

ТЕМА 1. ЦИФРОВИЙ ПРОДУКТ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ

1. Поняття цифрового продукту та його основні ознаки. Суміжні поняття

У повсякденному вжитку цифровим продуктом називають мобільний застосунок, вебсайт, онлайн-курс, електронну книгу, комп'ютерну гру, хмарний сервіс або платформу. Проте для менеджменту і маркетингу такого переліку недостатньо. Необхідно зрозуміти, що перетворює окремий файл, програму або цифрову технологію саме на продукт.

У Scrum Guide *продукт визначено як засіб надання цінності, що має окреслені межі, відомих стейкхолдерів і визначених користувачів або клієнтів*. Продуктом при цьому може бути як матеріальний об'єкт, так і послуга або більш абстрактне рішення. Отже, *основним критерієм продукту є не його форма, а здатність створювати цінність для конкретного користувача*. Schwaber, Sutherland, 2020

У праві Європейського Союзу термін «цифровий продукт» не використовується як єдина універсальна категорія. Директива ЄС 2019/770 окремо визначає:

цифровий контент – дані, створені й надані у цифровій формі;

цифрову послугу – послугу, яка дає змогу створювати, обробляти, зберігати, використовувати або поширювати цифрові дані.

До сфери дії Директиви віднесено програмне забезпечення, мобільні застосунки, відео, музику, електронні книги, цифрові ігри, SaaS, хмарні сервіси та соціальні медіа. Таким чином, у продуктовому менеджменті поняття цифрового продукту доцільно використовувати як ширшу управлінську категорію, що може охоплювати і цифровий контент, і програмне забезпечення, і цифрові послуги. Directive (EU) 2019/770.

Робоче визначення:

Цифровий продукт – це цілісна й керована протягом життєвого циклу пропозиція цінності для визначеної групи користувачів або клієнтів, основна функціональність якої створюється та надається за допомогою програмного коду, даних і цифрового контенту через цифровий інтерфейс та відповідну інфраструктуру.

Отже, цифровим продуктом є не просто те, що «існує в комп'ютері». Важливо, щоб цифрове рішення мало визначене призначення, користувачів, межі та системно управлялося як спосіб створення цінності.

Цифрове ядро забезпечує основну частину цінності продукту. Водночас цифровий продукт не є повністю незалежним від матеріального світу. Для його

використання потрібні смартфони або комп'ютери, мережі зв'язку, сервери, дата-центри та джерела енергії. Тому правильніше говорити про *нематеріальність основної споживчої пропозиції, а не про повну відсутність фізичної основи*.

Не кожен цифровий об'єкт автоматично є цифровим продуктом.

Цифровий об'єкт	Його статус
Відсканований документ	Цифровий файл, але не обов'язково продукт
Окрема кнопка в застосунку	Функція цифрового продукту
Програмний код авторизації	Технологічний компонент продукту
Макет застосунку у Figma	Прототип майбутнього продукту
Застосунок для управління особистими фінансами	Цифровий продукт, якщо має визначених користувачів, ціннісну пропозицію і життєвий цикл
Шаблон бюджету в Excel	Може бути цифровим продуктом, якщо цілеспрямовано розроблений, упакований і поширюється для вирішення певного завдання

Статус об'єкта залежить від контексту. Наприклад, внутрішній API може бути лише технічним компонентом іншої системи. Але якщо цей API пропонується зовнішнім розробникам, має документацію, умови використання, підтримку та окрему ціннісну пропозицію, він може управлятися як самостійний цифровий продукт.

Цифровий продукт як багаторівнева система

Користувач безпосередньо бачить лише інтерфейс – екрани застосунку, сторінки сайту, кнопки, форми й повідомлення. Проте цифровий продукт є значно ширшим.

У його структурі можна виокремити чотири рівні:

1. **Ціннісний рівень** – проблема користувача та результат, який він прагне отримати.
2. **Рівень користувацького досвіду** – інтерфейс, логіка дій, зручність, доступність і загальне сприйняття продукту.
3. **Технологічний рівень** – програмний код, бази даних, алгоритми, API, інтеграції та цифрова інфраструктура.
4. **Організаційно-економічний рівень** – модель монетизації або фінансування, підтримка, безпека, нормативна відповідність, комунікації та система управління продуктом.

Наприклад, у сервісі «Автоматична реєстрація ФОП» користувач бачить онлайн-форму. Але повний цифровий продукт охоплює авторизацію, електронний підпис, перевірку введених відомостей, передавання заяви до Єдиного державного реєстру і податкової служби, відображення статусу та повідомлення про результат.

Цінністю є не сама форма, а можливість зареєструвати підприємницьку діяльність без фізичного відвідування установи.

Цей приклад також показує, що цифровий продукт не обов'язково є комерційним. Він може бути державним, соціальним, освітнім або громадським.

Чим цифровий продукт не обов'язково має бути

Цифровий продукт:

- не обов'язково працює лише онлайн – деякі застосунки й ігри можуть працювати автономно;
- не обов'язково використовує штучний інтелект;
- не обов'язково продається за підпискою;
- не обов'язково є платформою або маркетплейсом;
- не обов'язково є комерційним;
- не обов'язково має мережеві ефекти;
- не зводиться до мобільного застосунку або вебінтерфейсу;
- не є завершеним назавжди після першого запуску.

Приклади

Продукт	Основна цінність	Ознаки цифрового продукту
Дія — реєстрація ФОП	Реєстрація підприємницької діяльності без відвідування установи	Автоматизація, інтеграція даних, цифровий результат, державна некомерційна цінність
Figma Design	Створення дизайну та спільна робота команди	Інтерактивність, модульність, робота в реальному часі, спільне створення цінності
Spotify	Доступ до аудіоконтенту та його персоналізований добір	Дані, алгоритми, персоналізація, постійна взаємодія
Notion	Організація знань, документів і робочих процесів	Постійні оновлення, інтеграції, модульність, керований життєвий цикл

Щоб з'ясувати, чи є певне цифрове рішення продуктом, варто поставити шість запитань:

1. Хто його користувач або клієнт?
2. Яку проблему він вирішує?
3. Який результат отримує користувач?
4. У чому полягає його цифрове ядро?
5. Чи може цінність надаватися повторювано?
6. Хто відповідає за розвиток, якість і результати продукту?

Якщо неможливо визначити користувача, цінність, межі та життєвий цикл, перед нами, найімовірніше, окремий цифровий артефакт, технологія або функція, а не повноцінний продукт.

Суміжні поняття

Цифровий продукт як керована пропозиція цінності

Цифровий продукт – це цілісна пропозиція цінності, яку організація створює і розвиває для визначеної групи користувачів. Він має власну мету, цільову аудиторію, набір функцій, інтерфейс, модель монетизації або інший механізм створення цінності для організації.

Головна особливість продукту полягає в тому, що він не завершується після першого запуску. Після виходу на ринок команда продовжує досліджувати поведінку користувачів, виправляти проблеми, перевіряти продуктові гіпотези, випускати нові версії та змінювати позиціонування.

Цифрова послуга як процес надання цінності

Якщо продукт описує те, чим управляє організація, то послуга показує, як користувач отримує потрібний результат.

До цифрових послуг належать, наприклад, хмарне зберігання даних, онлайн-банкінг, потокове відтворення музики й відео, відеоконференції, електронне подання заяв, дистанційне навчання та спільне редагування документів.

Управління цифровою послугою передбачає особливу увагу до її доступності та надійності. Користувач очікує не тільки наявності потрібної функції, а й того, що вона спрацює в необхідний момент, операція буде виконана швидко, дані не буде втрачено, а у випадку помилки він отримає підтримку.

Продукт і послуга не обов'язково протиставляються. Google Drive є продуктом, коли йдеться про його позиціонування, функціональність, тарифи та розвиток. Водночас він є цифровою послугою, коли користувач зберігає файл, синхронізує його між пристроями або надає доступ колезі.

Проект як тимчасова діяльність

Проект – це тимчасова організована діяльність, спрямована на створення певного результату або здійснення запланованої зміни. Він має визначену мету, початок, завершення, обсяг робіт, бюджет, ресурси, ризики та відповідальну команду.

Згідно з підходом Project Management Institute, управління проектами передбачає планування, організацію та виконання робіт, необхідних для перетворення ідеї на продукт, послугу або інший конкретний результат.

Основна відмінність полягає в тому, що проект завершується, а життєвий цикл продукту продовжується. Розроблення і запуск мобільного застосунку можуть бути проектом. Після запуску проектна команда може завершити роботу, але для продукту це лише початок реального функціонування.

Особливо важливо розрізняти безпосередній результат проекту та продуктовий результат. Безпосереднім результатом проекту, або output, може бути запуснений застосунок чи нова функція. Продуктовим результатом, або outcome, є

зміна в поведінці чи становищі користувача: економія часу, збільшення кількості завершених операцій, підвищення задоволеності або зростання продажів.

Приклад «Дії». Офіційна презентація мобільного застосунку відбулася 6 лютого 2020 року. Перша версія містила визначений набір цифрових документів, тому її створення і запуск можна розглядати як окремий проєкт.

Проте після запуску розвиток «Дії» не припинився. У застосунку і на порталі «Дія» з'являлися нові документи та послуги. Отже, запуск першої версії був проєктом, тоді як «Дія» продовжила функціонувати як цифровий продукт.

Платформа як середовище взаємодії

Платформа – це цифрове середовище, технологічна основа та система правил, яка дає можливість різним учасникам взаємодіяти між собою або створювати додаткові продукти й послуги.

За визначенням OECD, онлайн-платформа є цифровою послугою, що сприяє взаємодії між двома або більше різними, але взаємозалежними групами користувачів.

Наприклад, платформа може поєднувати:

- продавців і покупців;
- водіїв і пасажирів;
- власників житла і гостей;
- авторів контенту й аудиторію;
- розробників застосунків і користувачів.

