

Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ

# Методические рекомендации

для подготовки выпускной  
квалификационной работы

---

для студентов второго курса магистратуры  
«Управление цифровым продуктом»

2024



## СОДЕРЖАНИЕ

1. Выпускная квалификационная работа «Концепция цифрового продукта».....	3
1.1. Учебные цели выпускной квалификационной работы .....	3
1.2. Общие требования к выпускной квалификационной работе .....	4
1.3. Формирование проектных команд и назначение научных руководителей .....	5
1.4. Выбор темы выпускной квалификационной работы .....	6
2. Концепция цифрового продукта для развития бизнеса .....	8
2.1. Содержание выпускной квалификационной работы.....	8
2.2. Описание цифрового продукта (общая часть выпускной квалификационной работы) .....	10
2.3. Анализ рыночной ситуации, конкурентов, цели и задачи бизнеса .....	11
2.4 . Исследование аудитории и выявление незакрытых потребностей клиентов .....	24
2.5 Прототипирование и тестирование решений .....	46
2.6. Пользовательские сценарии и MVP .....	61
2.7. Модель управления цифровым продуктом.....	63
2.8. Архитектура приложения, оценка и планирование разработки.....	67
2.9. Планирование и оценка маркетинговых активностей для запуска продукта.....	68
2.10. Оценка эффективности проекта и анализ рисков .....	71
3. Порядок подготовки и защиты выпускной квалификационной работы.....	72
3.1. Структура выпускной квалификационной работы .....	72
3.2. Основные этапы подготовки выпускной квалификационной работы.....	73
3.3. Подготовка презентации выпускной квалификационной работы .....	75
3.4. Порядок защиты выпускной квалификационной работы перед членами ГЭК .....	76
3.5. Критерии оценки выпускной квалификационной работы .....	78
4. Источники информации для ВКР .....	78
4.1. Источники первичных данных .....	79
4.2. Источники вторичных данных: базы данных, аналитические отчеты, публикации .....	79
5. Требования к оформлению выпускной квалификационной работы.....	80

## **1. Выпускная квалификационная работа «Концепция цифрового продукта»**

### **1.1. Учебные цели выпускной квалификационной работы**

Целью написания выпускной квалификационной работы является закрепление полученных знаний в процессе обучения, развитие навыков разработки и проверки концепции цифрового продукта на основе самостоятельного исследования аудитории, внешней и внутренней среды бизнес-проекта, навыков проверки продуктовых гипотез, презентации концепции для привлечения потенциальных инвесторов.

Основными задачами реализации ВКР как элемента практической подготовки студентов образовательной программы «Управление цифровым продуктом» являются:

- практическое освоение и отработка технологии разработки концепции продукта, в том числе в части содержания разделов концепции;
- освоение аналитического инструментария, необходимого для подготовки управленческих решений в части дальнейшей работы по выбранным для реализации гипотезам;
- формирование и развитие навыков разработки бизнес-идеи и разработки бизнес-модели проекта;
- приобретение и развитие навыков разработки продуктовой концепции на основе реальных данных, а также умения контактировать с пользователями и заказчиком проекта и обрабатывать внешнюю информацию;
- развитие и углубление навыков командной работы в условиях реальной бизнес-задачи, а также развитие и закрепление навыков управления проектами;
- развитие презентационных навыков и навыков публичной защиты результатов реализации проекта.

## 1.2. Общие требования к выпускной квалификационной работе

При написании выпускной квалификационной работы необходимо выполнить следующие общие требования:

- **Содержание и структура проекта.** В выпускной квалификационной работе должны быть представлены результаты самостоятельной работы студентов, выполненной с использованием принципов и методов создания клиентоцентричных цифровых продуктов. Студенты разрабатывают концепцию запуска цифрового продукта (в том числе определяют аудиторию, актуальные потребности, продукт или услугу, технологии реализации проекта, активы, необходимые для осуществления выбранного вида деятельности и потенциальные эффекты от внедрения, описывают среду, в которой действует компания, определяют эффективность проекта и т.д.). Разработанная концепция должна быть экономически целесообразной и отвечать критериям экономической эффективности. Результаты работы над ВКР должны быть представлены в виде текста магистерской диссертации, состоящей из двух частей: общей и индивидуальной. ВКР должна быть выполнена согласно структуре, представленной в настоящих Методических рекомендациях, содержать четко сформулированную цель и задачи проекта, характеризоваться последовательным и логичным изложением результатов исследований и анализа, содержать обоснованные выводы и предложения. В процессе написания текста работы должны быть использованы как первичные источники информации в виде интервью, так и вторичные в виде публично доступных статистических, финансовых и аналитических отчетов и материалов, имеющих непосредственное отношение к теме проекта, деятельности выбранной компании или отрасли, а также статей из научной и периодической деловой литературы. В тексте должны содержаться ссылки на все используемые источники информации. В случае необходимости, вызванной спецификой конкретного проекта, разрабатываемый документ может иметь структуру, отличающуюся от предложенной, в этом случае изменения в структуре должны быть согласованы с научным руководителем. Выпускная квалификационная работа может представлять из себя как разработку и реализацию новой идеи (внутреннего стартапа), так и отдельного проекта или продукта для существующей компании.

- **Релевантные данные.** Исследования и расчеты в рамках ВКР должны быть выполнены на аудитории и материалах, релевантных выбранному бизнесу, а также с использованием данных и с учетом специфики конкретной компании или организации, действующей на территории Российской Федерации, выступающей заказчиком проекта. В работе над ВКР должны быть использованы доступные данные, необходимые для составления концепции продукта. Студенты, выполняющие ВКР, должны собрать необходимую первичную информацию в процессе взаимодействия с представителями заказчика проекта, а также вторичную информацию из доступных источников.

- **Самостоятельный характер.** Текст выпускной квалификационной работы

должен носить самостоятельный характер, не допускается заимствование текста из печатных или электронных источников без соответствующих ссылок. Выпускная квалификационная работа в обязательном порядке проходит проверку на плагиат в соответствии с Регламентом организации проверки письменных учебных работ студентов на плагиат и размещения на корпоративном сайте (портале) Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» выпускных квалификационных работ обучающихся по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры. Выявление в тексте ВКР элементов плагиата более 20% (не учитывая процент заимствования по общей части у студентов, загрузивших ВКР позже остальных) является основанием для выставления комиссией оценки «неудовлетворительно». В 20% заимствований могут быть включены только ссылки на открытые источники или цитаты из открытых источников.

- **Оформление.** ВКР должна быть выполнена в точном соответствии с требованиями, указанными в данных Методических рекомендациях. Несоблюдение требований к оформлению текста ВКР является основанием для снижения общей оценки за ВКР. Объем ВКР – минимум 50 страниц, вкл. общая часть (общая часть не должна превышать 20 страниц).

### **1.3. Формирование проектных команд и назначение научных руководителей**

Выпускная квалификационная работа реализуется в групповом формате в командах, состоящих из 4-6 студентов. Реализация выпускной квалификационной работы предполагает высокую вовлеченность и активность всех членов команды. Таким образом, результат выполнения ВКР является коллективным. Несмотря на групповой формат подготовки выпускной квалификационной работы каждый студент самостоятельно готовит текст ВКР, состоящий из общей и индивидуальной части. Таким образом, студент получает индивидуальную оценку по результатам защиты перед членами государственной экзаменационной комиссией.

Студенты формируют команды самостоятельно и заполняют информацию о составе команды и теме ВКР в таблице, опубликованной командой организаторов программы в мессенджере Twist. Внутри команды осуществляется выбор руководителя ВКР со стороны студентов, который осуществляет координацию работы команды.

Руководство проектной командой осуществляет научный руководитель, назначенный из числа представителей профессорско-преподавательского состава Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ. При необходимости допускается привлечение научных руководителей, не являющихся штатными преподавателями Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ. Один руководитель может осуществлять руководство несколькими командами.

В обязанности научного руководителя выпускной квалификационной работы входит:

- проведение консультаций проектных команд по проблематике проекта и предъявляемым требованиям к выполнению проекта и подготовке отчета (не реже, чем один раз в месяц);

- консультирование проектных команд по доступным источникам, процедуре сбора и обработки необходимой информации;
- обсуждение промежуточных результатов выполнения проекта, подготовка и представление необходимых рекомендаций;
- подготовка отзыва о работе команды над проектом в соответствии с критериями, установленными в данных Методических рекомендациях (включая результаты консультаций с научным руководителем, своевременность предоставления промежуточных результатов выполнения проекта, самостоятельность выполнения проекта и т.п.).

По результатам выполнения студентами выпускной квалификационной работы и подготовки текста диплома научный руководитель принимает решение о соответствии представленного текста работы установленным требованиям. В случае выставления «неудовлетворительной» оценки научного руководителя проектная команда допускается к защите ВКР перед государственной экзаменационной комиссией. В свою очередь, государственная экзаменационная комиссия учитывает решение научного руководителя о соответствии ВКР требованиям при выставлении оценки за ВКР студента.

Научные руководители выпускных квалификационных работ принимают участие в защитах в качестве членов государственной экзаменационной комиссии, при этом, научный руководитель не может входить в комиссию, в которой защищается команда, выполняющая ВКР под руководством данного руководителя.

Консультации с руководителями могут проходить как в очном, так и в дистанционном формате с использованием платформ СберДжаз, Яндекс.телемост и др. Планировать консультации с научными руководителями необходимо заранее, так как один научный руководитель может руководить несколькими проектными командами. Инициирование консультаций с научным руководителем по ВКР является обязанностью проектных команд. В случае возникновения сложностей в коммуникации с руководителем проектная команда должна незамедлительно проинформировать команду образовательной программы.

#### **1.4. Выбор темы выпускной квалификационной работы**

Выпускная квалификационная работа «Стартап как диплом» представляет собой работу в виде описания проекта, подготовленного, разработанного и/или реализуемого несколькими обучающимися, демонстрирующего уровень подготовленности выпускника к самостоятельной профессиональной деятельности, сформированности компетенций, установленных федеральными государственными образовательными стандартами высшего образования или образовательными стандартами, самостоятельно разработанными образовательными организациями высшего образования. Проекты могут представлять различные бизнес-идеи, в т.ч. планируемые к реализации и разрабатываемые проекты для новых или

существующих компаний из различных отраслей и форм собственности<sup>1</sup>.

Если в качестве темы ВКР команда выбирает создание инновации для конкретного заказчика, то членам команды необходимо ответственно подходить к взаимодействию с заказчиком. Перед тем, как связываться с представителями заказчика, команда обязана изучить общую информацию о проекте, доступную в общем описании проекта, базах данных и средствах массовой информации. Представителям заказчика направляется приглашение на защиту ВКР, где они могут дать свою оценку результатов выполнения проекта, а государственная экзаменационная комиссия может учесть эту оценку при выставлении итоговой оценки по ВКР.

В рамках взаимодействия с компаниями-заказчиками проектные команды представляют Высшую школу бизнеса ВШЭ, поэтому несут ответственность за соблюдение норм профессиональной деловой коммуникации и этики, а также принимают обязательства по соблюдению принятых норм и академических стандартов НИУ ВШЭ.

---

<sup>1</sup> Документ зарегистрирован № МН-11/3030 от 29.09.2022 Шульженко А.О. (Минобр)

## **2. Концепция цифрового продукта для развития бизнеса**

Конечной целью создания концепции цифрового продукта является достижение успеха нового бизнеса или бизнес-проекта. Создание концепции позволяет разработчикам проверить гипотезы о потребностях, и создать целевой продукт, стратегии и планы действий, позволяющие помочь компании повысить свою результативность, диверсифицировать бизнес и добиться целевых показателей деятельности.

Важной целью подготовки концепции продукта является упрощение взаимодействия предпринимателей и менеджеров с лицами, принимающими решение (кредиторы, инвесторы, акционеры, инвестиционные комитеты внутри компаний) для получения финансирования на создание и развитие новых продуктов (в т.ч. для внутренних заказчиков), привлечение дополнительного капитала для развития существующих продуктов и сервисов. Без понятной, проработанной и убедительной концепции многие инвесторы отказываются взаимодействовать с продуктовой командой.

При разработке концепции важно подробно раскрыть текущее состояние проекта или компании, существующие потребности на рынке, выявленные тренды отраслевой и внешней макросреды. Также необходимо логично и убедительно представить и обосновать, какие текущие и будущие потребности в ресурсах возникнут в ходе реализации проекта, какие маркетинговые решения планируется реализовать, представить финансовые прогнозы, учесть требования организации основных бизнес-процессов, в т.ч. разработки и производства, а также потребности в персонале.

Создание концепции продукта требует от инициатора рассмотрения всех возможных факторов, влияющих на проект, важных с точки зрения ключевых заинтересованных сторон. Как правило, речь идет о пользователях планируемого к реализации продукта или услуги (как существующих, так и потенциальных), владельцах капитала, поставляющих финансовые или другие ресурсы, и самом инициаторе, реализующем проект (руководитель проекта, продуктовая команда). Необходимо доказать, что конечный клиент действительно заинтересован в новом продукте или услуге, проект имеет финансовый потенциал, ценный для инвестора (а не просто характеризуется какими-то отличительными особенностями технологии или продукта), а также тем, что практическое воплощение этого продукта понятно, просчитано и реализуемо. Подобное триединое представление проекта позволяет инвесторам комплексно сравнивать ожидаемую выгоду от реализации проекта с рисками, которые несет за собой проект.

### **2.1. Содержание выпускной квалификационной работы**

Основной текст выпускной квалификационной работы каждого студента состоит из общей и индивидуальной части. Текст общей части ВКР должен быть подготовлен всей командой и включать в себя описание всего продукта (не более 20 страниц),



индивидуальная часть ВКР должна быть подготовлена каждым членом команды самостоятельно и описывать один или несколько разделов:

- анализ рыночной ситуации, цели и задачи бизнеса;
- конкурентный анализ;
- исследование аудитории и выявление незакрытых потребностей клиентов;
- прототипирование и тестирование решений;
- пользовательские сценарии MVP;
- предполагаемая модель управления цифровым продуктом;
- архитектура приложения, оценка и планирование разработки;
- планирование и оценка маркетинговых активностей для запуска продукта;
- оценка эффективности проекта и анализ рисков;

Логика построения концепции цифрового продукта состоит в последовательном исследовании, анализе, тестировании и обосновании выводов об эффективности создания или редизайна цифрового продукта и включает следующие шаги:

- определение целей и задач бизнеса, анализ рынка, позволяющий оценить его объем, потенциал, описание целевой аудитории потребителей, анализ ключевых конкурентов, который помогает сделать вывод о предпочтительных моделях монетизации, закрытых пользовательских проблемах и пр.;
- в процессе создания концепции предполагается проведение минимум одной итерации дизайн-мышления, результаты работы добавляются в качестве приложения к выпускной квалификационной работе. В данный блок включаются:
  - Эмпатическое исследование клиентского опыта (не менее 8ми интервью с пользователями, сессии наблюдения, если применимо и проживания опыта);
  - Анализ и синтез;
  - Генерация идей;
  - Прототипирование;
  - Тестирование.
- формирование ключевых сценариев и набора функций для запуска минимальной жизнеспособной версии продукта;
- исследование и обоснованный выбор жизнеспособной модели управления сформированным цифровым продуктом;
- проработка достаточной для оценки затрат на разработку и внедрение архитектуры для запуска и масштабирования продукта, планирование и оценка затрат для запуска первой и последующих версий продукта;
- планирование доходов с последующим их обоснованием и описанием необходимого маркетингового инструментария, этап включает обязательное составление инструментов анализа спроса (например, разработка анкеты и ее тестирования);
- описание финансового результата бизнеса в каждом периоде, входящем в период планирования — выручки, операционных затрат и прибыли;
- анализ рисков проекта.

Для выявления охвата найденных потребностей у исследуемой аудитории, проверки гипотез о потребности у целевой аудитории и последующей проработки решения необходимо проведение валидации найденных потребностей посредством использования метода количественного опроса, при этом выборка проводимого исследования должна составлять не менее 100 представителей целевой аудитории. Количественный опрос может включать в себя все найденные гипотезы о потребностях или проблемах целевой аудитории. Проведение количественных исследований происходит на этапе “Анализ и синтез” в рамках методологии дизайн-мышления и подразумевает возможности исследования сразу нескольких гипотез о потребностях и проблемах целевой аудитории.

