GUARD CONF

Что убьёт ваш продукт?

И как построить устойчивую ценностную архитектуру, которая его спасёт



Иван Чернов

Директор по продуктовой стратегии, UserGate





GUARDCONF

СКОЛЬКО ЖИВЁТ КОМПАНИЯ.

33 ГОДА	20 ЛЕТ	15 ЛЕТ
1965	1990	2026, прогноз

средний срок пребывания компании в индексе S&P 500

КТО ОСТАЛСЯ.

1600+

побывали в индексе за его историю

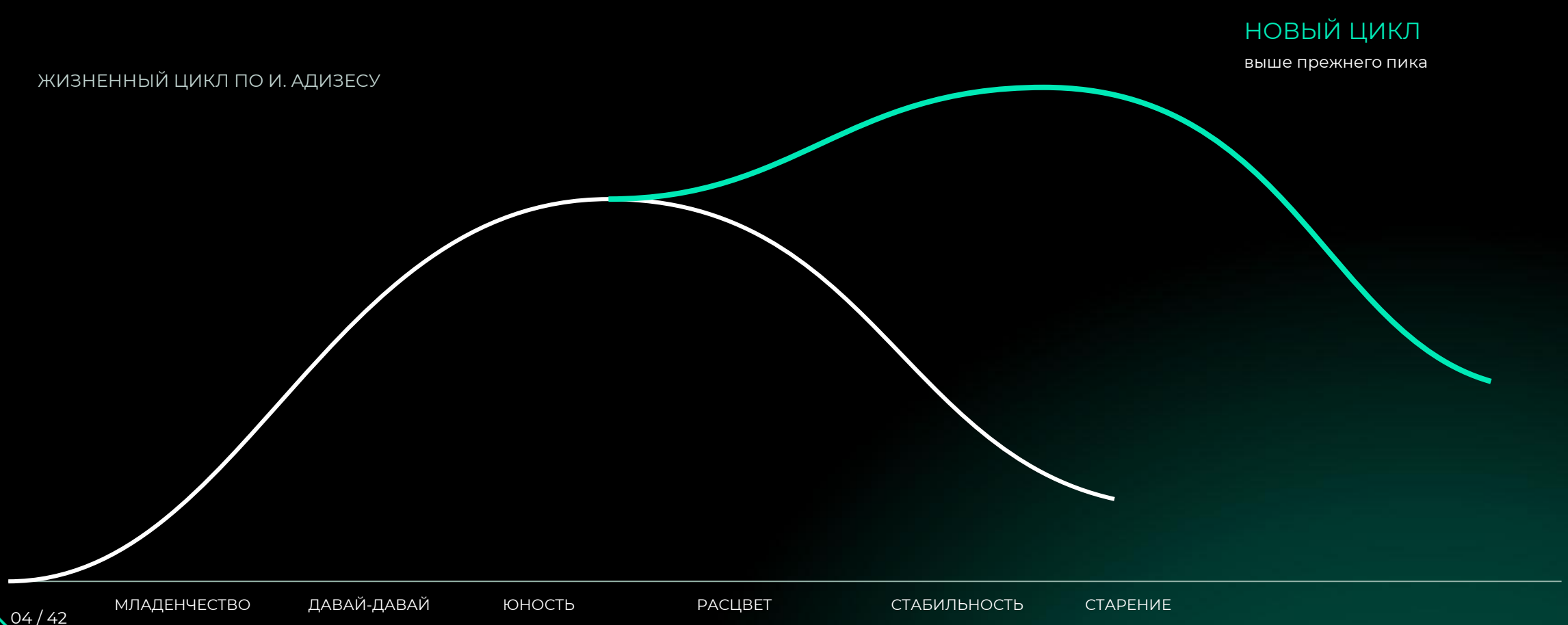
64

продержались все 50 лет

КАЖДЫЕ ДЕСЯТЬ ЛЕТ ИНДЕКС ОБНОВЛЯЕТСЯ НАПОЛОВИНУ.

В ЧЁМ ЗАДАЧА СРО?

ЗАДАЧА СРО — ЗАПУСКАТЬ НОВЫЕ ЦИКЛЫ.



ВСЯ РАБОТА — ДВА ВОПРОСА.

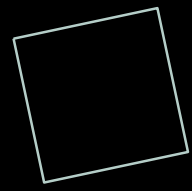
01

КАК ПОЙТИ НАВЕРХ?

02

ЧТО ПОТЯНЕТ ВНИЗ?

KODAK



ЦИФРУ ИЗОБРЕЛИ ОНИ САМИ.

1975

первый цифровой фотоаппарат, инженер Kodak

$2 млрд

в R&D по цифровой съёмке при CEO Джордже Фишере, 1993–1999

1000+

патентов в цифровой съёмке

АТАКУ СНИЗУ ОНИ ОТБИЛИ.

