

# Глоссарий

В этом словаре вы найдёте компактные и понятные пояснения терминов, которые используют продакт и проджект-менеджер. Используйте глоссарий в любое время, если столкнулись с незнакомыми словами во время обучения или забыли значение термина, решая рабочие задачи.

## Тематический рубрикатор

[Роли и специализации](#)

[Экономика, продажи и метрики](#)

[Бизнес-модели, монетизация](#)

[Проектное управление или гибкие методологии](#)

[Инструменты](#)

[Фреймворки, методы, продуктовые теории](#)

## ⇒ Роли и специализации

**Agile-коуч** — профессионал, который помогает компании внедрять мышление Agile и переходить на него.

**Product manager** (PdM или PM, product-менеджер, продакт-менеджер, менеджер продуктов) — специалист, который занимается полным циклом разработки от анализа рынка до создания первого прототипа и поиска точек роста продукта. Он взаимодействует с командой разнопрофильных специалистов, которые на разных этапах работают над созданием, развитием и продвижением продукта: дизайнерами, отделом разработки, маркетологами, исследователями.

**Project manager** (PM, project-менеджер, проджект-менеджер, менеджер проекта) — это специалист, чьей главной задачей является управление проектом в целом: проектирование и расстановка приоритетов, планирование выполнения задач, контроль, коммуникации, а также оперативное решение проблем. Основная обязанность PM — довести идею до реализации в срок, используя все ресурсы. Звучит довольно мирно, но за каждым словом скрывается целый ряд непростых задач.

**Product marketing manager** (PMM, продакт-маркетолог, продуктовый маркетолог, продакт-маркетолог) — связующее звено между пользователем и всеми отделами, которые работают над продуктом в компании. Помогает упаковывать смыслы, настраивать продвижение, правильно продавать и вовремя устранять ошибки.

**Product owner** (PO, продакт-оунер) — роль в Scrum. Исполнитель этой роли управляет бэклогом продукта.

**Стейкхолдер** (stakeholder) — заинтересованная, причастная к чему-либо сторона, компания или человек, участник работ, роль в проекте — лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или её свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям. Стейкхолдеры могут повлиять на продукт или бизнес, как и продукт или бизнес могут повлиять на стейкхолдеров. Примеры стейкхолдеров: директор компании, руководитель проекта, продуктовый дизайнер, журналисты, правительство, клиенты.

**Скрам-мастер** (scrum master, scrum-мастер) — роль в Scrum. Скрам-мастер отвечает за эффективность скрам-команды, помогая ей улучшать методы работы в рамках фреймворка.

**Кросс-функциональная команда** (cross-functional team) — команда, имеющая все необходимые навыки, чтобы выполнять работу и не зависеть от тех, кто не является частью команды. Благодаря этому кросс-функциональные команды являются более гибкими, креативными и продуктивными, чем команды, члены которой специализируются на одной компетенции для выполнения своей работы.

# ⇒ Экономика, продажи и метрики

**Acq Costs | Customer Acquisition Cost (CAC)** — расходы на привлечение, итоговая сумма всех маркетинговых усилий, которые потребовались, чтобы привлечь одного клиента.

**AIDA** — техника продаж, основанная на психологии поведения потребителей. В её классической вариации четыре этапа: A (Attention) — внимание. I (Interest) — интерес. D (Desire) — желание. A (Action) — действие.

**Av Payment Count | Average Payment Count (APC)** — число покупок за время жизни клиента в компании.

**AvPrice | AvP (Average Price)** — средний чек. Сумма, которую в среднем платит покупатель за один заказ.

**ARPU (Average Revenue Per User)** — эта метрика показывает средний доход с одного пользователя. ARPU рассчитывается как доход, поделённый на активную аудиторию периода. Формула:  $\text{Revenue} / \text{количество пользователей}$ . Этот показатель учитывает всех пользователей — и тех, кто платит за продукт, и тех, кто пользуется им бесплатно.

**ARPPU (Average Revenue Per Paying User)** — средний доход, который приносит платящий пользователь (пользователь, совершивший хотя бы один платёж) за определённый период времени. Формула:  $\text{Revenue} / \text{количество платящих пользователей}$ . ARPPU надо отличать от среднего чека, который показывает средний доход с одной покупки. Формула среднего чека:  $\text{Revenue} / \text{количество покупок}$ . Один покупатель за определённый период времени может совершить несколько покупок.

**ARPPU30** — средний доход с платящего за месяц.

**ARPPU/LTV** — общий доход с одного платящего пользователя.

**Buyers** — число покупателей.

**C1 — платящие** — конверсия в первую покупку на сайте или в приложении.

**CAC (Customer Acquisition Cost)** — стоимость привлечения платящего пользователя, клиента. Разумно считать CAC по разным маркетинговым каналам, чтобы правильно оценивать эффективность каждого из них. Важно не путать с CPA (Cost Per Action) — стоимостью какого-либо действия.

**Churn** — отток клиентов.

**Churn Rate** — коэффициент оттока клиентов на какой-то момент времени в процентах или десятичной дроби. Другими словами, это количество пользователей, которые прекращают любое взаимодействие с вашей компанией.

**Cash Flow** (Движение денежных средств | ДДС) — совокупность денежных средств в компании, куда включены все притоки (прибыль) и оттоки (затраты). Статья на эту тему: [Отчёт о движении денежных средств](#).

**COGS** — себестоимость.

**CPA** (Cost Per Action) — в переводе означает «цена за действие». Суть её состоит в том, что рекламодатель вносит плату только за целевое действие. Вариантов таких действий огромное количество, начиная с клика и заканчивая оформлением заказа.

**Cross-sell** (кросс-продажа, или дополнительная продажа) — продажа, совершаемая на фоне уже сделанной покупки и обычно её дополняющая. Чаще всего это продажа сопутствующих товаров.

**DAU** (Daily Active Users), **MAU** (Monthly Active Users) — количество активных пользователей в день, месяц. Эта метрика показывает, сколько пользователей зашли в приложение, воспользовались продуктом.

**EBIT** (Earnings Before Interest and Taxes) — прибыль до уплаты процентов и налогов. Статья на эту тему: [Показатели EBIT И EBITDA: особенности вычисления по данным МСФО-отчётности](#).

**EBITDA** (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) — прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов и начисленной амортизации. Статья на эту тему: [Показатель EBITDA. Что это такое и как его считать](#).

**EBT** (Earnings Before Tax) — прибыль до налогообложения.

**Fix Cost | Fixed Costs** (FC или TFC) — фиксированные расходы.

**Fixed Price** — модель с фиксированной ценой. Предполагает, что бюджет на разработку всего проекта утверждается перед стартом работ и остаётся неизменным.

**Gross Profit** — валовая прибыль. [Определения валовой прибыли](#).

**KPI** (Key Performance Indicators) — ключевые показатели эффективности.

**LTV** (Lifetime Value) — пожизненная ценность клиента, совокупный доход, который клиент принесёт компании за всё время использования продукта. Другими словами, это показатель дохода между первой и последней покупкой клиента в рамках одной компании. Это чистый доход, который приносит клиент компании, пока остается её клиентом. Lifetime — время, в течение которого клиент пользуется продуктом.