У технологічному розумінні платформа також може надавати базову інфраструктуру, API, програмні інструменти та правила, за допомогою яких зовнішні розробники створюють застосунки, плагіни, модулі або інтеграції. (*Аннабель Гавер і Майкл Кузумано, Industry Platforms and Ecosystem Innovation*).

Головна відмінність платформи від звичайного продукту полягає у способі створення цінності. У звичайному продукті основну функціональність створює сама продуктова команда. У платформі значна частина цінності виникає завдяки діяльності незалежних учасників.

Наприклад, Apple App Store поєднує розробників і користувачів. Розробники створюють застосунки, а користувачі їх знаходять і завантажують. Apple надає інфраструктуру розповсюдження, установлює правила допуску, перевіряє застосунки та забезпечує механізми оплати й безпеки.

Тому власник платформи управляє не лише програмним забезпеченням, а й усією екосистемою. Він має підтримувати баланс між різними сторонами, установлювати правила, контролювати якість, забезпечувати довіру та стимулювати мережеві ефекти.

Водночас не кожен великий цифровий продукт є платформою. Сайт, CRM-система, хмарне сховище або мобільний застосунок не стають платформами лише через велику кількість функцій. *Щоб назвати рішення платформою, потрібно*

визначити, які групи воно поєднує, яку взаємодію між ними забезпечує та яку частину цінності створюють незалежні учасники.

Поєднання понять на практиці

Одне цифрове рішення може одночасно мати декілька статусів. Наприклад, App Store можна розглядати:

- як продукт, яким Apple управляє і який постійно розвиває;
- як цифрову послугу розповсюдження застосунків;
- як платформу взаємодії розробників і користувачів;
- як результат багатьох окремих проєктів із запуску нових функцій.

Так само «Дія» є цифровим продуктом, окремі адміністративні операції в ній є послугами, а створення нових функцій реалізується через проєкти. Проте називати всю «Дію» платформою можна лише за умови чіткого пояснення, які незалежні групи вона поєднує та яку взаємодію між ними забезпечує.

Успішне завершення проєкту ще не означає успіху продукту, а наявність складної цифрової системи ще не робить її платформою.

2. Основні типи цифрових продуктів

Цифрові продукти можна класифікувати за різними ознаками: способом доступу, моделлю постачання, характером створюваної цінності, структурою взаємодії та сферою застосування. Тому мобільні застосунки, SaaS-продукти, платформи, маркетплейси, цифровий контент, освітні та фінансові продукти не утворюють взаємовиключних категорій.

Наприклад, Duolingo одночасно є мобільним застосунком, освітнім цифровим продуктом і продуктом із передплатною моделлю. Monobank поєднує мобільний застосунок і фінансовий продукт, а Prom.ua є маркетплейсом, платформою та має власний мобільний застосунок.

Отже, класифікація показує не лише, чим є продукт, а й як він надається, яку цінність створює і в якому середовищі функціонує.

Мобільні застосунки

Мобільний застосунок – це програмний продукт, спроектований переважно для використання на смартфонах, планшетах та інших мобільних пристроях. Він може встановлюватися через App Store або Google Play чи працювати як вебзастосунок, адаптований до мобільного середовища.

Головною особливістю такого продукту є контекст його використання. Людина взаємодіє із застосунком у дорозі, під час роботи, у магазині або в інших ситуаціях, коли важливими є швидкість і простота виконання операції. Тому мобільний продукт має забезпечувати короткий шлях до результату, зрозумілу навігацію та зручну взаємодію на невеликому екрані.

Мобільні застосунки можуть використовувати специфічні можливості пристрою: камеру; геолокацію; біометричну ідентифікацію; push-повідомлення; мікрофон; мобільні платежі; локальне зберігання даних; датчики руху та здоров'я.

Водночас вони залежать від операційної системи, правил магазинів застосунків, характеристик пристроїв і якості мобільного інтернету. Оновлення має пройти технічну перевірку та бути встановлене користувачем. Особливого значення набувають захист персональних даних і перевірка вразливостей. На цьому наголошує, зокрема, стандарт NIST SP 800-163 Rev. 1, присвячений безпеці мобільних застосунків.

Реальним прикладом є мобільний застосунок «Дія». Він забезпечує доступ до цифрових документів і державних послуг через смартфон.

Для управління мобільним продуктом важливими є кількість установлень, частка користувачів, які завершили реєстрацію, частота використання, стабільність роботи, рейтинг у магазині застосунків і рівень утримання користувачів.

SaaS-продукти

SaaS (Software as a Service – «програмне забезпечення як послуга»). Користувач не купує окрему копію програми і не відповідає за її встановлення та технічне обслуговування. Програмне забезпечення працює на інфраструктурі постачальника, а користувач отримує доступ до нього через браузер або застосунок.

Відповідно до визначення NIST (National Institute of Standards and Technology), у моделі SaaS споживач використовує програми постачальника, які функціонують у хмарній інфраструктурі, але не управляє серверами, операційними системами та іншими базовими технічними ресурсами.

Для SaaS-продуктів характерні: централізоване розміщення програмного забезпечення; доступ через інтернет; автоматичне оновлення; регулярне збереження і синхронізація даних; можливість швидко додавати нових користувачів; передплата або інша форма регулярної оплати; кілька тарифних планів для різних сегментів клієнтів.

Прикладом є Salesforce. Компанії використовують її CRM-функції через інтернет, тоді як Salesforce забезпечує роботу серверів, зберігання даних, оновлення і технічну підтримку. Клієнт фактично купує не програмний файл, а постійний доступ до певних можливостей.

Передплата є поширеною, але не обов'язковою ознакою SaaS. Частина продуктів використовує безкоштовний тариф, freemium-модель або оплату залежно від кількості користувачів чи обсягу використання. Водночас не кожна цифрова передплата є SaaS. Наприклад, передплата на Netflix або Spotify передусім забезпечує доступ до контенту, а не до робочого програмного інструменту.

Для SaaS-продуктів особливо важливими є залучення користувача до регулярного використання, якісний онбординг, утримання клієнтів і скорочення відтоку. Якщо клієнт не бачить постійної цінності, він може легко відмовитися від передплати. Тому команда має розвивати не лише функціональність, а й підтримку, навчальні матеріали, інтеграції та тарифну політику.

Цифрові платформи

Цифрова платформа організовує взаємодію між різними групами учасників або створює технологічну основу, на якій зовнішні учасники можуть розробляти власні рішення.

Управління платформою передбачає роботу не з одним сегментом, а з кількома взаємозалежними сторонами. Власник має підтримувати баланс між ними, забезпечувати правила взаємодії, контролювати якість і формувати довіру. Якщо на платформі немає достатньо розробників або продавців, вона нецікава користувачам. Якщо немає користувачів, до неї не захочуть приєднуватися постачальники. Це називають проблемою початкового залучення або проблемою «курки та яйця».

Для платформ важливими є активність кожної сторони, кількість і якість взаємодій, мережеві ефекти, рівень довіри, кількість сторонніх продуктів або інтеграцій.

Маркетплейси

Маркетплейс є різновидом транзакційної платформи, яка забезпечує укладання угод між продавцями і покупцями. Його потрібно відрізнити від звичайного інтернет-магазину.

В інтернет-магазині товари переважно продає одна компанія. Маркетплейс надає цифрову інфраструктуру багатьом незалежним продавцям, кожен із яких може пропонувати власні товари або послуги.

Маркетплейс зазвичай забезпечує: розміщення пропозицій; пошук і порівняння; формування рейтингу продавців; відгуки покупців; оформлення замовлення; оплату; інтеграцію з доставкою; повернення коштів; розв'язання спорів; контроль дотримання правил.

Маркетплейс не просто демонструє товари, а має забезпечити високу ймовірність того, що покупець знайде потрібну пропозицію, а продавець – покупця. Цю здатність називають ліквідністю маркетплейсу.

Основними джерелами доходу маркетплейсу можуть бути комісія з угоди, плата за розміщення, передплата продавця, реклама та додаткові послуги просування.

Для його розвитку важливі кількість активних покупців і продавців, частка успішних угод, повторні покупки, загальний обсяг транзакцій, середній чек, комісійний дохід, якість пропозицій і рівень шахрайства.

Цифровий контент

Цифровий контент – це інформація або творчий матеріал, створений і наданий у цифровій формі.

До нього належать: електронні книги; музичні записи; фільми й серіали; фотографії; подкасти; відеоуроки; статті; аудіокниги; цифрові шаблони; ігровий контент.

У таких продуктах основну цінність створює саме зміст, тоді як програмне забезпечення забезпечує доступ, пошук, зберігання, рекомендації та оплату.

Цифровий контент може продаватися як окремий файл, надаватися за передплатою, фінансуватися рекламою або поширюватися безкоштовно. Для управління ним важливі авторські права, ліцензування, актуальність матеріалів, персоналізація рекомендацій, утримання уваги та зручність пошуку.

Варто також розрізняти контентний продукт і контентну платформу. Окрема електронна книга є цифровим контентним продуктом. YouTube, де незалежні автори створюють матеріали, а користувачі їх переглядають, має ознаки контентної платформи.

Освітні цифрові продукти

Освітній цифровий продукт спрямований на досягнення навчального результату: формування знань, умінь, компетентностей або підтвердження кваліфікації.

До цієї групи належать:

- електронні курси;
- навчальні мобільні застосунки;
- LMS-системи (Learning Management System або система управління навчанням – цифровий програмний майданчик для створення, організації, проведення та відстеження освітніх курсів і навчальних матеріалів);
- платформи масових відкритих онлайн-курсів;
- інтерактивні тренажери;
- симулятори;
- системи тестування;
- адаптивні навчальні системи;
- цифрові освітні сертифікати.

Освітній продукт не можна зводити лише до набору відео або текстів. Його цінність виникає завдяки поєднанню контенту, навчальної послідовності, практичних завдань, оцінювання, зворотного зв'язку та підтримки мотивації.

Наприклад, Duolingo є мобільним освітнім продуктом, у якому навчальний матеріал поєднано з короткими вправами, поступовим ускладненням, ігровими механіками та системою нагадувань. Він одночасно належить до мобільних і освітніх продуктів та використовує freemium і передплатну моделі.