2005

№1 в США по продажам цифровых камер, впереди Canon и Sony

4859

магазинов Walgreens возвращаются с Fujifilm на Kodak, 2005

85 000

фотокиосков по миру, отчётность Kodak за 2006

СТАВКА НА ПЕЧАТЬ БЫЛА ЛОГИЧНОЙ. РАСХОДНИКИ ДАВАЛИ МАРЖУ, КОТОРОЙ НЕ БЫЛО НИГДЕ.

ЧТОБЫ УВИДЕТЬ, ЧТО СЛУЧИЛОСЬ ДАЛЬШЕ, НУЖЕН ДРУГОЙ ИНСТРУМЕНТ.

ЦЕННОСТНАЯ АРХИТЕКТУРА.

Элементы, из которых складывается результат для потребителя. Кто бы их ни создавал.

ЧЕМ ЭТО НЕ ЯВЛЯЕТСЯ.

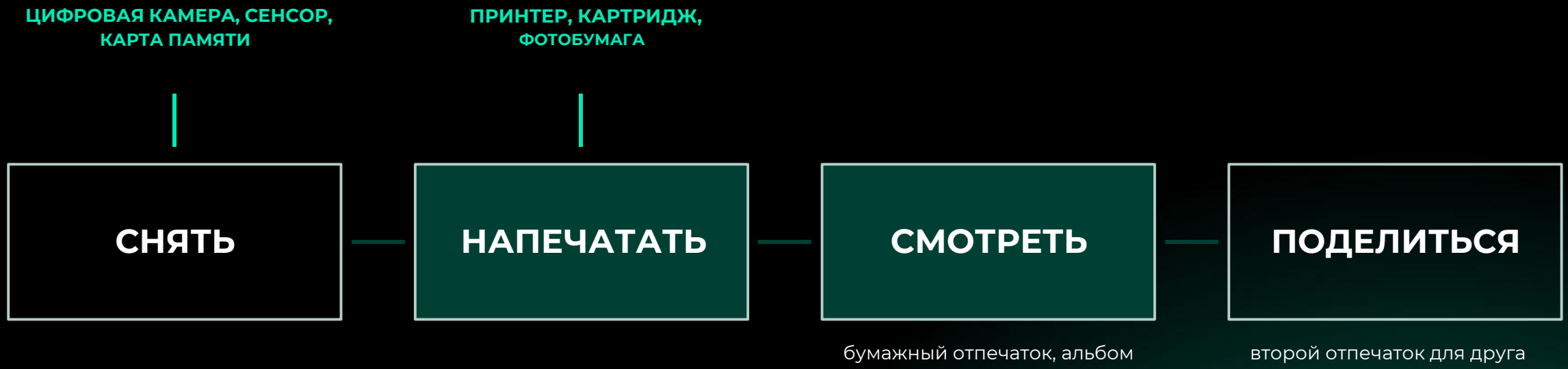
	ЧТО ОПИСЫВАЕТ	ВОПРОС
ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ value chain	виды деятельности внутри компании	где мы добавляем маржу
ПОТОК СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ value stream	шаги процесса от запроса до поставки	где потери
CUSTOMER JOURNEY MAP	путь клиента по точкам контакта с нами	где клиенту больно
ЦЕННОСТНАЯ АРХИТЕКТУРА value architecture	из чего собран результат для клиента	что вообще должно существовать

ПЕРВЫЕ ТРИ СМОТРЯТ, КАК ДЕЛАЕТСЯ РАБОТА. ПОСЛЕДНЯЯ — ИЗ ЧЕГО СОБРАН РЕЗУЛЬТАТ.

ИЗ ЧЕГО СОБРАН РЕЗУЛЬТАТ.

Результат для потребителя: заново пережить момент и поделиться им.

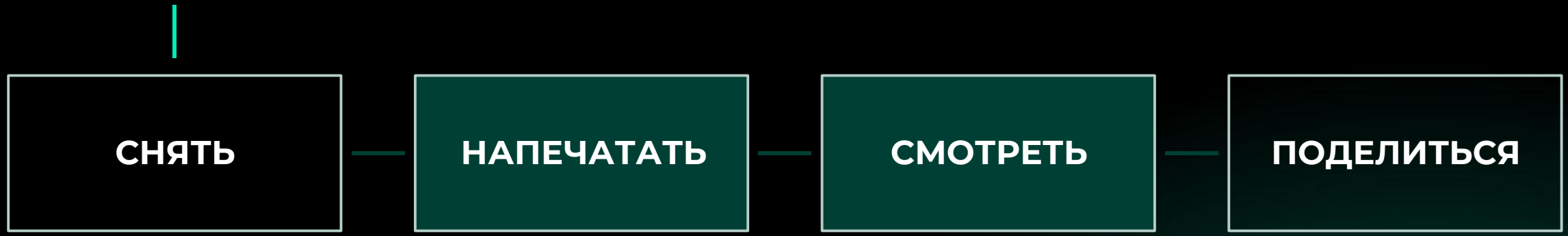
СНЯТЬ	НАПЕЧАТАТЬ	СМОТРЕТЬ	ПОДЕЛИТЬСЯ
плёночная камера	фотолаборатория, химия	бумажный отпечаток, альбом	второй отпечаток для друга



МЕНЯЛОСЬ ВНУТРИ ЭЛЕМЕНТОВ. ЭТО KODAK УМЕЛ.