Далее приведена дополнительная информация о содержании основных разделов концепции цифрового продукта.

## **2.2. Описание цифрового продукта (общая часть выпускной квалификационной работы)**

В данном разделе команде необходимо отразить основную суть концепции цифрового продукта и краткое представление соответствующих разделов концепции. Также в общей части ВКР можно представить методику и инструменты, используемые для проведения исследований, описать модель исследования, дать описание этапов работы и сделать краткие выводы по результатам работы над продуктом.

Структуру общей части выпускной квалификационной работы можно представить следующим образом:

- общая характеристика и текущей стадии его развития;
- Далее последовательно представляются краткое изложение всех элементов концепции, в том числе, описание продукта, план маркетинга, разработки и эффект от внедрения;
- в конце описания целесообразно отметить сводное видение перспектив проекта командой на основе проведенного анализа, а также привести в табличном формате основные количественные показатели проекта.

В рамках общей части работы необходимо привести те ключевые данные, которые могут быть интересными инвестору с точки зрения реализации проекта, в том числе измеримые цели проекта, ключевые показатели эффективности проекта (в т.ч. сроки выхода на окупаемость, ROI, ROA и другие KPI).

Для целей конкретного проекта команды можно адаптировать следующий пример таблицы 1.

Таблица 1. Сводное описание проекта

Параметр проекта	Период №1 (год, квартал и т.п.), тыс.руб	Период №2, тыс.руб	Период №3, тыс.руб	Период №4, тыс.руб	Период №5, тыс.руб
Расходы на разработку					
Маркетинговые бюджеты					
Объем аудитории					
Ожидаемые доходы					
ROI					
Срок окупаемости					

Общий объем данного раздела не должен превышать 20 страниц. Также важно проследить, чтобы различные разделы представленной информации не противоречили друг другу.

### 2.3. Анализ рыночной ситуации, конкурентов, цели и задачи бизнеса

Критическим этапом в проработке концепции является определение характера и размера рынка продукта или услуги, реализуемых в рамках создаваемого проекта. Как правило, при оценке привлекательности и рисков проекта, инвесторы стремятся отбирать те проекты, которые прежде всего ориентированы на пользователей, конкретные особенности и тенденции рынка, а не на особенности самих продуктов и сервисов. Ключевая задача этого раздела концепции убедительно продемонстрировать, что разрабатываемая в проекте гипотеза имеет своего целевого пользователя, что рынок обладает достаточной емкостью и потенциалом роста, что конкуренция на выбранном рынке не будет нивелировать целесообразность проработки проекта. Разработчик концепции должен определить как рынок в целом, так и существующие возможности данного рынка в т.ч. его общую емкость, целевые сегменты рынка, значение и уровень устойчивости сегментов рынка.

Качество анализа рынка зависит не только от глубины обработки доступной информации, но от того, какая информация была использована. Усилия команды, направленные на поиск и получение качественной информации, как правило, окупаются высокой степенью доверия инвесторов к надежно обоснованным выводам (это снижает риски инвесторов). Поставщиками подобной информации могут выступать профессиональные отраслевые ассоциации, специальные отчеты и публикации консалтинговых и исследовательских компаний, частные и государственные отраслевые исследования, отчеты и интервью с экспертами, а также собственные исследования, проведенные авторами на основе собранных первичных

данных. Подобные исследования рынка могут быть включены в качестве подраздела плана маркетинга или как отдельный раздел бизнес-плана.

При разработке раздела Анализ рынка участники команды должны опираться на те условия рынка, которые наиболее критичны для успеха будущего бизнеса. Если ключевым элементом бизнес-плана является достижение успеха в конкурентной борьбе за долю рынка с ограниченной емкостью и темпами роста, для инвестора будет требоваться более развернутая информация о ресурсах и компетенциях, которые гарантируют компании возможность добиться положительных результатов в подобных конкурентных условиях. При этом, если рынок растёт существенно, то даже при небольшой доле рынка, некоторые детали конкурентной борьбы могут быть опущены, если очевидно, что в описанных условиях, проект сможет достигнуть необходимых показателей объемов реализации.

**Определение целевого рынка.** Необходимо уточнить фактический целевой рынок, определить платежеспособную потребность в продукте, описать различные источники и способы удовлетворения спроса в проекте, на выбранном целевом рынке в рамках конкретной отрасли (отраслей). Результаты подобного анализа с оценочными характеристиками целевого рынка могут быть отражены в таблицах, отражающих географические характеристики рынка (см. Таблица 2), емкость рынка (см. Таблица 3).

Для того, чтобы оценить размеры рынка, можно обратиться к доступным источникам отраслевой и географической информации, в частности, почерпнуть искомые данные в базах данных в электронной подписке НИУ ВШЭ:

- база данных Passport (Euromonitor), Factiva на странице <https://library.hse.ru/e-resources>,
- единый архив экономических и социологических данных [http://sophist.hse.ru/data\\_access.shtml](http://sophist.hse.ru/data_access.shtml), СПАРК, Thomson Reuters, Bureau Van Dijk <http://sophist.hse.ru/4dbank.shtml>
- единый архив экономических и социологических данных [http://sophist.hse.ru/data\\_access.shtml](http://sophist.hse.ru/data_access.shtml), СПАРК, Thomson Reuters, Bureau Van Dijk <http://sophist.hse.ru/4dbank.shtml>

Таблица 2. Географические характеристики целевого рынка

Обслуживаемая область (глобальный рынок, группа стран, страна, регион, город и т.п.)	
Плотность населения (плотность, сельская местность, пригород и т.д.):	
Характер расположения (Гипермаркеты на окраинах, магазины у дома в спальнях районах, деловая часть города и т.д.):	
Иные особенности географических характеристик целевого рынка	

Таблица 3. Оценка емкости целевого рынка

Оценка потенциальной емкости рынка (в денежном или количественном выражении)	Оценка доступной емкости рынка (в денежном или количественном выражении)	Метод измерения (как осуществлялась оценка)	Источник данных (откуда взяты исходные данные)	Ограничения измерений (ограничения метода или источника данных)

**Привлекательность отрасли.** Анализ пяти конкурентных сил М. Портера используется для анализа внешней среды компании. «Модель 5 сил» - широко распространенный инструмент, применяемый консультантами при анализе внешней среды, позволяющий оценить привлекательность отрасли с точки зрения конкуренции, текущую позицию компании в отрасли и наметить план действий (стратегию, программы, инициативы и т.п.) по максимальному использованию конкурентных преимуществ.

При проведении анализа оцениваются пять конкурентных сил (рисунок 2):

- внутриотраслевая конкуренция
- угроза появления новых игроков на рынке
- рыночная власть покупателей
- рыночная власть поставщиков
- угроза появления продуктов субститутов (заменителей)



Рисунок 1. Пять конкурентных сил М. Портера

Именно эти пять сил определяют степень привлекательности той или иной отрасли, а их анализ позволяет более четко понять отраслевой контекст, в котором компания

осуществляет свою деятельность, оценить конкурентное пространство во всех перспективах. Кроме того, данный инструмент позволяет изучить привлекательность новых отраслей, также оценить стратегическую позицию компании на рынке.

Модель состоит из 5 взаимосвязанных блоков:

- внутриотраслевая конкуренция – центральный раздел, в нем анализируется интенсивность конкуренции в отрасли, в которой функционирует анализируемая компания. Для проведения этого анализа важно учитывать характеристики компании. Если вы, к примеру, имеете дело с небольшой компанией по производству лимонада, то наличие на рынке компаний Coca-Cola, PepsiCo и подобных ставит компанию в ситуацию вечно догоняющего, так как основные правила и тенденции на этом рынке задают лидеры. Не являясь лидером, компания ограничена и в ценовой политике, и в выборе каналов маркетинга и дистрибуции, и во многих других аспектах.

- рыночная власть поставщиков показывает, кто из участников рынка и в каком объеме способен оказывать «рыночное давление» (bargaining power) на контрагента. Например, огромная розничная торговая сеть имеет большое количество мелких поставщиков, которым она, в силу своего размера, просто навязывает свои условия (цену и график поставок). Если же, напротив, маленький магазин закупает хлебобулочные изделия у огромного хлебозавода поблизости, то скорее всего завод будет определять, что, когда и по какой цене поставлять – у магазина просто не будет другого разумного выбора.

- рыночная власть покупателей показывает какое рыночное давление способен оказать покупатель на компанию, то есть речь снова идет о bargaining power. Анализируя клиентов, очень важно правильно определить их. Например, если Вы телевизионная компания с бесплатным эфиром, определение вашего покупателя/клиента является не таким очевидным. Казалось бы, Ваш клиент - телезритель, потому что он потребляет тот контент, который вы производите, но это неверно. Телезритель смотрит, но он как правило, не платит телекомпания; клиентом телекомпания в данной бизнес-модели является рекламодатель. Именно он покупает у телекомпания рекламное время, и тем самым получает доступ к вниманию телезрителя, продвигая свой товар или услугу. А телезритель в данном случае – «поставщик своего внимания», которое привлекается на интересное содержание телепередач и затем перепродается рекламодателю. Соответственно, в таком случае необходимо определить, насколько рекламодатель способен диктовать телевещателю свои условия.

- угроза появления продуктов субститутов (заменителей) описывает конкурентов другого типа. Это не компании, производящие те же самые продукты и услуги, что и анализируемая компания, а производители других продуктов и услуг, которые представляют собой альтернативный способ удовлетворения той же потребности клиентов, и поэтому составляют конкуренцию вашим. Например, на

маршруте Москва- Санкт-Петербург конкурентом Аэрофлота являются другие авиаперевозчики (S7, Уральские авиалинии, Nordwind и другие), но конкуренция не ограничивается только вышеперечисленными компаниями. Пассажир может предпочесть авиаперелету Аэрофлотом поездку на поезде «Сапсан» РЖД (купив билет) или на личном автомобиле по платной трассе М10 (оплатив тариф за проезд). В блок «Альтернативы» часто добавляют анализ государственной регуляторной среды, поскольку соотношение конкурентных сил между различными альтернативными продуктами/услугами нередко находится под влиянием госрегулирования в той или иной отрасли.

- угроза появления новых игроков на рынке показывает, насколько легко новому игроку войти в данную отрасль и превратиться в сильного конкурента. Например, в отрасль морского транспорта войти исключительно сложно из-за капиталоемкости бизнеса. Для организации деятельности нужно закупать или брать в лизинг дорогостоящие суда, приобретать лицензии, заключать долгосрочные контракты на портовое обслуживание и поставку судового топлива. Соответственно, текущие игроки данной отрасли могут не слишком беспокоиться об угрозе появления новых конкурентов. Отрасль частного репетиторства, напротив, исключительно проста для входа – каждый человек, способный к преподаванию, может стать репетитором, для этого не

- нужно капиталовложений или лицензий.

При оценке каждой из пяти сил рекомендуется использовать следующую шкалу:

- 1 – компания не зависит от данной силы
- 2 – низкая (незначительная) степень зависимости компании от данной силы
- 3 – степень зависимости компании ниже среднего
- 4 – степень зависимости компании выше среднего
- 5 – высокая степень зависимости
- 6 – компания практически полностью зависима от данной силы

Для оценки и выставления балла по каждой из пяти сил можно опираться на перечень вопросов- индикаторов, представленные в таблице 4.

Таблица 4. Вопросы-индикаторы для определения степени зависимости компании от конкурентных сил М.Портера

Конкурентная сила	Вопросы-индикаторы
Внутриотраслевая конкуренция	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Много ли игроков на рынке?</li> <li>• Какова структуры ранка? (много мелких игроков или несколько крупных?)</li> <li>• Какими преимуществами обладают конкуренты?</li> <li>• Каков темп роста отрасли?</li> <li>• Имеются ли у игроков рынка уникальные (сложнокопируемые) конкурентные преимущества?</li> </ul>
Угроза появления новых игроков на рынке	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Существуют ли входные барьеры, препятствующие появлению на рынке новых соперников?</li> <li>• Имеется ли эффект экономии на масштабах ведения бизнеса?</li> <li>• Имеет ли компания сильный узнаваемый бренд?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высоки ли первоначальные вложения?</li> <li>• Велики ли затраты на переход на другие продукты? (затраты на переключение)</li> <li>• Труден ли доступ к каналам дистрибуции?</li> <li>• Имеются ли юридические ограничения для вхождения компании на рынок?</li> <li>• Имеются ли у действующих игроков рынка сильные уникальные конкурентные преимущества? (например, лицензии/патенты, ноу-хау)</li> <li>• Регулируется ли данная отрасль органами власти в части ограничения количества участников?</li> </ul>
Рыночная власть покупателей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Компания работает на B2B, B2G или B2C рынке?</li> <li>• Могут ли покупатели диктовать свои условия покупки и в какой мере?</li> <li>• У компании преимущественно крупные покупатели или мелкие?</li> <li>• Какова доля крупных покупателей?</li> <li>• Легко ли покупателям совершить аналогичную покупку в другом месте?</li> <li>• Высоки ли у покупателей затраты на переключение?</li> <li>• Имеется ли у компании хотя бы частичное собственное производство? (это мощный инструмент давления на продавца, помогает покупателю лучше понять, какими на самом деле являются затраты поставщика)</li> <li>• Насколько покупатель информирован о продукте? (чем лучше покупатель информирован о продукте, тем более сильной является его позиция при переговорах с поставщиком)</li> </ul>
Рыночная власть поставщиков	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Есть ли у компании альтернативные поставщики?</li> <li>• Высоки ли для компании издержки смены поставщика?</li> <li>• Как быстро компания может сменить поставщика?</li> <li>• Осуществляет ли поставщик прямую интеграцию? (производит ли продукцию для потребителей компании и продает ее им?)</li> </ul>
Угроза появления продуктов-субститутов (заменителей)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Легко ли можно заменить товар или услугу компании другим товаром или услугой?</li> <li>• Субститут способен полностью или частично заменить товар/услугу компании?</li> <li>• Значительно ли отличается субститут в лучшую сторону?</li> </ul>

После анализа ответов на вопросы-индикаторы составляется таблица с описанием каждой конкурентной силы и степени ее влияния на компанию (балл от 1 до 6) (Таблица 5). Пример элемента заполнения итоговой таблицы представлен в таблице 6.

Помимо табличной формы представления результатов также рекомендуется использовать графический метод и построить лепестковую диаграмму, которая наглядно показывает расстановку сил (Рисунок 2).

