

12+

БОЛЕСОВ ДМИТРИЙ

ПРОДАКТ-МЕНЕДЖМЕНТ: ЛОГИКА, МЕТРИКИ, РЕШЕНИЯ



ЛОГИКА

МЕТРИКИ

РЕШЕНИЯ

Дмитрий Болесов

**Продакт-менеджмент:
логика, метрики, решения**

«Издательские решения»

Болесов Д.

Продакт-менеджмент: логика, метрики, решения / Д. Болесов —
«Издательские решения»,

Книга поможет молодому РМ не утонуть в задачах и метриках: разберёте, как формулировать цели, проверять гипотезы, защищать решения перед бизнесом и масштабировать продукт. Много практики: чек-листы, шаблоны, кейсы для B2C-приложений и B2B-сервисов — всё, чтобы начать применять уже завтра.

© Болесов Д.

© Издательские решения

Содержание

Глава 1. Кто такой продакт-менеджер и зачем он нужен	6
Практическое задание	7
Глава 2. Понимание пользователя и рынка: с чего начинается продукт	8
Упражнение	9
Глава 3. Формулирование гипотез и приоритизация идей	10
Практика	11
Глава 4. Стратегия продукта и дорожная карта	12
Задание	13
Глава 5. Проектирование функционала и работа с требованиями	14
Практика	15
Глава 6. Прототипирование и валидация до разработки	16
Упражнение	17
Глава 7. Работа с командой: процессы и коммуникации	18
Практика	19
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Продакт-менеджмент: логика, метрики, решения

Дмитрий Болесов

© Дмитрий Болесов, 2026

ISBN 978-5-0071-1361-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Глава 1. Кто такой продакт-менеджер и зачем он нужен

Продакт-менеджер — это человек, который отвечает за ценность продукта для пользователя и бизнеса. Он не пишет код и не рисует макеты, но именно он решает, что делать команде, в каком порядке и ради какого результата. Его задача — соединять потребности людей, возможности команды и цели компании.

Зона ответственности РМ охватывает весь жизненный цикл продукта: от идеи до масштабирования и даже до вывода из эксплуатации. В типичные задачи входит формулирование проблемы, проверка гипотез, приоритизация, работа с метриками, коммуникация со стейкхолдерами, планирование релизов и постоянное улучшение продукта на основе данных и обратной связи.

Важно сразу отделить роль РМ от смежных профессий. Продакт-менеджер отличается от проджект-менеджера: второй отвечает за сроки, бюджет и выполнение задач, а первый — за «что» и «зачем». От маркетолога РМ отличается тем, что не продвигает готовый продукт, а формирует его ценность ещё до запуска. От аналитика он отличается тем, что не только собирает данные, но и принимает на их основе решения. От дизайнера РМ отличается тем, что задаёт направление и критерии успеха, но не отвечает за визуальную реализацию.

Среди артефактов, с которыми работает РМ, можно выделить видение продукта, дорожную карту, бэклог, user stories, критерии приёмки, метрики и отчёты по экспериментам. Эти документы не являются формальностью — они помогают команде держаться одного курса и принимать решения в условиях неопределённости.

Распространённые мифы о профессии: «РМ только раздаёт задачи», «РМ должен уметь программировать», «РМ решает всё единолично». На практике РМ ведёт процесс, собирает мнения, помогает команде договариваться и фокусироваться на главном. Частые ошибки новичков — брать слишком много на себя, пытаться контролировать каждую деталь, игнорировать данные и откладывать проверку гипотез.

Практическое задание

Выберите три типа продуктов: B2B-сервис, мобильное приложение и внутренний инструмент для сотрудников компании. Для каждого кратко опишите:

- одну главную проблему пользователя, которую продукт решает;
- одну ключевую метрику успеха;
- три артефакта, которые РМ будет вести в первую очередь;
- одну типичную ошибку, которую легко допустить в этом контексте.

Запишите ответы в свободной форме — это станет вашим первым рабочим листом.