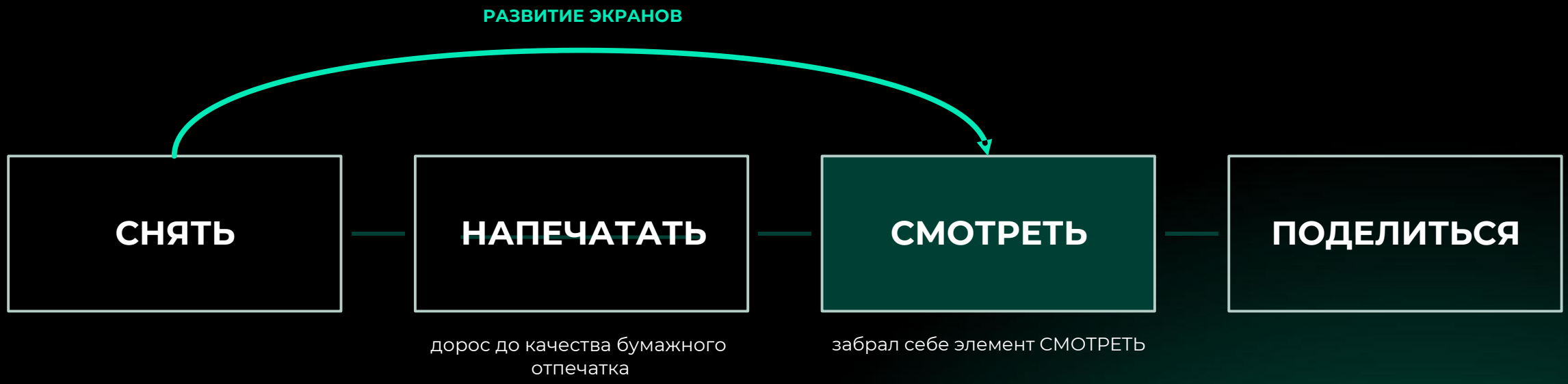
КАМЕРА В КАЖДОМ КАРМАНЕ.

КАМЕРА ПЕРЕЕЗЖАЕТ В ТЕЛЕФОН



БОЛЬШЕ СНИМКОВ — БОЛЬШЕ ПЕЧАТИ. ДЛЯ KODAK ЭТО ОТЛИЧНАЯ НОВОСТЬ.

РОСТ В ОДНОМ ЭЛЕМЕНТЕ ПОЗВОЛИЛ ПЕРЕЙТИ В ДРУГОЙ.



ИЗМЕНЕНИЕ ПЕРЕСКОЧИЛО ИЗ ОДНОГО ЭЛЕМЕНТА В ДРУГОЙ.

ДРУГ СТАЛ УБИЙЦЕЙ.

ИТОГ: ИЗ ЛИДЕРА В НИШЕВОГО B2B-ПОСТАВЩИКА.

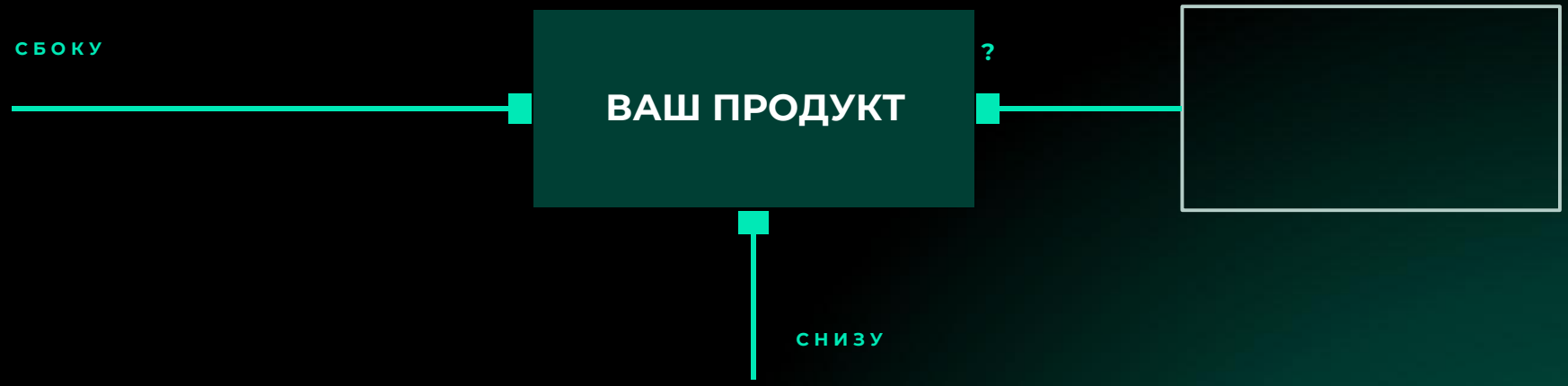
А ЧТО FUJIFILM.