Таблица 5. Таблица результатов анализа 5 сил М.Портера

Конкурентная сила	Оценка степени влияния	Описание характера влияния конкурентной силы
Внутриотраслевая конкуренция		
Угроза появления новых игроков на рынке		



Рыночная власть покупателей		
Рыночная власть поставщиков		
Угроза появления продуктов-субститутов (заменителей)		

Таблица 6. Пример элемента заполнения Итоговой таблицы 5 сил М.Портера

Конкурентная сила	Оценка степени влияния	Описание характера влияния конкурентной силы
Внутриотраслевая конкуренция	4/6 - степень зависимости компании выше среднего	<p>На рынке несколько крупных игроков, которые занимают 70% рынка Компания является лидером рынка (занимает долю рынка 25%)</p> <p>У двух прямых конкурентов есть уникальные конкурентные преимущества Покупателям достаточно легко сменить поставщика. У отрасли высокий темп роста</p>
Рыночная власть поставщиков	2/6 – низкая (незначительная) степень зависимости	<p>У компании есть список альтернативных поставщиков, с ними проведены предварительные переговоры</p> <p>Издержки смены поставщика для компании не высокие Компания сможет сменить поставщика в течение 2 месяцев (что может отразиться на бесперебойной работе компании)</p> <p>Основной поставщик компании не продает продукцию напрямую потребителям</p>

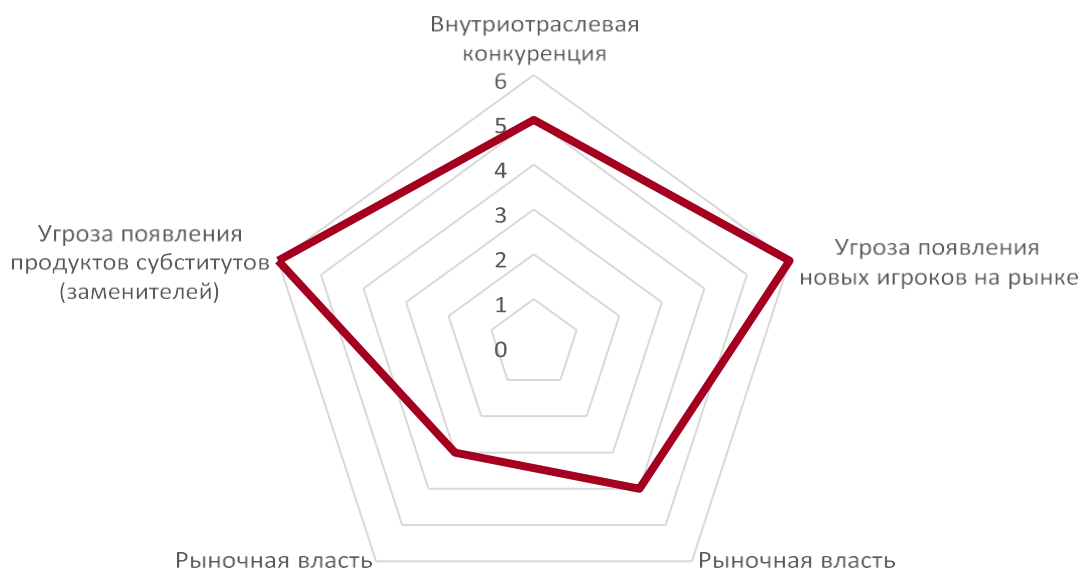


Рисунок 2. Результаты анализа 5 конкурентных сил М. Портера (лепестковая диаграмма)

В дополнение к анализу 5 конкурентных сил необходимо уделить внимание в бизнес-плане следующим вопросам, касающимся конкуренции и общей привлекательности рынка:

- Кого из игроков на рынке, вы считаете своими основными конкурентами?
- В чем состоят отличия вашего предложения от конкурентов? (см. пример конкурентного сравнения в таблице 7, где вес каждого фактора определяется в зависимости от индустрии)
- На какой основе вы конкурируете?
- Кто может выступить в качестве вашего конкурента в ближайшем будущем?
- Какие барьеры препятствуют входу на рынок новых конкурентов? (см. пример анализа барьеров на вход в Таблице 8)

Таблица 7. Конкурентный анализ: факторы потребительского восприятия

Факторы	Вес фактора	Ваше предприятие (1-10 баллов)	Конкурент 1 (1-10 баллов)	Конкурент 2 (1-10 баллов)	Конкурент N (1-10 баллов)
Функционал продукта					
Позиционирование/ Уникальное Преимущество					
Стоимость покупки					
Косвенные издержки					
Качество					
Срок актуальности/ поддержка					
Дизайн/ стиль					
Узнаваемость					
Взаимоотношения с потребителями					
Местоположение					
Удобство использования					
Кредитная политика					

Потребительский сервис					
Социальная ответственность					
Другое:					
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ:</b>					
Резюме:					

Таблица 8. Анализ барьеров входа на целевой рынок/ сегмент

Барьеры на входе	Эффективность барьера				
	Нет барьеров	Низкая	Средняя	Высокая	Длительность действия барьера
Патенты					
Высокие «стартовые» затраты					
Обязательная высокая квалификация сотрудников					
Сложность разработки и технологий					
Отсутствие каналов распространения					
Насыщенность рынка					
Узнаваемость бренда					
Другое:					

**Сегментирование рынка.** После определения целевого рынка, а также оценки его конкурентной привлекательности необходимо четко выявить потребительскую аудиторию на рынке (сегменты), выделить целевые сегменты, с которыми будет работать компания, а также определить то, как будут позиционироваться услуга или продукт. STP (Segmentation, Targeting, and Positioning), или СТП (сегментирование, таргетирование, позиционирование) – это маркетинговая стратегия, в основе которой лежит выделение целевой аудитории (сегментов), а также формирование для каждой из аудиторий определенного позиционирования (образа компании или продукта). Для того, чтобы разработать данную стратегию, прежде всего необходимо четко понимать каждую ее составляющую, поэтому базовые определения и

концепции стратегии СТП будут рассмотрены в данном разделе.

**Сегмент** – большая, четко идентифицированная по какому-либо признаку группа потребителей (покупателей товара) внутри рынка. **Сегментация рынка** – это деление рынка на группы потребителей со сходными потребностями.

Цели сегментирования:

- Идентифицировать группы потребителей с различными потребностями;
- Структурировать, концентрировать ресурсы компании для создания продукта, отвечающего потребностям сегмента;
- Анализ возможностей конкурентов в выбранном наборе сегментов;
- Создание и поддержание конкурентных преимуществ продукта;
- Повышение внутренней эффективности компании, направленной на удержание и развитие конкурентоспособности.

Для сегментации потребительских рынков существуют следующие критерии:

- Демографические признаки (пол, возраст, размер и этап жизненного цикла семьи, уровень дохода, профессия и род занятий, образование, религия, национальность); (см. пример в Таблице 9) - наименее эффективный способ сегментации
- Психографические признаки (тип личности, образ жизни);
- Географические признаки (регион, города, сельская местность, плотность населения, численность населения, климат); (см. пример в Таблице 10)
- Поведенческие признаки (искомые выгоды, приверженность марке и степень лояльности, интенсивность потребления, повод для совершения покупки, степень готовности к покупке, см. пример в Таблице 11) - наиболее эффективный способ сегментации

Искомые выгоды и потребности клиентов являются первичными признаками для сегментации, именно на них нужно ориентироваться при разделении потребителей на сегменты. Остальные признаки являются вторичными (описательными). Демографические и психографические признаки помогают составить более полный профиль сегмента, но носят вспомогательную функцию.

Таблица 9. Демографические критерии сегментации

Критерии сегментации	Демографические характеристики покупателей
Возраст	До 6 лет, 6 – 12, 13 – 19, 20 – 29, 30 – 39, 40 – 49, 50 – 59, 60 и более лет
Пол	Мужской, женский
Размер семьи	1– 2, 3 – 4, 5 и более человек
Жизненный цикл семьи	Молодой одинокий(ая), молодые женатые, без детей; молодые женатые, дети до 6 лет; молодые женатые, дети до 6 лет и старше; среднего возраста, женатые с детьми; старшего возраста, женатые, без детей; старшего возраста, одинокие и др.

Профессия и род занятий	Люди умственного и физического труда; управляющие, должностные лица и владельцы фирмы; люди творческих профессий; рабочие и служащие; промышленные и сельскохозяйственные рабочие; пенсионеры; студенты; домохозяйки; безработные
Уровень образования	Начальное, среднее, среднее специальное, незаконченное высшее, высшее, MBA и др.
Уровень дохода в месяц	Менее 1 тыс.\$, 1-2 тыс.\$ и т.д.

Таблица 10. Географические критерии сегментации

Критерии сегментации	Географические признаки
Географическое местоположение	Россия, Украина, Беларусь и др. Московская, Ленинградская, Ярославская, Владимирская, Ивановская и др.
Города, сельская местность	Столица, областные центры, районные центры, малые города, посёлки
Размер городских поселений (число жителей)	Городские поселения до 5 тыс. жителей, 5–10 тыс., 10–20 тыс., 20–50 тыс., 50–100 тыс., более 500 тыс. жителей
Тип местности и плотность поселения	Город, пригород, сельская местность
Климат	Северный, южный

Таблица 11. Поведенческие критерии сегментации

Критерии сегментации	Потребительские привычки
Частота покупок	Регулярная, повторная, специальная
Искомые выгоды	Качество продукции, обслуживания, экономия, престиж
Тип потребителя	Непотребляющий, ранее потреблявший, потенциальный потребитель, впервые потребляющий
Интенсивность потребления	Слабый потребитель, умеренный потребитель, активный потребитель
Степень приверженности и степень лояльности	Никакой, слабая, средняя, сильная, абсолютная
Степень готовности к восприятию товара	Неосведомлённость, осведомлённость, информированность, заинтересованность, желание, намерение приобрести

Для того, чтобы оценить, эффективно ли проведена сегментация, необходимо проверить ее по критериям эффективности:

- Однородность сегмента. Каждый сегмент должен быть внутренне однороден, т.е. потребители должны быть похожи друг на друга и одинаково реагировать на маркетинговые стимулы;
- Размер сегмента. Сегменты должны быть достаточно существенными по размеру, чтобы оправдать дополнительные затраты на «подгонку»

продукта или услуги под требования данного сегмента;

- Доступность сегмента. Возможность эффективного использования каналов распределения и маркетинговых коммуникаций для успешной работы с целевым сегментом;
- Измеримость и долговечность сегмента. Сегменты должны быть количественно измеримыми и существовать в течение достаточно длительного времени;
- Соответствие принципу МЕСЕ: mutually exclusive / collectively exhaustive., Этот принцип предполагает, что 1) каждый потребитель может входить только в один сегмент, между сегментами нет пересечений и 2) в совокупности все сегменты охватывают всех потребителей на рынке.

Проведя сегментацию рынка, необходимо описать каждый из сегментов и в результате получить профиль сегмента. Профиль сегмента отражает свойства «среднего» потребителя из анализируемого сегмента, а также позволяет дать числовую оценку переменных, в соответствии с которой потребитель может быть отнесен к тому или иному сегменту.

Данный анализ необходимо применить ко всем сегментам рынка, которые рассматриваются в бизнес-проекте, при этом необходимо дополнять оценку каждого сегмента ответами на следующие вопросы:

- Почему данный сегмент является относительно привлекательным?
- Какой рынок (сегмент) мы считаем важнейшим для себя и почему?
- Как ответы на вышеотмеченные вопросы могут измениться в средне-долгосрочной перспективе?

Для визуализации результатов проделанной работы по сегментации рынка вы можете использовать табличное сравнение (например, Таблица 12), а также круговые диаграммы для оценки доли каждого сегмента на рынке (Рисунок 3). Кроме того, необходимо оценить качество каждого сегмента (Таблица 13), а также обозначить и объяснить выбор первичного и вторичного/ых сегментов в качестве целевых.

Таблица 12. Сравнение сегментов рынка на основе выделенных критериев сегментации

Критерии сегментации	Название сегмента 1	Название сегмента 2	Название сегмента 3	Название сегмента N
1. Признак 1				
2. Признак 2				
3. Признак 3				

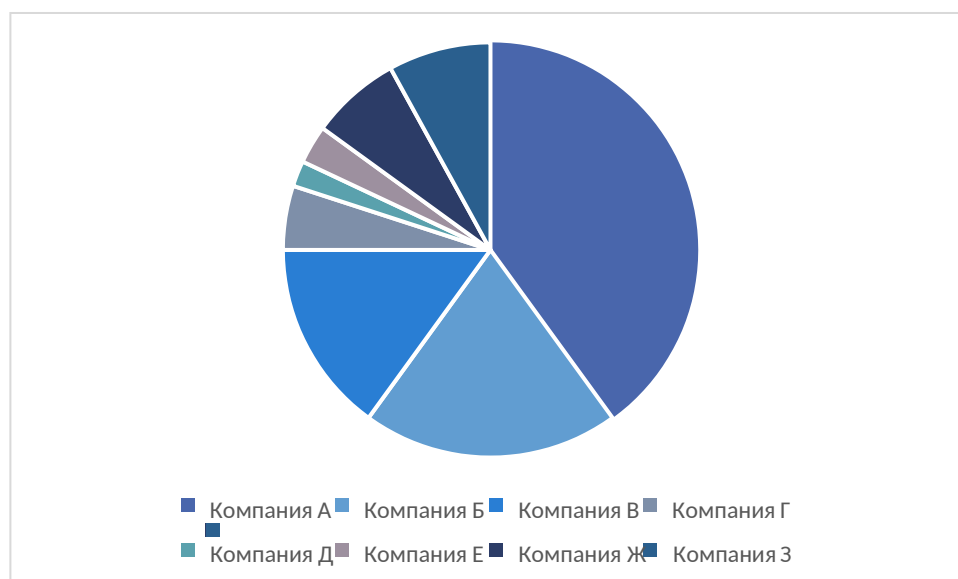


Рисунок 3. Пример представления долей сегментов целевого рынка

Таблица 13. Сравнение качества сегментов

Критерий качества	Название сегмента 1 (от 1 до 10 баллов)	Название сегмента 2 (от 1 до 10 баллов)	Название сегмента 3 (от 1 до 10 баллов)	Название сегмента N (от 1 до 10 баллов)
Размер	__/10	__/10	__/10	__/10
Потенциал роста	__/10	__/10	__/10	__/10
Доступность	__/10	__/10	__/10	__/10
Однородность	__/10	__/10	__/10	__/10
Измеримость	__/10	__/10	__/10	__/10
Долговечность	__/10	__/10	__/10	__/10
Выбор целевых сегментов	первичный / вторичный / нецелевой сегмент	первичный / вторичный / нецелевой сегмент	первичный / вторичный / нецелевой сегмент	первичный / вторичный / нецелевой сегмент

После проведения сегментирования следует переходить к этапу таргетирования (выбору целевой аудитории). Таргетирование – это процесс идентификации потенциала группы потребителей и выбор одного или нескольких сегментов для освоения. Именно для этого сегмента (одного или нескольких) компания будет создавать свой продукт. Таргетирование позволяет повысить эффективность маркетинговых кампаний, снизить затраты на рекламу, а также снизить негативную реакцию у потребителей, которым предлагается нерелевантный продукт или услуга.

**Создание Персон.** В ходе сегментации основным признаком выделения сегментов являются потребности клиентов. Потребности являются первичным признаком, на основе которого компания создает продукт, ориентированный на конкретный сегмент. При этом потребности крайне сложно использовать при продвижении продукта, например, для рекламы в социальных сетях или на телевидении. Для коммуникации и продвижения гораздо больше подходят вторичные признаки сегментов, такие как социально-демографические, географические и поведенческие признаки. Чтобы связать первичные признаки (потребности) со вторичными (например, соц-демографическими), достроить реалистичный образ потребителей используется инструмент “Персоны”. Данный образ будет отражать то, как потребитель мыслит, чем живёт, какие боли и проблемы, а также объективные потребности у него есть, что им движет. Детализованный портрет пользователя позволяет делать более точное позиционирование, и более полный анализ характера спроса (что с точки зрения инвестора позволяет сокращать риски неудач проекта). В случае, если в вашем проекте не один сегмент рынка (вторичные сегменты), возможны не один несколько Персон. Также для каждого сегмента могут быть построены экстремальные Персоны. Подробнее - в материалах дисциплины «Дизайн-мышление для создания продуктовой концепции».

Чтобы составить Персоны необходимо осуществлять сбор первичных данных, как правило, предполагающий качественные исследования клиентов, включая наблюдения, интервью с клиентами, экспертные интервью, кроме того, богатые возможности даёт цифровой след клиента – для этого необходимо изучить новостные ленты и группы по интересам в социальных сетях, на которые, по вашему мнению, подписываются целевые пользователи. Что их интересует? Что им рекламируют другие компании? Чему посвящен публикуемый контент? При построении портрета типичного клиента можно присвоить пользователю имя, задать его комплексную короткую историю (в том числе задать его наиболее вероятные демографические характеристики персоны).

**Цели и задачи бизнеса** описываются с точки зрения заказчика проекта. Важно прояснить и описать ключевые КРІ на развитие которых направлен разрабатываемый продукт. Важно учитывать, что цели бизнеса могут быть не только финансовыми, но и имиджевыми, а также сам продукт может напрямую не приносить большой вклад в финансовые показатели, но и повышение лояльности, привлечение или удержание аудитории для других компонентов бизнеса заказчика.