Глава 2. Понимание пользователя и рынка: с чего начинается продукт

Любой хороший продукт начинается с чёткой формулировки проблемы пользователя. Важно не начинать с решения: если сразу думать про фичи, легко промахнуться мимо реальной боли. Правильная формулировка проблемы звучит как «пользователь сталкивается с X, из-за чего ему сложно достичь Y». Например: «пользователь тратит много времени на поиск нужной информации в длинном документе, из-за чего откладывает принятие решений».

Для сбора информации используют разные методы исследований. Качественные методы (интервью, наблюдение, фокус-группы) помогают понять мотивы и контекст. Количественные методы (опросы, аналитика, A/B-тесты) помогают оценить масштаб и проверить гипотезы. На ранних этапах лучше делать упор на качественные методы: они дают глубину и неожиданные инсайты.

Интервью — один из самых доступных и мощных инструментов. Главное правило: задавать открытые вопросы и не подсказывать ответы. Вместо «вы бы хотели кнопку быстрого поиска?» лучше спросить «расскажите, как вы обычно ищете нужную информацию?». Важно фиксировать не только слова, но и паузы, эмоции, невербальные сигналы.

Сегментация аудитории помогает не пытаться угодить всем сразу. Можно сегментировать по поведению (новички/опытные), по роли (администратор/обычный пользователь), по контексту (офис/дом/в дороге). Для каждого сегмента полезно составить портрет пользователя: имя, возраст, профессия, цели, барьеры, источники информации, типичные сценарии. Портрет не должен быть «идеальным клиентом» — он должен отражать реальные трудности.

Анализ рынка и конкурентов помогает увидеть пробелы и тренды. Полезно не просто смотреть на функции, а сравнивать ценность: как конкуренты решают проблему, какие компромиссы они делают, где пользователи недовольны. Источниками могут быть отзывы, обзоры, соцсети, публичные отчёты и даже собственные интервью с пользователями конкурентов.

Упражнение

Сформулируйте 10 качественных вопросов для интервью по выбранной теме продукта. Вопросы должны быть открытыми, без подсказок решений, и покрывать разные аспекты: мотивацию, барьеры, контекст использования, критерии выбора. Запишите их в виде списка — это будет ваш рабочий лист для будущих исследований.

Глава 3. Формулирование гипотез и приоритизация идей

Гипотеза в продуктовой работе — это проверяемое предположение о том, какое изменение приведёт к какому результату. Хорошая гипотеза содержит три части: действие, ожидаемый эффект и метрика. Например: «если мы добавим быстрый поиск по документу, то доля пользователей, завершивших задачу в течение 10 минут, вырастет на 20%».

Превращать наблюдения в гипотезы помогает простой шаблон: «мы считаем, что [действие] поможет [сегменту пользователей] [достичь цели], потому что [причина]. Мы узнаем об успехе по [метрике]». Такой формат заставляет думать о проверяемости и измеримости результата.

Приоритизация идей нужна, потому что ресурсов всегда меньше, чем хороших идей. Фреймворк RICE (Reach, Impact, Confidence, Effort) помогает оценить идеи по четырём параметрам: охват, влияние, уверенность, усилия. Reach — сколько пользователей затронет изменение. Impact — насколько сильно оно повлияет на ключевой результат. Confidence — насколько вы уверены в своих оценках. Effort — сколько времени и ресурсов потребуется. Итоговый балл $RICE = (Reach \times Impact \times Confidence) / Effort$.

ICE похож на RICE, но проще: Impact, Confidence, Effort. Он удобен для быстрой оценки в небольших командах. MoSCoW помогает разделить требования на Must have, Should have, Could have, Won't have — это полезно при планировании релизов.

Бэклог идей — это не список желаний, а живой инструмент. Его нужно регулярно пересматривать, удалять устаревшие пункты и добавлять новые инсайты. Полезно вести отдельные категории: проверенные гипотезы, идеи на проверку, отложенные идеи, отменённые идеи.

