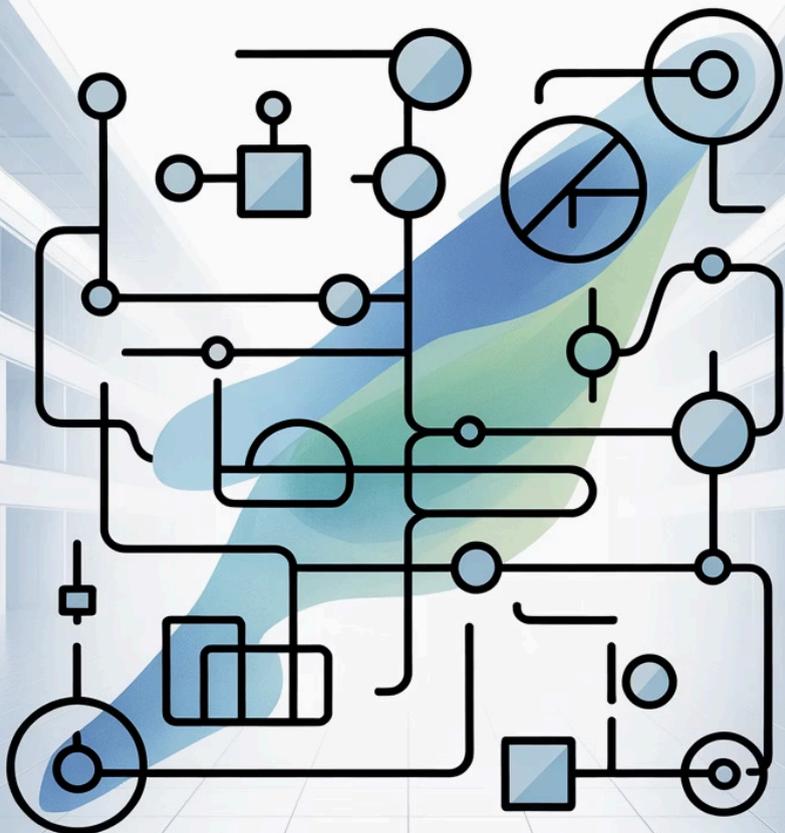
Продуктовое мышление

Продукт имеет жизненный цикл, постоянно развивается. Требуется долгосрочное видение и адаптации к изменениям

Ответственность за результат переходит на новый уровень: это не просто выполнение требований, а создание ценности для пользователей на долгосрочной основе.



API Roadmap: Q4 2024 – Q2 2025



Пример: защита roadmap API 2.0

Сравнение подходов:

Аналитик:

Показал бы новые методы API и техническую архитектуру

ТРМ:

Скажет: интеграции станут быстрее на 30%, что даст нам рост adoption rate среди разработчиков на 25% и экономию бюджета партнеров на \$500K в год

Ключевые метрики API 2.0:

30%

Ускорение интеграции
(Время подключения
новых партнеров к API)

25%

Рост adoption rate
(Увеличение числа
активных разработчиков)

\$500K

Экономия партнеров
(Снижение затрат на
интеграцию в год)

A Professional Career Path



Карьерные пути в Technical Product Management

Technical Product Manager — это естественная эволюция для аналитиков и технических специалистов. Существует несколько проверенных маршрутов карьерного роста, каждый из которых имеет свои особенности и преимущества. Рассмотрим основные треки развития и практические шаги для успешного перехода.