Цели можно декомпозировать до конкретных задач. Очень часто такие задачи и становятся, в свою очередь, целями продуктового дизайна.

Важно максимально конкретизировать цели и задачи заказчика, чтобы в финальной части концепции показать, как проект повлияет на их реализацию.

#### **2.4. Исследование аудитории и выявление незакрытых потребностей клиентов**

Данный раздел должен включать описание проведенных исследований и выводы о



потребностях и ключевом портрете аудитории. Важно отразить состав и структуру вашего исследования и отразить результаты проделанной работы по выявлению потребностей аудитории. В финальной части раздела необходимо обосновать выбор ключевой персоны или задачи клиентов.

Для проработки рекомендуется использовать материалы дисциплины «Дизайн-мышление для создания продуктовой концепции».

### Пошаговый план на примере дизайн-мышления

На сегодняшний день дизайн-мышление является самой выверенной и структурированной методологией для создания клиентоцентричных продуктов и сервисов. И именно его структурированность помогает наилучшим образом перенять принципы и инструменты клиентоцентричного подхода. Давайте рассмотрим проект по созданию нового сервиса с использованием методологии дизайн-мышления:

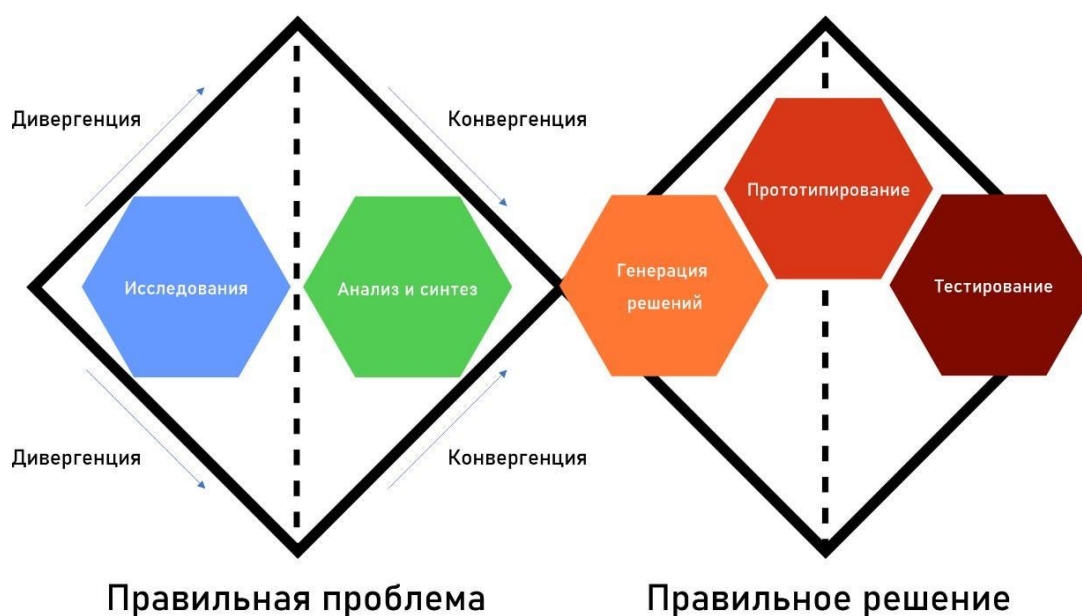


Рисунок 5. Проект по созданию нового сервиса с использованием методологии дизайн-мышления

### 1. Исследование

С самого начала проекта необходимо настроить команду на перевод фокуса внимания с процессов и обобщений на опыт конкретных людей, понимание их особенностей и мотивов через эмпатию. Ведь только так можно обнаружить факторы, действительно влияющие на опыт клиентов, их неочевидные боли и потребности.

Для лучшего понимания пользователей необходимо использовать когнитивную эмпатию – навык, позволяющий осознанно сопереживать человеку и видеть ситуацию с его точки зрения, даже если он сильно от нас отличается. Для этого мы используем несколько инструментов, во многом заимствованных у антропологов:

**Проживание опыта.** При помощи этого инструмента мы буквально повторяем

действия пользователя, чтобы получить аналогичный опыт. Например, если вы – конструктор, отвечающий за дизайн нового эконом-вагона поезда, но вам по должности положено ездить в купе или СВ, неплохо начать с того, чтобы отказаться от корпоративных привилегий и попробовать жизнь «обычного» пассажира. Это более верный способ понять, что на самом деле важно для пользователя, чем принимать какие-то решения, не имея релевантного опыта.

<p>Что это</p>	<p>Базовый инструмент эмпатии, особенно полезен на ранних этапах проекта. Очень хорошо работает при погружении в опыт экстремальных пользователей. Нужен для того, чтобы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Быстро погрузиться в опыт клиента, собрать первые данные</li> <li>● Уточнить вопрос для исследования</li> <li>● Наметить дальнейшие шаги с использованием других инструментов</li> </ul> <p>Проживание опыта еще называют авто-этнографией, то есть дословно «наблюдением за собой». Чтобы начать это наблюдение, посмотрите на свой вопрос для исследования. Например, вы хотите узнать, как люди (физические лица) оплачивают услуги ЖКХ?</p> <p>У каких клиентов есть ярко выраженные особенности и ограничения?</p> <p>- Например, у пожилых людей.</p> <p>Что поможет вам прожить их опыт?</p> <p>- Не платить через мобильное приложение, а пойти платить у операциониста в отделении банка.</p> <p>Задание: оплатить ЖКХ.</p> <p>Теперь отправляйтесь в банк. Обратите внимание, что пожилые люди, зачастую, менее мобильны, чем вы и хуже видят. Для полного погружения можно надеть очки с неправильными диоптриями и неудобную обувь :)</p> <p>Фиксируйте свои ощущения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Что нового я увидел?</li> <li>● Что показалось неудобным? Неочевидным?</li> <li>● Какие еще сценарии я бы хотел протестировать?</li> <li>● Как изменился мой вопрос для исследования?</li> <li>● Что бы я хотел спросить у клиентов?</li> </ul>
<p>Участники</p>	<p>Член проектной команды, который проживает опыт</p>
<p>Материалы</p>	<p>Сформулируйте вопросы для исследования на основании вашего предыдущего опыта или кабинетных исследований:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Каким продуктом или сервисом ты хочешь воспользоваться?</li> <li>● Есть ли клиенты с ярко выраженными особенностями или ограничениями, которые пользуются этим сервисом? Что поможет тебе прожить их опыт?</li> <li>● Какое “задание” ты сформулируешь для себя?</li> <li>● Какой реквизит поможет тебе почувствовать себя так же, как клиент?</li> </ul>
<p>Риски</p>	<p>Главный риск использования этого инструмента – неготовность прожить опыт использования сервиса, который вам уже хорошо знаком.</p> <p>«Я пользуюсь этим сервисом каждый день, что там может быть такого, чего я не знаю?!». Важно следовать сценарию, проживать опыт выбранной категории клиентов, воспроизводить их ограничения и постараться взглянуть свежим</p>

	<p>взглядом даже на привычный сервис.</p> <p>Возможно, есть неудобство или неочевидное действие, которое вы перестали замечать, т.к. привыкли к нему? Может быть, существует сценарий использования сервиса, о котором вы не задумывались раньше?</p> <p>Осознанное проживание опыта может помочь увидеть то, на что раньше вы не обращали внимание, главное – фиксируйте свои наблюдения.</p>
--	--

**Наблюдение.** После того, как вы сами побывали на месте пользователя, у вас должны появиться первые вопросы и гипотезы о поведении клиента в интересующем вас контексте. Чтобы их уточнить, следует перейти в режим наблюдения, чтобы подметить новые интересные детали. Например, продолжая тему с поездом, уделив время собственным ощущениям в первые поездки в эконом- вагоне, дальше можно переключить внимание на других пассажиров и отметить интересное поведение, которое вы наблюдаете.

<p>Что это</p>	<p>Способ посмотреть, как пользователь взаимодействует с вашим продуктом или сервисом. Один из ключевых инструментов для сбора данных при исследовании клиентского опыта.</p> <p>Помните фильмы про полицейских? Там непременно есть сцена выслеживания банды, когда герои всю ночь сидят в засаде и караулят вход в какой-нибудь склад (дело чаще всего происходит в доках).</p> <p>Запасайтесь пончиками и кофе - и вперед, вас ждет похожий опыт, только в отличие от полицейских, скучать и бороться со сном не придется, нас ждет много работы!</p> <p>Начните с вопроса для исследования наверняка вы уточнили его, используя инструмент «проживание опыта»? Перед стартом наблюдения у вас уже должны быть первые гипотезы о клиентских проблемах, связанных с использованием сервиса. На основании этих гипотез определите параметры для наблюдения:</p> <p>Место (где легче всего увидеть клиентов, использующих нужный сервис?)</p> <p>Время (когда лучше всего «накрыть» клиентов?)</p> <p>Точка для наблюдения (место, откуда вам удобно будет смотреть и делать записи, не отвлекая клиентов и не создавая нездорового ажиотажа)</p> <p>Итак, вы определились с ключевыми параметрами и запланировали несколько сессий наблюдения в разные периоды дня и сезона, и вот, вы на месте (в шляпе и плаще смотрите на клиентов сквозь газету, прямо как в старых фильмах про шпионов). Теперь поговорим о том, как проводить наблюдение:</p> <p>Матрица «Что? Как? Почему?» и «Пять фокусов внимания»</p> <p>Первый простой инструмент - матрица «Что? Как? Почему?» Расчертите блокнот и записывайте, что и как делает клиент. Справа предположите, почему он это делает?</p> <p>Важно: Будьте аккуратны с ответом на вопрос «Почему?». Наблюдая очень важно сохранить так называемые сырые данные, то есть объективные действия клиента, факты, без вашей интерпретации. Мы устроены так, что интерпретация всё равно неизбежна, этот механизм заложен в нас природой (древнему человеку некогда было дожидаться ответа на то, что перед ним, ветка или змея, наш мозг молниеносно достраивает недостающие части картинки). А ваши гипотезы о том, почему клиент ведет себя тем или иным образом обязательно нужно подтвердить во время интервью.</p> <p>Пример матрицы:</p>
----------------	--

	<p>Что?</p> <p>Клиент заходит в отделение банка</p> <p>Как?</p> <p>Толкает одну дверь, затем другую, наконец находит ту, что открыта и входит внутрь</p> <p>Почему?</p> <p>Не видит, что на одной из дверей написано «вход»</p> <p>Пять фокусов внимания.</p> <p>Предыдущий инструмент хорошо подходит для наблюдения за одним конкретным клиентом, для общего наблюдения за использованием сервиса подойдут пять фокусов внимания:</p> <p>Поочередно записывай, что происходит в каждой из пяти категорий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● действия/задачи</li> <li>● окружение/обстановка</li> <li>● взаимодействия с людьми/объектами</li> <li>● объекты/элементы приложения</li> <li>● участники/пользователи.</li> </ul> <p>По возможности, сфотографируй место, где происходит наблюдение и клиентов, только, пожалуйста, делай всё в рамках закона.</p> <p><b>Важно:</b> Наблюдение, о котором мы говорили, называется скрытым. Есть еще и открытое наблюдение, когда ты заранее договариваешься с респондентом и предупреждаешь, что будешь наблюдать за ним. Открытое наблюдение лучше всего работает с внутренними клиентами или для подтверждения гипотез о конкретной клиентской группе на поздних этапах проекта (в таком случае обычно привлекаются платные респонденты).</p> <p>Провел наблюдение, собрал артефакты и записи? Отлично, до встречи на интервью!</p>
Участники	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Исследователь (можно не один, главное, чтобы фокус сохранялся на объектах наблюдения, а не друг на друге)</li> <li>● Объекты исследования (если вы проводите адресные исследования, не забудьте попросить разрешение у участников!)</li> </ul>
Материалы	<p>Шаблон «Что / Как / Почему»</p> <p>Шаблон «5 фокусов внимания»</p>
Риски	<p>Дата на календаре, время дня, погода и место наблюдения имеют значение! Например, мы решили посмотреть, как люди используют банкомат. Важно наблюдать в разные периоды дня. Опыт клиентов будет отличаться утром, днем и вечером (пример: утро и вечер - часы пик, когда банкоматом пользуются работающие люди, днем приходит молодежь, пенсионеры, владельцы небольших бизнесов). Летом люди уезжают в отпуск, а значит нагрузка на наш банкомат ослабевает, люди могут работать с ним по-другому, чем, например, осенью. Зимой, когда на улице холодно, клиентское поведение тоже может измениться. Важно, где находится банкомат: на улице, в метро, в торговом центре, в отделении банка? Это тоже повлияет на результаты наблюдения.</p> <p>Будь аккуратен с ответом на вопрос «Почему?». Наблюдая очень важно сохранить так называемые сырые данные, то есть объективные действия клиента, факты, без твоей интерпретации. Мы устроены так, что</p>

	интерпретация всё равно неизбежна, этот механизм заложен в нас природой (древнему человеку некогда было дожидаться ответа на то, что перед ним, ветка или змея, наш мозг молниеносно достраивает недостающие части картинки). А твои гипотезы о том, почему клиент ведет себя тем или иным образом обязательно нужно подтвердить во время интервью.
--	---

**Интервью: венец полевых исследований.** После проживания опыта и наблюдений у вас должен быть ворох вопросов, которые нужно задать пользователям, чтобы лучше понять их мысли и чувства.

Гайд для интервью.

Что это	<p>Примерный набор вопросов, которые можно задать на интервью.</p> <p>Гайд (guide, проводник) – это скелет вашего глубинного интервью с разметкой ключевых тем, про которые вы хотите узнать у респондента. При этом у исследователя не стоит задачи задать все вопросы в гайде (подробнее об этом в описании «Глубинных интервью»), придуманные заранее вопросы задают направление беседы.</p> <p>Гайд составляется на основе вашего брифа. Посмотрите на основной и промежуточные вопросы для исследования и составьте вопросы для интервью. В гайде должны преобладать открытые вопросы – вопросы, в которых не заложен ответ и на которые можно дать развернутые пояснения.</p> <p>Чтобы охватить максимально разносторонний опыт, рекомендуется продумать по 5-7 вопросов в 4 категориях:</p> <p><b>Категория 1 - Прошлый опыт</b></p> <p>Самая важная категория. Спрашивайте о том, как клиент взаимодействовал с сервисом, который вы исследуете / сервисом конкурентов раньше. Нам интересуют опыт, а не мнение. Например, «Этот продукт плохой!» — это мнение. «В прошлую пятницу мне пришлось идти писать бумажное заявление в отделении банка, вместо того чтобы провести время с друзьями...» — это опыт.</p> <p><b>Категория 2 - Аналогии</b></p> <p>Часто вы можете столкнуться с клиентом, у которого нет прошлого опыта с сервисом, который вы исследуете, он просто им никогда не пользовался. В таком случае вам на помощь придут аналогии. Например, аналогия самолета - поезд, банковского кэшбэка - баллы в продуктовом супермаркете, аналогия крупных покупок - планирование отпуска. Аналогия — это какой-то очень похожий сервис, который предполагает сходные действия/чувства/результаты. Обязательно выводите клиента на прошлый опыт, когда говорите про аналогии. В этом помогут простые наводящие вопросы – «Расскажите, как это было?», «Вспомните самый лучший/самый плохой опыт использования этого сервиса?», «Что конкретно вы делали?», «Опишите всё с самого начала» и т.д.</p> <p><b>Категория 3. Мир клиента</b></p> <p>Вопросы о жизни клиента: как проходит его день? Чем он занимается? Каков состав его семьи? Где он работает? Куда ездит в отпуск? Все это помогает вам лучше понять респондента как человека и представить мир его глазами.</p> <p>Очень хорошие вопросы для старта интервью, обязательно их подготовьте.</p> <p><b>Категория 4. Идеальное будущее</b></p> <p>Самая неочевидная и сложная категория, на которой чаще всего прокалываются новички. Почему? Потому что важно собрать опыт, а не мнение! Вопросы из этой категории начинаются со слов «А как бы Вы хотели...», следовательно, представляют собой мнение, а не опыт. Поэтому обязательно задавайте вопрос «Почему?», чтобы понять мотивацию клиента. Именно ответ на вопрос «Почему?» - единственный ценный в этой категории. Сами пожелания ценности</p>
---------	---