Coursera є складнішим прикладом. Вона поєднує здобувачів освіти з університетами та компаніями, які створюють курси, професійні сертифікати й освітні програми. Тому Coursera одночасно є освітнім продуктом, цифровою платформою, каталогом цифрового контенту та певною мірою освітнім маркетплейсом.

Для освітнього продукту недостатньо вимірювати тільки реєстрації, перегляди або час у застосунку. Висока активність не завжди означає навчання. Потрібно також оцінювати завершення завдань, засвоєння матеріалу, формування компетентностей, прогрес і здатність застосовувати знання.

Важливими вимогами до освітніх продуктів є доступність, інклюзивність, захист даних і відповідність реальним освітнім потребам.

Фінансові цифрові продукти

Фінансові цифрові продукти забезпечують здійснення фінансових операцій або управління грошима за допомогою цифрових технологій.

Світовий банк розглядає FinTech як застосування цифрових технологій до фінансових послуг. Така трансформація може підвищувати доступність та

ефективність фінансових послуг, але водночас створює нові регуляторні й безпекові ризики.

До фінансових цифрових продуктів належать:

- мобільний банкінг;
- цифрові гаманці;
- платіжні сервіси;
- онлайн-кредитування;
- сервіси грошових переказів;
- інвестиційні застосунки;
- цифрове страхування;
- сервіси накопичення і фінансового планування;
- платіжні рішення для бізнесу.

Прикладом є Monobank, у якому через мобільний застосунок користувач може відкрити картку, здійснювати платежі й перекази, користуватися кредитними продуктами, створювати накопичення, оформлювати депозити та купувати державні облігації.

Фінансовий продукт має особливі вимоги, оскільки помилка у фінансовому продукті може призвести до втрати коштів або порушення законодавства. Тому особливого значення набувають: безпека операцій; захист персональних і фінансових даних; ідентифікація користувача; запобігання шахрайству; доступність системи; прозорість тарифів; відповідальне кредитування; дотримання регуляторних вимог.

Для фінансового продукту довіра є не додатковою перевагою, а необхідною умовою використання.

Поєднання різних типів у межах одного продукту

Наведені категорії відображають різні аспекти цифрового продукту. Тому в реальному бізнесі вони постійно перетинаються.

Duolingo – мобільний та освітній продукт із передплатною моделлю.

Coursera – освітня платформа, що поширює цифровий контент і має риси маркетплейсу.

Spotify – контентний продукт і стримінгова послуга.

Prom.ua – платформа, маркетплейс і мобільний продукт.

Monobank – фінансовий продукт, основним каналом взаємодії з яким є мобільний застосунок.

Для правильного визначення типу продукту потрібно з'ясувати:

- через який канал користувач отримує доступ;
- що становить основну цінність – інструмент, контент, навчальний чи фінансовий результат;
- чи взаємодіють у продукті різні групи учасників;
- чи здійснюються між ними транзакції;

- де працює програмне забезпечення і хто ним управляє;
- яким чином продукт отримує дохід/

Завдання 1. Розширення класифікації цифрових продуктів

Запропонуйте додаткову класифікацію цифрових продуктів, наприклад за галуззю, цільовою аудиторією або призначенням. Виділіть 4–6 груп і для кожної наведіть реальний приклад цифрового продукту з посиланням на його офіційний сайт. Коротко обґрунтуйте, чому продукт належить до відповідної групи.

3. Особливості створення цінності у цифровому середовищі

У традиційному продукті значна частина цінності закладається ще до його виходу на ринок. Після виготовлення характеристики фізичного товару переважно залишаються незмінними. Цифровий продукт функціонує інакше: він продовжує змінюватися після запуску, накопичує дані, адаптується до поведінки користувачів і може ставати ціннішим зі зростанням аудиторії.

Цей процес можна представити як цикл:



Можливість швидко поширювати цифрові рішення підтримується низькими граничними витратами, а у платформних продуктах додатковим джерелом цінності стають мережеві ефекти. Проте жоден із цих механізмів не діє автоматично: дані можуть бути неякісними, персоналізація – нав'язливою, мережеві ефекти – негативними, а масштабування – дорогим, ніж очікувала команда.

Дані як ресурс створення цінності

Під час взаємодії з цифровим продуктом користувач залишає цифрові сліди. Система може фіксувати реєстрацію, переходи між сторінками, пошукові запити, перегляди, покупки, помилки, тривалість сесії та послідовність виконання дій.

Цифрові продукти можуть використовувати різні типи даних:

- профільні – вік, мова, місце перебування, професія;
- поведінкові – перегляди, кліки, пошукові запити;
- транзакційні – покупки, платежі, повернення;
- контекстні – час, пристрій, місце або ситуація використання;

- операційні – швидкість роботи, помилки, збої;
- дані зворотного зв'язку – оцінки, відгуки та звернення до підтримки.

Дані створюють цінність лише тоді, коли допомагають ухвалити рішення або покращити результат користувача. Самі по собі великі масиви інформації ще не є конкурентною перевагою.

Наприклад, якщо аналітика показує, що значна частина користувачів припиняє реєстрацію на одному екрані, команда може спростити форму або краще пояснити її заповнення. Цінність створює не факт накопичення даних, а усунення проблеми.

Дані також дають можливість: визначати реальні потреби користувачів; знаходити проблемні етапи користувацького шляху; прогнозувати попит; виявляти шахрайські операції; формувати рекомендації; проводити експерименти; вимірювати результати оновлень.

Водночас принцип «що більше даних, то краще» є помилковим. Надлишкове збирання інформації збільшує витрати на зберігання і захист, створює ризики витоку та може порушувати права людини.

Персоналізація цифрового досвіду

Персоналізація – це адаптація змісту, функціональності або комунікації продукту до характеристик, поведінки та контексту конкретного користувача.

Її потрібно відрізнити від сегментації. Під час сегментації аудиторію поділяють на відносно великі групи, наприклад студентів, викладачів або підприємців. Персоналізація передбачає адаптацію пропозиції до окремої людини або її поточної ситуації.

Персоналізувати можна:

- рекомендації товарів, фільмів або музики;
- результати пошуку;
- головну сторінку;
- навчальну траєкторію;
- повідомлення і нагадування;
- послідовність функцій під час онбордингу;
- спеціальні пропозиції;
- порядок відображення інформації.

Персоналізація може ґрунтуватися на явних даних, які людина повідомила сама, або на неявних даних, отриманих із її поведінки. Наприклад, користувач може самостійно обрати улюблені жанри музики, а система додатково враховуватиме, які композиції він слухає, пропускає або додає до власних списків.

Один із найвідоміших прикладів – Netflix. Його рекомендаційна система використовує інформацію про попередню взаємодію користувача з контентом для ранжування фільмів і серіалів та формування персоналізованої головної сторінки. Розроблення рекомендацій, експериментування та аналіз поведінки є окремими

напрямами роботи Netflix Research. (К. Гомеса-Уріб та Н. Гант *The Netflix Recommender System: Algorithms, Business Value, and Innovation*).

Цінність персоналізації полягає в тому, що вона:

- скорочує час пошуку;
- зменшує інформаційне перевантаження;
- підвищує релевантність пропозиції;
- допомагає швидше отримати результат;
- підтримує регулярне використання продукту.

Проте невдала персоналізація може мати протилежний ефект. Надто точна рекомендація інколи викликає відчуття стеження, а помилкові висновки алгоритму створюють нерелевантний досвід. Крім того, постійне відображення подібного контенту може обмежувати вибір і формувати так звану інформаційну бульбашку.

Особливо обережно потрібно використовувати персоналізацію у фінансових, освітніх, медичних та соціальних продуктах. Алгоритм не повинен відтворювати дискримінаційні рішення або обмежувати доступ певних груп до важливих можливостей.

Мережеві ефекти

Мережевий ефект виникає тоді, коли цінність продукту для одного користувача змінюється зі збільшенням кількості інших користувачів.

У звичайному цифровому інструменті залучення нової людини не обов'язково впливає на досвід інших. Наприклад, поява нового користувача текстового редактора сама по собі не робить редактор кориснішим для вже наявних користувачів. Натомість месенджер стає кориснішим, коли ним користується більше друзів, колег і партнерів.

Розрізняють прямі та непрямі мережеві ефекти.

Прямий мережевий ефект виникає всередині однієї групи. Чим більше людей користуються месенджером або соціальною мережею, тим з більшою кількістю учасників може взаємодіяти кожен користувач.

Непрямий, або міжсторонній, мережевий ефект виникає між різними групами. Збільшення кількості продавців робить маркетплейс привабливішим для покупців, а зростання кількості покупців стимулює приєднання нових продавців.

Наприклад, в Apple App Store більша кількість якісних застосунків створює цінність для власників пристроїв Apple. Водночас велика аудиторія користувачів робить платформу привабливішою для розробників. Аналогічний механізм діє на Prom.ua між продавцями й покупцями.

Мережеві ефекти можуть прискорювати зростання продукту та створювати складні для конкурентів бар'єри входу. Проте для цього недостатньо просто збільшувати загальну кількість реєстрацій. Важливо забезпечити достатню кількість активних і якісних учасників на кожній стороні.

Наприклад, тисяча неактивних продавців не створить цінності для покупців. Так само велика кількість оголошень із недостовірною інформацією може знизити довіру до маркетингу.

Існують і негативні мережеві ефекти: перевантаження системи; інформаційний шум; спам; шахрайство; зниження якості контенту; агресивна поведінка учасників; ускладнення пошуку потрібної пропозиції.

Тому власник платформи повинен не лише залучати користувачів, а й управляти правилами, репутацією, модерацією, безпекою та балансом між сторонами. (*A. Hagiu та Дж. Райт, Multi-sided Platforms*).