Трек: Аналитик → Старший аналитик → TRM

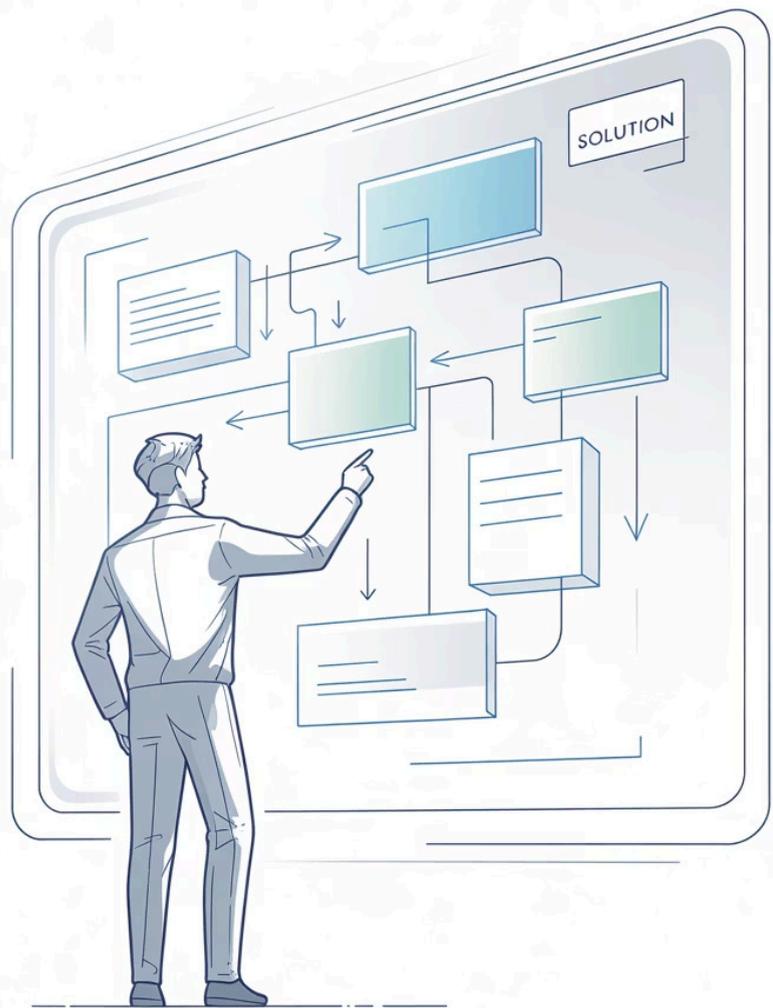
Ключевые этапы развития

- Углубление в архитектуру систем
- Получение первых продуктовых задач
- Управление API или сервисом как продуктом
- Построение метрик и аналитики использования

Практический пример

Часто аналитик начинает вести API как продукт: считает метрики использования, строит документацию для разработчиков, управляет улучшениями функциональности. Это уже настоящие TRM-задачи, требующие понимания как технических аспектов, так и потребностей пользователей.

Трек: Аналитик → Solution Architect → TPM



1

Понимание архитектуры

Глубокая техническая экспертиза в проектировании решений и понимание системных взаимосвязей

2

Ответственность за решения

Принятие архитектурных решений с учетом бизнес-требований и ограничений

3

Шаг в стратегию

Расширение фокуса от технических деталей к продуктовой стратегии и ценности

Через роль архитектора путь также эффективен: сначала формируется глубокая техническая экспертиза, а затем происходит естественное расширение в сторону стратегии и продуктового мышления. Архитекторы уже понимают системные ограничения и возможности.

Трек: Аналитик → Product Owner → TPM

Agile-команды

Работа в близком контакте с командами разработки, понимание процессов и динамики команды

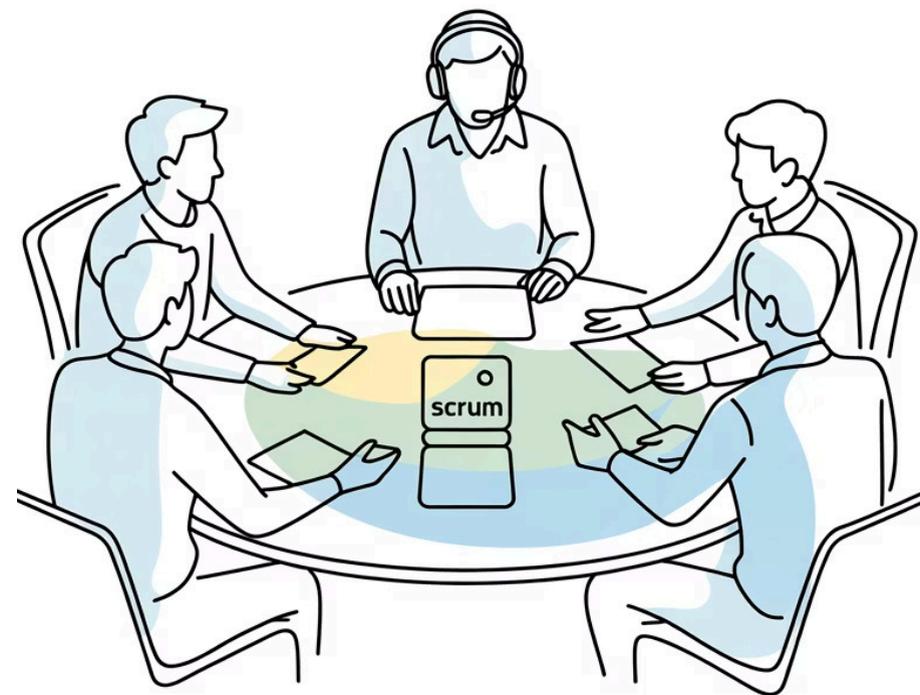
Управление backlog

Приоритизация задач, планирование релизов и управление требованиями стейкхолдеров

Платформенный фокус

Переход от пользовательских продуктов к внутренним платформам и инструментам

Если у вас есть опыт работы продакт-оунером, переход в TPM становится более естественным. Вы уже понимаете продуктовые процессы, остается добавить технический фокус и научиться управлять внутренними продуктами для разработчиков.