**MRR** (Monthly Recurring Revenue) — регулярный месячный доход.

**Net Income** — чистая прибыль. Статья на эту тему: [Чистая прибыль](#),

**North Star Metric** (NSM, метрика Полярной звезды) — метрика, которая отражает основную ценность продукта для клиентов. Это долгосрочная, стратегическая метрика. Как и Полярная звезда, она указывает путь и фокусирует усилия компании. North Star Metric помогает выстраивать

стратегию, приоритизировать задачи в бэклоге, отслеживать прогресс всей компании или продукта. Пример для WhatsApp — количество отправленных сообщений.

**NPS** (индекс потребительской лояльности) — индекс определения приверженности потребителей товару или компании. Используется для оценки готовности к повторным покупкам и является одним из главных индексов измерения клиентской лояльности.

**P&L** (ОПУ) — отчёт о прибылях и убытках, в котором представлена информация по всем статьям доходов и расходов за год по месяцам. Позволяет отслеживать доходы и расходы в динамике. Статья на эту тему: [P&L Statement](#).

**Profit** — прибыль по каналу.

**Retention** — удержание пользователей. **Retention Rate** — показатель, который определяет количество лояльных потребителей. Формула:  $(\text{Количество клиентов в конце периода} - \text{Количество клиентов, привлечённых в течение периода}) / \text{Количество клиентов в начале периода} * 100\%$ .

**Revenue** — выручка, доход от основной деятельности за определённый период времени. Статья на эту тему: [Что такое Revenue](#).

**Revenue (Rev)** — суммарный доход от канала.

**RFI** (Request for information) — запрос информации, документ или письмо, который публикует или рассылает организация, заинтересованная в приобретении каких-либо товаров или услуг. Цель документа — собрать письменную информацию о возможностях различных поставщиков.

**RFP** — заявка на оказание услуги или создание проекта. В RFP описываются необходимые услуги или ресурсы, когда они нужны, и ваш бюджет на эту работу. Рекомендуется включить критерии, которые планируются использовать для выбора поставщика.

**SLA** (Service Level Agreement — соглашение об уровне сервиса) — три слова, определяющие подходы компании к организации IT-процессов. Согласно ITIL (IT Infrastructure Library), SLA — это минидоговор, в котором установлены параметры качества предоставляемых бизнесу IT-услуг. В SLA описываются условия предоставления услуг (сервисов), устанавливается перечень таких услуг, а также правила, по которым заказчик будет пользоваться этими сервисами. В то же время SLA — один из основных механизмов, позволяющих управлять качеством IT-услуг и ожиданиями пользователей.

**Unit-экономика** (юнит-экономика) — метод экономического моделирования, с помощью которого определяют прибыльность бизнес-модели через оценку прибыльности единицы товара или одного клиента, то есть одного юнита.

**Up-sell** (поднятие суммы продажи) — мотивация покупателя купить товар за бОльшую сумму. Пример: сравнивая более дорогой и более качественный, функциональный товар, покупатель склоняется к более дорогому товару.

**User Acquisition** — число привлечённых пользователей.

**Активное слушание** — коммуникативная техника, при которой роль слушателя заключается в поддержке говорящего.

**Активные продажи** — процесс продажи товара, услуги, включающий в себя поиск клиентов, выявление и удовлетворение их потребностей.

**Альтернативный вопрос** — вопрос, в котором заключено два или три варианта ответа.

**Баланс (BS)** — формируется с целью оценки собственного капитала компании и других показателей в заданный момент времени: в конце квартала, года и т. д. Баланс отражает активы, обязательства и собственный капитал компании. Статья на эту тему: [Финансовый управленческий учёт. Три основных формы отчётности.](#)

**Бюджетирование проекта** — определение стоимостных значений, выполняемых в рамках проекта работ и проекта в целом, процесс формирования бюджета проекта, содержащего установленное (утверждённое) распределение затрат по видам работ, статьям затрат, по времени выполнения работ, по центрам затрат или по другой структуре.

**Влияющие лица** — участники закупочного центра, не участвующие непосредственно в совершении покупки, но влияющие на неё.

**Внутренняя норма доходности (IRR | ВНД)** — определённая ставка, обеспечивающая отсутствие убытков по вкладам, тождественность доходов от инвестиции затратам на этот же проект. Иными словами, это то предельное значение процента, при котором разница между притоком и оттоком денег, то есть чистая приведённая стоимость (ЧПС), равна нулю.

**Выяснение потребностей** — один из пяти этапов продаж, на котором выявляют необходимость потенциального клиента решить определённые проблемы и задачи.

**Двухшаговые продажи** — продажа дешёвого товара или реализация товара бесплатно с целью последующей продажи более дорогого основного продукта.

**Дебиторская задолженность** — долги контрагентов компании перед ней.

**Демпинг** — продажа товаров, услуг по ценам ниже рыночных, а иногда ниже себестоимости для того, чтобы вывести продукт на рынок, вытеснить конкурентов и др.

**Дистрибуция** — оптовая закупка товара с последующей организацией сбыта.

**Жизненный цикл продукта** — период времени, на протяжении которого продукт присутствует на рынке и пользуется спросом. Жизненный цикл начинается с момента выхода продукта на рынок и завершается уходом с этого рынка.

**Заключение сделки** — последний из пяти этапов продаж, подразумевающий подписание договора и реализацию товара покупателю.

**Закупочный центр** — группа людей, так или иначе принимающих участие в покупке.

**Индекс доходности (PI)** — результат отношения сумм дисконтированного дохода и вложенного капитала. Индекс показывает, сколько копеек приносит каждый рубль, потраченный на реализацию проекта. Особого пояснения требует слово «дисконтированный». Подробнее: [Как рассчитать индекс рентабельности инвестиций](#).

**Канал** (рекламный канал, источник трафика) — это инструмент привлечения пользователей: контекст, соцсети, органика и т. д.

**Канал продаж** — способ привлечения клиентов в компанию: прямые продажи, телефонные продажи и т. д.

**Клиентская база** — совокупность всех клиентов компании, когда-либо совершивших или планирующих совершить покупки в компании.

**Ключевые индикаторы риска (КИР)** — показатели, с помощью которых на ранних этапах предупреждают об изменении уровня риска. Как правило, речь идёт о повышении вероятности реализации риска.

**Ключевые ценности** — набор руководящих принципов, не связанных с условиями внешней среды. Ценности рождаются не из требований рынка, а из внутренней уверенности основателей компании.

**Когортный анализ** — один из методов исследования поведения потребителей, когда пользователей рассматривают не как единое множество, а как отдельные группы людей (когорты), которые совершили определённое действие в какой-то конкретный промежуток времени: оплатили подписку, первый раз зашли на сайт или зарегистрировались в приложении. Один клиент может относиться к нескольким когортам.

**Коммерческое предложение (КП)** — предложение о сотрудничестве с описанием товара, услуг, выгод потенциального клиента. Главная цель КП — обратная связь от получателя, а глобальная цель — продажа продукта.

**Конверсия** — показатель соотношения количества посетителей страницы к количеству людей, совершивших целевое действие: оставивших свои личные данные, заказавших товар или услугу. Полученный результат означает показатель превращения лидов в реальных покупателей.

**Краудфандинг** — способ получить инвестиции от многих людей для реализации бизнес-идеи. В широком смысле слова это народное финансирование. Предприниматели по всему миру публикуют свои проекты на специальных интернет-площадках, просят помощи у тех, кто заинтересовывается их предложением. Любой пользователь платформы может стать инвестором и сделать взнос на нужную или произвольную сумму.