Связь гипотез с бизнес-целями делает работу осмысленной. Каждая гипотеза должна быть привязана к одной из целей: рост выручки, удержание пользователей, снижение оттока, ускорение процесса, улучшение качества. Это помогает избегать «красивых, но бесполезных» фич.

Практика

Возьмите список из 15 идей для продукта. Оцените каждую по RICE. Выберите топ-3 и для каждой напишите:

- формулировку гипотезы по шаблону;
- связь с бизнес-целью;
- план проверки (какой эксперимент или исследование провести).

Это станет вашим рабочим листом для приоритизации и планирования экспериментов.

Глава 4. Стратегия продукта и дорожная карта

Видение продукта (vision) — это краткая формулировка того, каким продукт должен стать в будущем и какую ценность он принесёт. Оно должно быть понятным, вдохновляющим и измеримым по духу. Например: «через два года наш сервис станет основным инструментом для быстрого поиска и структурирования информации в рабочих документах, экономя пользователям не менее 30% времени на рутинных задачах».

Цели лучше ставить по методике OKR (Objectives and Key Results). Objective — это амбициозная цель, Key Results — конкретные измеримые результаты, которые показывают прогресс. Например: Objective — «сделать продукт незаменимым для ежедневных рабочих задач», Key Results — «доля активных пользователей выросла до 60%», «среднее время выполнения ключевой задачи сократилось на 25%», «NPS вырос до 40».

Дорожная карта (roadmap) показывает, как продукт будет развиваться во времени. Она может быть разной по уровню детализации: стратегическая (кварталы и направления), тактическая (спринты и задачи). Частая ошибка — делать roadmap слишком детализированной на долгий срок. В условиях неопределённости лучше оставлять пространство для манёвра и регулярно пересматривать приоритеты.

Управление компромиссами — важная часть работы PM. Скорость, качество и ценность редко можно максимизировать одновременно. Приходится выбирать: быстрее выпустить MVP и получить обратную связь, или потратить больше времени на проработку деталей. Решения должны опираться на данные и риски: что хуже — потеря времени или потеря доверия пользователей?

Задание

Составьте одностраничную стратегию продукта:

- Vision (1—2 предложения);
- 3—4 ключевые цели на год (в формате OKR);
- 3—5 ключевых инициатив, которые помогут достичь целей;
- упрощённую roadmap на 3 квартала (направления и ожидаемые результаты, без излишней детализации).

Запишите это в свободной форме — это будет основой для планирования и коммуникации с командой и стейкхолдерами.

Глава 5. Проектирование функционала и работа с требованиями

User stories помогают описывать функционал с точки зрения пользователя. Классический шаблон: «как [роль], я хочу [действие], чтобы [цель]». Например: «как редактор, я хочу быстрый поиск по тексту, чтобы быстрее находить нужные фрагменты и не терять контекст». Важно, чтобы story была конкретной, измеримой и реализуемой в одном спринте.

Job stories смещают фокус с действия на ситуацию и мотивацию: «когда [ситуация], я хочу [мотивация], чтобы [результат]». Например: «когда я работаю над срочным документом, я хочу быстро находить ключевые фрагменты, чтобы успеть сдать задачу в срок». Job stories особенно полезны, когда поведение пользователя зависит от контекста.

Критерии приёмки делают требования однозначными. Они отвечают на вопрос «как мы поймём, что задача выполнена?». Например, для функции поиска критерии могут включать: «поиск работает по ключевым словам и фразам», «результаты сортируются по релевантности», «поиск не тормозит при объёме документа до 50 страниц».

Декомпозиция крупных задач помогает команде работать итеративно. Большую фичу разбивают на части, которые приносят ценность уже на ранних этапах. Например, сначала делают базовый поиск, потом добавляют фильтры, затем — подсветку совпадений. Такой подход снижает риски и ускоряет обратную связь.