	<p>не имеют, т.к. клиенты редко знают, что им нужно на самом деле.</p> <p>После того, как вы придумали вопросы, распределите их в примерной хронологической последовательности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вопросы для «разогрева» и выстраивания доверия</li> <li>• Вопросы для «зондирования почвы», чтобы наметить наиболее перспективные области исследования опыта</li> <li>• Вопросы для углубления в конкретные темы для получения подробных историй о прошлом опыте</li> <li>• Вопросы для завершения интервью</li> </ul>
Участники	Проектная команда
Материалы	Карта клиентского пути (СJM) Стикеры и маркеры
Риски	<p>Будьте внимательны! Вам необходимо вернуться с интервью не со списком клиентских пожеланий, а с историями из жизни клиентов: как они пользовались сервисом, как устроена их жизнь, работа, семья.</p> <p>Не путайте гайд для интервью с опросником! Отправляясь «в поля», имейте в виду, что гайд – это скорее шпаргалка и общая канва, но перед вами нет задачи «отработать» все придуманные вопросы / следовать заранее определенной последовательности вопросов.</p>

### Экспресс интервью.

Что это	<p>Быстрые интервью с минимальной подготовкой для проверки первых гипотез.</p> <p>Интервью – это главный инструмент эмпатических исследований, поскольку подразумевает наиболее плотное взаимодействие с пользователем. Однако интервью бывают разными, и общаться с пользователями можно и нужно на самых ранних этапах проекта.</p> <p>Для этих целей подходят экспресс-интервью, быстрые вылазки (их поэтому иногда называют «партизанскими») к почти случайным людям с несколькими вопросами по теме исследования. Цель этих интервью – не столько получить какие-то глубокие ответы, сколько в очередной раз уточнить те области клиентского опыта, которые нужно более детально исследовать в рамках глубинных интервью. Несколько общих советов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лучше всего проводить экспресс-интервью в парах. Один записывает, другой задает вопросы. Старайтесь записать максимум информации.</li> <li>2. Не ищите какого-то уникального респондента, особенно если интервьюируете случайных людей на улице. Обращайтесь ко всем, кто готов ответить на вопросы.</li> <li>3. Будьте готовы к отказам, воспринимайте их легко и позитивно.</li> <li>4. Обязательно задавайте вопрос «почему?», особенно если действия клиента в той или иной ситуации кажутся очевидными</li> <li>5. Не нужно строго следовать гайду, у вас нет задачи задать все придуманные вопросы.</li> <li>6. Постарайтесь быть доброжелательными и искренне интересоваться клиентом</li> <li>7. Ваша задача - только задавать вопросы, не превращая интервью в беседу, обмен мнениями или продажу вашего сервиса.</li> <li>8. Если респондент настойчиво хочет выразить свое мнение по какому-то важному для него вопросу, не спешите форматировать его ответы, пусть выскажется о наболевшем в течение 2-3 минут. Потом постарайтесь мягко вернуть интервью в русло вопроса для исследования.</li> </ol>
---------	--

	Важно: Ваша задача - найти неожиданности в клиентских историях. Это требует навыка, во-первых, нужно уметь удивляться, а во-вторых, вовремя задавать вопрос «почему?» и не стесняться это делать. Помимо неожиданностей важный маркер успеха экспресс-интервью - словоохотливость клиента. Если клиент много рассказывает, скорее всего, вы проявили искреннюю заинтересованность и хорошо задавали вопросы. Люди любят говорить о себе. Также маркером успеха может быть так называемый «хвостик». Момент, когда вы уже завершаете интервью, прощаетесь, а респондент говорит: «Стойте, у меня есть еще история!» Это очень хорошо, возможно, эта история будет главным «уловом» вашего интервью.
Участники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Несколько членов проектной команды (желательно работать в парах)</li> <li>• Респонденты (неподготовленные – любые, кто откликнется на вашу просьбу об интервью)</li> </ul>
Материалы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Несколько вопросов для интервью</li> <li>• Блокнот и ручки для заметок</li> </ul>
Риски	Качество интервью напрямую зависит от мастерства интервьюера. В экспресс-интервью это не так критично, как в глубинных интервью, но все равно важно уметь гибко реагировать на ответы респондента, не боясь отступить от предполагаемой канвы интервью, а также проявлять эмпатию, такт и сдержанность, давая респонденту возможность обдумать вопрос и дать на него ответ. Безусловно, есть люди с врожденным талантом интервьюера, но это развиваемый навык, который приходит с практикой.

### Глубинные интервью.

Что это	<p>Ключевой инструмент для сбора данных при исследовании клиентского опыта.</p> <p>Перед интервью мы рекомендуем подготовить гайд с примерными вопросами, прожить опыт респондента, провести сессию наблюдения и собрать несколько экспресс-интервью. Так вы сможете подойти к разговору, уточнив вопрос для исследования и уже погрузившись в контекст респондента.</p> <p>Начните с приглашения, поскольку интервью займет достаточно много времени – 60-90 минут. Мы рекомендуем ставить в приглашении максимальное время – лучше отпустить респондента раньше, чем не получить от него часть ответов из-за того, что время уже закончилось. В приглашении коротко расскажите о себе и о цели исследования. Необязательно подробно рассказывать о проекте и давать контекст исследования, вполне допустимо назвать общую цель, не погружаясь в детали. Дополнительно подчеркните, что все результаты будут использоваться в деперсонализированном виде.</p> <p>В день интервью оденьтесь так, как это принято в компании, в которой работает респондент (важно, чтобы вы выглядели привычно). Также постарайтесь прибыть к месту интервью на 15-20 минут раньше, особенно, если интервью проводится на незнакомой площадке.</p> <p>Далее предлагаем вам пошаговый план проведения интервью:</p> <p>Еще раз представьтесь и расскажите об исследовании (2-3 минуты)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Достаньте диктофон (он наверняка есть в вашем смартфоне). Обязательно попросите у респондента разрешение на запись. Возможно, респондент откажется, тогда придется вооружиться блокнотом. Никогда не записывайте интервью не спросив разрешения у респондента, это неэтично и просто незаконно.</li> <li>2. Предупредите респондента о том, что ваш разговор будет конфиденциальным, а все результаты интервью будут использоваться проектной командой исключительно в обезличенном виде.</li> </ol>
---------	--

	<p>3. Задайте первый вопрос из своего гайда. Мы рекомендуем стартовать с вопросов про мир пользователя, например, для внутреннего или корпоративного клиента хорошо подойдет вопрос: «Назовите ваш главный фокус в работе?», а для клиента-физического лица - что-нибудь общее, например,</p> <p>4. «Расскажите, как вы выбираете место для отдыха?» или «Как проходит ваш день?»</p> <p>5. Не забывайте задавать вопрос «почему?», особенно в моменты, когда ответ кажется очевидным.</p> <p>6. Всегда выводите клиента на описание конкретного опыта, а не мнения.</p> <p>7. Будьте хорошим человеком: важно дружелюбие и искренний интерес к опыту клиента. Обязательно поблагодарите респондента в конце интервью.</p> <p>После проведения интервью его необходимо расшифровать – т.е. создать полнотекстовую версию вашего разговора. Посмотрите на свою расшифровку критическим взглядом, чтобы оценить качество интервью: при хорошем раскладе, после 1-2 строчек текста вопроса должно следовать несколько абзацев ответа респондента. Это значит, что вы задавали открытые вопросы и давали респонденту возможность дать развернутый ответ, не перебивая и не наводя на определенный ход мысли.</p>
Участники	<p>Интервьюер и респондент. Мы рекомендуем ограничиться общением тет-а-тет. Во-первых, так достигается более доверительная атмосфера, во-вторых, таким образом проектная команда может проводить исследование в два раза быстрее. Тем не менее, если от проектной команды может быть 2 интервьюера, то респондент всегда должен быть только один, иначе вместо получения опыта от респондента, произойдет обмен мнениями. Если мнения разные, вместо интервью получится полемика. А еще при коллегах сложно делиться очень личными вещами и негативным опытом. Кстати, по причине «группового» эффекта мы не любим фокус-группы и никогда не используем их при исследовании клиентского опыта.</p>
Материалы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Диктофон</li> <li>• Ручка и бумага (на случай, если потребуется что-то нарисовать или респондент откажется от записи на аудио)</li> </ul>
Риски	<p>Сталкиваясь с перспективой, необходимости провести интервью, кто-то впадает в ступор и сомневается в том, что справится («ведь я не профессиональный интервьюер!»), а кто-то, наоборот, испытывает избыточную самоуверенность («я очень хорошо общаюсь с людьми»). Первым мы можем посоветовать просто попробовать, опираясь на наши советы выше. Ваша искренняя заинтересованность в респонденте и эмпатичный настрой – залог успеха в первых интервью, а с опытом вам будет все легче. Главное не отказываться от проведения интервью, потому что прямое общение с пользователем – это важнейший инструмент разработки для всей проектной команды. Эмпатию нельзя отдавать на аутсорс!</p>



Со второй категорией бойцов мы поделимся перечнем частых ошибок, которые мы наблюдали много раз у начинающих интервьюеров. Пожалуйста, не делайте следующего:

- Ни в коем случае не позволяйте себе какую-либо оценку информации /поведения или опыта, которым делится с вами респондент. Речь идет не только о вербальной оценке, избегайте также эмоционально окрашенных вздохов, цоканья, междометий, не спрашивайте: «Почему?!» удивленным тоном, не позволяйте себе оценивающих комментариев в стиле:
  - «Вы правда это делаете?»
  - «Серьезно?»
  - «Да, я про это уже знаю от вашего коллеги!»
  - «В 21 веке?!»
  - «Ничего себе! Вот это да! Никогда бы не подумал!» Просто задайте уточняющий вопрос или идите дальше.
- Не учите клиента, вы здесь не для этого. Нет ничего хуже, чем непрошенные советы:
  - «А вы знаете, что это можно делать по-другому?»
  - «Вы читаете корпоративную рассылку?»
  - «Вы слышали о новом способе/технологии, которые внедрены в компании?»
  - «Вы не представляете, чем вы рисковали, когда так поступили!»
- Не продавайте сервисы своей компании / подразделения. Интервью этого не предполагает:
  - «У нас в компании давно запущен специальный механизм обратной связи! Вот, позвоните Игорю Михайловичу, он вам поможет!»
  - «Кстати, для такого случая мы как раз разработали новый удобный продукт. Давайте я помогу вам его установить?»
  - «Вы можете сэкономить кучу времени, если поставите себе наше приложение.»
- Будьте осторожны с шутками. Чувство юмора - понятие не универсальное. Непонятный юмор обижает и разрушает атмосферу доверия.
- Не рассказывайте свои истории в ответ на истории клиента. Кажется, что вы беседуете, это выглядит как беседа, но это не беседа, это интервью, а значит, вас должно быть от силы 10%, а респондента - 90%. Важно задавать хорошие открытые вопросы и очень внимательно и доброжелательно слушать.
- Будьте осторожнее с вопросом «почему?». Нужно уметь вовремя остановить поиски мотивов тех или иных поступков клиента. Часто люди не знают, почему они ведут себя так, а не иначе, возможно, они просто никогда не задумывались об этом.

Не будьте высокомерны. Часто ваши респонденты - Экстремальные пользователи (см. далее), которые мало знают о сервисе, не умеют пользоваться цифровыми интерфейсами, менее образованы и подкованы, чем вы (ну или вам так кажется). Респондент должен чувствовать себя в безопасности и на равных с вами, не демонстрируйте свои знания, не используйте сложные термины и сокращения, разговаривайте простым и понятным языком.

Интервью бывает волнительным и для интервьюера, и для респондента. В этой связи последние могут просить вас заранее прислать список вопросов или

	<p>предложить привести с собой напарника «для экономии времени». Вежливо, но твердо откажите, объяснив, что интервью — это не тест на знание чего-то специфического, а доверительный разговор об их опыте</p>
--	---

**Экстремальные пользователи.** Для поиска неочевидных задач, потребностей и существующих барьеров в процессе исследования необходимо расширить первичные представления о целевой аудитории и исследуемых контекстах. Для этого можно расширить выборку респондентов и посмотреть на краевые сценарии благодаря экстремальным пользователям.

<p>Что это</p>	<p>Нетипичные пользователи вашего сервиса, которые, благодаря своему необычному опыту, могут помочь вам разглядеть возможности для улучшения или создания чего-то нового, что будет полезно всем.</p> <p>Если взять всю совокупность пользователей вашего сервиса, они сформируют т.н. кривую нормального распределения, где по вертикальной оси будет количество пользователей, а по горизонтальной — какой-то параметр взаимодействия с сервисом, например, частота использования. Таким образом, БОльшая часть пользователей будут находиться посередине этой кривой, и очевидно, что именно они будут целевой аудиторией, для которой вы создаете продукт.</p> <p>Дизайн-мышление – это технология креативного мышления, в которой пользователь и его потребности – это источник вдохновения, помогающий придумывать новые идеи. И в этом ключе экстремальные пользователи – те немногие, что находятся в самых «хвостиках» кривой</p> <p>– представляют огромную ценность. В качестве примера возьмем опыт использования автобуса. Типичные пользователи – те, кто ездит на работу каждый день, утром и вечером. И в этой связи с левой стороны кривой будут те, кто не пользуются никогда – например, те, кто везде ходят пешком или передвигаются на автомобиле. Представляете, как интересно будет уговорить их прокатиться с вами на автобусе и отслеживать все сложности, с которыми они сталкиваются? Или,</p> <p>наоборот, поговорить с кондуктором или водителем автобуса, который находится на другом конце этой кривой – они смогут поделиться с вами потрясающими деталями и ситуациями, с которыми средний пользователь может никогда не столкнуться.</p> <p>Экстремальные пользователи – это как лупа, которые помогают увидеть нюансы, на которые могут не обратить внимание средние пользователи. Но вероятно, что какие-то критические «баги» сервиса, выявленные с помощью экстремальных пользователей, также влияют на средних пользователей, просто не в таком объеме. Однако, если, благодаря исследованию экстремального опыта вы</p>
----------------	---

	<p>сможете что-то изменить в вашем сервисе, вы сможете создать более цельный и бесшовный опыт абсолютно для всех. Например, посмотрев на сложности с приобретением билета у неопытного пользователя общественного транспорта, вы сможете продумать более удобный способ оплаты проезда в принципе, а это выручит и регулярных пользователей, которые, например, забыли вовремя продлить транспортный абонемент. Или, например, увидев монотонность постоянного использования одного и того же маршрута вы, возможно, придумаете какую-нибудь геймификацию поездки, которая привлечет новых пользователей в ваш транспортный сервис.</p> <p>Параметр «экстремальности» на горизонтальной оси может быть разным – опыт использования, возраст, стаж работы, физические ограничения и так далее. Подумайте над разными контекстами использования вашего сервиса, чтобы выявить разных «экстремалов». Чем больше разных углов зрения вы обретете на этапе исследования, тем больший потенциал для инноваций вы создадите на более поздних этапах.</p>
Участники	Проектная команда и «экстремальные респонденты». Техники исследования их опыта остаются те же, главное учитывать особенность этой группы респондентов, чтобы извлечь максимальную ценность их исследований.
Материалы	Зависит от применяемого инструмента исследований.
Риски	<p>Главная ошибка – не воспользоваться опытом экстремальных пользователей в ваших исследованиях. Это очень ценная категория респондентов, поэтому предпримите дополнительные усилия, чтобы найти ярких экстремальных представителей.</p> <p>Бережно относитесь к их опыту: эти нетипичные пользователи могут совсем не знать того, что кажется очевидным вам. Они помогают вам выйти из ограничений собственного восприятия, за что им огромное спасибо!</p>

### Анализ и синтез

Эмпатия и исследование пользовательского опыта – это лишь первый шаг в выявлении потребностей пользователей. Более того, грубая ошибка думать, что качественные исследования подразумевают сбор «запросов» или «ТЗ» от неких респондентов. Это не так! После сбора качественной информации необходимо проанализировать полученные данные, чтобы выявить паттерны и важные открытия о ранее неучтенных клиентских потребностях и сложностях в процессе взаимодействия с сервисом. В анализе и синтезе полученной информации нам помогают следующие инструменты:

**Карта эмпатии.** Инструмент визуализации информации после проведения глубинных интервью для выявления противоречий и паттернов в поведении пользователя.