**Лид** — потенциальный клиент, тем или иным образом отреагировавший на маркетинговую коммуникацию. Термином лид стало принято обозначать потенциального покупателя, контакт с ним, полученный для последующей менеджерской работы с клиентом.

**Личная продажа** — продажа, при которой продавец и покупатель непосредственно общаются друг с другом, а информация о товаре исходит от продавца. При этом самого товара у продавца на момент продажи может не быть.



**Лояльность покупателя** — положительное отношение покупателя к определённой компании в течение длительного времени.

**Маркетинг** (англ. marketing, от market — рынок) — система управления компанией, направленная на её развитие и достижение успеха за счёт решения задач и проблем потребителей.

**Метрика** — общий термин, обозначающий любой используемый в веб-аналитике показатель для оценки эффективности какой-либо активности: интернет-рекламы, social media marketing, email и мобильного маркетинга и др. В проектной работе — показатель успешности отдельного параметра. При оценке проекта обычно отслеживают несколько разных метрик и один KPI.

**Пассивные продажи** — процесс покупки товара или услуги покупателем путём самостоятельного обращения в компанию.

**Переменные расходы** — затраты, величина которых зависит от объёма выпуска продукции. Противопоставляются постоянным затратам, с которыми в сумме составляют общие затраты. Основным признаком, по которому можно определить, являются ли затраты переменными, является их исчезновение при остановке производства.

**Период окупаемости инвестиций (РВ)** — период времени, необходимый для того, чтобы генерируемые инвестициями доходы покрыли затраты на инвестиции.

**Позиционирование** — поиск и выявление компанией такой рыночной позиции, которая будет выгодно выделять её среди конкурентов.

**Постоянные расходы** — затраты, которые не зависят от величины объёма выпуска. Противопоставляются переменным затратам, с которыми в сумме составляют общие затраты.

**Презентация товара** — один из пяти этапов продаж, в ходе которого продавец рассказывает покупателю о выгоде, которую тот получит, купив презентуемый товар.

**Продажа** — 1. Целенаправленный процесс помощи клиенту в принятии правильного, т. е. взаимовыгодного, решения. 2. Процесс удовлетворения потребностей клиента при помощи вашего продукта, услуги. 3. Обмен, в ходе которого создаются дополнительные ценности. 4. Одна из форм лидерства.

**Продукт** — материально измеримый результат проекта. Описанный продукт определяет результат, который ожидают увидеть заинтересованные стороны как подтверждение факта завершения реализации проекта.

**Прямые продажи** — это продажа товара конечному потребителю. Включают в себя как активные, так и пассивные продажи.

**Рентабельность продаж** — показатель чистой прибыли в общем объёме продаж.

**Сегмент рынка** — группа потребителей со сходными реакциями на определённый продукт.



**Сегментация целевой аудитории** — это процесс разделения потребительского рынка на части (сегменты) согласно определённым признакам. Сегментирование позволяет разделить потребителей по заданному критерию на группы, а затем для каждой группы разработать продукт, рекламу, предложить особые условия обслуживания и т. д.

**Семплинг** — способ продвижения товара за счёт распространения бесплатных образцов, пробников и др.

**Скрипт продаж** — это набор определённых действий продавца, с помощью которых осуществляется продажа.

**Техника «Свойство-выгода»** — техника продажи за счёт преобразования и презентации свойств товара в выгоды для клиента.

**Точка безубыточности** — момент развития бизнеса, когда доходы полностью покрывают затраты на производство.

**Тройственное ограничение проекта** — классическая форма тройственной ограниченности. Она описывает баланс между содержанием проекта, стоимостью, временем и качеством.

**Управленческая отчётность** — один из важнейших источников получения информации о результатах деятельности компании на основе совокупности финансовых, сбытовых, маркетинговых, производственных и других показателей.

**Устав проекта** — документ, который формализует ключевые договорённости по всем измерениям проекта между его участниками.

**Финансовая отчётность** — информация о финансовом положении экономического субъекта на отчётную дату, финансовом результате его деятельности и движении денежных средств за отчётный период, систематизированная в соответствии с установленными законодательством требованиями.

**Холодные звонки** — рекламные телефонные звонки с целью привлечения потенциальных покупателей или продажи товара.

**Ценностное предложение** — сформулированная польза для клиентов. Предложение объясняет, что клиенты получают от взаимодействия с компанией. Оно помогает отстроиться от конкурентов и с первого взгляда зацепить целевых клиентов. Ценностное предложение объясняет, как вы решаете проблему покупателя или помогаете улучшить его ситуацию, объясняет конкретные преимущества вашего бренда, а также убеждает клиентов выбирать ваш бренд, а не конкурентов.

**Чистый дисконтированный доход** (Net Present Value, сокращённо NPV) — представляет собой разницу между текущей стоимостью денежных потоков, получаемых от инвестирования в какой-либо проект, и вычетом суммы самих инвестиций.

**Эквайринг** — система, позволяющая продавцу при помощи терминалов и иных технических средств принимать в качестве платы за товары и услуги дебетовые и кредитные банковские карты, а также устройства бесконтактной оплаты.

**Этапы продаж** — последовательность действий продавца, направленная на осуществление продажи. Традиционно выделяют пять этапов продаж: установление контакта, выяснение потребностей, презентацию товара, работу с возражениями, заключение сделки.

## ⇒ Бизнес-модели, монетизация

**b2b (business to business)** — тип бизнеса, продуктов или продаж, которые направлены на другой бизнес. Компания реализует товары или услуги, нужные не для потребления клиентом, а для ведения его собственного бизнеса. Пример: аутсорсинг бухгалтерских услуг.

**b2c (business to consumer)** — тип бизнеса, продуктов или продаж, которые направлены на конечного потребителя. Товары или услуги нужны физлицам для личного потребления. Пример: киоск на остановке.

**b2g (business to government)** — тип бизнеса, продуктов или продаж, которые направлены на государство. Пример: участие в государственных тендерах.

**P2P (Peer to Peer)** — модель, основанная на взаимодействии отдельных лиц, когда компания выступает только как организатор площадки и инструментов для взаимодействия. Пример: краудфандинговые площадки, где предприниматели могут получить деньги на свой проект от других людей.

**SaaS (Software as a Service)** — это бизнес-модель, при которой программный продукт предоставляется в формате веб-сервиса на основе подписки. Клиенты получают возможность сразу использовать продукт, не тратя время на установку программного обеспечения и обучение.

**Бизнес-архитектура** — модель бизнеса, содержащая следующие элементы и их связи: цели бизнеса, бизнес-процессы, организационную структуру, информационные системы, ресурсы и данные.

**Бизнес-модель** — концептуальное описание предпринимательской деятельности и анализа деятельности всей системы взаимосвязанных бизнес-процессов.

**Платформа** — сеть, в которой две и более независимых группы пользователей (продавцы и покупатели, производители и потребители) меняются ценностью: информацией, товарами и валютами. Чтобы сеть считалась платформой, в ней должно быть большое количество связей и взаимодействие как минимум двух групп пользователей.

# ⇒ Проектное управление, или гибкие методологии

**Activation** (активация) — этап, когда пользователь впервые достигает успеха с вашим продуктом или понимает, какие именно действия и события приведут его к успеху.