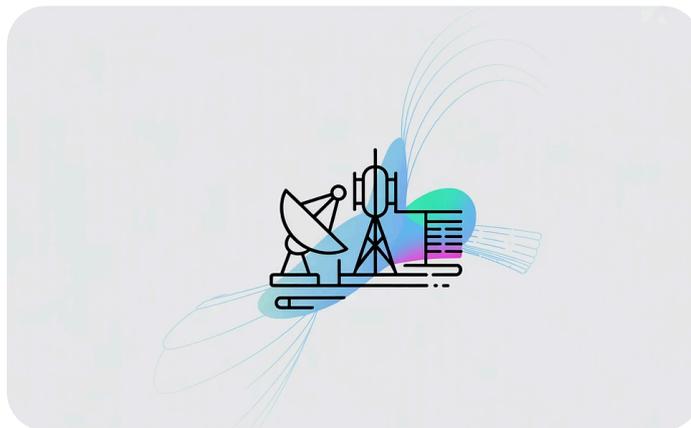


Реальные кейсы из практики



Финтех компания

Бизнес-аналитик стал TPM по antifraud API, начав с анализа эффективности системы и постепенно взяв на себя продуктовую ответственность за платформу



Телеком оператор

Solution Architect перешел в роль TPM платформы интеграций, используя глубокие знания архитектуры для развития продуктовой стратегии



BigTech компания

Инженер-разработчик стал TPM developer tools, сначала создавая инструменты для команды, а затем масштабируя их на всю организацию



Мини-упражнение для самоанализа

Подумайте прямо сейчас:

- Какой продукт у вас уже есть в зоне ответственности?
- Может быть это API, который использует ваша команда?
- Или внутренний сервис для автоматизации процессов?
- А может быть аналитическая платформа или дашборд?

Часто мы не замечаем, что уже управляем продуктами. Внутренние инструменты, API, процессы — всё это может стать основой для развития TRM-навыков. Определите свой "скрытый продукт" и начните думать о нем как о настоящем продукте с пользователями и метриками.



Ошибка #1: Мышление только требованиями

❑ **Типичная ошибка:** "Я написал требования — моя работа закончена"

Что происходит неправильно

- Фокус только на описании функций
- Отсутствие метрик успеха
- Нет понимания ценности для пользователя
- Решение передается разработчикам без контроля результата

Правильный подход TRM

TRM всегда задает вопросы: "Какие метрики улучшатся после реализации? Как мы измерим успех? Где конкретная ценность для пользователей?"

Требования — это только начало, а не конец работы.

