

Продакт-менеджмент на практике

ВТОРОЕ ИЗДАНИЕ

*Руководство для первого рабочего дня
и всех последующих*

Мэтт ЛеМей

SPRINT
book

2025

Выпущено
при поддержке

KROK

Оглавление

Отзывы о втором издании	11
Отзывы о первом издании	14
О научном редакторе русского издания	16
От издательства	16
Предисловие	17
Предисловие автора ко второму изданию	22
Введение	24
Почему я написал эту книгу: мой первый день в продакт-менеджменте	24
Для кого эта книга	25
Как организован материал в книге	26
Благодарности	28
Глава 1. Практика управления продуктом	30
Что входит в понятие «управление продуктом»	31
Что не является управлением продуктом	34
Портрет хорошего продакта	35
И плохого	36
Нет, вам не нужно работать 60 часов в неделю	39
Как насчет менеджеров программ? Владельцев продукта?	41
Подводя итоги. Плавание в море неопределенности	42
Что делать	43
Глава 2. Ключевые навыки продакт-менеджера	44
Гибридная модель: UX/Tech/Business	44
Модель навыков продакт-менеджера CORE: Communication, Organization, Research, Execution	46

Как насчет хард-скиллов?	54
Подводя итоги. Изменение отношения к управлению продуктом	57
Что делать	58
Глава 3. Проявление любопытства.	59
Проявление подлинного интереса	60
Мышление роста	62
Дар ошибаться	64
Не уходить в защиту	65
Спрашивать «почему» без слова «почему»	69
Поощрять любознательность	69
Подводя итоги. Любопытство — это ключ	71
Что делать	71
Глава 4. Искусство чрезмерной коммуникации.	73
Спрашивать очевидное	74
Говорить прямо	76
Не во всем виноваты вы, а результаты важнее намерений	78
Два самых опасных слова в управлении продуктом: «выглядит неплохо»	82
Не принимайте ответ «выглядит неплохо». Техника «не согласен, но принимаю»	83
Стили общения	88
Общение — ваша работа. Не извиняйтесь за то, что ее выполняете	90
Чрезмерная коммуникация на практике: три распространенных сценария	92
Подводя итоги. Когда сомневаетесь, общайтесь!	99
Что делать	99
Глава 5. Работа с вышестоящими лицами (или игра в покер)	101
От «влияния» к информированию	102
Ответ, который вам не нравится, это все-таки ответ	105
«Наш босс — идиот», или Поздравляю, вы разрушили свою команду	106
Без паники и сюрпризов	109
Ориентация на пользователя в мире корпоративной политики	111

Руководство — это тоже люди	114
Игра в покер на практике: три распространенных сценария управления вышестоящим начальством	114
Подводя итоги. Это часть вашей работы, а не помеха ей	120
Что делать	121
Глава 6. Разговор с пользователями (или снова о покере)	122
Стейкхолдеры и пользователи отличаются друг от друга	124
Да, вам нужно научиться общаться с пользователями	126
Персоны нон грата	129
Продукт и исследования: от «заклятых друзей» к настоящей дружбе	132
Подводя итоги. Серьезно, вам нужно научиться разговаривать с пользователями	134
Что делать	134
Глава 7. Худшее в «лучших практиках»	136
Не поддавайтесь шумихе	138
Полюбить реальность	140
Фреймворки и модели — полезный вымысел	141
Вы здесь	144
Какую задачу вы решаете?	146
«Мы так делали на моей прошлой работе»	147
Работа с «ненавистью к процессу»	150
Лучшее в «лучших практиках»	153
Подводя итоги. Отправная точка, а не готовый рецепт	153
Что делать	153
Глава 8. Прекрасная и ужасная правда об Agile	155
Развенчание трех распространенных мифов об Agile	156
Обратимся к Agile-манифесту	157
От манифеста к монстру	158
Переосмысление концепции «Сердце Agile» Алистера Коберна	159
Agile и «право собственности на очевидное»	160
Когда «правильное» использование Agile ухудшает ситуацию	163
Когда «неправильное» использование Agile улучшает ситуацию	165
Семь разговоров об Agile, которые я больше не хочу вести	168