**Aha-moment** — момент, когда пользователь чётко осознает, в чём для него состоит ценность продукта.

**Agile** (англ. «проворный, сообразительный») — философия, совокупность гибких подходов к разработке программного обеспечения, которые стали использовать для управления проектами. Гибкие подходы подразумевают, что продукт создают в результате итераций, заказчик формирует требования постепенно, причём изменения требований приветствуются даже на поздних стадиях разработки. Исполнение требований заказчика обеспечивают рабочие группы, которые состоят из специалистов различного профиля. Полезный материал на эту тему: [Agile-манифест](#).

**Backlog** (бэклог) — список изменений, доработок и улучшений, которые необходимо выполнить команде. Этот список содержит краткие описания всех желаемых возможностей продукта. Его составляют на основе дорожной карты и требований в ней. Наиболее важные задачи расположены в начале бэклога продукта, чтобы команда понимала, какую работу следует выполнить в первую очередь.

**Kanban** (Канбан) — управление бережливыми линиями производства. Система постановки задач, при которой все этапы проекта визуализируются на специальной доске. Члены команды могут видеть текущее состояние задачи на любой момент времени, что предполагает полную прозрачность работы. Kanban относят к agile-подходам — гибким технологиям, что позволяют отслеживать движение и динамику по проекту.

**Lean** — концепция управления производственным предприятием, которая основана на постоянном стремлении предприятия устранять все виды потерь. Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя.

**Lean Six Sigma** — интегрированный метод продуктовой разработки и менеджмента, который комбинирует фокусировку на бережливость и скорость (Lean), а также на непрерывное повышение качества продукта и удовлетворённости клиента (Six Sigma).

**MVP** (Minimal Viable Product, минимально жизнеспособный продукт) — продукт, обладающий минимальными, но достаточными для удовлетворения первых потребителей функциями. Основная задача — получение обратной связи для формирования гипотез дальнейшего развития продукта. Пример — разработка приложения: первая версия приложения с минимумом функций, хорошо решающая одну пользовательскую задачу. Цель разработки MVP — быстро проверить основную гипотезу о востребованности приложения среди целевой аудитории. Вместо долгой и дорогой разработки приложения с большим набором функций и сценариев нужно выпустить приложение, хорошо решающее одну пользовательскую задачу, чтобы убедиться в его ценности.

**MVT** (Minimal Viable Team) — термин используется для создания самоорганизующейся команды разработки. Подразумевается, что команде хватает компетенций, чтобы выполнять задачи разного рода.

**OKR** (Objective Key Result) — метод, который используется в современном менеджменте для управления проектами. Позволяет синхронизировать командные и индивидуальные цели и обеспечить эффективный контроль над реализацией поставленных задач.

**Product/Market Fit (PMF)** — это соответствие продукта рынку: когда вы продаёте людям то, что им нужно, или точка в развитии продукта, в которой вы можете сказать: «Наш продукт обладает ценностью для потребителей». До PMF метрики продукта растут с трудом, а после PMF количество пришедших по рекомендации клиентов резко взлетает вверх, сокращается стоимость привлечения клиентов, значительно меняется retention.

**Review** (проверка) — процесс, в котором один или несколько специалистов проверяют изменённые документы или данные, чтобы определить правильность выполнения изменений.

**Scrum** (Скрам) — гибкая методология разработки, которую ещё называют гибким управленческим фреймворком, то есть структурой, в которой основной акцент переносится на качество процессов. Это рабочая основа, применяемая для гибкого проектного управления. Суть скрама заключается в том, что создание продукта разделяется на несколько частей, а на выполнение этих частей команде выделяется определённый отрезок времени или спринт, как правило, это 2 недели. Когда спринт завершается, проводится демонстрация завершённого куска работы.

**Six Sigma** — один из методов управления процессами, основанный на проведении статистической оценки фактов, данных процесса, систематическом поиске и разработке мероприятий по повышению уровня выхода годной продукции, их последовательному внедрению и последующему анализу безошибочности процессов для увеличения удовлетворённости клиентов.

**SMART-цель** — это мнемоническая аббревиатура, которую используют в менеджменте и управлении проектами для определения целей и постановки задач. Автор схемы — Джордж Доран (George Doran). Цель должна быть: Specific — конкретной, Measurable — измеримой, Assignable — назначаемой, Realistic — достижимой, Time Related — привязанной ко времени. В разных трактовках содержание некоторых частей акронима может меняться.

**Story Point** (стори поинт) — стори поинтами измеряют усилия, которые нужны, чтобы выполнить элемент бэклога продукта или любой другой отрезок работы.

**User Story** (пользовательская история) — описание требований к продукту с точки зрения запроса пользователей. Требования должны отвечать на вопрос: «Какие функции, дизайн должен быть у продукта, чтобы его было удобно использовать?»

**Аватар** — воплощение человека или идеи. В компьютерном мире аватар — это персонаж, представляющий онлайн-пользователя, и картинка в его профиле.

**Адаптация** (Adaptation) — один из трёх принципов скрама. Обнаружив способные привести к бесполезности продукта отклонения от допустимых пределов одного или нескольких элементов процесса или продукта, следует внести соответствующие изменения либо в процесс, либо в разрабатываемые материалы (продукт).

Скрам предписывает четыре формальных мероприятия для инспекции и адаптации:

- планирование спринта,
- ежедневный скрам,
- обзор спринта,
- ретроспектива спринта.

**Артефакты скрама (Scrum Artifacts)** — материальное представление работы или ценности.

В скраме существуют три артефакта: бэклог продукта, бэклог спринта, инкремент. Они спроектированы таким образом, чтобы обеспечить максимальную прозрачность ключевой информации и чтобы все участники процесса имели единое понимание каждого из артефактов.

**Бэклог продукта (Product Backlog)** — это упорядоченный и постоянно обновляемый список всего, что планируется сделать для создания и улучшения продукта. Он является единственным источником работы для скрам-команды. Владелец продукта несёт ответственность за бэклог продукта, включая его содержимое, доступность и упорядочение.

**Бэклог спринта (Sprint Backlog)** — это цель спринта, набор элементов бэклога продукта, выбранных для выполнения в текущем спринте, а также план разработки инкремента продукта и достижения цели спринта. Служит для наглядного представления работы, с помощью которой команда намерена достигнуть цель спринта.

**Владелец продукта (Product Owner | Agile term)** — одна из трёх зон ответственности в скрам-команде. Владелец продукта отвечает за формирование видения совершенного и при этом реализуемого продукта. В его обязанности также входит курирование и приоритизация бэклога продукта. Около 50% времени владелец продукта проводит с клиентами и заинтересованными лицами, остальные 50% времени работает с командой. Знает всё о потребностях и болях пользователя, возможностях команды, видит их точки соприкосновения на благо всего проекта. Владелец продукта больше про сам продукт. Он видит, каким должен быть результат, и знает, как команда будет его добиваться. Контролируя каждый этап, он корректирует курс и говорит, что делать дальше.

**Грумминг (Backlog grooming)** — один из видов встреч в скраме. Это митинг, активность, которая выполняется в процессе спринта, чтобы подготовить бэклог к последующему планированию.