Ошибка #2: Игнорирование продуктовой ценности

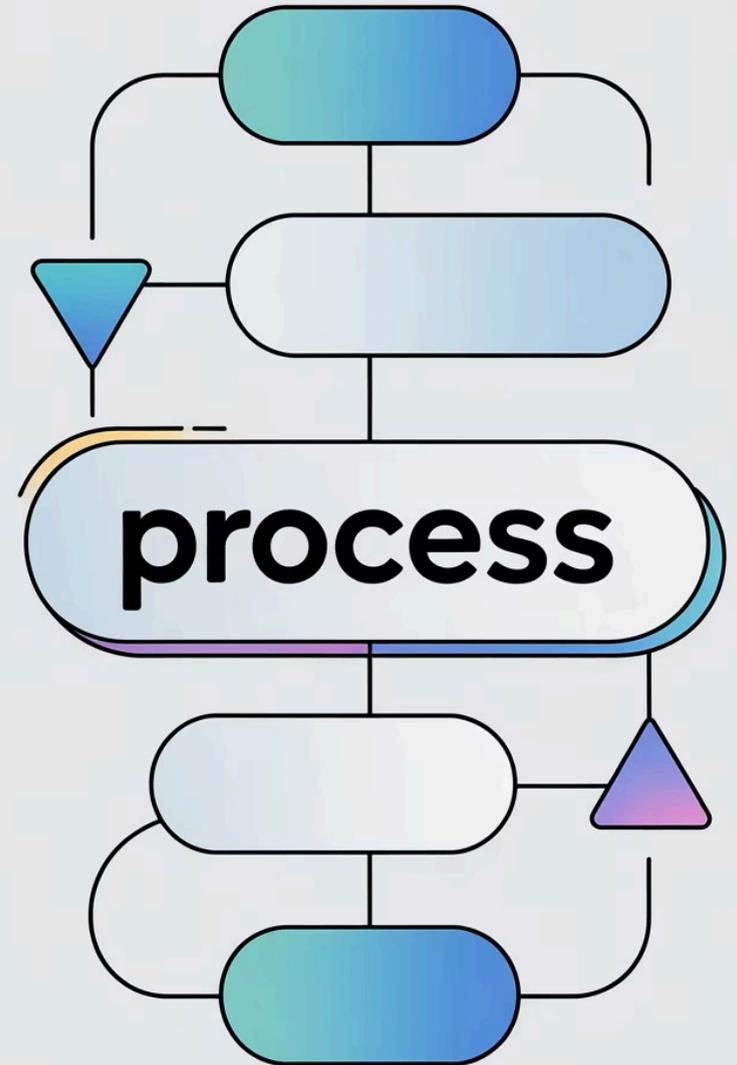
Фокус только на процессе

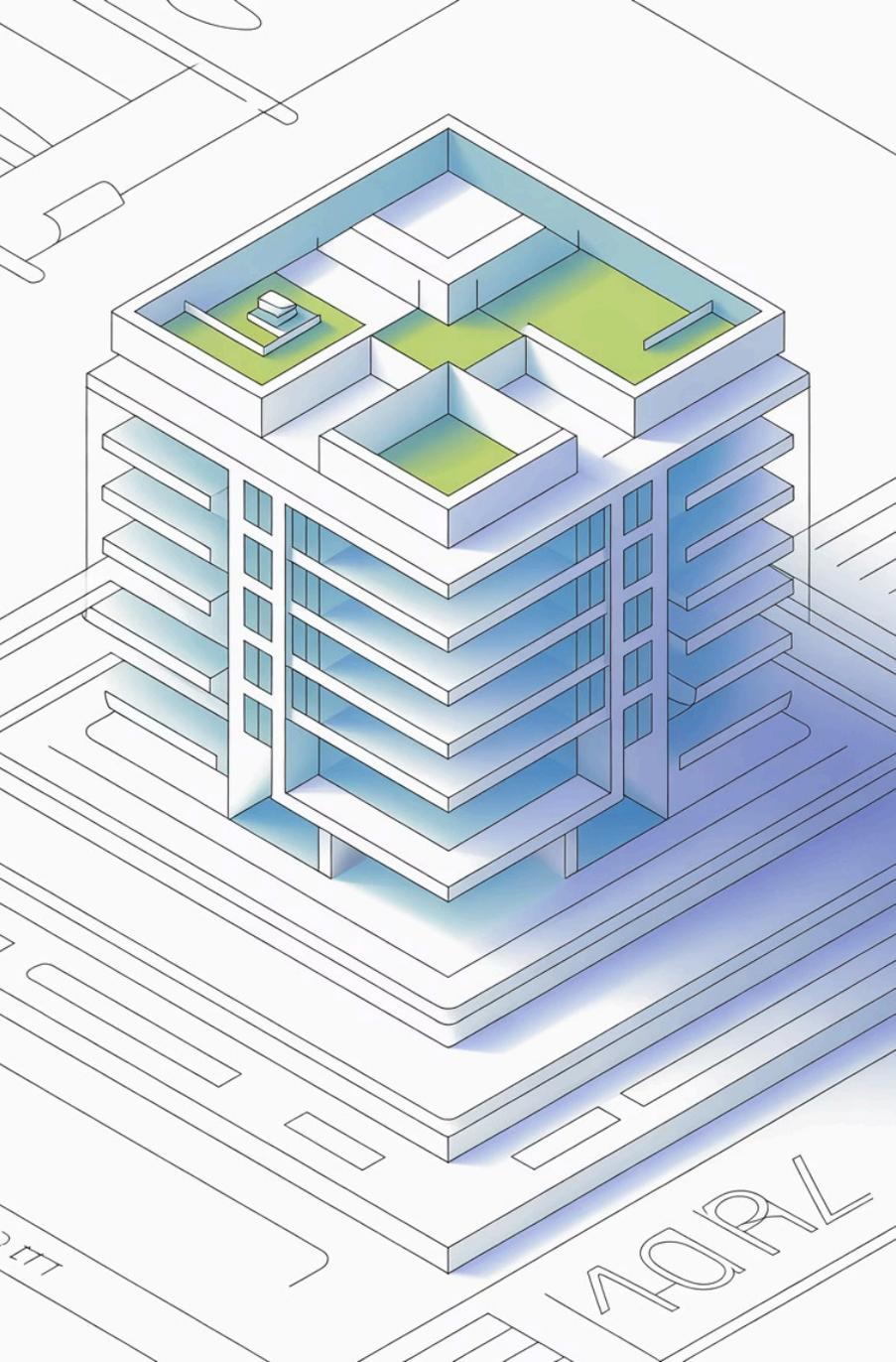
Увлечение оптимизацией внутренних процессов без понимания влияния на конечных пользователей

Забвение пользователя

Потеря связи между техническими улучшениями и реальной пользой для людей, которые используют продукт

Вторая критическая ошибка — думать только о процессе и забывать о конечной ценности. Даже если вы работаете с внутренними инструментами, у них есть пользователи (коллеги-разработчики), и их опыт тоже важен. TPM всегда помнит: любое техническое решение должно приносить измеримую пользу.