ХИМИЯ ПЛЁНКИ УШЛА В МЕДИЦИНУ, КОСМЕТИКУ И МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ЭКРАНОВ

ЭКРАН УБИЛ ПЕЧАТЬ. FUJIFILM ДЕЛАЕТ ПЛЁНКУ ДЛЯ ЭКРАНОВ.

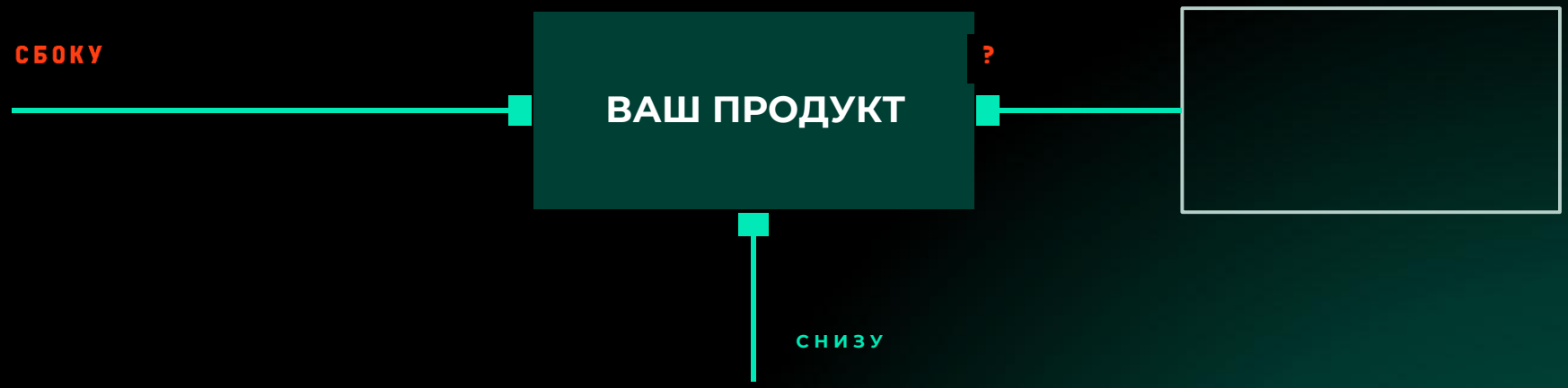
КТО ГЛАВНАЯ УГРОЗА ВАШЕМУ ПРОДУКТУ?

КАРТА УГРОЗ.



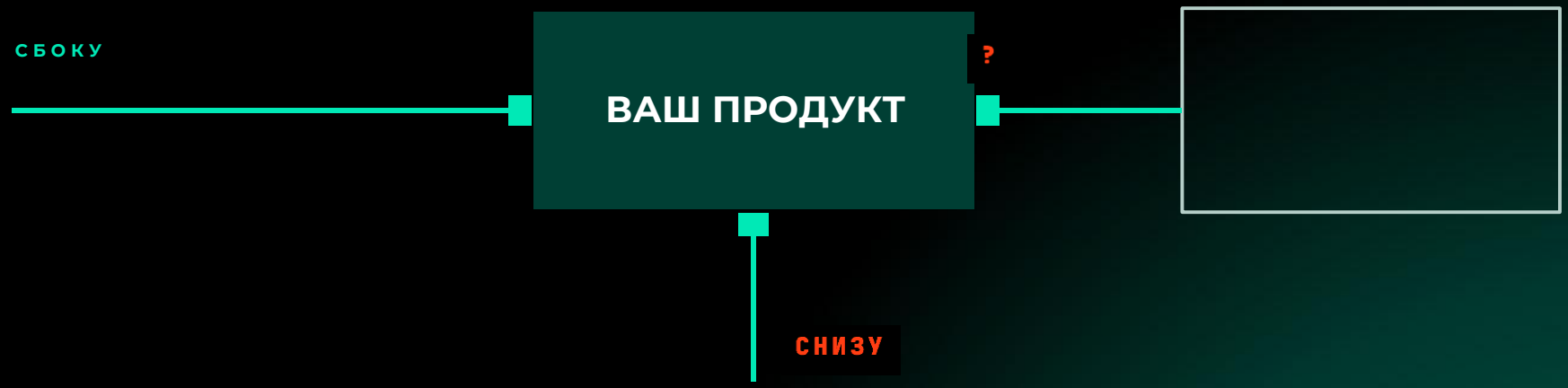
АТАКА СНИЗУ.