Варто також відрізнити мережевий ефект від ефекту навчання на даних. Якщо продукт удосконалюється завдяки накопиченню більшої кількості інформації, це ще не обов'язково мережевий ефект. Мережевий ефект існує тоді, коли приєднання інших учасників безпосередньо або опосередковано підвищує цінність продукту для конкретного користувача.

Низькі граничні витрати

Граничні витрати – це додаткові витрати, необхідні для обслуговування ще одного користувача або створення ще однієї одиниці продукту.

Для фізичного товару виготовлення кожної нової одиниці потребує матеріалів, обладнання, праці, транспортування і зберігання. Після створення цифрового продукту його копіювання та поширення часто коштують значно дешевше.

Наприклад, підготовка електронної книги потребує витрат на авторську роботу, редагування, дизайн і програмну підготовку. Однак створення додаткової цифрової копії майже не потребує нових виробничих ресурсів. Аналогічно після розроблення SaaS-продукту один програмний код може використовувати велика кількість клієнтів.

Цифрові технології суттєво зменшують витрати пошуку, копіювання, передавання, відстеження та перевірки інформації (*Digital Economics, Аві Голдфарб і Кетрін Такер*).

Низькі граничні витрати створюють можливості для:

- глобального поширення;
- швидкого масштабування;
- безкоштовних пробних версій;
- freemium-моделей;
- недорогих базових тарифів;
- пакетних пропозицій;
- обслуговування вузьких сегментів ринку.

Однак граничні витрати цифрового продукту не завжди дорівнюють нулю. Додатковий користувач може створювати витрати на: хмарну інфраструктуру; зберігання і передавання даних; технічну підтримку; платіжні операції;

модерацію; ліцензійні платежі; кібербезпеку; виконання запитів до моделей штучного інтелекту.

Наприклад, поширення ще однієї копії електронної книги майже безкоштовне. Натомість додаткове прослуховування композиції у Spotify передбачає витрати на передавання даних і ліцензійні виплати. Виконання складного запиту генеративним ШІ також може мати відчутну собівартість.

Тому менеджер має оцінювати не лише витрати на створення продукту, а й повну вартість обслуговування користувача. Низькі граничні витрати полегшують масштабування, але не гарантують прибутковості. Залучення клієнтів, підтримка, контент і технологічна інфраструктура можуть залишатися дорогими.

Постійне оновлення продукту

Цифровий продукт принципово не є завершеним після запуску. Програмний код, інтерфейс, контент і алгоритми можна змінювати без створення абсолютно нового продукту. Це дає можливість постійно адаптувати рішення до потреб користувачів, технологічних змін і конкурентного середовища.

Оновлення можуть включати: нові функції; спрощення наявних сценаріїв; виправлення помилок; посилення безпеки; зміну інтерфейсу; оновлення контенту; удосконалення алгоритмів; адаптацію до нових пристроїв; виконання нових правових вимог.

Постійне оновлення переводить управління продуктом із логіки «створити і здати» до логіки «спостерігати, перевіряти та вдосконалювати». Команда висуває гіпотезу, створює зміну, показує її частині користувачів, вимірює результат і вирішує, чи потрібно масштабувати, змінити або відхилити рішення.

Наприклад, Duolingo офіційно характеризує свою діяльність як продуктово орієнтовану та засновану на культурі А/В-тестування. Це означає, що різні варіанти функцій перевіряються на реальній поведінці користувачів, а рішення ухвалюються на основі отриманих результатів. Інформація Duolingo для інвесторів.

Іншим наочним прикладом є сторінка оновлень Figma, де регулярно публікуються нові функції, зміни інтерфейсу й удосконалення продукту. Користувач не купує остаточно завершену версію – він працює з продуктом, який постійно еволюціонує.

Технологічною основою такого підходу є безперервна доставка. У матеріалах Google Cloud DORA вона визначається як здатність робити розгортання програмного забезпечення надійним і малоризиковим процесом, який можна виконувати за потреби.

Постійне оновлення створює переваги, але також має ризики. Часті зміни інтерфейсу можуть дезорієнтувати користувачів, а недостатньо протестована функція – спричинити помилки. Постійне додавання можливостей може перевантажити продукт і збільшити технічний борг.

Тому оновлення мають ґрунтуватися на продуктовій стратегії, реальних потребах користувачів і контрольованих експериментах.

Взаємодія механізмів створення цінності

Найбільший ефект виникає тоді, коли всі розглянуті механізми працюють разом.

Наприклад, App Store отримує дані про пошук, завантаження та використання застосунків. Ці дані допомагають удосконалювати пошук і персоналізовані рекомендації. Більша кількість користувачів робить платформу привабливішою для розробників, а збільшення кількості якісних застосунків – кориснішою для користувачів. Низька вартість цифрового поширення дає змогу доставляти застосунки на велику кількість пристроїв, а постійні оновлення підтримують актуальність платформи.

Завдання 2. Аналіз створення цінності цифрового продукту

Оберіть реальний цифровий продукт і проаналізуйте, як у ньому створюється цінність завдяки даним, персоналізації, мережевим ефектам, низьким граничним витратам і постійному оновленню. Для кожного наявного механізму наведіть конкретний приклад та поясніть його користь для споживача і компанії. Визначте, який механізм є ключовим для обраного продукту, і додайте посилання на використані джерела.

4. Взаємозв'язок продуктового менеджменту і маркетингу продукту

У традиційному розумінні роботу над продуктом іноді поділяють на два послідовні етапи: спочатку компанія створює продукт, а потім маркетингова команда починає його рекламувати. Для цифрових продуктів такий підхід малоефективний. Якщо маркетинг долучається лише після завершення розробки, може виявитися, що продукт створено не для того сегмента, його переваги складно пояснити, ціна не відповідає очікуванням ринку, а користувачі не розуміють, навіщо переходити з уже знайомого рішення.

Насправді продуктовий менеджмент і маркетинг продукту працюють у межах одного процесу створення цінності:

Маркетинг допомагає зрозуміти ринок і сформулювати обіцянку цінності, продуктовий менеджмент забезпечує її втілення у продукті, а разом вони сприяють виходу продукту на ринок, його прийняттю, утриманню користувачів і подальшому розвитку.

Відповідно до визначення Американської асоціації маркетингу, маркетинг охоплює не тільки комунікацію або просування, а й створення, доставлення та обмін пропозиціями, які мають цінність. Тому маркетинг починається не з рекламної кампанії, а з розуміння потреб людини й ринкової ситуації.

Роль продуктового менеджменту

Продуктовий менеджмент – це систематичне управління розвитком продукту, спрямоване на створення цінності для користувача та досягнення цілей компанії.

Продакт-менеджер працює на перетині трьох складових:

- потреб і проблем користувачів;
- бізнес-цілей компанії;
- технологічних можливостей команди.

Його завдання полягає не просто у формуванні списку функцій для розроблення. Продакт-менеджер має визначити, яку проблему потрібно вирішити, для кого вона є важливою, чому її розв'язання вигідне компанії та за якими показниками можна зрозуміти, що рішення працює.

До основних напрямів продуктового менеджменту належать:

- дослідження потреб і поведінки користувачів;
- формування бачення та стратегії продукту;
- визначення продуктових цілей;
- формування і пріоритизація дорожньої карти;
- перевірка продуктових гіпотез;
- координація дизайнерів, аналітиків і розробників;
- аналіз використання продукту;
- управління розвитком продукту протягом його життєвого циклу.

У практиці цифрових компаній продуктивний менеджмент охоплює дослідження ринку, продуктивну стратегію, бізнес-модель, експерименти та оцінювання результатів. Подібний підхід представлений у **посібнику Atlassian з продуктивного менеджменту**.

Роль маркетингу продукту

Маркетинг продукту з'єднує продукт із ринком. Він допомагає визначити, кому потрібен продукт, у чому полягає його відмінність від альтернатив, як сформулювати його цінність і що необхідно зробити, щоб люди не тільки дізналися про продукт, а й почали ним користуватися.

Продуктивний маркетинголог зазвичай працює над такими питаннями:

- дослідження ринку, конкурентів та альтернатив;
- сегментація ринку і визначення цільової аудиторії;
- формування позиціонування продукту;
- розроблення ціннісної пропозиції та ключових повідомлень;
- участь у визначенні ціни й пакетів пропозиції;
- підготовка стратегії виходу на ринок;
- організація продуктивного запуску;
- підтримка відділів продажів і роботи з клієнтами;
- стимулювання прийняття та регулярного використання продукту;
- збирання ринкового зворотного зв'язку.

За визначенням **Product Marketing Alliance**, продуктивний маркетинг охоплює виведення продукту на ринок і підтримання його подальшого ринкового успіху. Отже, він не завершується проведенням рекламної кампанії або запуском нового функціоналу.

Важливо також розрізняти продуктивний і цифровий маркетинг. Цифровий маркетинг насамперед стосується каналів та інструментів залучення аудиторії: пошукової реклами, соціальних мереж, електронної пошти, контенту, SEO. Продуктивний маркетинг зосереджується на конкретному продукті: його аудиторії, цінності, позиціонуванні, прийнятті та використанні. Ці напрями взаємодіють, але не є тотожними.

Як продуктивний менеджмент і маркетинг взаємодіють

Взаємозв'язок двох функцій можна представити як безперервний цикл:

Від ринкового сигналу — до нового продуктового рішення



Продакт-менеджера цікавить:

- ## Продуктового маркетолога цікавить:

- Результатом має стати спільне розуміння цільового користувача, його проблеми та ринкового контексту. Якщо команди користуються різними визначеннями аудиторії, продукт може створюватися для одних людей, а маркетингова кампанія – звертатися до інших.

Продуктова стратегія визначає, яким чином продукт створюватиме цінність і забезпечуватиме досягнення бізнес-цілей. Позиціювання пояснює, як цю цінність має сприймати ринок.

Наприклад, SaaS-продукт може технічно забезпечувати автоматичне створення звітів. Але користувач купує не саму функцію автоматизації. Для

фінансового директора цінність може полягати у швидшому закритті звітного періоду, для аналітика – у зменшенні ручної роботи, а для керівника малого бізнесу – у можливості бачити фінансовий стан компанії без окремого аналітичного відділу.