**Диаграмма сгорания работ спринта (Sprint Burndown Chart)** — визуально показывает прогресс команды в стори поинтах по дням спринта. Это графическое представление того, сколько работы уже сделано и сколько ещё остается сделать. Диаграмма позволяет команде прогнозировать успех спринта и предпринимать меры, чтобы к концу спринта все запланированные задачи были завершены.

**Доска спринта (Sprint Board, скрам-доска)** — инструмент, помогающий визуализировать бэклог спринта на протяжении спринта. Доска спринта, часто называемая скрам-доской, может быть организована различными способами: с помощью онлайн-сервисов, как физическая доска с тремя колонками. Колонки могут называться «Сделать», «В работе», «Готово» или иметь аналогичные названия. Доска спринта управляется разработчиками и отражает все элементы, которые нужно сделать, работа над которыми ведётся в этот момент и которые уже завершены в рамках текущего спринта.

**Ежедневный скрам (Daily Scrum)** — одно из пяти мероприятий скрама. Эта встреча длится не более пятнадцати минут и проводится каждый рабочий день в одном и том же месте в одно и то же время, участвуют в ней все разработчики. На ежедневном скраме озвучивается информация для оценки прогресса и отмечаются препятствия. В результате разработчики могут прийти к необходимости перепланирования работы внутри спринта.

**Заинтересованное лицо (Stakeholder, стейкхолдер)** — лицо, дающее обратную связь владельцу продукта и скрам-команде в целом по видению, бэклогу продукта и инкрементам. Нередко участвует в обзоре спринта, зачастую является частью организации, которая разрабатывает продукт.

**Идентификация рисков** — определение и документирование характеристик рисков, которые могут повлиять на проект. Этот процесс итеративный и продолжается на протяжении всего жизненного цикла проекта.

**Иерархическая структура работ** — разбивка вашего проекта на более мелкие и измеримые части. ИСР описывает все результаты, работы, которые должны быть получены или выполнены для завершения проекта. Всё, что не вошло в ИСР, в рамки проекта не входит.

**Инициация проекта** — убеждение руководства организации или инвесторов в необходимости выполнить проект. Стадия инициации проекта подразумевает определение целей.

**Инкапсуляция** — заключение данных и функционала в оболочку.

**Инкремент (Increment)** — один из трёх артефактов скрама. Объединяет реализацию элементов бэклога продукта, сделанную во время текущего спринта, и отражает шаг на пути к цели продукта. Каждый спринт должен включать минимум один инкремент, чтобы считаться завершённым успешно.

**Инспекция (Inspection)** — один из трёх принципов скрама. Чтобы своевременно выявить нежелательные отклонения, участники скрам-процесса должны регулярно инспектировать (проверять) его артефакты и прогресс движения к цели спринта и цели продукта. Однако проверки не должны быть настолько частыми, чтобы мешать работе. Инспекция делает возможной адаптацию, а мероприятия скрама спроектированы так, чтобы стимулировать как инспекцию, так и адаптацию.

**Итерация** (лат. *iteratio* «повторение») (итеративная разработка) — повторение какого-либо действия. Основной элемент Agile-разработки. Каждая итерация — стандартный временной интервал фиксированной длины, за который Agile-команды поставляют инкремент ценности в виде работающего протестированного программного обеспечения и систем. Продолжительность итерации может составлять от одной до трех недель, при этом наиболее распространённый рекомендуемый срок составляет две недели.

**Критерии готовности (Definition of Done, определение готовности)** — описание того, что нужно сделать, чтобы работа над инкрементом и реализованными в нём элементами бэклога продукта считалась завершённой. Эта информация помогает команде оценивать, проверять и доводить работу над инкрементом до конца. Определение критериев готовности звучит похоже на критерии приёмки, но в действительности эти понятия отличаются: Критерии приёмки касаются требований



клиента к конкретному элементу бэклога, а критерии готовности формируются командой и касаются многих элементов и инкрементов в целом.

**Критерии готовности к разработке (Definition of Ready)** — информация, которая требуется команде для понимания и выполнения работы над элементом бэклога продукта. Описание критериев готовности элементов к разработке должно быть таким, чтобы команда могла выполнить работу без дополнительных обсуждений и исследований. Такие элементы можно принять в работу немедленно (они Immediately Actionable). Элементы можно проверять на соответствие критериям I.N.V.E.S.T.

**Критерии приёмки (Acceptance Criteria)** — специфические требования и приёмочные тесты, которым должны соответствовать элементы бэклога продукта, чтобы работа по ним считалась завершённой с точки зрения клиента / владельца продукта. Определение критериев приёмки звучит очень похоже на критерии готовности, но в действительности эти понятия отличаются: критерии приёмки касаются требований клиента к конкретному элементу бэклога, а критерии готовности формируются командой и касаются многих элементов.

**Кросс-функциональная команда (Cross-functional team)** — команда, имеющая все необходимые навыки, чтобы выполнять работу и не зависеть от тех, кто не является её частью. Благодаря этому кросс-функциональные команды являются более гибкими, креативными и продуктивными, чем команды, где люди специализируются на одной компетенции для выполнения своей работы.

**Матрица RACI** — простой и удобный инструмент для наглядного отображения распределения полномочий и ответственности в рамках проекта или бизнес-процесса. Чаще всего RACI-матрица представляет собой табличку, где по вертикали расположены задачи или конкретные результаты, ожидаемые в ходе проекта, а по горизонтали — конкретные люди или роли. Роли предпочтительнее.

**Модель OPM3** — стандарт по оценке зрелости управления проектами в организации, выпущенный американским Институтом Управления Проектами (PMI) в 2003 году.

**Обзор спринта (Sprint Review)** — одно из пяти мероприятий скрама. Проводится в конце спринта, чтобы клиенты и заинтересованные лица провели инспекцию инкремента и дали обратную связь по нему, а скрам-команда при необходимости провела адаптацию бэклога продукта. Для спринта длиной в месяц обзор спринта длится не более четырёх часов.

**Ответственность (Commitment)** — одна из пяти ценностей скрама. Члены скрам-команды берут персональную ответственность за достижение целей команды.

**Открытость (Openness)** — одна из пяти ценностей скрама. Скрам-команда вместе с заинтересованными лицами приходят к согласию о том, чтобы открыто обсуждать всю работу и возникающие при её выполнении сложности.

**Оценка (Estimation)** — это прогнозирование усилий, которые потребуются, чтобы завершить работу над элементом бэклога продукта. Оценка обеспечивает владельцу продукта и скрам-мастеру уверенность в дате релиза и является базой для расчёта производительности команды. Существует множество способов оценки усилий скрам-командой, но при этом всегда используются относительные единицы: стори поинты др. Обычно оценка проводится в рамках уточнения (грумминга) бэклога продукта.



**Оценка рисков** — процесс нахождения уровня риска величины риска, определённой с использованием критериев риска, как правило, вероятности и воздействия.

**Планирование спринта (Sprint Planning)** — одно из пяти мероприятий скрама. На этой встрече скрам-команды происходит планирование работы на следующий спринт. Для спринта длиной в месяц встреча длится не более восьми часов. Она завершается созданием бэклога спринта и включает обсуждение трёх тем:

1. Почему этот спринт ценен?
2. Что может быть сделано в этом спринте?
3. Как будет выполняться выбранная работа?