ДЕШЁВЫЙ И НЕСЕРЬЁЗНЫЙ ПРОДУКТ НА НОВОЙ ТЕХНОЛОГИИ.
KODAK ЭТУ АТАКУ ОТБИЛ.



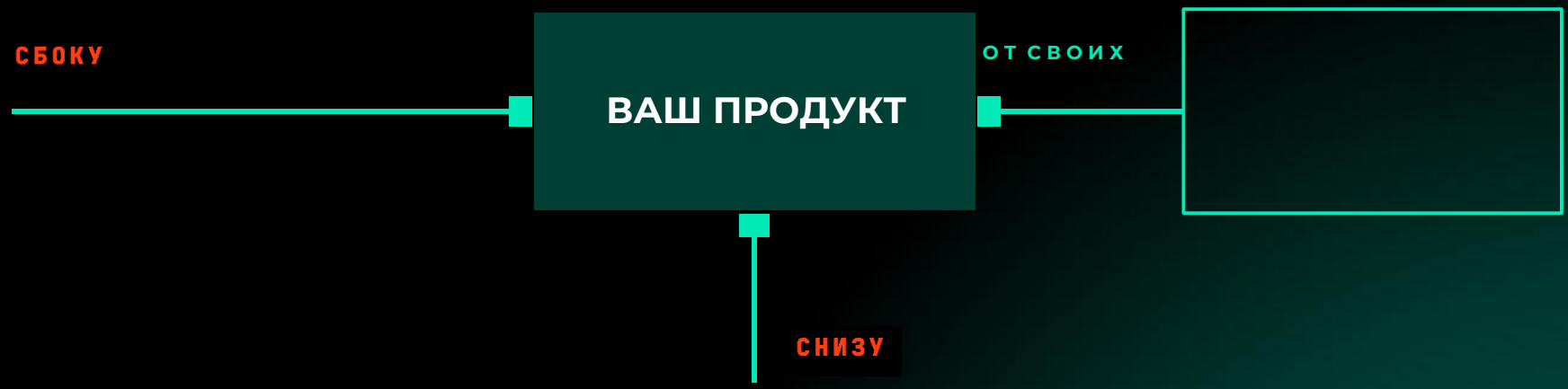
АТАКА СБОКУ.

ДРУГОЙ ПРОДУКТ ЗАКРЫВАЕТ ТУ ЖЕ ПОТРЕБНОСТЬ.
САПСАН ПРОТИВ САМОЛЁТОВ МОСКВА— ПЕТЕРБУРГ.



АТАКА ОТ СВОИХ.

ПАРТНЁР, КОТОРОМУ ВЫ РАДОВАЛИСЬ — ПОКА ОН НЕ СТАЛ СЛИШКОМ ХОРОШ.
МОЖНО ПРОИГРАТЬ ВОЙНУ, В КОТОРОЙ ТЫ ДАЖЕ НЕ УЧАСТВОВАЛ.



КОГО МЫ НАЗЫВАЕМ ПАРТНЁРОМ.

Все, кто создаёт ценность для вашего потребителя рядом с вами — и не конкурирует с вами.

01

КАНАЛ, ЧЕРЕЗ КОТОРЫЙ ВЫ ПРОДАЁТЕ

агрегаторы, маркетплейсы, магазины приложений, интеграторы и реселлеры

02

ПЛАТФОРМА, НА КОТОРОЙ ВЫ ЖИВЁТЕ

ОС, облако, браузер, чужая экосистема

03

СОСЕДИ ПО ПОТРЕБИТЕЛЮ

продукты, которыми пользуются рядом с вашим

04

ПОСТАВЩИК, ИЗ КОТОРОГО ВЫ СОБРАНЫ

компоненты, данные, контент, инфраструктура

КОНКУРЕНТ РАСТЁТ — ВАМ БОЛЬНО. ПАРТНЁР РАСТЁТ — ВЫ РАДУЕТЕСЬ.

СЛЕПАЯ ЗОНА.

АНАЛИЗ ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ ВИДИТ СОПЕРНИКОВ И ЗАМЕНЫ.
ПАРТНЁР ЖИВЁТ В ДРУГОМ ФАЙЛЕ — „КАНАЛЫ РОСТА“.



КАК ПАРТНЁР ВАС ВЫТЕСНИТ.