Продакт-менеджер має переконатися, що продукт справді забезпечує обіцяний результат. Продуктовий маркетолог – визначити, для якого сегмента цей результат найбільш важливий і як його зрозуміло сформулювати.

Саме тому позиціювання впливає на продуктову дорожню карту. Якщо компанія позиціює продукт як рішення для великих організацій, можуть знадобитися розмежування прав доступу, посилений захист, інтеграції та корпоративна звітність. Маркетингова стратегія в такому разі безпосередньо впливає на продуктові пріоритети.

Розроблення і перевірка рішення

Під час створення продукту продуктовий менеджер організовує перевірку прототипів, функцій та користувацьких сценаріїв. Продуктовий маркетолог паралельно може перевіряти:

- зрозумілість концепції;
- переконливість ціннісної пропозиції;
- реакцію різних сегментів;
- готовність платити;
- варіанти ціни й пакетів;
- ефективність повідомлень.

Наприклад, користувачі можуть успішно виконувати завдання у прототипі, але не розуміти опис продукту на посадковій сторінці. Це означає, що саме рішення потенційно корисне, але його цінність поки що недостатньо зрозуміло представлена. Можлива і зворотна ситуація: реклама привертає увагу, але після реєстрації користувачі не отримують обіцяного результату. Тоді проблема знаходиться вже у самому продукті або його онбордингу.

Вихід продукту на ринок

Успішний запуск потребує одночасної продуктової та ринкової готовності.

Продуктова готовність передбачає, що функціональність працює, якість відповідає очікуванням, налаштована аналітика, а команда підтримки готова допомагати користувачам.

Ринкова готовність означає, що визначено цільову аудиторію, сформульовано позиціювання, підготовлено канали комунікації, навчальні матеріали, контент, підтримку продажів та сценарії залучення.

Запуск не повинен розглядатися як кінцева подія. Кількість публікацій або відвідувань сайту ще не свідчить про успіх. Важливо з'ясувати, чи

зареєструвалися представники потрібної аудиторії, чи досягли вони першої цінності, чи повернулися до продукту і чи готові за нього платити.

Робота після запуску

Після виходу на ринок обидві функції аналізують результати, але з дещо різних позицій.

Продуктова команда досліджує активацію, використання функцій, утримання, якість і результати користувачів. Маркетингова команда аналізує джерела залучення, конверсію, реакцію на повідомлення, причини вибору або відмови, бар'єри прийняття продукту.

Ці дані мають поєднуватися. Якщо реклама залучає багато користувачів, але вони швидко залишають продукт, збільшення рекламного бюджету не розв'яже проблему. Потрібно перевірити, чи відповідає продукт рекламній обіцянці, чи правильно обраний сегмент і чи достатньо швидко користувач отримує цінність.

І навпаки, продукт може мати корисну функцію, якою майже ніхто не користується не через її низьку якість, а тому, що користувачі не знають про неї або не розуміють її призначення. У такому випадку потрібні зміни в онбордингу, комунікації або позиціюванні.

Реальний приклад: Spotify Wrapped

Spotify Wrapped демонструє, як продуктова функція одночасно стає маркетинговим механізмом.

Продуктова, дизайнерська та аналітична команди Spotify перетворюють історію прослуховування на персоналізований цифровий досвід: улюблених виконавців, жанри, статистику та індивідуальні історії користувача. Spotify окремо пояснює, як дані користувача перетворюються на персоналізований Wrapped.

Маркетингова команда створює навколо цього досвіду глобальну кампанію, візуальну мову, партнерства та інформаційні приводи. Сам продукт передбачає можливість поширення результатів, тому користувачі стають учасниками його дистрибуції. Офіційний опис кампанії Spotify Wrapped показує, як персоналізований продукт поєднується із зовнішньою комунікацією.

Цей приклад демонструє двосторонній зв'язок:

- маркетингова кампанія працює завдяки унікальному персоналізованому досвіду всередині продукту;
- продукт отримує додаткове охоплення завдяки маркетинговій і соціальній механіці поширення.

Реальний приклад: Duolingo

Duolingo поєднує продуктово орієнтоване зростання з виразною маркетинговою комунікацією. Компанія зазначає, що значна частина її зростання забезпечувалася «сарафанним радіо», продуктовим підходом і культурою

постійного А/В-тестування. Водночас Duolingo активно розвиває впізнаваний бренд і комунікацію навколо персонажа Duo. Про це компанія розповідає у своїх матеріалах для інвесторів.

Продуктова команда працює над тим, щоб навчання було доступним, регулярним і мотивувало користувача повертатися. Маркетингова команда робить продукт культурно впізнаваним, підтримує спільноту та привертає увагу до бренду.

Приклад Duolingo показує, що product-led growth не означає відсутності маркетингу. Навпаки, маркетинг допомагає зробити продуктову цінність помітною, а сам продукт створює досвід, яким користувачі готові ділитися.

Спільні показники результативності

Небезпечно оцінювати продуктовий менеджмент тільки за кількістю випущених функцій, а маркетинг – лише за охопленням, кліками або кількістю лідів. Такі показники описують активність команд, але не обов'язково свідчать про створення цінності.

Спільними результативними показниками можуть бути:

- активація користувачів;
- прийняття нової функції;
- частота та глибина використання;
- утримання;
- конверсія в оплату;
- дохід і розширення використання;
- задоволеність користувачів;
- досягнення користувачами очікуваного результату.

Окремі операційні метрики кожна команда може мати свої. Однак принаймні частина цілей має бути спільною. Наприклад, замість мети маркетингу «залучити 10 тисяч реєстрацій» доцільніше сформулювати спільну мету: «збільшити кількість нових користувачів, які пройшли активацію і продовжили користуватися продуктом через місяць».

Типові проблеми взаємодії

Найчастіше взаємозв'язок продуктового менеджменту і маркетингу порушується, коли:

- маркетинг долучається тільки перед запуском;
- продуктова команда створює функції без розуміння ринку;
- рекламна обіцянка перевищує реальні можливості продукту;
- команди по-різному визначають цільового користувача;
- запуск вважається завершенням роботи;
- маркетинг не передає продуктивній команді причини відмов і ринкові сигнали;

- продуктова команда не повідомляє маркетингу про зміни функціональності та пріоритетів.

Для подолання цих проблем потрібні спільні дослідження, узгоджена ціннісна пропозиція, єдина система термінів, регулярний обмін даними та спільний аналіз результатів після запуску.

Продуктовий менеджмент і маркетинг продукту не є двома ізольованими етапами. Вони формують безперервний цикл пізнання ринку, створення, комунікації та вдосконалення цінності.

Продуктовий менеджмент переважно відповідає за те, щоб продукт дійсно розв'язував важливу проблему та забезпечував необхідний користувацький результат. Маркетинг продукту допомагає визначити, для кого цей результат має найбільшу цінність, як відрізнити продукт від альтернатив і як сприяти його прийняттю.

Сильний продукт без належного маркетингу може залишитися непоміченим. Сильний маркетинг без реальної продуктової цінності лише швидше покаже користувачам невідповідність між обіцянкою і досвідом.

6. Функції та відповідальність учасників продуктової команди

Важливо розрізняти два поняття:

- ✓ **функція** показує, яку роботу виконує учасник команди;
- ✓ **відповідальність** визначає, за який результат або якість рішення він відповідає.

Для створення цифрового продукту потрібна кросфункціональна продуктова команда, яка об'єднує компетентності у сфері бізнесу, маркетингу, дизайну, аналітики й технологій. Учасники такої команди не передають продукт один одному за принципом конвеєра. Вони спільно досліджують проблему, створюють рішення, перевіряють його та вдосконалюють після запуску.

Склад команди не є незмінним. Він залежить від типу продукту, масштабу компанії та етапу життєвого циклу. Наприклад, на стадії дослідження особливо важливими є продакт-менеджер, дослідник користувачів і дизайнер. Під час активного розроблення зростає роль інженерів, тестувальників та архітекторів, а перед виходом на ринок – продуктового маркетолога, команди продажів і клієнтської підтримки.

Продакт-менеджер забезпечує команді спільне розуміння проблеми, цільового результату і пріоритетів. Він не обов'язково є адміністративним керівником дизайнерів, аналітиків або розробників. Його вплив ґрунтується переважно не на формальній владі, а на здатності обґрунтувати рішення, надати команді необхідний контекст і узгодити інтереси різних сторін.

До його основних функцій належать:

- формулювання проблеми, над якою працює команда;
- визначення очікуваного продуктового результату;
- пріоритизація можливостей, гіпотез і функцій;
- узгодження потреб користувачів із цілями компанії;
- прийняття рішень щодо продовження, зміни або припинення продуктових ініціатив;
- координація взаємодії команди із внутрішніми стейкхолдерами;
- підтримання цілісного бачення розвитку продукту.

Продакт-менеджер відповідає не за кількість створених функцій, а за те, чи працює команда над важливою проблемою і чи приводить створене рішення до очікуваних користувацьких та бізнесових результатів.

Водночас він не повинен самотійно визначати дизайн інтерфейсу, технічну архітектуру або методи аналізу даних. Такі рішення приймаються разом із відповідними фахівцями. Як зазначає Atlassian, продакт-менеджер має балансувати потреби бізнесу, користувачів і технологій, установлювати цілі та визначати успіх, але не володіє абсолютною владою над командою.

Продуктовий маркетолог

Продуктовий маркетолог відповідає за ринкову готовність продукту: чи зрозуміє цільова аудиторія його цінність, чи відрізнити від альтернатив і чи матиме достатню мотивацію спробувати та продовжити використання.

У межах продуктової команди він:

- передає інформацію про сегменти, конкурентів і поведінку покупців;
- допомагає перевіряти ціннісну пропозицію;
- формує позиціонування та ключові повідомлення;
- готує план виходу продукту або функції на ринок;
- координує маркетингову підтримку запуску;
- готує матеріали для продажів і клієнтської підтримки;
- аналізує причини вибору, відмови та низького прийняття продукту;
- сприяє повторному використанню й утриманню клієнтів.