**Прозрачность (Transparency)** — один из трёх принципов скрама. Значимые аспекты процесса и продукта должны быть доступны тем, кто отвечает за его результат. Соблюдение принципа прозрачности подразумевает, что эти аспекты объединены в общий стандарт, и все участники процесса обладают единым их пониманием.

**Производительность команды [Скорость](Velocity)** — величина, отражающая количество работы, которое скрам-команда может выполнить за один спринт. Является важной метрикой в скраме. Производительность вычисляется в конце спринта как сумма стори поинтов по всем полностью завершённым элементам бэклога спринта.

**Прототип** — это примитивная форма чего-либо, позволяющая протестировать гипотезу в более менее реальных условиях. У прототипа в первую очередь исследовательские задачи \*(найти решение, валидировать идею, протестировать гипотезу)\*, у MVP же более конкретная цель — проверить «продажеспособность» работающего решения в целом

**Рабочие соглашения (Working Agreement)** — набор норм, практик и стратегий, которые описывают правила совместной работы членов команды.

**Разработчики (Developers)** — это одна из трёх зон ответственности в скрам-команде. Разработчики — это люди, работающие над элементами бэклога спринта. Они имеют все необходимые компетенции, чтобы каждый спринт создавать работающий инкремент продукта. Разработчики:

- создают бэклог спринта;
- ежедневно адаптируют свой план достижения цели спринта;
- стремятся к качеству посредством соблюдения критериев готовности;
- помогают друг другу развивать свои профессиональные навыки, необходимые для разработки продукта.

**Реестр заинтересованных лиц** — документ, содержащий описание всех заинтересованных сторон проекта. Заинтересованной стороной в этом случае считается физическое или юридическое лицо, которое каким-либо образом может влиять на ход реализации проекта. Перечень столбцов реестра зависит от количества и типа информации, необходимых для проекта или имеющихся в распоряжении администратора проекта.

**Ретроспектива** — процесс, во время которого команда анализирует прошедшую итерацию, чтобы улучшить свою работу в следующей.

**Ретроспектива спринта (Sprint Retrospective)** — одно из пяти мероприятий скрама. Ретроспектива спринта даёт скрам-команде возможность провести инспекцию своей работы и создать план улучшений на следующий спринт. Ретроспектива проходит после обзора спринта, перед планированием спринта. Для спринта длиной в месяц эта встреча ограничивается тремя часами.

**Скрам-команда (scrum team, scrum-команда)** — основа Scrum, небольшая команда людей. Скрам-команда состоит из одного скрам-мастера, одного владельца продукта и разработчиков. Внутри скрам-команды нет подкоманд и иерархий. Это сплочённое объединение профессионалов, в любой момент времени сфокусированных на одной цели — цели продукта.

**Скрам-мастер (scrum master, scrum-мастер)** — ведущая роль в Скраме. Скрам-мастер несёт ответственность за руководство, обучение и помощь скрам-команде и его окружения в правильном понимании и использовании Скрама.

**Смелость (Courage)** — одна из пяти ценностей скрама. Члены скрам-команды имеют смелость действовать правильно и решать сложные проблемы.

**Сфокусированность (Focus)** — одна из пяти ценностей скрама. Каждый участник скрам-команды фокусируется (сосредотачивается) на работе спринта и целях команды в целом.

**Уважение (Respect)** — одна из пяти ценностей скрама. Члены скрам-команды уважают профессионализм и самостоятельность друг друга.

**Уточнение бэклога продукта (Грумминг бэклога, Product Backlog Refinement)** — активность, которая проводится владельцем продукта при участии всех членов команды. Включает добавление деталей, оценку и упорядочивание элементов в бэклоге продукта. Не относится к официальным мероприятиям скрама, однако зачастую проходит в виде мероприятия (встречи). Уточнение бэклога обычно занимает не более 10% времени скрам-команды в спринте.

**Цель продукта (Product Goal)** — описывает будущее состояние продукта, которое может выступать в качестве конечной цели, используемой скрам-командой при планировании работы. Цель продукта входит в состав бэклога продукта и играет в нём роль commitment'a.

**Цель спринта (Sprint Goal)** — цель, которая ставится на спринт, и может быть достигнута через выполнение элементов бэклога спринта. Она описывает то, для чего создаётся инкремент продукта.

**Элемент бэклога продукта (Product Backlog Item)** — часть работы, которую планируется сделать с учётом имеющихся в настоящий момент знаний. Элемент бэклога продукта — изменение, которое планируется выполнить в следующих инкрементах продукта: фичи, функции, требования, усовершенствования или информация по исправлению дефектов. Элементы, расположенные в верхней части бэклога продукта, обычно более понятны и содержат больше деталей, чем те, что расположены ниже.

**Эмпиризм (Empiricism)** — скрам основывается на теории управления эмпирическими процессами — эмпиризме. Согласно этой теории, знания приобретаются опытным путём, а решения

принимаются на основе реальных данных. Скрам использует итеративно-инкрементальный подход для повышения предсказуемости и управления рисками. В основе эмпиризма лежат три главных принципа: прозрачность, инспекция и адаптация.

## ⇒ Инструменты

**5W (Пять Почему)** — метод, который используют для изучения причинно-следственных связей. Интервьюер последовательно задаёт вопрос «Почему?» к ответам на предыдущий вопрос. Число пять получили эмпирическим путем — обычно пяти вопросов «Почему?» достаточно, чтобы выявить истинные причины поступков или явлений.

**A/A тестирование** — то же самое, что и A/B, только для двух одинаковых страниц. Цель — не увидеть различий в их показателях

**A/B-тестирование** — метод количественного исследования, когда сравниваются две версии продукта. Помогает достоверно выяснить, как изменения в продукте влияют на поведение пользователей. Это сложный и достаточно дорогой метод. Чтобы получать достоверные данные в A/B-тестах и на их основе принимать бизнес-решения, необходимо понимать методы математической статистики и иметь достаточное количество пользователей. Пример: цель — измерить эффективность страницы путем сравнения. Создаётся страница А, копируется и меняется какой-то параметр: заголовок, кнопка, изображение. В итоге получается страница В. Затем половине посетителей сайта показывают одну страницу, половине — другую, и анализируют, какая страница имеет более высокую конверсию — на какой из них цель (заказ, покупка, подписка) достигается чаще. Статья на эту тему: [A/B-тестирование: зачем нужно и как помогает бизнесу](#).

**ABCDX-сегментация** — сегментация клиентов сквозь призму того, насколько им нужен именно ваш продукт. Подходит продуктам, у которых уже есть платящая аудитория. Сегмент А — продукт очень нужен, поэтому покупают быстро, платят много или покупают часто. Сегмент В — продукт нужен, но есть возражения, платят много, средний цикл продаж. Сегмент С — есть потребность в продукте, но ценность невысокая, поэтому платят мало и имеют ряд существенных возражений. Мучают отделы продаж и поддержки. Сегмент D — долго общаются с отделом продаж, а потом всё равно ничего не покупают. Сегмент X — самые «жирные» клиенты. Готовы много и долго платить, но им нужен персонализированный продукт.

**Competitive Intelligence** — конкурентная разведка (исследование конкурентов) без серых неэтичных техник. Это процесс сбора, анализа и мониторинга информации о том, в какой бизнес-среде существует компания.

**CRM (Customer Relationship Management)** — управление взаимоотношениями с клиентами. Программное обеспечение, предназначенное для того, чтобы автоматизировать, организовать и упростить процесс работы с клиентами, сделать его более прозрачным и понятным.

