

УДК 004.4:005
ББК 32.973.2
Ш95

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Шуваев, Ярослав Александрович.

Ш95 Менеджмент цифрового продукта : от идеи до идеала / Ярослав Шуваев. — Москва : Эксмо, 2024. — 320 с. — (Библиотека цифровой трансформации).

Цифровизация меняет потребительские услуги и промышленные процессы, проникая во все аспекты нашей жизни, а информационно-технологические компании становятся лидерами в своих отраслях. Традиционные отрасли также включаются в цифровую трансформацию, разрабатывая программное обеспечение для собственных нужд. Успех в этой среде требует управления жизненным циклом цифровых продуктов в условиях быстро меняющегося рынка, конкуренции и постоянного развития. Как управлять такими проектами, знает Ярослав Шуваев, эксперт по корпоративным инновациям с более чем 10-летним опытом преподавания UX/UI-дизайна и продакт-менеджмента, основатель shuvaev.com.

Независимо от того, в какой точке карьеры вы находитесь, «Менеджмент цифрового продукта» предоставит вам ценные знания и инструменты для успешной адаптации и роста в эпоху инноваций.

УДК 004.4:005
ББК 32.973.2

Производственно-практическое издание
БИБЛИОТЕКА ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Шуваев Ярослав Александрович

**МЕНЕДЖМЕНТ ЦИФРОВОГО ПРОДУКТА
ОТ ИДЕИ ДО ИДЕАЛА**

Литрес 
Я ТИКА ЧИТАЮ

 **ЧИТАЙ
ГОРОД**

Главный редактор *Р. Фасхутдинов*
Руководитель направления *В. Обручев*
Ответственный редактор *Л. Салихова*
Литературный редактор *Н. Домнина*
Младший редактор *П. Смирнов*
Художественный редактор *Е. Пуговкина*
Компьютерная верстка *Е. Матусовская*
Корректоры *А. Баскакова, Е. Пригородова*

Страна происхождения: Российская Федерация
Шығарылған елі: Ресей Федерациясы

ООО «Издательство «Эксмо»
123308, Россия, г. Москва, ул. Зорге, д. 1, стр. 1, эт. 20, каб. 2013. Тел.: 8 (495) 411-68-86.
Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru
Өндіруші: «Издательство «Эксмо» ЖШҚ
123308, Ресей, Мәскеу қаласы, Зорге көшесі, 1-үй, 1-құрылыс, 20 қабат, 2013-каб.
Тел.: 8 (495) 411-68-86. Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru.
Тауар белгісі: «Эксмо»
Интернет-магазин : www.book24.ru
Интернет-магазин : www.book24.kz
Интернет-дукен : www.book24.kz

Импортер в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы».
Қазақстан Республикасына импорттаушы «РДЦ-Алматы» ЖШС.

Дистрибутор и представитель по приему претензий на продукцию в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»
Дистрибутор және Қазақстан Республикасында өнімге шағымдар қабылдау жөніндегі өкіл: «РДЦ-Алматы» ЖШС.
Алматы қ., Домбровский көш., 3-қа., литер Б, офис 1.
Тел.: 8 (727) 251-59-90/91/92. E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz

Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо»: www.eksmo.ru/certification

Техникалық реттеу туралы РФ заңнамасына сай басылымның сәйкестігін растау туралы мәліметтерді мына адрес бойынша алуға болады: <http://eksmo.ru/certification/>
Произведено в Российской Федерации
Ресей Федерациясында өндірілген
Сертификаттауға жағпайды

Дата изготовления / Подписано в печать 24.05.2024.
Формат 70x100^{1/16}. Печать офсетная. Усл. печ. л. 25,93.
Тираж экз. Заказ

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

БОМБОРА – лидер на рынке полезных и вдохновляющих книг.
Мы любим книги и создаем их, чтобы вы могли творить, открывать мир, пробовать новое, расти. Быть счастливыми. Быть на волне.

 bombora.ru  bombarabooks  bombora



eksmo.ru

Официальный интернет-магазин издательства «Эксмо»



ТЕРРИТОРИЯ
КНИЖНЫЙ МАГАЗИН
Официальная франшиза издательства «Эксмо»



Хочешь стать автором «Эксмо»?