Продуктовий маркетолог не створює рекламну обіцянку окремо від продукту. Він має переконатися, що повідомлення відповідає реальним можливостям рішення. Водночас він не визначає продуктову дорожню карту одноосібно, але може суттєво впливати на неї через інформацію про ринок.

Product Marketing Alliance розміщує цю роль на перетині продукту, маркетингу, продажів і роботи з клієнтами. Це пояснює, чому продуктивний маркетолог часто взаємодіє з більшою кількістю підрозділів, ніж інші учасники продуктової команди.

Продуктовий дизайнер

Продуктивний дизайнер перетворює проблему користувача на зрозумілий сценарій взаємодії з продуктом. Його робота не обмежується кольорами, шрифтами або зовнішнім оформленням інтерфейсу.

Дизайнер досліджує шлях користувача, проєктує структуру продукту, створює прототипи та перевіряє, чи може людина виконати потрібне завдання без зайвих труднощів. Він також забезпечує узгодженість різних елементів продукту і дотримання принципів доступності.

Залежно від складності продукту дизайн може охоплювати кілька спеціалізацій:

- UX-дизайн – логіку користувацького досвіду;
- UI-дизайн – візуальний інтерфейс;
- interaction design – поведінку елементів і сценарії взаємодії;
- service design – повний шлях користувача, включно з цифровими та нецифровими точками контакту;
- content design – зміст і зрозумілість текстів в інтерфейсі.

Дизайнер відповідає за зручність, зрозумілість, доступність і цілісність досвіду, але не за те, щоб просто «зробити красиво». Він має право ставити під

сумнів запропоновану функцію, якщо вона ускладнює досвід або не відповідає реальним потребам користувача.

У GOV.UK Service Manual зазначено, що дизайнери створюють орієнтовані на користувача, доступні сервіси та забезпечують послідовний користувацький досвід.

<https://www.gov.uk/service-manual>

Продуктовий аналітик допомагає команді перейти від припущень до доказових висновків. Він не просто готує звіти, а створює систему вимірювання, яка показує, як люди використовують продукт і чи досягає команда запланованого результату.

До його функцій належать:

- визначення продуктових метрик;
- формування вимог до збирання даних;
- контроль правильності фіксації подій у продукті;
- побудова воронки, когорт і користувацьких сегментів;
- аналіз активації, використання, утримання та монетизації;
- оцінювання результатів продуктових експериментів;
- пошук закономірностей і проблем у поведінці користувачів;
- підготовка висновків для продуктових рішень.

Наприклад, аналітик може встановити, що 60 % нових користувачів залишають застосунок на етапі заповнення профілю. Проте його завдання не завершується фіксацією цього показника. Разом із дизайнером і продакт-менеджером він має дослідити можливі причини та визначити, яку зміну потрібно перевірити.

Аналітик відповідає за коректність метрик, якість даних і обґрунтованість інтерпретації. Водночас він не приймає продуктове рішення замість усієї команди: дані показують, що відбувається, але для пояснення причин часто необхідні інтерв'ю, спостереження та контекст ринку.

Розробник, або програмний інженер

Розробник перетворює продуктове рішення на працездатну цифрову систему. Проте його роль не повинна зводитися до написання коду за готовим технічним завданням.

Розробники мають долучатися ще до остаточного вибору рішення, оскільки вони можуть:

- оцінити його технічну здійсненність;
- запропонувати простіший спосіб досягнення результату;
- визначити технічні ризики;
- оцінити вплив рішення на швидкість, безпеку та стабільність;
- показати, які частини системи потребують оновлення;

- допомогти спланувати поетапне впровадження.

Безпосередня робота розробника охоплює програмування, інтеграцію компонентів, технічне тестування, виправлення помилок, підтримку коду, моніторинг і вдосконалення продуктивності.

Розробник відповідає не тільки за те, щоб функція «запрацювала», а й за її надійність, безпеку, підтримуваність і можливість подальшого розвитку. Саме інженери допомагають команді оцінювати наслідки технічного боргу: швидке рішення може бути прийнятним для перевірки гіпотези, але його довгострокове використання може сповільнити розвиток продукту.

Відповідно до GOV.UK Service Manual, розробники повинні не тільки створювати й підтримувати код, а й консультувати команду щодо технічної здійсненності дизайну та постійно вдосконалювати сервіс.

Інші учасники продуктової команди

Не кожен продукт потребує всіх перелічених нижче фахівців на постійній основі. Частина з них може входити до основної команди, а частина – долучатися на певних етапах.

Дослідник користувачів, або UX Researcher, планує і проводить інтерв'ю, спостереження, контекстні дослідження та юзабіліті-тестування. Він відповідає за методологічну коректність дослідження, належний добір учасників, етичне поводження з інформацією та достовірність висновків. Його роль особливо важлива, коли команда ризикує замінити реальні потреби користувачів власними припущеннями. GOV.UK розглядає користувацькі дослідження як постійну роботу на всіх етапах розвитку сервісу.

QA-фахівець, або тестувальник, розробляє сценарії тестування, перевіряє функціональні та нефункціональні вимоги, автоматизує повторювані перевірки й допомагає виявляти ризики до виходу продукту. Проте якість не можна перекладати тільки на тестувальника. Вона є спільною відповідальністю всієї команди – від коректності гіпотези до стабільності готового рішення.

Технічний лід або архітектор приймає ключові архітектурні рішення, визначає технічні стандарти, оцінює масштабованість і сумісність компонентів. Він відповідає за те, щоб короткострокові рішення не створювали неприйнятних довгострокових ризиків.

Engineering Manager відповідає переважно за інженерну спроможність команди: розвиток розробників, розподіл технічних компетентностей, якість інженерних процесів і стабільність виконання. На відміну від продакт-менеджера, він не визначає, яку ринкову проблему обрати, але забезпечує здатність команди створити й підтримувати рішення.

DevOps- або platform-інженер організовує розгортання, моніторинг та експлуатацію продукту. Його відповідальність охоплює безперервність роботи,

інфраструктуру, автоматизацію релізів, резервне відновлення і реагування на інциденти.

Контент-дизайнер або UX-райтер працює з текстами всередині продукту: назвами, інструкціями, кнопками, повідомленнями про помилки та підказками. Від правильності цих текстів може залежати, чи завершить користувач реєстрацію, оплату або іншу ключову дію.

Business Analyst описує бізнес-процеси, правила, обмеження та інтеграції. Його роль особливо важлива у фінансових, державних, медичних і корпоративних системах. Не слід ототожнювати його з продуктовим аналітиком: бізнес-аналітик досліджує логіку процесів і вимоги, а продуктовий аналітик – переважно дані про використання та результати продукту.

Delivery Manager або Scrum Master підтримує робочий процес команди, допомагає усувати перешкоди, організовує взаємодію та сприяє постійному вдосконаленню командної роботи. Він не повинен одноосібно встановлювати продуктові пріоритети. Відповідно до Scrum Guide, Scrum Master відповідає за ефективність Scrum-команди, тоді як Product Owner – за максимізацію цінності та управління продуктовим беклогом.

Product Operations Manager допомагає масштабувати продуктову діяльність: стандартизує роботу з метриками, дослідженнями, документацією, інструментами та міжкомандною координацією. Така роль частіше з'являється у великих компаніях із кількома продуктовими командами. Детально її функції описані в Product Operations Guide від Atlassian.

Клієнтська підтримка та Customer Success не завжди формально входять до продуктової команди, але є важливим джерелом інформації. Підтримка бачить повторювані помилки й труднощі, а Customer Success допомагає клієнтам отримати очікувану цінність і виявляє ризики відмови від продукту.

Фахівці з продажів передають інформацію про заперечення покупців, причини програних угод і вимоги корпоративних клієнтів. Однак запит одного великого клієнта не повинен автоматично ставати продуктовим пріоритетом. Команда має визначити, чи відображає він ширшу ринкову потребу.

Юристи, фахівці з безпеки, приватності й доступності можуть долучатися залежно від специфіки продукту. Для фінансових, медичних, освітніх і державних продуктів їхня участь має розпочинатися ще під час проєктування, а не безпосередньо перед запуском.

Спільне прийняття рішень

Чіткий розподіл відповідальності не означає ізолюваної роботи. У сучасній продуктивній практиці використовується поняття product trio – невеликої групи, до якої зазвичай входять продакт-менеджер, дизайнер і розробник. Вони

представляють бізнесову, користувацьку та технологічну перспективи і спільно досліджують, яке рішення доцільно створювати.

Концепція product trio, розроблена Терезою Торрес, не означає, що всі інші учасники стають другорядними. Аналітик, дослідник, продуктовий маркетолог або фахівець із безпеки долучаються залежно від питання, яке необхідно вирішити. Головна ідея полягає у відмові від ситуації, коли продакт-менеджер сам вирішує, дизайнер оформлює, а розробник лише виконує. (*Product Trios: What They Are, Why They Matter, and How to Get Started*).

Приклад із практики: GitLab

GitLab є показовим прикладом компанії, яка публічно документує розподіл роботи між продуктовими функціями. У відкритому GitLab Handbook окремо описано діяльність продуктових, дизайнерських, інженерних, маркетингових, аналітичних і клієнтських команд.

Зокрема, команда Product and Solution Marketing зазначає, що працює на перетині продуктового менеджменту, продажів, Customer Success і маркетингу. Вона формує позиціонування та систему повідомлень, підтримує продуктові релізи, маркетингові запуски, кампанії і навчання продавців. Водночас продуктові та інженерні команди відповідають за функціональність і розвиток самої платформи. Такий підхід показує, що один запуск може мати різних відповідальних за технічну готовність, користувацький досвід, ринкове повідомлення і прийняття продукту. (*GitLab Product and Solution Marketing*).

https://handbook.gitlab.com/?utm_source=chatgpt.com

Приклад із практики: цифрові сервіси GOV.UK

Government Digital Service використовує мультидисциплінарні команди для створення державних цифрових сервісів. На етапі discovery до команди входять фахівці з продуктового менеджменту, дослідники користувачів і сервісні дизайнери. На етапах alpha та beta до них долучаються розробники, технічні лідери, фахівці з безпеки, доступності, аналітики й тестування.