Ошибка #3: Микроменеджмент архитектуры

Опасность погружения в детали

- Уход в технические детали реализации
- Потеря стратегического видения
- Дублирование работы архитекторов
- Снижение фокуса на продуктовых метриках

TRM не проектирует систему в деталях, а определяет её стратегию развития. Важно найти баланс между техническим пониманием и продуктовым фокусом.

Правильная роль TRM

Понимать архитектуру достаточно глубоко для принятия продуктовых решений, но не погружаться в детали реализации. Фокус на том, ЧТО строить и ЗАЧЕМ, а не КАК именно.

Ошибка #4: Недооценка soft skills



Переговоры

Умение находить компромиссы между различными командами и их интересами, выстраивать win-win решения



Storytelling

Способность рассказывать убедительные истории о продукте, его ценности и стратегии развития



Влияние на C-level

Навыки презентации стратегических инициатив топ-менеджменту и получения поддержки для проектов

TPM без развитых soft skills — это архитектор без команды. Техническая экспертиза — это входной билет, но успех зависит от умения убеждать, продавать идеи и вести людей за собой. В роли TPM вы постоянно работаете на стыке интересов разных команд.



Ошибка #5: Внутренний заказчик ≠ единственный клиент



Ограниченный взгляд

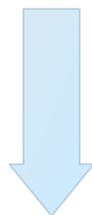
Фокус только на потребностях внутреннего заказчика без анализа рыночных тенденций и best practices

Широкое мышление

Понимание рынка, изучение альтернатив, анализ того, как подобные задачи решают другие компании

Ошибка многих начинающих TPM — считать, что внутренний заказчик и есть конечный клиент. Нужно думать шире: изучать рынок, анализировать best practices, понимать альтернативные решения. Даже внутренние продукты должны быть конкурентоспособными и современными.

Лестница роста: где происходят "срывы"



