

УДК 004.4
ББК 32.973.2-018.2
К77

Christian Crumlish
PRODUCT MANAGEMENT FOR UX PEOPLE

Original English language edition published
by ROSENFELD MEDIA LLC © 2022 by Christian Crumlish.
License arranged by Waterside Productions Inc. All rights reserved.

Крамлиш, Кристиан.

К77 Управление продуктом для UX-специалистов : от дизайна интерфейсов к успешному развитию в мире продуктов / Кристиан Крамлиш ; [перевод с английского Е. В. Жевлаковой]. — Москва : Эксмо, 2025. — 336 с. — (UX/UI: инструменты, практики и инновации).

ISBN 978-5-04-189234-0

«Управление продуктом для UX-специалистов» Кристиана Крамлиша — это полезное руководство для UX-команд и менеджеров, желающих перейти к управлению продуктом. Книга поможет освоить работу с данными, метриками и бюджетом проекта, расскажет о проведении экспериментов и кросс-функциональном сотрудничестве. Если вы UX-специалист, стремящийся к повышению профессионального уровня, или лидер/владелец продукта, то эта книга для вас.

УДК 004.4
ББК 32.973.2-018.2

ISBN 978-5-04-189234-0

© Жевлакова Е. В., перевод на русский язык, 2025
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

*Посвящаю Бриггс, моей Полярной звезде,
благодаря которой все становится возможным*

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТОЙ КНИГОЙ

Кому стоит прочитать эту книгу?

Прочтите эту книгу, если вы:

- UX-специалист или менеджер и рассматриваете возможность перехода в управление продуктом (или другие руководящие должности по продукту) по профессиональным или карьерным соображениям;
- UX-специалист, работающий в команде над продуктом, и хотите научиться лучше функционировать в этих условиях;
- менеджер по продукту или руководитель продукта, который хочет лучше понимать UX-специалистов в своей команде, какой вклад они должны внести и как наилучшим образом использовать их таланты.

Если вы профессионал в UX и интересуетесь управлением продукта, то вы узнаете, как применить ваши навыки к роли менеджера продукта, и станете лучше понимать, хотите ли вы развивать карьеру в этом направлении. Вы также начнете лучше понимать взгляды и приоритеты менеджеров продукта и то, как эффективно с ними взаимодействовать и создавать здоровую атмосферу в команде по разработке продукта.

Вы узнаете, действительно ли роль менеджера продукта даст вам карьерное продвижение или рост, к которому вы

стремитесь, и получите трезвую оценку плюсов и минусов работы по управлению продуктом в сравнении с UX.

Если вы не уверены в своих карьерных планах, то после прочтения книги у вас появится более ясное понимание, действительно ли именно этим направлением вы хотели бы заниматься. Если вы уже твердо решили стать менеджером продукта или руководителем, то вы найдете здесь рецепт самостоятельной подготовки к переходу и его реализации.

Те, кто уже работает как менеджер продукта или другой технический специалист, получают представление о перспективах развития UX-дизайнеров и менеджеров, а также о моделях эффективной работы с ними и создания сильной команды по продукту.

О чем эта книга?

В этой книге вы узнаете о том, что такое управление продуктом и что делает менеджер продукта. Вы поймете, похоже ли управление продуктом на то, чем вы хотели бы заниматься. Вы точно узнаете, какие из ваших приобретенных тяжелым трудом навыков в UX подготовили вас к работе над продуктом и где еще есть пробелы.

Вы узнаете, как менеджеры продукта работают с разработчиками и как берут на себя ответственность за результаты в бизнесе. Вы разберетесь, как они работают с данными и метриками, как проводят эксперименты, оптимизируют доходы и управляют бюджетами.

Вы также узнаете, как специалисты по продукту и UX могут эффективно работать с командой, как делать сложный выбор между конкурирующими приоритетами и как сказать «нет» участникам проекта, вплоть до вашего начальника. Наконец,

вы узнаете, как работает лидерство в области управления продуктом и как вы можете стать руководителем.

Что прилагается к этой книге?

Схемы и другие иллюстрации доступны на официальном сайте издательства по адресу: https://addons.eksmo.ru/it/pict_pm4UXp.zip.

ЧАСТО ЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ

Могу ли я стать менеджером продукта и продолжать ежедневно много рисовать интерфейсы?

Вряд ли. Возможно, в небольших стартапах, где нужно выполнять две работы одновременно. Но менеджер продукта — это не дизайнер, и ежедневная работа этих двух специалистов, о чем говорится в главе 2, отличается значительно, несмотря на пересекающиеся зоны ответственности.

Становятся ли UX-специалисты хорошими менеджерами продукта?

Они абсолютно точно могут ими стать. Это не гарантировано, но лучшие менеджеры продукта, с которыми я работал, отлично разбирались в исследовании пользовательского опыта, стратегии и принципах дизайна, обладали неизменным желанием понять потребности клиентов и других пользователей и глубоким уважением к UX-специалистам. В главе 3 описаны некоторые из ключевых преимуществ UX-специалистов, которые обеспечивают прочную основу для успеха в управлении продуктом.