**Customer Development (CustDev, кастдев)** — термин из книги Стива Бланка «4 шага к озарению». Способ получения обратной связи от пользователей, общение с будущей или нынешней аудиторией, выявление её потребностей. CustDev — качественный, а не количественный инструмент: собранные данные (результаты) рассматривают как идеи и гипотезы, которые впоследствии тестируются количественными экспериментами — опросами или тестовыми

запусками с аналитикой. **CustDev** — исследование аудитории, в ходе которого удаётся найти информацию о текущих потребностях пользователя, его тревогах и т. д.

**CX (Customer Experience)** — покупательский опыт, когда человек что-то покупает для других, например, детям, но сам пользователем продукта не является.

**CSI (Customer Satisfaction Index)** — индекс для измерения удовлетворённости пользователей. Состоит из трёх вопросов, а удовлетворённость рассчитывается по модели соотношения ожиданий, полученной пользы и качества.

**NPS (Net Promoter Score)** — индекс удовлетворённости пользователей. Показывает, насколько пользователь готов рекомендовать продукт своим знакомым. Индекс разработала и популяризировала консалтинговая компания Bain. Намерение рекомендовать оценивается по 11-балльной шкале — от 0 до 10.

**SD (Service Design)** — дисциплина на стыке изучения потребностей пользователей и технологических ограничений. Игнорирует бизнес-потребности.

**SWOT-анализ** — анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. Буквы S и W относятся к состоянию компании, а O и T — к внешнему окружению организации.

**Гипотеза** — предположение или догадка, утверждение, предполагающее доказательство, в отличие от аксиом и постулатов, которые не требуют доказательств. Формула гипотезы: «Основываясь на <данных, числах, исследованиях пользователей, собственном чутье>, я считаю, что <идея>».

**Глубина просмотра** — термин в веб-аналитике, означающий показатель количества страниц, просмотренных пользователем за один сеанс. Критерий относится к числу наиболее важных поведенческих факторов при оценке качества сайта. Он учитывается поисковыми системами в процессе ранжирования, влияет на позиции в выдаче и общий рейтинг ресурса. Глубина просмотра — главный показатель для SEO-специалиста. Метрика фактически показывает следующее: чем больше просмотренных страниц на каждого посетителя, тем более он целевой.

**Глубинные интервью (глубинки)** — метод качественных исследований. Личная неформальная беседа с заранее продуманным сценарием и списком вопросов, в которой интервьюер пытается получить от респондента подробные объяснения его поступков, эмоций, мыслей, мотивации, задач и болей.

**Качественные исследования** — тип исследований, которые помогают получить глубокую информацию об объекте изучения: эмоции, потребности, опыт. Главное отличие от количественных исследований в том, что их проводят на относительно небольших группах респондентов, а для анализа не используют методы статистики. К качественным исследованиям относятся: фокус-группы, интервью, этнографические исследования, сопровождаемые покупки, креативные группы, метод карточной сортировки и др.

**Количественные исследования** — тип исследований, которые проводят на больших выборках пользователей, чтобы получить более точные данные. У них есть чёткий формат, а для анализа

используют статистические методы. К количественным методам относятся: A/B-тестирование, опросы, usability-тестирование, eye-tracking и др.

**Маркетинговая сегментация** — сегментация на основе четырёх групп признаков: соцдем, поведение людей, психографика и география. Маркетинговая сегментация помогает понять, кто находится по ту сторону и как мы можем ему продать свой продукт.

**Показатель отказов (Bounce Rate)** — термин в веб-аналитике, обозначающий процентное соотношение между посетителями страницы, которые просмотрели одну страницу и при этом не совершили никаких действий, к общему числу посетителей данной страницы. Также это могут быть посетители, покинувшие сайт прямо со страницы входа или просмотревшие не более одной страницы сайта.

**Проблемное интервью (Problem Interview)** — интервью, которое помогает выявить проблемы, с которыми сталкивается клиент при решении своих задач, изучить его опыт, понять, как он решал или решает свои задачи, как достигал целей.

**Сегментация** — это процесс разделения ЦА на группы (сегменты) согласно определённым правилам. Сегментация не привязана к конкретным техникам или признакам. Мы сами определяем, как сегментировать ЦА в зависимости от нужных нам характеристик.

**Сегментация на основе поведенческих переменных** — при таком типе сегментации один сегмент ЦА — это группа людей, которые представляют определённую поведенческую модель. Поведенческая переменная — это характеристика, по которой одна группа отличается от другой.

**Целевая аудитория (ЦА)** — группа потребителей, являющихся потенциальными или реальными покупателями продукта компании.

**Юзабилити** — степень удобства интерфейса. Юзабилити можно измерить и понять, насколько целевой аудитории удобно использовать интерфейс или продукт.

## ⇒ **Фреймворки, методы, продуктовые теории**

**ВНАГ (Бихаги)** — шутовское название для суперамбициозных целей. Образовано от английского сокращения ВНАГ — Big Hairy Audacious Goals («большие волосатые амбициозные цели»). Они настолько дерзкие, что для их достижения обычно требуется 10–20–30 лет.

**Cookie** (файл cookie, буквально «печенье») — небольшой фрагмент текста, передаваемый в браузер с сайта, который вы посещаете. Сохраняется у вас на локальном компьютере. При повторном посещении сайт понимает, что вы его уже посещали.

**Synefin framework (Модель Кэневин)** — концептуальная основа, используемая для содействия принятию решений. Созданный в 1999 году Дэвидом Джоном Сноуденом, когда он работал в IBM Global Services, фреймворк был описан как «устройство для осмысления». Модель Кэневин (от валлийского слова Synefin — «среда обитания, место») позволяет аналитикам определить

текущее положение системы и выбрать оптимальные методы при решении задач в этой ситуации, а также избежать ловушек и использования упрощённых подходов.

**Dashboard** (рабочее пространство, дашборд, дословно панель индикаторов) — инструмент для визуализации и анализа информации о бизнес-процессах и их эффективности. Это умные отчёты в реальном времени, с помощью которых руководители и менеджеры понимают, что прямо сейчас происходит с определёнными показателями и группами показателей.

**ISO** — международная организация по стандартизации.

**Growth Hacking** — фреймворк, который помогает настроить работу команды роста.

**Gain Creators** — понятие из Value Proposition Canvas. Описывает, как ваш продукт создаёт преимущества, которые клиент ждёт, хочет получить или не ждёт, но будет приятно удивлен.

**Pain Relievers** — понятие из Value Proposition Canvas. Описывает, как ваш продукт смягчает или уменьшает негативные эмоции, нежелательные расходы и ситуации, риски, с которыми может столкнуться клиент.

**Stakeholder mapping** — визуализация всех стейкхолдеров на одной карте. Такая карта даёт наглядное представление обо всех людях, которые могут повлиять на продукт или проект, и о том, как они связаны между собой и с вами.

**T&M** — модель работы, при которой оплачивается не результат, а время исполнителя.

**Value Proposition** (ценностное предложение) — это то, что компания обещает предоставить клиентам, если они решат воспользоваться продуктом. Декларация о намерениях, которая знакомит потребителей с брендом, рассказывает, что представляет собой компания, как она работает, почему она заслуживает их внимания. Ценностное предложение составляет часть общей маркетинговой стратегии компании.