Что это	<p>Карта, на которую выгружаются результаты глубинных интервью. Карта представляет собой матрицу из 4-х частей: что клиент говорит, делает, думает и чувствует. Верхняя часть матрицы – факты, нижняя – наши интерпретации невербалики респондента и его слов.</p> <p>Тот, кто интервьюировал клиента, рассказывает, кого он встретил (как правило, короткое яркое описание клиента наклеивается в центр карты) и приводит ключевые клиентские истории, подробные рассказы об опыте клиента с цитатами. В это время остальные члены команды на стикерах записывают и наклеивают на карту слова, действия клиента, а также свои предположения о том, что именно чувствовал клиент и о чем он думал, когда проходил через описываемый опыт.</p> <p>Мы рекомендуем в верхней части карты стараться размещать цитаты клиента или конкретные действия, которые заметил наблюдатель, если перед интервью была сессия наблюдения. Таким образом, вы отделяете сырые данные без интерпретации (они остаются в верхней части карты) от своих выводов, сделанных в ходе интервью либо при его пересказе.</p> <p>После выгрузки историй на Карту начинается этап синтеза, когда, перемещая стикеры из одной секции в другую, вы ищете важные паттерны в поведении клиента, особенно обращая внимание на:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Точки боли / напряжения</li> <li>● Противоречия между словами и действиями</li> <li>● Неожиданное поведение (например, идущее вразрез стереотипам)</li> </ul> <p>На основании этого могут появляться первые Инсайты (см. далее) о потребностях пользователя. Карта эмпатии также очень полезна для составления Персон (см. дальше).</p>
Участники	Проектная команда
Материалы	Стикеры, маркеры, лист флипчарта или доска
Риски	<p>Осмысленное заполнение Карты эмпатии требует достаточной фактуры исследований, т.е. не пытайтесь заполнить ее на основании, например, экспресс-интервью. Основа для Карты эмпатии – это результаты глубинных интервью, которые будет полезно дополнить вашими наблюдениями за респондентом.</p> <p>На одной Карте эмпатии есть место для одного пользователя, т.е. не пытайтесь агрегировать информацию о нескольких респондентах на одной Карте. После «раскладки» стикеров про пользователя (анализ) необходимо провести синтез полученной информации, сгруппировав эти стикеры так, чтобы выявить противоречия и неожиданности. Если вы начнете добавлять к одной Карте информацию из другого интервью, вы исказите возможные выводы, поскольку добавите лишние данные про другого человека.</p> <p>При этом есть риск перегрузить карту лишними деталями так, что с ней станет невозможно работать. Поэтому после того, как вы «распаковали» интервью с одним респондентом, перед тем как искать те самые паттерны, посмотрите на Карту и уберите избыточные или дублирующие стикеры.</p>

Фиксируйте цитаты, наблюдения, идеи по мере распаковки интервью на стикеры и располагайте их в разных квадрантах Карты эмпатии. Стикеры – это оптимальный носитель, поскольку после анализа (распаковки результатов интервью) стикеры можно легко передвигать по поверхности для синтеза информации и выявления инсайтов.

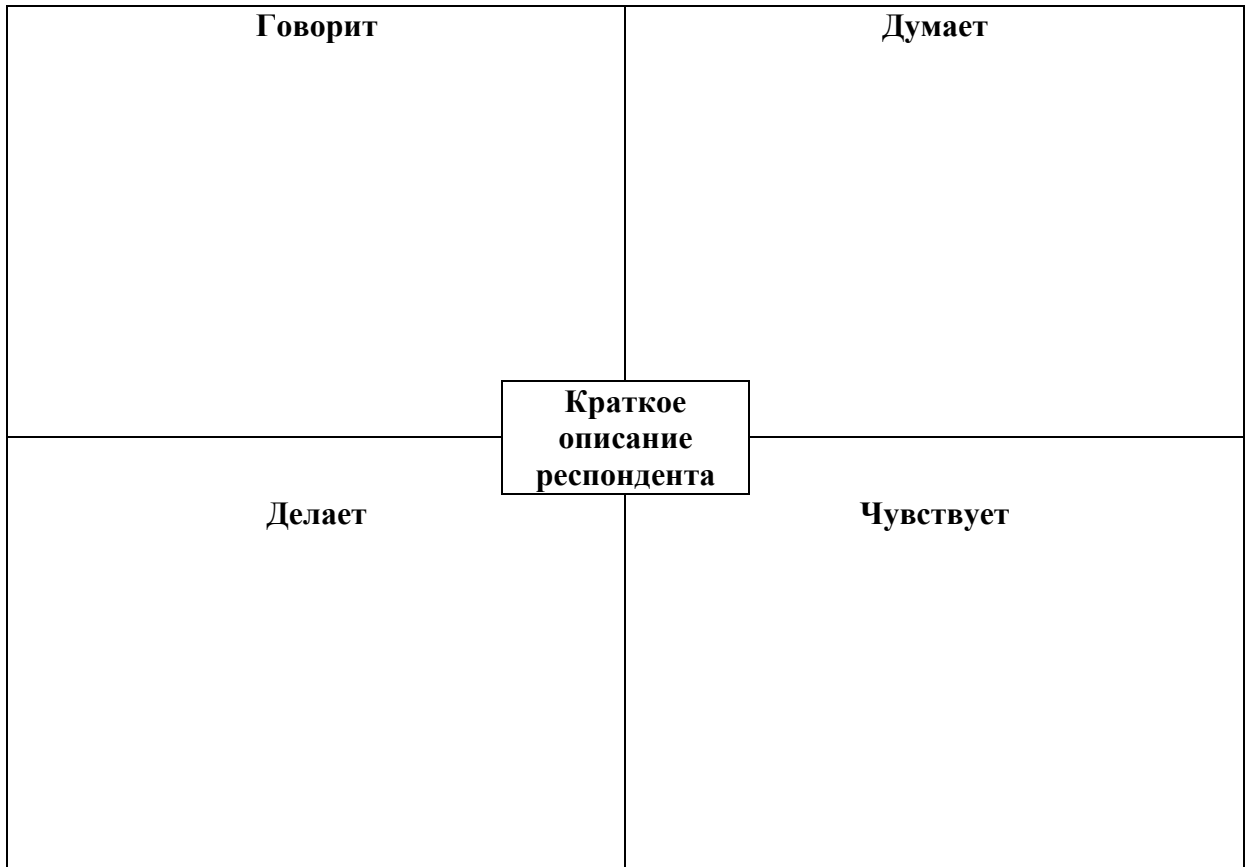


Рисунок 6. Карта эмпатии

**Карта клиентского пути (СJM).** Это инструмент визуализации комплексной информации о том, что делает пользователь до, во время и после взаимодействия с нашим сервисом или решая интересующую нас задачу, каких результатов он добивается, с какими проблемами сталкивается и какие эмоции испытывает на каждом шаге.

<p>Что это</p>	<p>Карта пользовательского пути – это описание действий и эмоций клиента при контакте с сервисом.</p> <p>Кстати, «карта пользовательского пути» - это не совсем точный перевод. В оригинальном названии - customer journey map слово “journey” означает еще и путешествие. Любое путешествие предполагает промежуточные пункты - остановки, такие остановки в карте пользовательского пути называются точками контакта с сервисом.</p> <p>Итак, попробуем описать путешествие клиента, конечной целью которого является просмотр любимой передачи на новеньком телевизоре. Какие будут ключевые задачи, которые придется решить? Например, выбор, покупка, доставка, распаковка, установка, настройка и использование. Возможно, на каком-то этапе клиент столкнется с неисправностью и обратится в сервисный центр? Тогда, добавится еще одна точка контакта, которую тоже важно предусмотреть.</p> <p>Можно взять более мелкие или более крупные этапы. Например, можно посмотреть только на выбор телевизора. Тогда точки контакта станут более “мелкими”: чтение форума в Интернете, обзоров на профильных сайтах, сравнение цен, выбор магазина, определение времени визита в магазин, поиск магазина на карте и т.д. Как ты понимаешь, можно пойти еще дальше и, например, посмотреть,</p>
----------------	--

	<p>как клиент ищет магазин на карте или внутри торгового центра. Масштаб зависит от задач и этапа проекта. На ранних стадиях лучше начинать с большой картинки, а когда ты поймешь точки боли клиента, можно пристальнее проанализировать одну из точек взаимодействия, разложив ее на составляющие.</p> <p>Чтобы составить CJM, найди большую вертикальную поверхность (желательно доску, на которой можно писать), на которой ты можешь уместить большую таблицу (это, по сути, и есть CJM).</p> <p>По горизонтали расположи крупные временные отрезки на пути пользователя. Неплохой вариант – «до», «во время», «после». Например, если ты рассматриваешь клиентский путь в контексте получения банковской карты, это может быть «до получения», «во время получения», «после получения».</p> <p>По вертикали будет описание того, что происходит с клиентом, но, поскольку нам важно понимать его путь максимально подробно, мы описываем не только то, что он делает, но также, что он видит и слышит, что чувствует, что ожидает и какой результат он в итоге получает.</p> <p>Дальше вместе с командой ты заполняешь эту таблицу, расписывая собранные в ходе исследований клиентские истории на стикерах, соблюдая правило 1 стикер = 1 факт/гипотеза. Важно использовать стикеры, потому что их можно легко переместить с одного места на другое, таким образом поддерживая «подвижность» CJM. Очень важно иметь физическую и психологическую возможность быстро поменять CJM, если поступают более точные данные. Кстати, артефакты, собранные в ходе исследований, также помогут тебе наполнить карту фактурой.</p> <p>Лайфхак: Отличный вариант – взять рулон бумаги (или склеить несколько листов флипчарта в длину) и зарисовать скелет CJM на такой длинной «колбасе», а дальше наполнять ее стикерами. Такую карту можно прилепить на стену малярным скотчем и легко переносить, не теряя важных данных.</p> <p>Как и все инструменты анализа, карта пользовательского пути – это способ выявления инсайтов о поведении пользователей. По мере ее заполнения команда может увидеть особые болевые точки и разрывы в клиентском опыте, которые требуют устранения.</p> <p>Лайфхак: как и персоны, карту клиентского пути можно создавать ДО проведения исследований, в рамках сессии сотворчества (возможно, построение CJM будет одной из активностей такой сессии). В этом случае, убедись, что участники хорошо понимают реальный клиентский опыт (зови линейных сотрудников и самих клиентов) и обязательно проверь эту карту через качественные полевые исследования.</p>
Участники	<p>Проектная команда</p> <p><i>Возможно также составлять CJM совместно с респондентом в процессе интервью.</i></p>
Материалы	<p>Длинное полотно бумаги или вертикальная поверхность в формате таблицы (например, с помощью малярного скотча таблицу можно сделать на стене), шаблон CJM, стикеры, маркеры</p>
Риски	<p>Важно найти правильный баланс детализации для вашего CJM. Если вы анализируете путь клиента на макро-уровне (например, «покупка бытовой техники»), шаги и сопутствующее описание последствий должно быть на более высоком уровне (например, задумывается о покупке, ищет информацию онлайн,</p>

	<p>идет в магазин, советуется с домохозяйками и т.п.). Очевидно, что внутри каждого такого шага есть масса микро-шагов, однако если вы на этом уровне начнете их прописывать, ваш CJM станет совершенным «монстром», многометровой лентой, которую никто не будет в состоянии осмыслить. При этом каждый из этих макро-шагов может стать отдельным CJM уже с более высокой детализацией – здесь будет уместно описать мелкие шаги пользователя (например, в рамках «похода в магазин» появляются шаги выбирает магазин, едет в магазин, ищет парковку, ищет магазин в ТЦ, ориентируется в магазине, ищет продавца, разговаривает с продавцом и т.п.). Поэтому четко контролируйте уровень вашего анализа и корректируйте шаг CJM соответствующим образом.</p> <p>CJM можно составлять не только на основании данных полевых исследований, но и до и во время качественных исследований – на основании ваших гипотез - или использовать CJM как инструмент взаимодействия с клиентом, заполняя его вместе. Однако такие полу- умозрительные CJM необходимо верифицировать и дополнять на основании эмпирических данных.</p> <p>CJM – это очень подвижный инструмент, он должен быть «живым» и корректироваться и дополняться. Поэтому важно, чтобы он не был нарисован перманентным маркером на бумаге – используйте стикеры, которые легко убрать или перенести, если появится новая информация.</p>
--	--

### Карта клиентского пути (CJM) (A1 и больше)

CJM по сути – огромная таблица с очень большим количеством столбцов, поэтому желательно расположить такую матрицу где-то на стене, где можно комфортно расположить множество шагов клиентского пути До/Во время/После использования сервиса. Хорошее решение – использовать большой рулон бумаги или разметить CJM прямо на стене с помощью малярного скотча. Поскольку CJM – это довольно громоздкая конструкция желательно расположить карту там, где она сможет пробыть максимально длительный срок (желательно весь проект).

	Этап 1	Этап 2	Этап n
Точка контакта			
Действия пользователя			
Ожидаемый результат			
Фактический результат			
Эмоциональное состояние			
Возможности для улучшения опыта клиента			

**Компас персон.** Инструмент формирования персон позволяющий определить и

выделить ключевые ценностные ориентиры и другие характеристики, которые отличают одних респондентов от других и влияют на их предпочтения и поведение.

<p>Что это</p>	<p>Визуализация особенностей Персон респондентов в разрезе ключевых ценностных ориентиров или поведения.</p> <p>В процессе создания Персон или иного анализа результатов ваших исследований, у вас, вероятно, появится внутреннее деление респондентов по каким-то признакам. Например, исследуя тему обучения, вы можете осознать, что во всех интервью раскрывается тема цели обучения – кто-то учится ради процесса, а кто-то – ради результата. Это будет одна ось матрицы. В качестве другой оси вы можете взять, например, шкалу общительности, с одного конца разместив категорических интровертов, а с другой – ярко выраженных экстравертов.</p> <p>Образовав с помощью этих осей четыре квадранта, можно начать распределять Персон или респондентов по матрице. Если вы делаете это после составления Персон - это хороший способ проверить, что нет дублирования, если до – используйте это как подсказку для формирования Персон.</p> <p>Возможно, вам потребуется начертить несколько таких матриц, чтобы определить, какие параметры действительно помогают диверсифицировать респондентов и создать цельные образы персон.</p>
<p>Участники</p>	<p>Проектная команда</p>
<p>Материалы</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Доска или флипчарт, на которой можно нарисовать матрицы</li> <li>● Стикеры с именами Персон/респондентов</li> </ul>
<p>Риски</p>	<p>Главный риск – это споры касательно характеристик и распределения респондентов по разным осям. Это решается посредством ассертивной фасилитации процесса и экспериментирования с критериями.</p> <p>Не стоит использовать социально-демографические параметры для объединения респондентов в персоны – вы наверняка нашли другие особенности позволяющие лучше понять вашу аудиторию чем пол, возраст или заработная плата.</p>

**Персоны.** Инструмент синтеза информации о пользователях, в котором важные поведенческие и ценностные особенности клиента воплощаются в виде собирательного (вымышленного) героя.