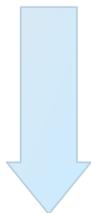
Застревание в требованиях

Неумение перейти от описания функций к продуктовому мышлению и метрикам



Игнорирование метрик

Отсутствие данных для обоснования решений и измерения успеха продукта



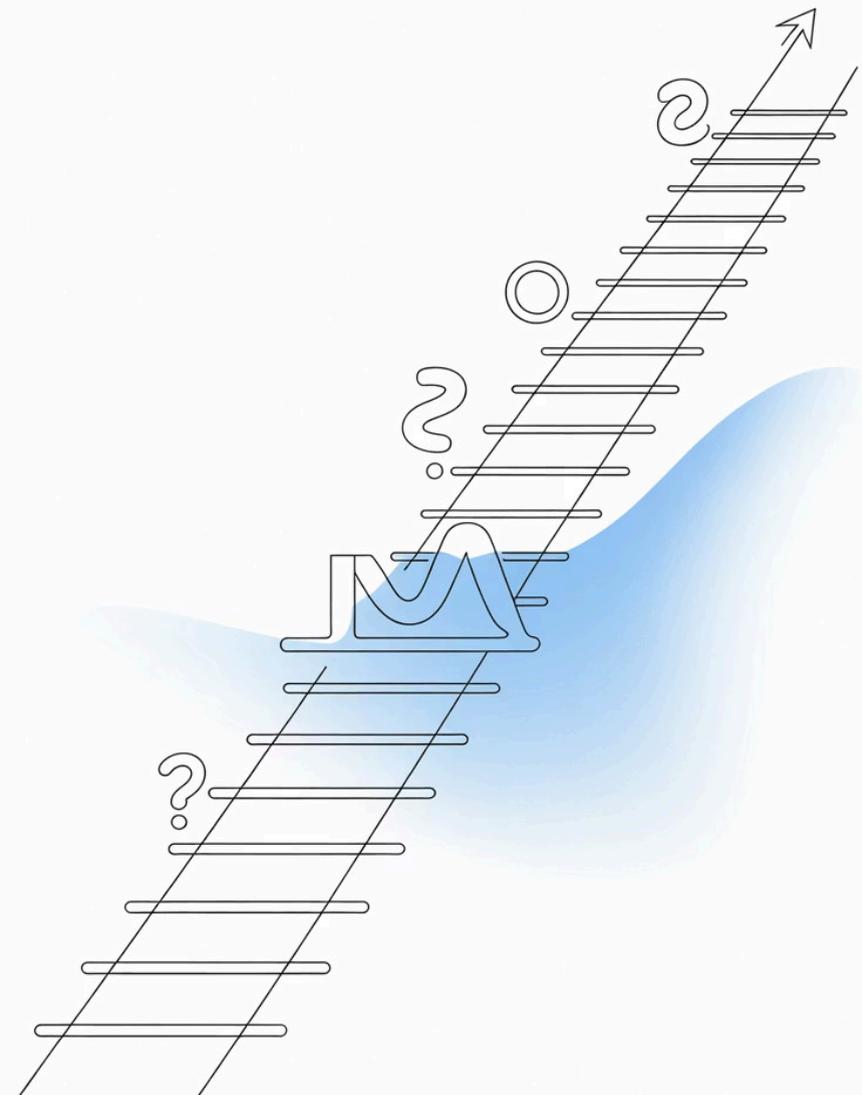
Слабые soft skills

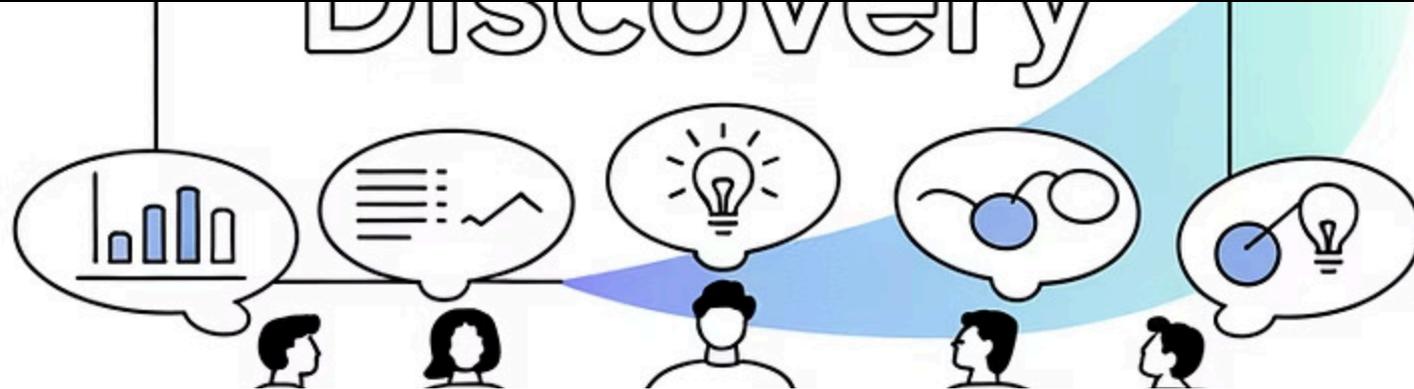
Неспособность влиять на команды и stakeholders без формальной власти



Успешный ТРМ

Сочетание технической экспертизы, продуктового мышления и лидерских навыков





Первый шаг: найдите свой продукт



API

Внутренний или внешний API, который используют другие команды или партнеры



Сервис

Микросервис или система, которая решает конкретную бизнес-задачу



Платформа

Инструменты разработки, CI/CD, мониторинг — всё, что используют разработчики

Первый и самый важный шаг — найти, что уже можно считать продуктом в вашей зоне ответственности. Это может быть API, который вы документируете, система аналитики, которую вы поддерживаете, или процесс, который вы автоматизировали. Начните с того, что уже есть.