Подводя итоги. Здесь тоже живет неопределенность	170
Что делать	170
Глава 9. Бесконечная документация (и да, дорожные карты — тоже документация)	172
«Дорожная карта принадлежит продакт-менеджеру!»	173
Дело не в дорожной карте, а в том, как вы ее используете	174
Гант всесилен	177
Спецификация продукта — это еще не сам продукт	178
Лучшая документация — неполная документация	180
Ни один первый черновик не должен занимать больше одной страницы и одного часа работы	181
Если вы всё поняли, тогда вот вам шаблон	183
Краткая справка о коммерческих инструментах составления дорожных карт и управления знаниями	185
Подводя итоги. Меню — это еще не еда	187
Что делать	187
Глава 10. Видение, миссия, цели, стратегия и другие громкие слова	189
Качели «результаты — показатели»	190
SMART-цели, CLEAR-цели, OKR и т. д.	194
Хорошая стратегия неразрывно связана с исполнением	195
Хорошая стратегия проста и очевидна	198
Если не уверены, попросите привести пример	201
Подводя итоги. Простота и польза	201
Что делать	202
Глава 11. «Данные, прошу за руль!»	203
Проблема со словом на букву «Д»	203
Начните с решения, затем найдите данные	204
Метрики, которые имеют значение	207
Использование метрик выживания для установления четких ожиданий	208
Эксперименты и их печали	210
От «ответственности за результат» к действиям	215
Подводя итоги. Короткой дороги нет!	216
Что делать	216

Глава 12. О расстановке приоритетов: здесь все собирается вместе ...	218
Кусок слоеного торта	219
Каждое решение — это компромисс	221
Держите в поле зрения картину в целом	224
От того, что блестит, — к настоящему золоту. Ценность понимания.	227
Чрезвычайная ситуация!	231
Расстановка приоритетов на практике: одинаковые варианты, но разные цели и стратегии	232
Подводя итоги. Думайте масштабно, начинайте с малого	235
Что делать	235
Глава 13. Попробуйте повторить это дома. Испытания удаленной работы.	237
Построение доверия на расстоянии	238
Простые договоренности о коммуникациях создают значимое доверие	241
Руководство по синхронной и асинхронной связи	243
Синхронная связь для распределенных команд: время и пространство	244
Асинхронное общение для распределенных команд: определение конкретных ожиданий	248
Изготовление «синхронного сэндвича»	250
Создание и защита пространства для неформального общения	252
Гибридный режим: баланс очной и удаленной работы	255
Подводя итоги. Силовые тренировки для вашей практики общения	256
Что делать	256
Глава 14. Менеджер продакт-менеджеров (или глава о лидерстве по продукту)	258
Поднимаясь по карьерной лестнице	259
Сюрприз! Все, что вы делаете, — неправильно!	261
Стандарт, который вы установили для себя, — это стандарт, который вы установили для своей команды	263
Пределы автономии	266
Четкие цели, четкие границы, короткие циклы обратной связи	267
Будь понятным	270

Лидерство по продукту на практике	271
Подводя итоги. На пути к лучшей версии себя	278
Что делать	279
Глава 15. В хорошие и плохие времена	281
Успокаивающая рутина на автопилоте	282
Хорошие времена никогда не бывают легкими	284
Тяжесть мира на ваших плечах	285
Представьте, что вы работаете в лучшей компании в мире	287
Подводя итоги. Это тяжелая работа, но она того стоит	289
Что делать	289
Послесловие. Все, что потребуется	291
Приложение А. Список книг для развития навыков управления продуктами	293
Приложение Б. Статьи, видео, информационные бюллетени и сообщения в блогах, упомянутые в этой книге	299
Об авторе	302
Иллюстрация на обложке	302