Если я стану ПМ, означает ли это, что я буду командовать инженерами (наконец-то)?

На самом деле нет. Но вы не сможете добиться успеха как менеджер продукта, не научившись эффективно организовывать и сосредоточивать усилия ваших коллег-инженеров. В главе 4 объясняется, как вы можете использовать ваши «UX-

сверхспособности», чтобы стать лучшим союзником своих разработчиков.

Является ли «взлом роста»* врагом хорошего UX?

Вроде того. Конечно, токсичный этос культуры «роста ради роста», движимый капитализмом и венчурным финансированием, его производной от Кремниевой долины, быстро расправляется с большинством UX-идеалов, но «рост» сам по себе — это не ругательство. Каждый организм, чтобы преуспеть, должен научиться расти. Краткое описание того, как экологично оптимизировать рост вашего продукта, приведено в главе 6.

Всегда ли команды по продукту и UX увязают в борьбе за сферы влияния?

Нет, но плохо разработанная организационная структура и нечетко сформулированные ролевые обязанности руководителей — это верный путь к конфликтам, раздорам и напрасно потраченным усилиям. Вот почему, за какой бы стороной стола вы ни сидели, вам необходимо обсуждать неясные моменты и различия между понятиями «вовлечен» и «имеет право последнего слова» по каждому критически важному аспекту работы, о чем идет речь в главе 9.

Сколько должно быть информационных архитекторов в команде продукта?

Как минимум один, и это обсуждается в главе 11.

* *Взлом роста*, или маркетинг роста (англ. growth hacking), — это использование ресурсоемких и экономически эффективных тактик цифрового маркетинга, которые помогают расширять и сохранять активную базу пользователей, продавать продукты и получать известность. Чаще всего ассоциируется со стартапами и малым бизнесом.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Как пользоваться этой книгой	6
Часто задаваемые вопросы	9
Предисловие	15
Введение	17
ГЛАВА 1	
Что именно делает менеджер продукта?	21
Управление продуктом отвечает за ценность	22
Менеджер продукта — это не руководитель проекта	24
Менеджер продукта — это не владелец продукта	26
Откуда появились менеджеры продукта?	27
Три черты, общие для всех выдающихся менеджеров продукта	43
Чем занимается ПМ?	44
Ключевые идеи	45
ГЛАВА 2	
Хотите ли вы стать менеджером продукта?	47
Почему именно менеджер продукта?	48
Являются ли эти причины вескими?	57
Но что именно вы здесь делаете?	58
Типичный день	62
Что, если вы все-таки не хотите быть менеджером продукта?	66
Ключевые идеи	67
ГЛАВА 3	
Переносимые UX-навыки	69
Чем менеджер продукта отличается от UX-специалиста	71
Гистограмма навыков UX и ПМ	78

Информационная архитектура	87
Высокая удовлетворенность клиентов	89
Решение проблем с помощью итеративного дизайна	92
Лидерство через влияние	94
Менеджеры продукта родом с Марса...	96
Ключевые идеи	97
ГЛАВА 4	
Инженеры спорят	99
Поддерживать согласованность в команде инженеров	101
Что для вас означает понятие «готово»?	112
Итеративный процесс совершенствования с помощью ретроспективы	114
Получение результатов от инженеров	116
Оценка и согласование	120
Ключевые идеи	125
ГЛАВА 5	
Продуктовый бизнес — это бизнес	127
Создание устойчивой ценности	128
Мыслить в категориях рынка	129
Ориентация на рынок	130
Поиск соответствия продукта рынку	134
Что такое план выхода на рынок?	139
Одержимость клиентами	142
Запуск или оптимизация	143
Деловые операции	145
Финансовые навыки	147
Продукты для бизнеса (B2B)	148
Ключевые идеи	153
ГЛАВА 6	
Анализ продукта: рост, вовлечение, удержание	155
Живущий в данных	156
Оптимизация воронки	160

Показатели роста	167
Расширяйте свою базу пользователей как пират	168
Два предостережения	180
Ключевые идеи	184
ГЛАВА 7	
Проверка гипотез с помощью экспериментов	185
Экспериментирование как образ жизни	186
Создание, исправление или настройка	187
Выдвигаем гипотезы	188
Эксперименты и определение их приоритетности	191
Как провести A/B-тестирование	198
Что есть кроме A/B-тестов	205
Ключевые идеи	216
ГЛАВА 8	
Получение денег	217
Прибыли и убытки	219
Модели получения дохода	220
Безубыточность	223
Жизненные циклы получения дохода	240
Какие могут быть деньги без клиентов или транзакций?	243
Ключевые идеи	245
ГЛАВА 9	
Здоровое напряжение в сотрудничестве продукта и UX	247
Перекрытие и расхождения	248
Где вы проводите черту?	251
Хороший, плохой, злой	254
Где в организационной структуре?	260
Когда вы перестаете быть дизайнером	261
Быть гибридом	262
Лучшие друзья	265
Ключевые идеи	265