Документирование требований — это баланс между гибкостью и ясностью. Слишком подробные спецификации замедляют работу, слишком расплывчатые — приводят к недопониманию. Лучше фиксировать главное: проблему, цель, критерии успеха, ограничения, зависимости. Остальное можно уточнять в процессе.

Практика

Перепишите 3 крупные фичи в виде user stories с критериями приёмки. Для каждой укажите:

- формулировку story;
- 3—5 критериев приёмки;
- возможную декомпозицию на подзадачи (2—3 части).

Это будет вашим рабочим листом по проектированию функционала.

Глава 6. Прототипирование и валидация до разработки

Прототип — это способ быстро проверить идею, не тратя ресурсы на полноценную разработку. Виды прототипов различаются по уровню детализации и интерактивности: от бумажных эскизов до кликабельных макетов в Figma. Выбор зависит от цели проверки: для проверки концепции достаточно простого наброска, для проверки интерфейса — интерактивного прототипа.

Быстрые способы проверки идей без кода включают лендинги, фейковые кнопки, письма с описанием функционала, опросы с макетом. Например, можно сделать страницу с описанием новой функции и кнопкой «Попробовать», а при клике показывать сообщение «функция в разработке, оставьте email для уведомления». По количеству кликов и email можно оценить интерес.

Дизайн-мышление предлагает итеративный подход: понять проблему, придумать решения, создать прототип, протестировать, повторить. Главное — не застревать в бесконечных доработках. Каждая итерация должна отвечать на конкретный вопрос: «работает ли это решение для целевой аудитории?».

Интеграция с UX/UI важна, но РМ не должен заменять дизайнера. Роль РМ — задавать направление, критерии успеха и ограничения, а дизайнер отвечает за удобство и эстетику. Хороший процесс включает совместные обсуждения, прототипирование и тестирование с пользователями.

Упражнение

Выберите одну ключевую фичу и спроектируйте для неё прототип:

- опишите концепцию в 2—3 предложениях;
- перечислите 3—5 вопросов, на которые прототип должен ответить;
- укажите, какой тип прототипа вы выберете и почему;
- составьте список из 5—7 ключевых элементов интерфейса.

Это будет ваш рабочий лист по прототипированию и валидации.

Глава 7. Работа с командой: процессы и коммуникации

Agile-подходы помогают командам работать в условиях неопределённости. Scrum подходит, когда есть чёткие спринты, роли и ритуалы: планирование, ежедневные стендапы, демо, ретроспективы. Kanban лучше работает, когда поток задач неравномерный и важнее контроль загрузки и времени выполнения. Начинающему РМ полезно понимать оба подхода и выбирать тот, который лучше подходит команде и продукту.

Планирование спринтов — это не просто распределение задач, а согласование приоритетов и ожиданий. РМ помогает команде понять, какие задачи важнее, какие риски есть, какие зависимости нужно учесть. Демо — это возможность показать прогресс и получить обратную связь. Ретроспективы помогают учиться на опыте и улучшать процессы.

Управление ожиданиями стейкхолдеров — одна из самых сложных задач. Важно регулярно информировать о прогрессе, рисках и компромиссах. Полезно заранее договариваться о критериях успеха и способах принятия решений. Эскалация проблем должна происходить своевременно, с чётким описанием ситуации, вариантов решения и рекомендаций.

Инструменты для совместной работы помогают держать всех в курсе. Таск-трекеры (Jira, Trello, YouTrack) нужны для учёта задач и приоритетов. Доски (Kanban, Scrum) помогают визуализировать поток работы. Документация (Notion, Confluence) нужна для хранения требований, решений и знаний. Главное — не перегружать процессы и выбирать инструменты, которые реально используют люди.

Практика

Подготовьте повестку и цели для ретроспективы по гипотетическому спринту. Укажите:

— 2—3 главных вопроса для обсуждения;

— 1—2 конкретных изменения, которые вы предложите внедрить;

— метрики или индикаторы, по которым можно будет оценить эффект от изменений.

Это будет вашим рабочим листом по улучшению процессов.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.