**Value Proposition Canvas** — инструмент, который помогает составить позиционирование продукта или услуги в соответствии с потребностями клиентов. Первоначально разработана Александром Остервальдером как основа для соединения продукта и рынка.

**4P** (Product, Price, Promotion, Place) — маркетинговый комплекс. Помогает разработать стратегию, которая увеличивает воспринимаемую ценность товара в глазах клиентов, а также максимизировать прибыль компании в долгосрочной перспективе.

**Customer Journey Map (CJM)** — описание и визуальное представление отношений клиента с продуктом в течение определённого периода времени. Отношения визуализируются с точки зрения клиента, что помогает уловить его общие впечатления. Цель Customer Journey Map — чтобы команда лучше понимала и закрывала потребности клиентов и болевые точки во время знакомства с продуктом. Customer Journey — последовательность шагов и взаимодействий, через которые проходит клиент в отношениях с компанией, продуктом, услугой.

**Impact mapping** — инструмент визуализации, который позволяет чётко обозначить границы проекта, создать набор бизнесовых и технологических гипотез, синхронизировать работу разных отделов между собой и с общими целями компании.



**Jobs-To-Be-Done** (JTBD, с англ. «работа, которая должна быть сделана») — продуктовая теория. Она помогает сосредоточиться на проблеме, которую решает продукт, и точнее определять конкурентов, в том числе не прямых, чтобы понять мотивацию клиентов и наметить путь развития продукта. Основные инструменты Jobs-To-Be-Done — наблюдение, интервью с пользователями вашего продукта и конкурентов, поиск информации в чатах и на форумах, опросы, изучение бэклога и отзывов. Чтобы описать работу, можно взять шаблон: глагол + объект + контекст.

**Lean Canvas** — одностраничная схема или шаблон для составления и описания бизнес-плана предприятия на одной странице, используемый для успешного создания и запуска продукта.

**Referral** (виральность) — процесс привлечения новых клиентов через рекомендации старых пользователей.

**Roadmap** (дорожная карта продукта, или роадмап) — визуальное представление верхнеуровневой стратегии реализации проекта с основными вехами. Она определяет сроки, цель, результат и основные этапы на пути к цели. Дорожная карта помогает синхронизировать видение всей команды и быстро показывать инвесторам и руководству, на каком этапе развития находится продукт прямо сейчас. Дорожная карта — это не список фич и не описание конечной стадии развития продукта, а высокоуровневый стратегический план без лишней детализации, взгляд сверху.

**SIPOC** — аббревиатура от английских слов Supplier — поставщик, Input — вход, Process — процесс, Output — выход, Customer — заказчик. Эта модель позволяет описывать процессы с точки зрения последовательности действий, движения информации, товаров, услуг между этапами процесса, а также взаимоотношений, возникающих в результате процесса между различными участниками. Модель позволяет проследить бизнес-логику процесса с высоким, но управляемым уровнем абстракции.

**User story** (пользовательская история) — простое описание требований, одной или нескольких задач к продукту с точки зрения запроса пользователей. Требования должны отвечать на вопрос: какие функции, дизайн должен быть у продукта, чтобы его было удобно использовать.

**User story mapping** — метод, который помогает организовать все user story, приоритизировать их и найти между ними связь, чтобы планировать выпуск новых фич и релизов продукта, выявлять пробелы в функциональности продукта. Результат применения метода — user story map, карта пользовательских историй.

**UTM-метка** — переменная, которая добавляется в URL-адрес страницы и используется маркетологами для отслеживания рекламных кампаний в сети. UTM-метка помогает отследить и проанализировать трафик сайта: узнать, какой пост в соцсетях эффективнее других, насколько хорошо работает призыв к действию на лендинге.

**Waterfall** (Водопад) — модель «Водопад», водопадная или каскадная разработка продуктов. Она, подобно потоку воды, направляет команды решать задачи последовательно и строго по изначальному плану. Процесс разработки выглядит как поток, последовательно проходящий фазы анализа требований, проектирования, реализации, тестирования, интеграции и поддержки.

**Work Breakdown Structure** (WBS) — механизм разбивки рабочего процесса, в общем случае связанного с определённым проектом, на меньшие элементы, которые могут использоваться



для назначения ресурсов, бюджета, расписаний и т. д. WBS обеспечивает базис управления проектом.

**Workflow** — поток заданий. Автоматизация программы производственной деятельности в целом или отдельной её части, позволяющая передавать документы, информацию или задачи от одного участника производственного процесса другому, чтобы выполнять определённые действия в соответствии с процедурными правилами.

**Бриф** — краткая письменная форма соглашения между заказчиком и исполнителем, в которой прописаны основные нюансы будущего проекта.

**Диаграмма Исикавы** — графический метод анализа и формирования причинно-следственных связей, инструментальное средство в форме рыбьей кости для систематического определения причин проблемы и последующего графического представления.

**Дизайн-мышление** (англ. design thinking) — методология решения инженерных, деловых и других задач, основывающаяся на творческом, а не на аналитическом подходе. Главная особенность дизайн-мышления и его отличие от аналитического мышления — не критический анализ, а творческий процесс, в котором порой самые неожиданные идеи ведут к лучшему решению проблемы.

**Инсайт** — озарение, прозрение, интеллектуальный прорыв, переход на другой уровень, с которого можно увидеть ранее незаметные вещи и решить ранее неразрешимые проблемы.

**Менеджмент** (англ. «management», рус. «управление, организация») — совокупность средств и методов управления организацией, направленная на эффективное распределение и использование имеющихся ресурсов.

**Нетворкинг** — социальная и профессиональная деятельность, направленная на то, чтобы с помощью круга друзей и знакомых, работающих или имеющих связи в той или иной сфере, максимально быстро и эффективно решать сложные жизненные задачи.

**Персоны (метод персон)** — это очеловеченный типичный представитель определённого сегмента целевой аудитории. В карточке персоны есть набор характеристик, фотография и имя. Персоны можно строить на любом типе сегментации, даже на JTBD, который им часто противопоставляют.

**Теория ограничений** (англ. Theory of Constraints) — известная методология менеджмента, разработанная Элияху Голдраттом. Суть теории заключается в предложенном автором подходе, согласно которому эффективность любого рода деятельности зависит от умения находить и управлять ограничениями — узкими местами системы, её слабыми сторонами. Современные трактовки освещают ТОС как метод фокусировки ресурсов на решении определённой задачи, сосредоточившись на которой, можно достичь значительно большего эффекта, чем при одновременной работе над несколькими проблемами.

**Уникальное торговое предложение (УТП)** — рекламная стратегия, заключающаяся в особом (уникальном) предложении товара потребителю. Уникальность может относиться не только к основному товару, но и к дополнительным услугам, сопутствующим предложениям.

**Фича (Feature)** — дополнение к основным функциям продукта. Без фичи продукт решает основную задачу, но именно набор фич делает продукт уникальным. Удачная фича потенциально способна сделать продукт лидером сегмента или рынка. Тогда её называют киллер-фича (Killer Feature).

**Фреймворк (Framework)** — расширяемая структура, с помощью которой описывают множество концепций, методов, технологий и общепринятых изменений, необходимых для законченного процесса проектирования и производства изделия. Фреймворк представляет собой что-то вроде скелета или каркаса.