Після запуску команда не розформовується повністю: частина фахівців продовжує підтримувати сервіс, аналізувати його роботу та вдосконалювати відповідно до змін потреб користувачів. Це реальний приклад того, що цифровий продукт потребує команди не тільки для створення, а й для постійного функціонування та розвитку.

7. Життєвий цикл цифрового продукту та зміна управлінських і маркетингових завдань

Життєвий цикл цифрового продукту – це послідовність етапів, які продукт проходить від виявлення проблеми користувачів до масштабування, зрілості, істотного оновлення або припинення роботи. На кожному етапі змінюються рівень невизначеності, поведінка користувачів, конкурентне середовище та економіка продукту. Тому змінюються і рішення, які повинні приймати продуктова команда та маркетинг.

У класичній маркетинговій моделі виділяють упровадження, зростання, зрілість і спад. Однак для цифрового продукту доцільно додати етапи дослідження проблеми та перевірки рішення, а завершальним етапом вважати не лише спад, а й оновлення, перепозиціювання або контрольоване закриття продукту. Крім того, цифрові продукти не завжди рухаються за лінійною траєкторією: оновлення або вихід на новий ринок можуть повернути зрілий продукт до зростання. Модель життєвого циклу є орієнтиром для прийняття рішень, а не точним прогнозом поведінки кожного продукту.

1. Дослідження проблеми та ринкової можливості

Життєвий цикл починається не з написання коду, а з виявлення проблеми, яку справді варто розв'язувати. Команда повинна з'ясувати, хто є потенційним користувачем, у якій ситуації виникає проблема, як люди вирішують її зараз і чому наявні альтернативи їх не задовольняють.

Головне управлінське питання цього етапу: чи існує достатньо важлива проблема та чи доцільно інвестувати в її розв'язання?

Продуктове управління зосереджується на дослідженні користувачів, визначенні меж проблеми, аналізі технологічних, правових та ресурсних обмежень. Команда формує припущення, але ще не повинна перетворювати їх на великий перелік функцій.

Маркетинг на цьому етапі – це передусім дослідження, а не реклама. Необхідно оцінити розмір і структуру ринку, визначити потенційні сегменти, дослідити конкурентів, замінники та поведінку споживачів. Одночасно перевіряється, чи можна знайти та охопити відповідну аудиторію через доступні канали.

2. Перевірка рішення та створення MVP

Після підтвердження проблеми команда переходить до перевірки можливого рішення. На цьому етапі можуть створюватися прототипи, тестові версії, демонстраційні моделі або мінімально життєздатний продукт – MVP.

MVP не слід розуміти як просто спрощений або неякісний продукт. Його призначення – із найменшими обґрунтованими витратами перевірити

найризикованіші припущення: чи зрозуміють користувачі рішення, чи зможуть ним скористатися, чи отримають очікувану цінність і чи будуть готові повертатися або платити.

Управлінське завдання полягає у визначенні мінімального обсягу продукту, організації тестування та прийнятті одного з рішень: продовжити розроблення, змінити концепцію, повторити експеримент або припинити роботу.

Маркетингові завдання включають перевірку ціннісної пропозиції, повідомлень, назви категорії продукту, готовності платити, початкової ціни та способів залучення перших користувачів. Для цього можуть застосовуватися інтерв'ю, лендинги, списки очікування, тестові рекламні кампанії та закриті бета-версії.

3. Вихід продукту на ринок

Під час виходу на ринок продукт уперше стає доступним ширшій цільовій аудиторії. Основне питання тепер звучить так: чи може користувач знайти продукт, зрозуміти його, почати використовувати й отримати першу цінність?

Управлінські завдання переміщуються від експериментального прототипу до працездатної системи. Команда повинна забезпечити стабільність, безпеку, захист даних, доступність, підтримку користувачів, зрозуміле підключення та збір зворотного зв'язку. Особливо важливо передбачити ситуації, у яких користувач не може завершити основну дію або стикається з помилкою.

Маркетинг готує вихід на ринок: конкретизує позиціювання, повідомлення для різних сегментів, модель ціноутворення, канали комунікації та матеріали, які пояснюють продукт. Для корпоративних продуктів додаються презентації, демонстрації, навчання продавців і матеріали для клієнтської підтримки.

Критично важливо, щоб маркетингова обіцянка відповідала реальному досвіду. Якщо реклама обіцяє простоту, а реєстрація займає багато часу, виникає розрив між очікуванням і продуктом. Тому запуск – це не завершення створення продукту, а початок його перевірки в реальному середовищі.

У цифрових сервісах часто застосовують поступовий вихід: спочатку закриту бета-версію для обмеженої групи, а потім публічну.

4. Зростання і масштабування

Якщо продукт підтвердив свою цінність, кількість користувачів і обсяг використання починають збільшуватися. Основне питання етапу зростання: чи здатний продукт масштабуватися без погіршення якості та економічних результатів?

Продуктове управління повинно забезпечити технічну продуктивність, стабільність, розвиток інфраструктури, інтеграції, локалізацію та підтримку більшої кількості користувачів. Водночас необхідно контролювати технічний борг:

рішення, прийняті для швидкого запуску, можуть стати перешкодою під час масштабування.

Маркетинг переходить від окремих запускових активностей до побудови відтворюваної системи зростання. Масштабуються ефективні канали залучення, розвиваються партнерства, рекомендації, контент, спільноти та комунікації з наявними користувачами. Зростає значення утримання: залучення нових клієнтів не створює стійкого результату, якщо вони швидко припиняють використовувати продукт.

Саме на цьому етапі часто виникає небезпека передчасного масштабування. Великі витрати на рекламу можуть тимчасово збільшити кількість реєстрацій, але водночас приховати проблеми з продуктом. Тому маркетингове розширення має спиратися на підтверджений користувацький досвід.

5. Зрілість продукту

Зрілий продукт має сформовану аудиторію, впізнаване позиціонування та відносно передбачувану модель отримання доходу. Темпи природного зростання зазвичай сповільнюються, а конкуренти пропонують подібні можливості.

Головне управлінське питання: як підтримувати цінність продукту та його конкурентоспроможність, не ускладнюючи його без потреби?

На цьому етапі команда вдосконалює якість, безпеку, продуктивність і собівартість обслуговування. Переглядається архітектура, усувається накопичений технічний борг, оптимізується набір функцій. Частину ресурсів можна спрямувати на нові напрями, інтеграції або продукти, здатні забезпечити наступну хвилю зростання.

Маркетинг більше уваги приділяє утриманню користувачів, лояльності, довірі до бренду, поглибленій сегментації, новим сценаріям використання, додатковим тарифам і поверненню неактивних клієнтів. Якщо ринок насичений, компанія може шукати нові географічні ринки або адаптувати продукт для іншого сегмента.

Зрілість цифрового продукту не означає, що його розроблення завершене. Прикладом є Дія. Платформа загалом уже функціонує як масштабний цифровий продукт, однак усередині неї постійно з'являються нові документи та сервіси. Офіційні новини Дії демонструють, що зріла платформа може одночасно підтримувати наявні функції та запускати нові. Отже, сама платформа і кожен окремий сервіс усередині неї мають власні життєві цикли.

6. Оновлення, трансформація або завершення продукту

Коли використання скорочується, з'являються кращі технології або підтримка продукту стає економічно недоцільною, компанія повинна визначити його подальшу долю. Важливо не ототожнювати будь-яке тимчасове зниження активності зі стадією остаточного спаду. Спочатку потрібно встановити причину:

сезонність, зміна потреб, сильніший конкурент, проблеми якості чи поява продукту-замінника.

Можливі різні рішення: істотне оновлення, перепозиціювання, вихід на новий сегмент, зміна бізнес-моделі, об'єднання з іншим продуктом або повне закриття.

Якщо обирається оновлення, управлінська команда переглядає основну цінність і технологічну основу продукту, а маркетинг перевіряє нову аудиторію, позиціювання та способи виходу на неї.

Якщо продукт закривається, необхідно спланувати перенесення користувачів, експорт і зберігання їхніх даних, завершення договорів, припинення роботи інтеграцій та підтримку протягом перехідного періоду. Маркетингова комунікація повинна завчасно пояснити причини рішення, назвати дату завершення роботи та запропонувати альтернативу. Відповідальне закриття продукту допомагає зберегти довіру до компанії.

Реальним прикладом є завершення роботи Netflix DVD. Компанія пояснила, що після 25 років підтримувати DVD-сервіс ставало дедалі складніше через скорочення цього напрямку. Останні диски були відправлені 29 вересня 2023 року. При цьому Netflix завершив лише застарілу модель доставки контенту, а не задоволення потреби в домашніх розвагах, яка вже реалізовувалася через стримінг. Компанія завчасно повідомила користувачів і підкреслила історичне значення сервісу. Офіційне повідомлення Netflix.

7. Специфіка життєвого циклу цифрового продукту

Один цифровий продукт може одночасно перебувати на кількох етапах. Наприклад, основний сервіс уже є зрілим, нова функція проходить тестування, а застаріла інтеграція готується до закриття. Так само продукт може бути зрілим на одному ринку, але лише виходити на інший.

Тому етап визначається не віком продукту, а характером завдань і невизначеності. Переходити до наступної стадії слід не тому, що минув певний час, а тому, що команда отримала достатньо підтверджень для нового рівня інвестицій.

Основні завдання упродовж життєвого циклу поступово змінюються:

- зменшення невизначеності
- забезпечення першої цінності
- масштабування
- утримання та оптимізація
- оновлення або відповідальне завершення.

Таким чином, управління життєвим циклом не означає прагнення зберігати кожен продукт необмежено довго. Його мета – своєчасно змінювати рішення, розподіл ресурсів і маркетингові дії відповідно до реального стану продукту, ринку та потреб користувачів.