ГЛАВА 10

Дорожные карты и как сказать «нет»	267
Определение дорожной карты	269
Просматриваемые горизонты: сейчас, затем, позже	271
Стратегия продукта	273
Определение приоритетов	279
Заполнение и поддержание дорожной карты	290
Эпилог к истории о «безубыточности»	293
Искусство говорить «нет»	295
Ключевые идеи	301

ГЛАВА 11

Главный информационный архитектор	303
Главный секретный соус продукта	304
Быть боссом	308
Продавайте услуги вашей команды внутри компании как продукт	312
Создание продуктовых команд	317
Инвестируйте в свою команду	321
Кто-то должен руководить. Почему не вы?	323
Ключевые идеи	323
Алфавитный указатель	324
Благодарности	331
Об авторе	334

ПРЕДИСЛОВИЕ

Я часто вижу особую искру в глазах UX-профессионалов, которые обдумывают возможность перехода к управлению продуктом. Во многих случаях эта искра — желание отыгаться в работе: «Меня тошнит от других менеджеров продукта, которые не понимают ценность и важность UX. А когда я займу эту должность, я буду относиться с уважением ко всей моей команде и выведу ее на более стратегическую позицию!»

Проходит год, и эта искра угасает. Реальность работы по управлению продуктом с ее сроками, оценками, ответственными решениями, давлением заказчиков неизбежно усложняет ваши самые продуманные планы и правильные амбиции. Медленно, но верно вы начинаете понимать, почему некоторые менеджеры продукта, с которыми вы работали, вели себя «так». Полагаясь на такие правильные руководства из реальной жизни, вы сможете находить путь в сложных измерениях управления продуктом и будете опираться при этом на сверхспособности фокусироваться на пользователе, которые вы наработали в качестве UX-специалиста.

«Управление продуктом для UX-специалистов» предлагает вам именно это руководство. Кристиан Крамлиш прошел через опыт смены должности UX-специалиста на менеджера продукта и сейчас щедро и откровенно делится знаниями — как своими, так и других людей, чья работа соединила миры продукта и UX. Здесь вы найдете убедительные реальные

истории о взлетах, падениях и (в основном) упорной неоднозначной работе где-то посередине в управлении продуктом. И, что самое важное, вы узнаете, как опыт в UX поможет вам стать почти идеальным менеджером продукта.

Читая эту книгу, вы переживете моменты сильного вдохновения, грустного осознания, глубоких размышлений и тревожной, но твердой решимости. Уж если эта книга не отражает повседневную реальность менеджера продукта, то я не знаю, что еще может это сделать.

Мэтт Лемей, партнер Sudden Compass и автор книг «Управление продуктом на практике» и «Agile для всех»

ВВЕДЕНИЕ

«Почему менеджер продукта говорит мне, что делать?»

Большинство UX-специалистов помнят тот первый раз, когда они столкнулись с менеджером продукта: на собеседовании при принятии на работу в крупную компанию, в другой отдел, в стартап или при реорганизации.

Но каждый раз это был новый опыт, отличный от любого другого. Кто тот человек на встрече, что говорил о «продукте» и выступал за UX?

«Это менеджер продукта, тс-с...»

Один из дизайнеров в вашей команде сказал, что вас введут в курс дела позже, но намекнул, что здесь UX подчиняется менеджеру продукта.

Хорошо, но что это значит? Кто что делает? Верно ли, что менеджер по проекту — нет, подождите — по *продукту* делает макеты, а затем передает их дизайнерам, которые должны «раскрасить их» и «сделать симпатичными»?

Кто принимает окончательные решения по поводу взаимодействия пользователя с продуктом?

Кто *вообще* такой менеджер продукта? В наши дни это определяется личностью, местом работы и тем, как он (или она) исполняет свою роль.

Наконец, что должны знать UX-специалисты об управлении продуктом?

► ЧТО ТАКОЕ ПРОДУКТ

Менеджеры продукта любят использовать слово «продукт» в качестве сокращения от словосочетания «управление продуктом». Намеренно сокращая это словосочетание, они не углубляются в неоднозначное слово «управление». Термин «продукт» также используется для обозначения продуктового мышления в целом (во всей области или теме, связанной с продуктом, включая дизайн, разработку, маркетинг продукта и так далее).

Перед тем как мы приступим к делу, давайте пробежимся по традиционным вопросам. Как относятся друг к другу продукт и UX, как они сотрудничают друг с другом и что означают «правильные» отношения между ними?

Все зависит от обстоятельств.

Ладно, учитывая сказанное, с этого момента я начну приводить конкретные примеры (слегка замаскированные, если необходимо, или обобщенные, если это распространенный паттерн), и тогда вы сами сможете вывести свою ментальную модель того, где продукт вписывается в систему взглядов UX, а где — нет.

Давайте начнем с того, что отмотаем время на несколько лет назад.

Десять лет назад я участвовал в мастер-классе...

Чуть более десяти лет назад я был штатным UX-дизайнером в Yahoo и куратором легендарной библиотеки дизайнерских паттернов (в моей визитной карточке написано «Детектив шаблонов» (англ. Pattern Detective)). Мой начальник Эрин Мэлоун была старшим директором в команде дизайна