01

КОММОДИТИЗАЦИЯ

ваш продукт перестаёт отличаться, выбирают по цене

02

ПАРТНЁР ВЫХОДИТ НА ВАШ РЫНОК

начинает делать то же, что и вы

03

ИНВЕРСИЯ ЦЕННОСТИ

становится так хорош, что вы больше не нужны

МЕХАНИЗМ 1 · КОММОДИТИЗАЦИЯ

ВЫ ИМ ЗВОНИЛИ.

НОВОЕ ЖЁЛТОЕ ТАКСИ . ТАКСИ 956

ФОРМУЛА ТАКСИ . КОМАНДИР

ЖЕНСКОЕ ТАКСИ . АНГЕЛ

ГОРОДСКОЕ ТАКСИ

НЕКОТОРЫЕ ЖИВЫ ДО СИХ ПОР. ПРОСТО ЭТО БОЛЬШЕ НЕ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЯ.

ЯНДЕКС.ТАКСИ И ТАКСОПАРКИ.

2018 **27%**

рынка такси РФ

2021 **66%**

среди агрегаторов РФ

2024 **96%**

среди приложений в Москве

ВМЕСТО ВЫБОРА ТАКСОПАРКА МЫ ВЫБИРАЕМ ПРИЛОЖЕНИЕ ДЛЯ ЗАКАЗА.

МЕХАНИЗМ 2 · ПАРТНЁР ВЫХОДИТ НА ВАШ РЫНОК

ВЫ ИХ УСТАНАВЛИВАЛИ.

КАСПЕРСКИЙ • DR.WEB • NOD32

NORTON • MCAFEE • AVAST

2012 — MICROSOFT ВСТРАИВАЕТ АНТИВИРУС В КАЖДУЮ КОПИЮ WINDOWS.

WINDOWS DEFENDER И РЫНОК АНТИВИРУСОВ.

2016

„Лаборатория Касперского“ подаёт жалобу в ФАС. В 2017 ФАС ограничивается предупреждением

2022

Norton и Avast сливаются за $8,1 млрд, британский CMA одобряет сделку со ссылкой на Microsoft

2025

Defender остаётся самым используемым антивирусом и в независимых тестах набирает столько же, сколько платные лидеры

DEFENDER СТОИТ У ВСЕХ.

ПРОТИВ КОНКУРЕНТА ЕСТЬ ПРОДУКТ И ЦЕНА.

ПРОТИВ ПАРТНЁРА — ТОЛЬКО ОЧЕРЕДЬ В ФАС.

МЕХАНИЗМ 3 · ИНВЕРСИЯ ЦЕННОСТИ

ЭТО МЫ УЖЕ ВИДЕЛИ.
ЭКРАН, КОТОРЫЙ ЗАБРАЛ СЕБЕ „СМОТРЕТЬ“.

ЧТО УБЬЁТ МОЙ ПРОДУКТ

НАШ ВКЛАД				
КТО ЕЩЁ ТРОГАЕТ ЭТОТ ЭЛЕМЕНТ				
ЧТО ИЗМЕНИТСЯ ТАК, ЧТО НАМ КОНЕЦ				

столбцов столько, сколько у вас элементов · красная ячейка — та, где от ответа стало тревожно

ЕСЛИ БЫ ТОПЫ KODAK РАБОТАЛИ С ТАКИМ ИНСТРУМЕНТОМ.

	СНЯТЬ	НАПЕЧАТАТЬ	СМОТРЕТЬ	ПОДЕЛИТЬСЯ
НАШ ВКЛАД	КАМЕРЫ	ПЛЁНКА, ПРОЯВКА, ПЕЧАТЬ	БУМАЖНЫЙ ОТПЕЧАТОК	ВТОРОЙ ОТПЕЧАТОК
КТО ЕЩЁ ТРОГАЕТ ЭТОТ ЭЛЕМЕНТ	ПРОИЗВОДИТЕЛИ КАМЕР	ФОТОЛАБОРАТОРИИ	АЛЬБОМЫ, РАМКИ	ОТКРЫТКИ, ПОЧТА
ЧТО ИЗМЕНИТСЯ ТАК, ЧТО НАМ КОНЕЦ	КАМЕРА В КАЖДОМ КАРМАНЕ	ПЕЧАТЬ СТАНЕТ НЕ НУЖНА	ЭКРАНЫ	СОЦСЕТИ

КРАСНАЯ ЯЧЕЙКА — ДО АЙФОНА.

КАК ЗАПОЛНЯТЬ.

01 **Сформулировать, какой результат получает ваш потребитель**

02 **Разложить результат на элементы**

03 **По каждому элементу — кто ещё его создаёт, кроме вас**

ЧТО БУДЕТ С КАЖДЫМ ЭЛЕМЕНТОМ, ЕСЛИ

ЭТОТ ПАРТНЁР СТАНЕТ В ДЕСЯТЬ РАЗ ЛУЧШЕ И В ДЕСЯТЬ РАЗ ДЕШЕВЛЕ?