Второй шаг: начните измерять

2min

Time to integrate

Время, которое требуется новой команде для интеграции с вашим API

99.9%

Успешные транзакции

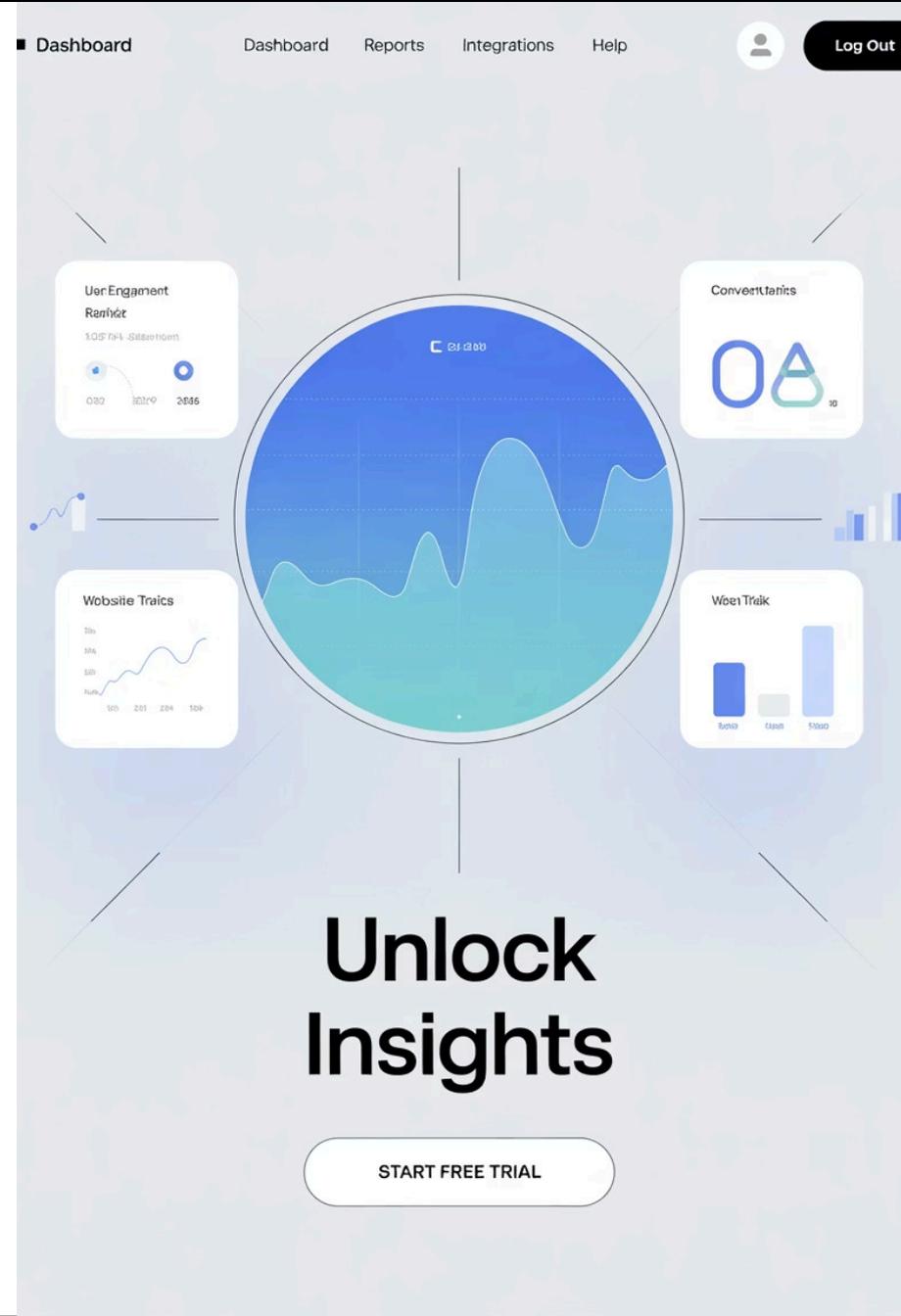
Процент успешных запросов к вашему сервису без ошибок