ISBN 978-5-04-184655-8



9 785041 846558 >

ISBN 978-5-04-184655-8



© Шуваев Я.А., текст, иллюстрации, 2024

© All emojis designed by OpenMoji – the open-source emoji and icon project.
License: CC BY-SA 4.0

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие автора	5
Для кого эта книга	9
Термины и определения	11
Введение	15
ГЛАВА 1	
Различия между продуктовым и проектным подходами	17
1.1. Переход на собственную внутреннюю разработку	19
1.2. Циклы доработки ПО стремительно сокращаются	21
1.3. Непрерывное инвестирование и непрерывный возврат инвестиций	23
ГЛАВА 2	
Бережливое производство и бережливая разработка	27
2.1. Минимизация отходов	28
2.2. Принципы ориентации на максимальную ценность для потребителя	35
2.3. Бережливый цикл разработки	44
2.4. Циклы открытия и поставки	46
ГЛАВА 3	
Цикл поставки	51
3.1. Agile	54
3.2. Scrum	82
3.3. Управление качеством программного обеспечения	140
ГЛАВА 4	
Цикл открытия	159
4.1. Основные принципы управления портфелем инициатив	160
4.2. Концепция цифровой инициативы	169
4.3. Гипотеза инициативы	203

ГЛАВА 5	
Основы цифрового маркетинга	265
5.1. Основные направления цифрового маркетинга	266
5.2. Команды роста	269
ГЛАВА 6	
Основы управления цифровой компанией	285
6.1. Эффективная культура	288
6.2. Управление инновациями	296
6.3. Стратегическое, тактическое и операционное целеполагание	302
6.4. Централизованные системы	313
Заключение	316
Источники	317
Приложение	320

Предисловие автора

Дорогие читатели!

Мне повезло. После более чем двадцати лет деятельности в сфере разработки программного обеспечения я могу сказать, что судьба провела меня через самые ключевые моменты становления продуктового подхода и Agile-трансформации в России и в мире.

Это был удивительный путь, полный вызовов и возможностей, и я горжусь тем, что могу поделиться знаниями с вами.

Моя карьера началась в области заказной разработки, где я научился управлять проектами и командами. Но затем я попал в Альфа-банк, когда там только появилась Альфа-лаборатория — цифровая внутренняя компания, действующая по новым принципам. Там, в Альфа-лаборатории, я столкнулся с новыми возможностями. Не без труда я перековался из проектного менеджера во владельца продукта мобильного приложения, и это стало отправной точкой для увлекательного путешествия в мир разработки цифровых продуктов.

Я учился у лучших тренеров по Agile и Scrum из ScrumTrek и Unusual Concepts. В процессе погружения в мир Agile каждый день узнавал что-то новое и применял это в своей работе.

Затем меня пригласили принять активное участие в создании Ак Барс Цифровых Технологий для банковской группы Ак Барс. Здесь я занимался продуктовыми и процессными инновациями, масштабированием Agile и запуском внутренних стартапов. Компания на моих глазах выросла от нескольких Agile-команд до 350 человек. Инновационные проекты, которые мне удалось успешно запустить, такие как «Экосистема компьютерного зрения» и ИИ-ассистент для контакт-центра, значительно улучшили эффективность банковской деятельности и обогатили мой опыт.

Страсть к улучшению пользовательского опыта и созданию цифровых продуктов привела меня к обучению в Future London Academy, где я черпал вдохновение у ведущих IT-компаний, базирующихся в Лондоне. Я продолжал совершенствоваться в области Agile, обучившись в лучших международных школах в Берлине (Agile42), Сан-Франциско (This Agile Guy) и в Нью-Йорке у самого отца-основателя Scrum Джеффа Сазерленда.

Следующей — очень важной — остановкой стала компания Viasat Global. Здесь мы разрабатывали глубокие технологии для стриминга, включая генерацию рекламы для пользователей при помощи искусственного интеллекта, предсказание оттока и сквозную рекомендательную систему. Этот опыт позволил мне расширить горизонты и погрузиться в мир передовых технологий, применяемых в медиаиндустрии.

Затем я некоторое время управлял подразделением, занимающимся масштабированием Agile, R&D и технологическим аудитом в МТС, где довелось решать задачи управления производством цифровых продуктов в масштабе одной из самых больших технологических компаний.

Сегодня я занимаюсь консультативной деятельностью для нескольких организаций, помогая им внедрять инновации, переходить к гибким методологиям и развивать навыки продуктового дизайна и менеджмента. Я делюсь с ними всем, чему научился на своем пути, включая нетривиальные практики, которые приходилось применять.

Эта книга посвящена многим вопросам, но главное — она о практических знаниях и опыте. Мы рассмотрим множество затруднительных ситуаций и ошибок и познакомимся с их эффективными решениями. Вы узнаете, как проводить исследования, как управлять техническим долгом в гибких проектах, как оценивать доход от снижения оттока и многое другое. И я буду сопровождать эти знания реальными жизненными примерами, чтобы вы могли применить их на практике.

Я верю, что эта книга станет для вас ценным источником знаний и вдохновения. Давайте вместе сделаем первый шаг на увлекательном пути к развитию и успеху. Спасибо, что выбрали эту книгу, и давайте приступим!