Завдання 3. Аналіз життєвого циклу цифрового продукту

Оберіть реальний цифровий продукт і простежте його розвиток від запуску до поточного стану. Визначте основні етапи його життєвого циклу та поясніть, як на кожному з них змінювалися управлінські й маркетингові завдання. Встановіть, на якому етапі продукт перебуває зараз, і запропонуйте наступне доцільне рішення щодо його розвитку. Висновки підтвердьте конкретними фактами та посиланнями на джерела.

8. Основні групи показників цифрового продукту

Управління цифровим продуктом потребує постійного спостереження за тим, чи створює він цінність для користувачів і бізнесу. Для цього використовують метрики – кількісні показники стану та результатів роботи продукту.

Необхідно розрізняти два поняття:

- ✓ **метрика** – будь-який показник, який можна виміряти;
- ✓ **KPI (Key Performance Indicator)** – ключовий показник, безпосередньо пов'язаний із конкретною метою продукту.

Наприклад, кількість відвідувань сайту є метрикою. Вона стає KPI лише тоді, коли збільшення відвідуваності визначено як одна з головних цілей команди.

Показники цінності для користувача

Ця група відповідає на питання: чи допомагає продукт користувачеві розв'язати його проблему?

До неї належать:

Task Completion Rate – частка користувачів, які успішно виконали потрібне завдання;

Time to Value – час від початку використання продукту до отримання першої відчутної цінності;

CSAT (Customer Satisfaction Score) – рівень задоволеності користувачів;

NPS (Net Promoter Score) – готовність користувачів рекомендувати продукт.

Наприклад, для сервісу *Дія* показником цінності може бути не тривалість перебування у застосунку, а можливість швидко отримати документ або завершити державну послугу. Користувач може провести в застосунку лише кілька хвилин, але успішно розв'язати своє завдання.

Показники використання продукту

Вони показують, скільки людей користуються продуктом і як саме вони з ним взаємодіють.

Найпоширеніші терміни:

DAU (Daily Active Users) – кількість активних користувачів за день;

WAU (Weekly Active Users) – за тиждень;

MAU (Monthly Active Users) – за місяць;

Engagement Rate – рівень залученості;

Frequency of Use – частота використання;

Feature Adoption – частка користувачів, які почали використовувати певну функцію;

Activation Rate – частка нових користувачів, які виконали першу значущу дію.

Реєстрація ще не означає, що людина почала користуватися продуктом. Наприклад, для освітньої платформи реєстрацією буде створення облікового запису, а активацією – початок першого курсу або виконання першого завдання.

У Google Analytics окремо виділяються загальні, нові, активні та повторні користувачі. Це допомагає не ототожнювати кількість відвідувачів із реальною активністю.

Показники дохідності

Ці показники характеризують здатність продукту створювати фінансовий результат.

До них належать:

Revenue – дохід продукту;

MRR (Monthly Recurring Revenue) – щомісячний повторюваний дохід;

ARR (Annual Recurring Revenue) – річний повторюваний дохід;

ARPU (Average Revenue per User) – середній дохід на одного користувача;

Conversion to Paid – частка користувачів, які перейшли на платну версію;

LTV (Customer Lifetime Value) – очікувана цінність клієнта за весь період взаємодії з продуктом;

CAC (Customer Acquisition Cost) – витрати на залучення одного клієнта.

MRR та ARR особливо важливі для SaaS-продуктів із передплатою. Для маркетплейсів також застосовують GMV (Gross Merchandise Value) – загальну вартість товарів, проданих через платформу. GMV не потрібно ототожнювати з доходом маркетплейсу: платформа зазвичай отримує лише комісію або інші платежі з проведених операцій.

Показники утримання

Утримання показує, чи продовжують люди використовувати продукт після першого знайомства.

Основні терміни:

Retention Rate – частка користувачів, які продовжили користуватися продуктом;

Churn Rate – частка користувачів, які припинили його використовувати або скасували передплату;

Returning Users – користувачі, які повернулися;

Cohort – група користувачів, об'єднана спільною ознакою, наприклад місяцем реєстрації.

Якщо зі 100 клієнтів SaaS-продукту протягом місяця п'ять відмовилися від передплати, то у спрощеному прикладі рівень відтоку становить 5 %, а рівень утримання – 95 %.

Важливо, щоб період вимірювання відповідав природній частоті використання продукту. Для месенджера можна аналізувати щоденне утримання, а для сервісу бронювання подорожей – щомісячне або річне. (*Amplitude*).

Показники якості

Ця група характеризує технічну надійність і зручність продукту. До неї можуть належати:

Uptime – частка часу, протягом якого сервіс доступний;

Error Rate – частота помилок;

Crash Rate – частота аварійного завершення роботи застосунку;

Load Time – швидкість завантаження;

кількість звернень до служби підтримки;

кількість виявлених дефектів;

відповідність вимогам безпеки та цифрової доступності.

Навіть популярний продукт може втрачати користувачів, якщо він повільно працює, часто завершує роботу з помилками або є складним для людей з інвалідністю. В Android, наприклад, для оцінювання якості застосунків використовують показники стабільності, швидкості запуску та частоти зависань. (*Android Developers*).

Жодна окрема метрика не дає повного уявлення про успішність продукту. Зростання кількості реєстрацій може супроводжуватися низькою активацією; високий рівень використання – відсутністю доходу; збільшення доходу – погіршенням задоволеності або якості.

Показовим є підхід GOV.UK до оцінювання цифрових сервісів: одночасно вимірюються задоволеність користувачів, частка завершених операцій, використання цифрового каналу та вартість однієї транзакції. Отже, оцінювання охоплює користувацьку, поведінкову, операційну та економічну сторони продукту.

Таким чином, основні групи показників відповідають на п'ять базових питань:

1. Чи отримує користувач цінність?
2. Як він використовує продукт?
3. Чи приносить продукт дохід?
4. Чи повертається користувач?
5. Чи працює продукт якісно?

<https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success>

Питання для перевірки матеріалу лекції

1. Що таке цифровий продукт і за якими ознаками його можна відрізнити від окремого цифрового файлу, функції або технологічного компонента?
2. Які рівні утворюють цифровий продукт як цілісну систему?
3. Чим цифровий продукт відрізняється від цифрової послуги, проєкту та платформи? Чому одне цифрове рішення може поєднувати декілька цих статусів?
4. У чому полягає відмінність між безпосереднім результатом роботи і продуктовим результатом?
5. За якими ознаками можна класифікувати цифрові продукти та чому мобільні застосунки, SaaS, платформи, маркетплейси, цифровий контент, освітні й фінансові продукти не є взаємовиключними категоріями?
6. Як дані, персоналізація, мережеві ефекти, низькі граничні витрати та постійне оновлення сприяють створенню цінності цифрового продукту?
7. Як взаємодіють продуктовий менеджмент і маркетинг продукту на етапах дослідження, розроблення, запуску та подальшого розвитку продукту?
8. Які основні функції виконують продакт-менеджер, продуктовий маркетолог, дизайнер, аналітик і розробник? У чому полягає принцип спільного прийняття продуктових рішень?
9. Які основні етапи проходить цифровий продукт і як змінюються управлінські та маркетингові завдання протягом його життєвого циклу?
10. Які основні групи показників використовують для оцінювання цифрового продукту та чим метрика відрізняється від KPI?

- Goldfarb A., Tucker C. Digital Economics. *Journal of Economic Literature*. 2019. Vol. 57, No. 1. P. 3–43. DOI.
- Kallinikos J., Aaltonen A., Marton A. The Ambivalent Ontology of Digital Artifacts. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37, No. 2. P. 357–370. DOI.
- OECD. Vectors of Digital Transformation. OECD Digital Economy Papers, No. 273. Paris: OECD Publishing, 2019. Повний текст.
- Schwaber K., Sutherland J. *The Scrum Guide*. 2020. Повний текст.
- Yoo Y., Henfridsson O., Lyytinen K. The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research. *Information Systems Research*. 2010. Vol. 21, No. 4. P. 724–735. DOI.
- European Parliament and Council. Directive (EU) 2019/770 on Certain Aspects Concerning Contracts for the Supply of Digital Content and Digital Services. EUR-Lex.
- Schwaber, K., Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide*.
- European Parliament and Council. (2019). Directive (EU) 2019/770 on contracts for the supply of digital content and digital services.
- Project Management Institute. *What Is Project Management?*.
- OECD. (2019). *An Introduction to Online Platforms and Their Role in the Digital Transformation*.
- Gawer, A., Cusumano, M. A. (2014). *Industry Platforms and Ecosystem Innovation*.
- Hagiu, A., Wright, J. (2015). *Multi-sided Platforms*.
- Rochet, J.-C., Tirole, J. (2003). *Platform Competition in Two-Sided Markets*.
- OECD. (2015). *Data-Driven Innovation: Big Data for Growth and Well-Being*.
- Goldfarb A., Tucker C. (2019). Digital Economics. *Journal of Economic Literature*, 57(1), 3–43.
- Gómez-Uribe C. A., Hunt N. (2015). *The Netflix Recommender System: Algorithms, Business Value, and Innovation*.
- Hagiu A., Wright J. (2015). *Multi-sided Platforms*.
- OECD. (2019). *An Introduction to Online Platforms and Their Role in the Digital Transformation*.
- European Union. *General Data Protection Regulation*.
- Google Cloud DORA. *DevOps Capabilities*.
- Kallinikos J., Aaltonen A., Marton A. (2013). *The Ambivalent Ontology of Digital Artifacts*.
- American Marketing Association. *The Definition of Marketing*.
- Atlassian. *Product Management: Main Stages and Product Manager Role*.
- Product Marketing Alliance. *What Is Product Marketing?*.
- The Scrum Guide*.
- Griffin A., Hauser J. R. *Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature*.
- Perri M. *Escaping the Build Trap*.

Lauchengco M. Loved: How to Rethink Marketing for Tech Products.