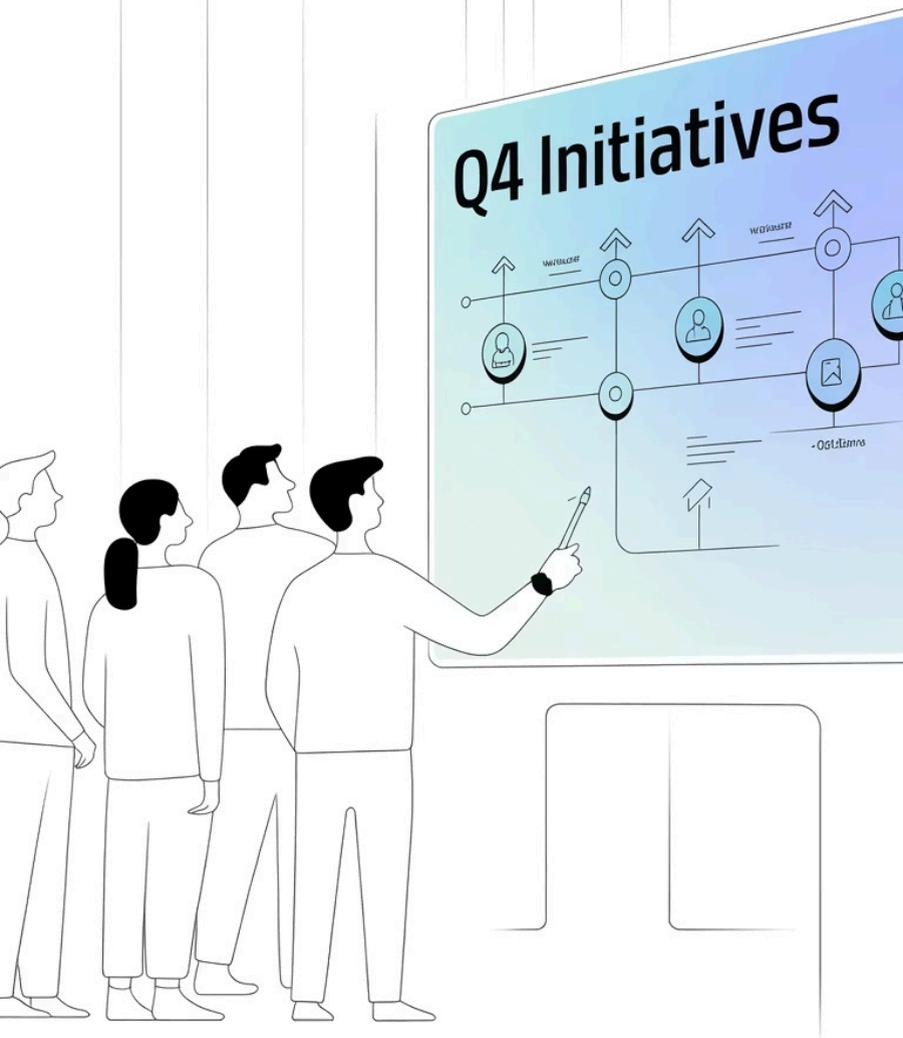
8.5

NPS разработчиков

Индекс удовлетворенности команд-пользователей вашего продукта

Второй шаг — начать измерять работу вашего продукта. Какие метрики покажут, что он работает хорошо? Как быстро команды могут его использовать? Насколько он надежен? Собирайте данные и анализируйте, что реально можно улучшить с помощью конкретных цифр.





Третий шаг: защитите roadmap

01

Создайте план развития

Определите приоритеты улучшений на основе данных и потребностей пользователей

02

Обоснуйте перед менеджментом

Подготовьте презентацию с метриками, проблемами и предлагаемыми решениями

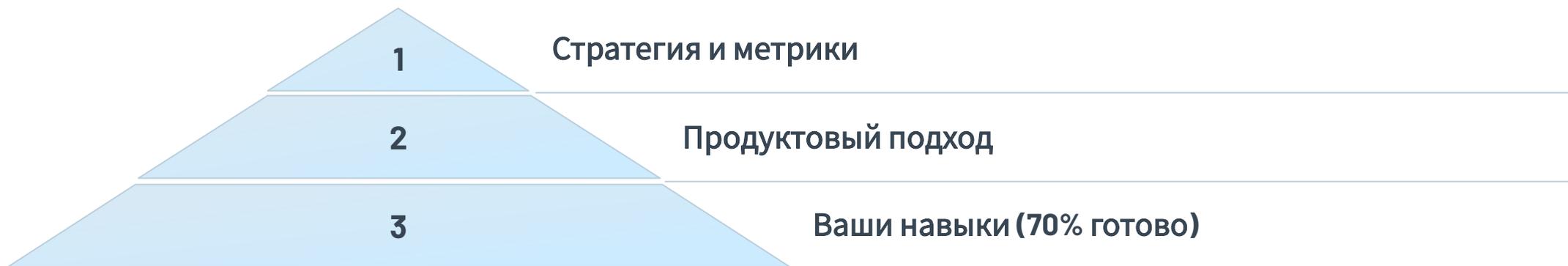
03

Привяжите к бизнес-ценности

Покажите, как технические улучшения повлияют на общие цели компании

Составьте дорожную карту развития вашего продукта и обоснуйте её перед руководством. Объясните, почему эти улучшения важны, как они повлияют на метрики и какую ценность принесут бизнесу. Это уже настоящая работа Technical Product Manager.

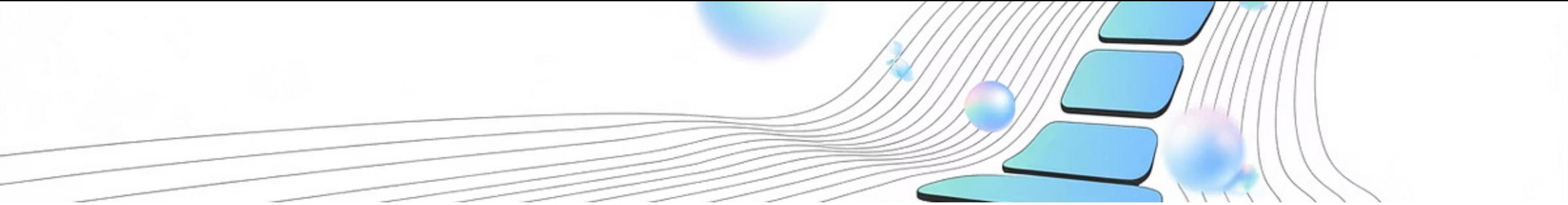
TRM – это ваша эволюция



Technical Product Manager — это естественная эволюция аналитика или технического специалиста. У вас уже есть 70% необходимых навыков: техническое понимание, работа с требованиями, взаимодействие с командами.

Добавьте стратегическое мышление, научитесь работать с метриками и применять продуктовый подход — и путь к роли TRM будет открыт. Начните с малого, найдите свой первый "продукт" и начните им управлять как настоящий продукт-менеджер.

Помните: каждый успешный TRM когда-то делал первый шаг.



Спасибо за внимание!

Подписывайтесь на мой Telegram-канал Pro анализ в ИТ

Приходите на интенсив "Переход в Technical Product Management"