<p>Что это</p>	<p>Персона – это портрет человека, который является типичным представителем одного из ваших клиентских сегментов. Персона выглядит реалистично, как реальный человек, но не существует на самом деле.</p> <p>Чтобы сформировать Персоны нужно сегментировать аудиторию. Для этого обычно используются маркетинговые сегменты (если они есть), либо разделение по особенностям взаимодействия с сервисом (критики промоутеры, активные пользователи / редкие гости, высокий / низкий чек и т.д.)</p> <p>Перед тем как составлять Персоны проведите достаточный объем исследований сегмента. Помните, это обобщенный образ, а чтобы обобщать, нужно знать особенности поведения как минимум нескольких респондентов.</p> <p>Нет единого эталона того, что включать в портрет Персоны, но обычно туда входит имя, фото, род занятий, ценности, яркая цитата, интересы, ожидания от сервиса и</p>
----------------	---



	<p>важные факты. Набор зависит от фокуса вашего проекта. Главное, фактурность Персоны – она должна создавать впечатление реального человека и связь Персоны с реальностью – она должна основываться на ваших исследованиях.</p> <p>Персона позволяет проектной команде быстро включаться в контекст пользователя, многие компании даже создают сборники Персон для своих дизайнеров на основе регулярных исследований, чтобы экономить время на первичных интервью и создавать единый язык общения для всех, кто управляет сервисами. Становится возможным такой диалог:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- А для кого вы планируете этот новый сервис?</li> <li>- Для Анны</li> <li>- Анна консервативна, не уверен, что она захочет его использовать</li> <li>- Да, ты прав, мы планируем встроить этот сервис как функцию в привычный для нее продукт</li> </ul> <p>Персона – важный элемент работы с СJM. Карта клиентского пути строится для конкретной персоны.</p> <p>Если у вас небольшая аудитория в несколько сотен пользователей, возможно, вам будет достаточно 2-5 Персон без сегментации, многомиллионная армия пользователей имеет более широкое представительство, в 20-30 или даже 50+ Персон.</p>
Участники	Проектная команда
Материалы	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Шаблон персон</li> <li>● Стикеры, маркеры, ручки, бумага</li> <li>● Принтер для печати фотографий Персон</li> </ul>
Риски	<p>Для сегментации клиентов кажется наиболее логичным использовать демографические характеристики: пол, возраст, уровень дохода, город проживания. Однако, такая сегментация редко бывает эффективной, лучше опираться на поведенческие особенности и отношение к сервису.</p> <p>Также велик соблазн нарисовать воображаемую Персону – это ведет к очень серьезным рискам – неправильно составленному СJM, идеях для воображаемых клиентов и, в конечном счете, к невостребованному продукту.</p>

Пример формата описания Персоны:

<p>Имя:</p> <p>Возраст:</p> <p>Семейное положение:</p> <p>Профессия:</p>	<p>Фотография</p>
<p>Мечты / цели / стремления</p>	<p>Необычные привычки</p>
<p>Любимые приложения / сервисы</p>	<p>Планы на отпуск</p>

Цитаты	Как потратит \$100, найденные на улице
--------	--

**Инсайты.** Ключевой задачей этого этапа является получение нового понимания поведения клиентов в исследуемом контексте. Именно неожиданные инсайты позволяют понять глубинную мотивацию пользователей и прийти к прорывным решениям.

Что это	<p>Озарения о поведении и мотивации клиента, которые приходят в ходе анализа результатов исследований.</p> <p>Понятие инсайта часто сопровождается элементами мистификации. Мол, происходит «какая-то магия», у исследователя что-то «щелкает» внутри и приходит более глубокое осознание того, о чем раньше не задумывались. Это отчасти так: рождение новых идей все еще процесс достаточно загадочный.</p> <p>Тем не менее, мы точно знаем (потому что много раз это видели), что настойчивое задавание правильных вопросов очень помогает появлению инсайтов.</p> <p>Один верный способ выявить инсайты о пользователе – это заполнение Карты эмпатии (см. выше). В наших проектах мы часто используем альтернативный подход, состоящий из следующих шагов.</p> <p>Отправная точка – факты из ваших интервью / сессий наблюдения за пользователями. В первую очередь обратите внимание на неожиданности (несоответствия стереотипам) и противоречия (расхождения между словами и действиями) в поведении респондента.</p> <p>Важно! Не берите в качестве отправной точки для поиска инсайтов обобщенные неожиданности или противоречия. Например, «все мамы с детьми, которых мы опросили, испытывали трудности при совместных походах в магазин с ребенком». Интервью – это качественное исследование, у вас нет выборки, чтобы делать выводы о совокупности респондентов. Берите факты из интервью с ОДНИМ респондентом.</p> <p>Запишите это удивление на стикер, повесьте на доску, где вы работаете, и поделитесь им с командой. После знакомства с удивлением начинается поиск инсайтов. Каждый участник предлагает свое объяснение причины описанного поведения (ответ на вопрос «почему респондент так себя ведет?»), записывая его на стикер и вешая на доску. Здесь поощряется субъективность и интерпретация: ваш опыт, ваше умение увидеть то, что не видят другие и есть главный инструмент создания ценности. Поэтому старайтесь описать ваш инсайт максимально емко, не скатывайтесь в банальности и очевидные лозунги.</p> <p>Поделившись инсайтами с командой, проголосуйте за самый яркий инсайт, который лучшим образом раскрывает подмеченный факт. Выделите инсайт-победитель и переходите к следующей неожиданности.</p> <p>Из одного глубинного интервью у вас может родиться 10-20-30 инсайтов. Завершив одно интервью отберите 3-5 инсайтов, которые действительно по-</p>
---------	--

	<p>новому помогают увидеть тему проекта. Качественный инсайт должен быть запоминающимся и немного провокационным.</p> <p>Пример:</p> <p><i>Отправная точка для поиска инсайтов:</i></p> <p>Молодой человек считает, что ведет здоровый образ жизни, при этом в интервью отметил, что почти каждый день питается замороженными полуфабрикатами</p> <p><i>Инсайты:</i></p> <p>Полуфабрикаты тоже могут быть здоровой едой (инсайт-победитель) Не знает, что такая еда вредна</p> <p>Хочет следовать моде на ЗОЖ, но на это нет сил / времени</p>
Участники	<p>Проектная команда.</p> <p><i>Важно выявлять инсайты в группе, через обсуждение.</i></p>
Материалы	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Расшифровка интервью</li> <li>● Карта эмпатии (опционально)</li> <li>● Стикеры и маркеры</li> <li>● Вертикальная поверхность, на которой можно размещать стикеры (доска, стена, флипчарт)</li> </ul>
Риски	<p>Главный риск – скатиться в банальности. Инсайт должен быть ярким и запоминающимся, по-новому раскрывать поведение пользователя и тему проекта. Постарайтесь раскачать команду – обычно первый пришедший в голову инсайт – наиболее слабый, имеет смысл, чтобы каждый придумал хотя бы несколько.</p> <p>Еще один риск – инсайты в стиле «во всем виноват респондент». Объяснить отход от стереотипов или нелогичное с нашей точки зрения поведения человека его личными особенностями, а не отсутствием необходимого сервиса или его неудобством – это самый легкий путь. Договоритесь в команде, что в целях продуктивности проекта такие инсайты вы не берете. Наша базовая гипотеза – «с нашими клиентами всё в порядке, давайте искать потенциал для улучшения сервисов».</p>

**Точка зрения.** Инструмент синтеза информации, квинтэссенция анализа ваших исследований, в которой вы предлагаете видение конкретной проблемы клиента, которую вы хотите решить. Точка зрения – это фокусировка или переосмысление design challenge, которая задает вам четкий вектор работы по созданию решения.

#### Точка зрения 1 (Стэнфордский метод)

Что это	<p>Структурированное повествование о конкретной проблеме пользователя, позволяющее сфокусироваться на конкретной области design challenge.</p> <p>Есть разные форматы точек зрения – здесь мы знакомим вас с двумя, которые лучше всего проявили себя для нас.</p> <p>Первая Точка зрения хорошо подходит для представления довольно глубокого объема исследований. Ее можно составлять после создания Персон, а можно основывать на конкретном респонденте. Главное – сохранить индивидуальность описания, не закладывая в нее характеристики группы.</p> <p>Эта точка зрения состоит из четырех частей:</p> <p><i>1. Нас вдохновил... (описание респондента/Персоны)</i></p>
---------	--

	<p>2. Нас поразило, что ... <i>(описание неожиданного/противоречивого/болезненного факта про героя)</i></p> <p>3. Мы полагаем, это означает... <i>(емкий инсайт, позволяющий переосмыслить суть этого наблюдения)</i></p> <p>4. Мы хотим помочь... <i>(описание потребности, которая существует у героя)</i></p> <p>Составляя Точку зрения, важно сохранять логичность и цельность повествования, то есть любой человек должен понять, о чем рассказывает ваша точка зрения, даже если он не участвует в проекте. Поскольку Точка зрения – это маленькая история, постарайтесь встроить в нее элемент интриги. Здесь вам в помощь интересный, действительно неожиданный факт о герое из ваших исследований и неочевидный инсайт, который помогает посмотреть на этот факт в новом свете. Важно, чтобы «неожиданность», которую вы включаете в Точку зрения отражала действия человека, а не проблемы системы, и относилась к теме вашего исследования. Вас могло удивить то, что в кабинете пользователя, которого вы исследовали по теме адаптации, сидело 25 человек. Однако с такой неожиданностью довольно сложно что-то сделать в дальнейшем. Лучше опишите поведение пользователя в этом неожиданном контексте, например, что он радуется, когда в одном кабинете сидит много народу.</p> <p>И главное – формулируйте потребность в четвертой части с использованием глагола, чтобы расширить область для поиска решений.</p>
Участники	Составлять точки зрения можно индивидуально, но результаты нужно обсудить, чтобы проверить повествование на логичность и выбрать наиболее яркую Точку зрения для дальнейшей работы.
Материалы	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Результаты исследований, особенно Персоны и Инсайты, на основании которых синтезируется Точка зрения</li> <li>● Стикеры, маркеры</li> <li>● Шаблоны Точек зрения</li> </ul>
Риски	<p>Точки зрения – один из наиболее коварных инструментов этапа «фокусировка». Наиболее частые ошибки это:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Описывать группу, а не индивидуума (конкретного респондента или Персону)</li> <li>● В неожиданном факте описывать проблему системы, а не человека</li> <li>● Нарушать логичность повествования</li> </ul> <p>Закладывать конкретное решение в потребность</p> <p>Главный способ снизить эти риски – командой пристрастно оценивать результаты, сверяясь с чеклистом качественной Точки зрения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Сохраняет эмоции персонажа</li> <li>● Сохраняет фокус на действиях пользователя</li> <li>● Использует живой язык</li> <li>● Расширяет область для поиска решений</li> <li>● Все элементы логично дополняют друг друга</li> <li>● Содержит неочевидный инсайт</li> </ul>

## Точка зрения 2 (Insight Statement)

Что это	<p>Это облегченная Точка зрения, которая в том числе помогает преобразовать результаты исследования в структурированную информацию о пользователе.</p> <p>В базовой версии этой Точки зрения три - компонента:</p> <p>Герой + что он (не) делает или пытается сделать (факт) + зачем ему это надо (мотивация).</p> <p>Например, <i>Федя не просит помощи у коллег, чтобы не казаться назойливым.</i></p> <p>Ее можно дополнить каким-то препятствием, которое добавит драматургии: <i>Федя не просит помощи у коллег, чтобы не казаться назойливым, но не может самостоятельно разобраться в поставленной задаче.</i></p> <p>Эту Точку зрения можно углубить дальше, перетасовав компоненты, а именно:</p> <p>Герой + мотивация + более глубокая мотивация + препятствие</p> <p><i>Федя не хочет быть назойливым, чтобы коллеги с ним дружили, но не может самостоятельно разобраться в задаче.</i></p> <p>Этот подход более гибкий, чем первый вариант Точки зрения и менять «начинку» можно исходя из вашего опыта и ситуации. Главное – сохранять общую логику: описать конкретного человека и ваши предположения о его мотивации, создав дополнительное напряжение, описав препятствия на пути пользователя.</p>
Участники	Составлять точки зрения можно индивидуально, но результаты нужно обсудить, чтобы проверить повествование на логичность и выбрать наиболее яркую Точку зрения для дальнейшей работы.
Материалы	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Результаты исследований, особенно Персоны и Инсайты, на основании которых синтезируется Точка зрения</li> <li>● Стикеры, маркеры</li> <li>● Шаблоны Точек зрения</li> </ul>
Риски	Все вышеописанные риски сохраняются и для этой Точки зрения. Кроме того, используя эту структуру важно проследить, что в каждой строчке есть глагол. Это помогает сохранить фокус на поведении пользователя.

Исследования и анализ – самые объемные и важные этапы в проекте. Они помогают обнаружить и выбрать ключевые потребности, с которыми важно работать дальше. Именно качество вашего исследования и глубина работы по выявлению незакрытых потребностей играют важнейшую роль в качестве итогового решения. У этих инструментов нет такой же четкой последовательности использования, как у инструментов эмпатии. Вы можете использовать все, один или несколько. Для начала мы советуем попробовать каждый и посмотреть, какие приносят вам наиболее яркие и продуктивные результаты. Главное, чтобы в своей работе вы не пропустили этот шаг и не лишили себя возможности сделать прорывной продукт из-за того, что отнеслись к результатам своих исследований слишком поверхностно.

Методология проведения количественных исследований разъясняется в рамках Научно-Исследовательского Семинара «Модели управления цифровым продуктом».

## 2.5 Прототипирование и тестирование решений

В данном разделе приводятся основные гипотезы о решениях потребностей аудитории, способы их решения и результаты их верификации. Важно протестировать достаточное количество решений, или отдельных пользовательских сценариев для последующей их приоритизации и формирования состава продукта для запуска. Для проработки рекомендуется использовать материалы дисциплин «Анализ потребителей и генерация идей» и «Создание продуктовой концепции».

Сфокусированное видение клиентской проблемы, выработанное на предыдущих этапах, задает четкий вектор дальнейших действий. Но важно взять не первое созданное командой решение, а создать сотни идей и их комбинаций, ведь только так может возникнуть что-то действительно новое.

**Вопрос для генерации.** Для генерации идей необходима правильная постановка вопроса, который позволит быстро создать пул потенциальных решений, с помощью которых можно закрыть потребность пользователя.

Что это	<p>Промежуточный шаг для создания «мостика» между выявлением потребности пользователя и поиском конкретных решений в рамках design challenge.</p> <p>Постановка вопроса для генерации займет пару минут, если вы не сдুলись на предыдущем этапе и сформулировали потребности вашего пользователя. Для этого нужно просто переформулировать эту информацию в вопрос: <i>«Как мы можем помочь &lt;описание пользователя&gt; &lt;удовлетворить потребность&gt;?»</i></p> <p>Вполне может быть, что результаты предыдущего этапа позволят вам сформулировать несколько вопросов для генерации – это абсолютно нормально! Так, если вы составили Точку зрения «Скромная Альбина хочет получить более высокую должность в компании, но стесняется обсудить это с начальником», можно поставить вопросы: «Как помочь скромной Альбине добиться карьерного роста?» или «Как помочь скромной Альбине не стесняться обсуждать свои карьерные амбиции с начальником?»</p> <p>Очевидно, что информация о пользователе – это важный контекст, который в дальнейшем задаст вектор решений.</p>
Участники	Это технический шаг – его можно делегировать кому-то одному или сделать вместе с проектной командой.
Материалы	<ul style="list-style-type: none"><li>● Сформулированная потребность и описание пользователя</li><li>● Стикеры, маркеры.</li></ul>
Риски	Риски использования инструмента минимальны, главный риск – не выполнить этот шаг и сразу перейти от потребности к поиску решений. В таком случае возрастает опасность расфокусировки команды, когда все придумывают решения на свое восприятие задачи вместо того, чтобы задействовать командную синергию для того, чтобы решить приоритетную задачу.

**Генерация идей.** Обладая всей полнотой клиентского контекста и вопросом для генерации с фокусом на ключевой потребности выбранных клиентов, можно переходить к созданию вариантов решений. На этом этапе лучше дать волю самым

смелым идеям, чтобы иметь множество вариантов для выбора.