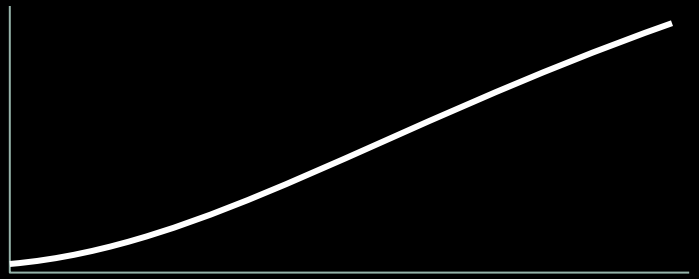
СТАЛО ХОРОШО — ВЫ В БЕЗОПАСНОСТИ.

СТАЛО ТРЕВОЖНО — КОПАЙТЕ ЗДЕСЬ.

ЧТО БУДЕТ, ЕСЛИ ПАРТНЁР СТАНЕТ ЛУЧШЕ.

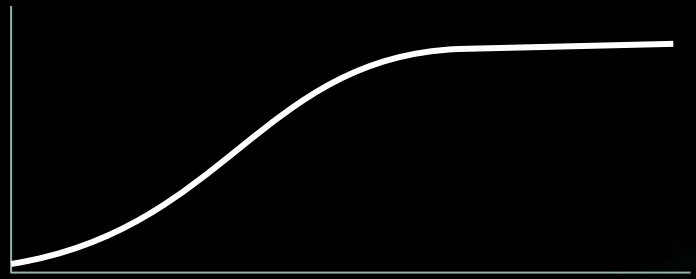
По горизонтали — качество партнёра, по вертикали — ваша ценность.

01
СИНЕРГИЯ



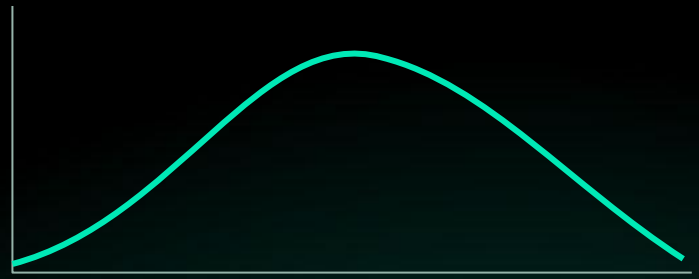
чем он лучше, тем лучше вам

02
ЗРЕЛОСТЬ



его улучшения перестают на вас влиять

03
ИНВЕРСИЯ



с какого-то момента его рост начинает вас убивать

ПО КАЖДОМУ ПАРТНЁРУ НАДО ПОНЯТЬ, НА КАКОЙ ОН ЛИНИИ.

ЧТОБЫ ЭТО НЕ БЫЛО ОДНОРАЗОВЫМ.

01 У КРАСНОЙ ЯЧЕЙКИ ЕСТЬ ВЛАДЕЛЕЦ

02 ЕСТЬ ПЕРИОДИЧНОСТЬ ПЕРЕСМОТРА

03 ЕСТЬ ТРИГГЕР

04 ЖИВЁТ РЯДОМ С КОНКУРЕНТНЫМ АНАЛИЗОМ

МОЙ КАНВАС.

Результат для клиента: бизнес работает, пока его пытаются сломать снаружи и изнутри.

	ПРОПУСТИТЬ ТРАФИК	РАЗГРАНИЧИТЬ ДОСТУП	ОБНАРУЖИТЬ И ОСТАНОВИТЬ	УВИДЕТЬ И ОТЧИТАТЬСЯ
НАШ ВКЛАД	NGFW НА ПЕРИМЕТРЕ	ПОЛИТИКИ, ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ	IPS, АНТИВИРУС, КОНТРОЛЬ ПРИЛОЖЕНИЙ	
КТО ЕЩЁ ТРОГАЕТ ЭТОТ ЭЛЕМЕНТ	ELTEX, QTECH, БУЛАТ · СЕРЫЙ CISCO И FORTINET	ASTRA, РЕД ОС · ИНДИД, AVANPOST, SOLAR · NAC У СЕТЕВИКОВ	КОД БЕЗОПАСНОСТИ, POSITIVE, SOLAR · КАСПЕРСКИЙ	MAXPATROL, KUMA
ЧТО ИЗМЕНИТСЯ ТАК, ЧТО НАМ КОНЕЦ	БЕЗОПАСНОСТЬ СТАНЕТ СВОЙСТВОМ САМОЙ СЕТИ	ДОСТУП РЕШАЕТСЯ В КАТАЛОГЕ, СЕТЬ ТОЛЬКО ИСПОЛНЯЕТ	ЗАЩИТА УЕЗЖАЕТ НА КОНЕЧНУЮ ТОЧКУ И В SOC	КТО ВИДИТ ВСЁ, ТОТ И ВЫБИРАЕТ, ЧТО СТОИТ В СЕТИ