Для кого эта книга

Цифровая революция трансформирует мир бизнеса и технологий с невероятной скоростью. Независимо от вашей роли и области деятельности, эта книга представляет ценность для широкой аудитории. Давайте более детально рассмотрим, кому она может быть особенно полезна:

- ▶ **Владельцы бизнеса, стоящие на пороге цифровой трансформации.** Если вы владеете компанией и планируете внедрить цифровые технологии для улучшения бизнес-процессов и продуктов, эта книга поможет вам понять, какие стратегии следует применять, чтобы успешно адаптироваться к новой цифровой реальности и оставаться конкурентоспособными.
- ▶ **Лидеры, стремящиеся прогнозировать и моделировать возврат инвестиций.** Для тех, кто управляет финансами и ресурсами, эта книга предлагает методики и инструменты, необходимые для оценки эффективности инвестиций в цифровые инициативы. Вы научитесь принимать обоснованные решения и максимизировать возврат инвестиций.
- ▶ **Основатели стартапов в фазе кратного роста.** Если вы создаете стартап и стремитесь к его быстрому масштабированию,

эта книга поможет вам разработать стратегии роста, управлять продуктами и командами, а также преодолевать вызовы, с которыми вы столкнетесь на пути к успеху.

- ▶ **Руководители, нуждающиеся в ускорении для конкурентной борьбы.** В быстро меняющейся среде каждая компания должна быть гибкой и способной оперативно адаптироваться. Эта книга предоставит вам инсайты и методики для ускорения разработки цифровых продуктов и эффективного конкурентного выигрыша.
- ▶ **Высшее руководство, отвечающее за финансовую, операционную и техническую деятельность компании.** Тем, кто управляет разными аспектами организации, эта книга покажет, как прийти к согласованности и сотрудничеству между разными отделами, чтобы достичь лучших результатов и увеличить конкурентоспособность.
- ▶ **Менеджеры продукта, стремящиеся повысить свою эффективность.** Вы узнаете лучшие практики управления продуктом, методики определения его ценности и как принимать обоснованные решения для успешного развития цифровых продуктов.
- ▶ **Архитекторы, дизайнеры, разработчики, аналитики и другие участники процесса разработки цифровых продуктов.** Эта книга предоставляет знания и инструменты, чтобы совместно работать в команде, создавать продукты, удовлетворяющие потребности клиентов, и использовать гибкие методики для достижения лучших результатов в вашей работе.

Не имеет значения, где вы находитесь в вашей карьере или в жизни вашей компании, «Менеджмент цифрового продукта. От идеи до идеала» предоставит вам ценные знания и инструменты для успешной адаптации и роста в эпоху цифровых инноваций.

Термины и определения

Цифровой сервисный канал — это программное обеспечение, позволяющее получать услугу или ее часть. Пример цифрового канала — веб-сайт, мобильное приложение, мессенджер или сервис получения мгновенных сообщений SMS, Push.

Цифровой сервис — услуга, предоставляемая посредством цифровых каналов.

Модель монетизации цифрового сервиса — способ вознаграждения поставщика услуги. Существует несколько видов моделей монетизации:

- ▶ **Единоразовый платеж** — в обмен на вознаграждение пользователь получает экземпляр цифрового сервиса (как правило, приложение), часто с ограниченной во времени возможностью обновления и поддержки.
- ▶ **Подписка (recurrent payment)** — периодическое вознаграждение поставщика в обмен на возможность использовать сервис в оплаченный период.
- ▶ **Частично бесплатная (фримиум, freemium)** — пользователь безвозмездно получает ограниченную функциональность

сервиса с возможностью получения более широкой в обмен на переход на другую модель монетизации.

- ▶ **Встроенные покупки** — единоразовый платеж в процессе взаимодействия с сервисом для расширения предоставляемой функциональности или получения дополнительных возможностей.
- ▶ **Использование в обмен на просмотр рекламы** — доступ к функциональности или контенту сопровождается показами рекламных сообщений.
- ▶ **Синтетическая модель** — может совмещать в себе несколько моделей, перечисленных выше.

Цифровой продукт — изначально это программное обеспечение, приобретаемое в обмен на единоразовый платеж. Впоследствии, с развитием доступа к интернету, цифровые продукты стали монетизироваться по моделям цифровых сервисов, и сейчас грань между цифровым продуктом и цифровым сервисом практически размылась. В книге понятия (цифровой) продукт и сервис будут иметь эквивалентные значения.

Жизнеспособность продукта — мера, определяющая возможность продукта функционировать за счет ресурсов от пользователей.

Продукт жизнеспособен, если:

1. **Продукт операционно прибылен** — доходы от монетизации покрывают расходы на поддержание продукта в работоспособном состоянии и текущие расходы на продвижение.
2. **Инвестиции потенциально возвратны** — текущие финансовые показатели продукта демонстрируют, что в перспективе вложенные инвестиции будут возвращены.

Минимально жизнеспособный продукт (Minimum Viable Product, MVP) — продукт, который при минимальных вложениях показывает свою жизнеспособность.

Проектный подход к разработке ПО — классический и интуитивно понятный подход, аналогичный проектной деятельности в любой другой области производства. Проектный подход подразумевает ограниченный во времени процесс производства, состоящий из нескольких фаз:

1. Формирование бизнес-требований.
2. Создание плана реализации.
3. Концептуальное проектирование.
4. Визуальное проектирование (UX/UI design) (для ПО с пользовательским интерфейсом).
5. Разработка плана реализации.
6. Разработка серверной части (backend).
7. Разработка внешнего интерфейса (frontend).
8. Наполнение контентом.
9. Тестирование.
10. Внедрение.

Продуктовый подход к разработке ПО — подход, при котором минимизируются риски избыточных затрат на производство. Представляет собой неограниченную во времени последовательность коротких циклов (итераций), состоящих из следующих фаз:

1. Генерация бизнес-требований к итерации.
2. Производство и внедрение.
3. Анализ результатов для последующей генерации бизнес-требований.

Первая фаза представляет собой минимально жизнеспособный продукт.

Функция — способность продукта выполнять задачи пользователя.

Функциональность* (functionality) — набор функций.

Основная функциональность (core functionality) — функции, из-за которых пользователь нанимает продукт. Например, функция «восстановление пароля» не является основной, так как, несмотря на то, что она обязательна, как правило, это не служит причиной для выбора продукта.

Фича (feature, особенность) — может быть как функцией продукта, так и особенностью реализации функции. Например, ярко-зеленая кнопка «Войти» — это фича, но не функция, так как она не дает пользователю дополнительных возможностей, хотя и облегчает использование функции «Аутентификация».

* Часто можно услышать сокращение слова «функциональность» до «функционал». В профессиональной среде много споров по поводу правомерности такого сокращения, но слово активно используется в официальных документах профильных министерств. В книге во избежание разногласий будем всегда использовать «функциональность».

Введение

Добро пожаловать в мир цифровых продуктов, где изменения происходят настолько быстро, что даже самому стремительному течению времени иногда трудно угнаться за ними. Сегодня мы живем в эпоху, когда цифровизация проникает во все сферы нашей жизни. Информационно-технологические компании возглавляют списки самых капитализированных и быстрорастущих предприятий, одновременно привлекая лучших специалистов в этой области. Цифровые технологии внедряются в каждый аспект нашей повседневной жизни, преобразуя как потребительские услуги, так и промышленные процессы.

Однако влияние цифровой революции не ограничивается только ИТ-компаниями. Традиционные отрасли, такие как розничная торговля, производство и добыча, тоже осознали важность цифровой трансформации и активно разрабатывают программное обеспечение для своих нужд. Вместо того чтобы заказывать разработку у сторонних поставщиков, компании начинают акцентировать внимание на внутренней разработке собственных цифровых продуктов.

Управление жизненным циклом цифровых продуктов становится ключевым элементом успеха в этой среде. Переменчивые

рыночные требования, конкуренция и постоянное развитие технологий выдвигают новые стандарты и условия. Гибкость, фокус на потребителе и принятие решений, основанных на данных, теперь жизненно необходимы.

В этой книге мы погрузимся в мир управления цифровыми продуктами на нескольких уровнях:

- ▶ **Цикл поставки** — организация непрерывного улучшения продукта. Мы рассмотрим, как создать эффективный процесс управления продуктом, который позволит вашей команде непрерывно совершенствовать продукт и реагировать на изменения рынка.
- ▶ **Цикл открытий** — поиск, проверка и внедрение новых идей. Мы расскажем, как искать идеи для улучшения продукта, проверять их с помощью исследований и аналитики, а также успешно внедрять наиболее перспективные концепции.
- ▶ **Масштабирование продукта** — обеспечение непрерывного роста аудитории. Вы узнаете, как разрабатывать инициативы для расширения аудитории и увеличения пользовательской базы, а также как эффективно масштабировать свой продукт.
- ▶ **Создание и масштабирование ИТ-компании** — построение антихрупкой организации. Мы рассмотрим, как создать и управлять ИТ-компанией, которая способна расти в разы, сохраняя при этом гибкость и эффективность.

Уверен, этот путеводитель откроет перед вами множество увлекательных и полезных знаний, с помощью которых вы сможете успешно ориентироваться в меняющемся цифровом мире. Не теряйте времени, давайте начнем захватывающее путешествие!