владелец — директор по продуктовой стратегии · триггер — клиенты просят security by design · пересмотр — по триггеру, не по календарю

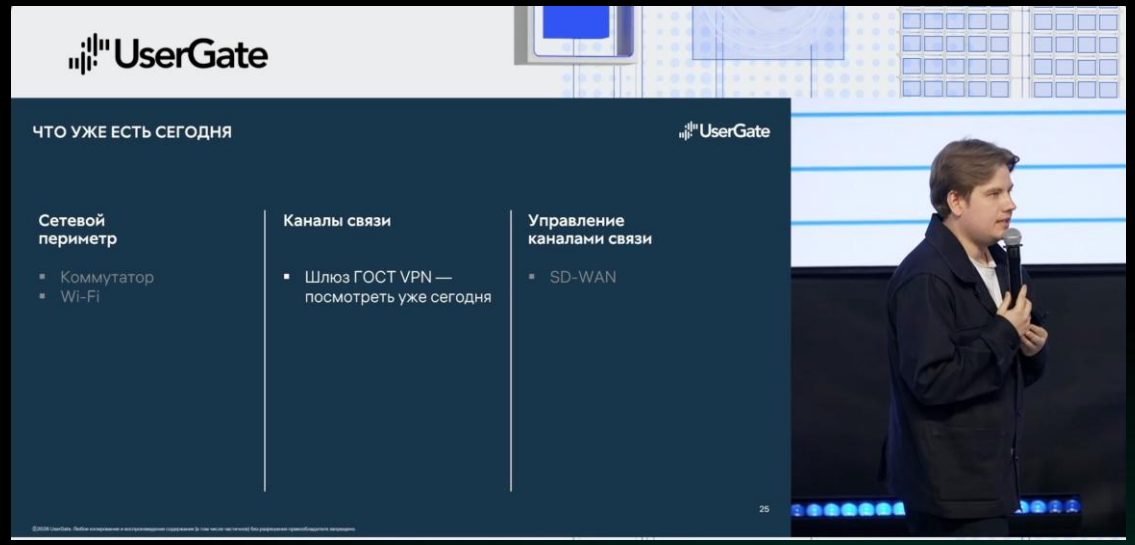
ЧТО МЫ СДЕЛАЛИ С КРАСНОЙ ЯЧЕЙКОЙ.

01 2024
РЕШИЛИ ЗАЙТИ В ЯЧЕЙКУ ПАРТНЁРА САМИ

02 ТРИГГЕР
КЛИЕНТЫ ПРОСЯТ SECURITY BY DESIGN. ЭТОТ ХОД МЫ УЖЕ ВИДЕЛИ У MICROSOFT С DEFENDER

03 2026
АНОНС НА OPENCONF: КОММУТАТОР И WI-FI, ШЛЮЗ ГОСТ VPN, SD-WAN

04 МЕХАНИКА
ПУНКТ 04 СО СЛЕДУЮЩЕГО СЛАЙДА: ВЛАДЕТЬ КРИТИЧЕСКИМ ЭЛЕМЕНТОМ АРХИТЕКТУРЫ



OpenConf 2026

ЗАЙТИ В ЯЧЕЙКУ ПАРТНЁРА РАНЬШЕ, ЧЕМ ОН ЗАЙДЁТ В НАШУ.

ЧТО ДЕЛАТЬ С КРАСНЫМИ ЯЧЕЙКАМИ

КАК СОБРАТЬ УСТОЙЧИВУЮ АРХИТЕКТУРУ.

СМОТРЕТЬ

01 МОНИТОРИТЬ СОСЕДНИЕ ЭЛЕМЕНТЫ — С ТРИГГЕРАМИ „КОГДА БЕЖИМ“

02 ДЕРЖАТЬ СЦЕНАРИЙ НА СЛУЧАЙ ИНВЕРСИИ

СТРОИТЬ

03 НЕ ЗАВИСЕТЬ ОТ ОДНОГО ПАРТНЁРА

04 ВЛАДЕТЬ КРИТИЧЕСКИМ ЭЛЕМЕНТОМ АРХИТЕКТУРЫ

ЧТО ПОЧИТАТЬ.

„ДИЛЕММА ИННОВАТОРА“	Клейтон Кристенсен	про атаку снизу
„КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ“	Майкл Портер	про атаку сбоку
„СТРАТЕГИЯ ПРОЦВЕТАНИЯ“	Рон Аднер	про атаку от своих

Спасибо за внимание!



Иван Чернов

Директор по продуктовой стратегии, UserGate