## Мозговой штурм.

<p>Что это</p>	<p>Самый распространенный инструмент придумывания идей.</p> <p>Идея «Brainstorming» уже более 65 лет, ее впервые описал великий рекламщик Алекс Осборн в 1953 году. Мозговой штурм – это инструмент дивергентного, расширяющегося мышления, который задействует групповую синергию. В рамках мозгового штурма мы стремимся создать свободный поток идей, не оценивая предложения в моменте.</p> <p>Механика мозгового штурма максимально проста: выпишите Вопрос для генерации на флипчарте или доске, чтобы было видно всем участникам процесса, вооружите всех стикерами и маркерами, и запустите процесс.</p> <p>Важно, чтобы все придерживались простых правил эффективной генерации идей:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Работайте на количество. Оценка идей происходит на более поздних этапах, сейчас записывается любой «бред». Не давайте участникам скатиться в обсуждение идей и, тем более, не позволяйте критиковать предложенные идеи.</li><li>2. Фиксируйте все идеи, одна идея = один стикер. Каждый участник записывает или зарисовывает за собой, избегайте ситуации, где один человек назначается «секретарем» мозгового штурма, которому диктуют варианты.</li><li>3. Поощряйте дерзкие и неожиданные идеи. То, что может показаться глупостью одному участнику может натолкнуть другого на что-то, что может оказаться блестящей идеей. Сумасбродство можно стимулировать, подкидывая провокационные вопросы: <i>А если идея должна быть меньше спичечного коробка? А если идею придумывал бы пожарник? А если идея должна использовать магию или волшебство?</i> и так далее. Такие вопросы помогают встряхнуть команду и сменить угол зрения.</li><li>4. Вовлекайте всех. Не давайте наиболее экстравертным участникам доминировать – задействуйте «тихий мозговой штурм», чтобы собрать идеи у всех участников. Дайте задание в течение нескольких минут всем записывать приходящие идеи на стикеры, а потом представить идеи друг другу. Так, более робкие участники смогут также поделиться своими предложениями.</li><li>5. Развивайте идеи друг друга. Самое интересное часто придумывается через «да, и...!» когда участники, внимательно слушая друг друга, помогают докрутить предложенные идеи с помощью тех или иных добавлений.</li></ol> <p>На нашем опыте, лучше всего придумывается в хорошем настроении с соответствующей обстановкой. Попробуйте провести мозговой штурм вне офиса, включите веселую музыку и запаситесь разноцветными стикерами.</p>
----------------	---

Участники	<p>Проектная команда и другие люди с максимально разным опытом.</p> <p>Особенно на этапе придумывания идей важно обогатить коллективный разум команды опытом и взглядами максимально разных людей. Позовите на вашу сессию тех, кто максимально далек от вашего проекта и вообще от контекста вашей работы. Наверняка такой участник сможет предложить то, о чем вы даже не задумывались! Не берите группы больше 5-6 человек, иначе некоторые участники будут выпадать из процесса. Если у вас больше людей, разбейте их на группы и дайте им разные вопросы для работы, с возможностью поменяться темами через некоторое время.</p>
Материалы	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Стикеры, маркеры, доска или флипчарт, на который можно вешать стикеры.</li> <li>● Вдохновляющие артефакты о клиентском контексте – фото, зарисовки, какие-то предметы, которые могут натолкнуть вас на новые мысли о том, что нужно пользователю.</li> <li>● Атрибуты хорошего настроения – музыка, конфеты, светлое помещение.</li> </ul>
Риски	<p>Мозговой штурм концептуально очень прост, но его легко испортить. Главный враг – это критика и обсуждение идей, пресекайте любые «разговорчики».</p> <p>Чтобы предлагать идеи, нужно доверие, это еще один аргумент против критики, а также важный нюанс про состав участников. Старайтесь, чтобы в числе придумщиков не было иерархичности и страха выглядеть глупо перед начальством.</p> <p>Следите за динамикой. Сначала появятся очевидные и банальные идеи, после них придет небольшой спад энергии. Чтобы растормошить участников, попробуйте вбросить провокационные вопросы, как «<i>За какую идею нас лишат премии?</i>» или «<i>Как эту проблему решали 100 лет назад?</i>» или «<i>Что мы можем предложить, чтобы усугубить эту проблему?</i>». Ответы на эти вопросы могут нести самостоятельную ценность, но также могут натолкнуть участников на новую продуктивную ветвь креатива.</p> <p>При этом не затягивайте мозговые штурмы: 20 минут – это зачастую оптимальная продолжительность этапа придумывания. Можно удлинить этот такт, поменяв тему штурма (например, через новый Вопрос для генерации), но учтите, что долго придумывать – тяжело и энергозатратно, не мучайте людей.</p>

### Генерация на СЖМ.

Что это	<p>Частный случай Мозгового штурма, в котором Вопросом для генерации служат точки Карты клиентского пути (СЖМ), где вы обнаружили преседающий опыт.</p> <p>После составления СЖМ, вы должны были обнаружить точки, где что-то идет не так. Вы можете предметно поработать с этими точками боли клиента в режиме мозгового штурма, придумывая конкретные решения на каждую боль.</p>
---------	---



Участники	Проектная команда (можно также пригласить внешних участников – см. описание мозгового штурма)
Материалы	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Карта клиентского пути (СJM)</li> <li>● Стикеры, маркеры</li> </ul>
Риски	Аналогичные мозговому штурму в целом

**Выбор идей.** Выбор идей для развития наиболее сбалансированного или самого прорывного решения зависит от многих факторов. Здесь важно учесть потребности пользователей, цели и возможности бизнеса заказчика.

Что это	<p>Логичное завершение этапа генерации идей, когда из всего множества придуманного, вы выбираете то, что возьмете в дальнейшую работу.</p> <p>После дивергентной (расширяющегося) придумывания, необходимо критически оценить то, что получилось, чтобы выбрать один-два наиболее многообещающих варианта, из которых следует построить прототипы.</p> <p>Есть разные способы выбрать идею-победителя, но все они требуют от вас выбрать критерий или критерии, по которым вы будете оценивать качество идеи. Посмотрите на ваш Бриф: какую цель вы преследуете? Какие критерии успеха поставил заказчик? Если их немного (2 или 3) они могут стать неплохими критериями для оценки идей. Например, заказчику важна скорость реализации и «вирусный потенциал» - прекрасно, возьмите эти критерии для оценки идей!</p> <p>Если таких критериев слишком много (слабо верится, что их нет вообще), можете воспользоваться «универсальными» критериями инновационного решения: востребованность (оценка с позиции клиента/объема потенциальных пользователей), выгодность (оценка с позиции бизнеса), возможность (оценка с точки зрения технической реализуемости).</p> <p>Теперь о механике.</p> <p><u>Метод 1</u></p> <p>Самое простое – дать каждому участнику команды по несколько голосов, соответствующих каждой категории и пригласить их распределить эти голоса по идеям по собственному усмотрению. После завершения голосования вам нужно отобрать те идеи, которые набрали разные ВИДЫ голосов (поэтому удобно голосовать, используя разные цвета или разные картинки для обозначения категорий). Победитель – та идея, которая получила максимальное количество разных категорий голосов, поскольку она выглядит наиболее сбалансированной.</p> <p><u>Метод 2</u></p> <p>Если у вас пара критериев, воспользуйтесь Матрицей 2x2, с которой мы познакомились ранее. На одной оси – один критерий, на второй–</p>
---------	--

	<p>другой, соответственно с разных концов располагаются противоположные величины по соответствующим измерениям – от полного отсутствия до очень яркой выраженности. Если идей очень много для такой матрицы, нужно провести предварительный отбор, например, чтобы каждый участник команды выбрал 5 самых любимых идей, а дальше всей командой можно начинать ранжирование по матрице. Если вы переживаете из-за жарких споров по поводу относительного расположения разных идей, можно сначала попросить всех участников голосования поставить балл от 1 до 5 по каждому критерию для каждой идеи, а потом расположить идеи согласно общей сумме баллов. Это займет больше времени, но, возможно, поможет договориться, учтя мнение всех.</p> <p><u>Метод 3:</u></p> <p>В случае затруднений с выбором идеи через общее голосование вы можете оценить каждый из критериев более детально:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● массовость и важность проблемы определяется через результаты количественного опроса и данных из открытых источников (кабинетные исследования);</li> <li>● влияние на бизнес определяется через оценку потенциала доходов по каждой из идей;</li> <li>● техническая реализация определяется через общую оценку трудоемкости реализации каждой идеи в человеко-месяцах/неделях/днях.</li> </ul>
Участники	Проектная команда
Материалы	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Стикеры, маркеры</li> <li>● Способ обозначения голосов (можно рисовать значки маркером или использовать разноцветные наклейки)</li> <li>● Флипчарт или доска.</li> </ul>
Риски	<p>Перед тем как начинать голосование, команде, вероятно, захочется немного упорядочить стикеры с идеями. Это очень полезная активность, так как перемещая стикеры на доске, члены команды вспоминают придуманное, образуют новые связи между идеями, осмысливают предложенное. Однако важно не увлечься такой кластеризацией до уровня слишком высоких абстракций, когда вместо отдельных идей, которые обладают своей «изюминкой», остаются очень общие кластеры. Например, может быть великое искушение из большого количества идей отдельных фишек для приложения по управлению финансами сделать одну макро-идею «сделать новое приложение», в котором будет все и сразу. Это неправильная стратегия, поскольку такую большую идею сложно одновременно быстро реализовать и оценить реакцию пользователей при тестировании. Не складывайте все в одно, сохраняйте дискретность идей.</p> <p>Второй узкий момент возникает при использовании голосования с помощью Метода 1. Может так получиться, что ни одна идея не набирает все три вида голосов. В таком случае необходимо</p>

	<p>посмотреть, как можно усилить максимально сбалансированную идею (например, у которой две категории голосов) какой-то другой идеей. Не бойтесь комбинировать идеи, держите в уме цель – прийти к максимально сбалансированному результату и действуйте соответственно.</p>
--	--

**Прототип концепции.** Быстрые прототипы позволяют претворить выбранную идею в нечто материальное, чтобы получить обратную связь от пользователя. Можно бесконечно долго обсуждать идеи «на пальцах», но наличие материального артефакта позволяет гораздо более достоверно оценить, насколько верно определена потребность и подход к решению.

<p>Что это</p>	<p>Самый первый быстрый прототип, сделанный из подручных материалов за 30 минут.</p> <p>Прототип концепции – это живое воплощение тех вопросов, которые вам удалось сформулировать по итогам анализа и синтеза. Важно именно в таком ключе рассматривать прототип: это не ответ, а всё еще вопрос. Причем вопрос, состоящий из нескольких частей:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. О потребности: есть ли та потребность, которую мы нашли у одного респондента, у наших средних клиентов?</li> <li>2. Об идее: действительно ли та идея, которую мы выбрали, закрывает потребность клиента?</li> <li>3. О клиенте: что нового мы можем узнать об опыте наших клиентов, действуя через прототип?</li> </ol> <p>Как и во время исследования, мы интересуемся ОПЫТОМ клиентов, а не мнением, однако прототип – это возможность увидеть, как клиент проживает опыт прямо на ваших глазах, в режиме реального времени. Поэтому важно, чтобы клиент взаимодействовал с прототипом как с реальным продуктом или сервисом. Если вы будете рассказывать о том, какой прекрасный продукт разработали и сколько у него полезных функций, а клиент - слушать, значит вместо прототипа вы сделали презентацию. Продумывайте интерактив с пользователем заранее так, чтобы он был понятен без дополнительных пояснений с вашей стороны.</p> <p>Кроме того, важное отличие прототипа концепции от других прототипов более высокой степени детализации, а также от MVP (minimum viable product, минимально жизнеспособный продукт) – степень проработки. Прототип должен создавать у клиента необходимый опыт, но не обязательно быть похож по виду на конечный продукт.</p> <p>Например, вы тестируете гипотезу о том, что у клиента есть потребность заботиться о комфортном сне партнера, а помочь ему в этом должно специальное обручальное кольцо, которое бесшумно будит его в нужное время. Итак, перед нами 2 гипотезы (о потребности и об идее). Как мы можем их проверить при помощи прототипа?</p> <p>Чаще всего неопытные команды делают кольцо из фольги, старательно украшая его, и прописывают детальный рассказ о его функциях. Это плохая тактика, на выходе получается продажная</p>
----------------	--

	<p>презентация. Нет смысла пытаться сделать кольцо красивым и удобным, потому что для этого не подходит фольга и нужен ювелир. Важно понять, вызовет ли ваша концепция эмоциональный отклик у клиента при его погружении в нужный вам опыт.</p> <p>Начните с проработки точек контакта клиента с вашим продуктом. Как он купит кольцо? Как он его настроит? Как будет управлять им и ставить будильник? Как будет проявляться работа будильника? Как его отключить?</p> <p>А теперь смоделируйте интерфейс, через который клиент будет взаимодействовать с продуктом в каждой из точек контакта. Покупка – сайт или магазин, настройка – установка приложения, аналоговое управление или, может быть, голосовой интерфейс? Звонок будильника можно, например, симитировать, попросив клиента закрыть глаза и прислонив к его пальцу смартфон в режиме вибрации.</p> <p>Заметим также, что кольца из фольги (и любые другие неудачные попытки концептуального прототипирования носимых устройств) обычно не отличаются у разных команд, а вот точки контакта в рамках взаимодействия с продуктом и способы реализации контакта отличаются очень сильно. Важно использовать подручные предметы и призывать на помощь воображение и умение строить аналогии.</p>
Участники	Проектная команда
Материалы	Цветная бумага, скотч, картон, пластилин, вырезки из газет и журналов, фольга, а также любые другие окружающие вас предметы, включая мебель
Риски	<p>Это обманчиво простой инструмент, в связи с этим целый перечень рисков:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Потерять цель. Команда в процессе работы над первым прототипом может увлечься и забыть о концепции и гипотезах о потребностях клиента. В итоге получается прототип, но непонятно, что им проверять.</li> <li>2. Инвестировать слишком много усилий. Мы в своих проектах ввели запрет на работу над первым концептуальным прототипом свыше 30 минут. В противном случае он получается слишком детализированным, что вредно на этом этапе. Также команде сложно полностью отказаться от прототипа, который делали слишком долго.</li> <li>3. Перейти с концептуального уровня на более высокий уровень детализации. Например, сделать первый прототип красивым. Это наиболее частая ошибка. Вы не проверяете красоту или удобство, важен отклик на концепцию. Делайте первый прототип неряшливым и уродливым.</li> <li>4. Превратить прототип в презентацию. Чаще всего это случается с прототипами разного рода носимых устройств или других похожих продуктов. Именно по этой причине мы перестали использовать в наших проектах кубики Лего. Команды строят домик из лего и потом долго рассказывают несчастному респонденту, что в этом домике будет происходить.</li> <li>5. Влюбиться в свой прототип. Риск не подтвердить свои гипотезы через тестирование концептуального прототипа очень велик. Команда</li> </ol>

	<p>должна относиться к нему максимально утилитарно. Возможно, вы фотографируете прототип и отправляете фото знакомым, усиленно его украшаете, взахлеб рассказываете о нем окружающим или не хотите его выбрасывать после окончания тестирования? Если хотя бы один из пунктов вам знаком, это явный признак того, что вы влюбились в свой прототип. Рекомендуем незамедлительно выбросить его и сделать новый.</p>
--	--

## Тестирование и итерации

Теперь важно непредвзято протестировать свои решения с вашими потенциальными клиентами. Задача команды здесь заключается в проверке своей гипотезы о потребности и о решении, сбор обратной связи для принятия решения о продолжении работы над прототипом или изменении концепции (пиво). Важно настроиться, что первые решения могут не получить желаемую обратную связь и быть готовыми с каждой итерацией дорабатывать свое решение или возвращаться на более ранние стадии процесса для уточнения потребностей:

**Тесты концептуальных прототипов.** Тестирование простых прототипов с пользователями, позволяет получить обратную связь, новые вводные о потребностях, инсайты и идеи для улучшения решений.

<p>Что это</p>	<p>Тестирование – это процесс проверки ваших гипотез на реальных клиентах через прототип. Этот этап предполагает использование очень простых инструментов, однако на деле вызывает у команд больше всего трудностей, так как требует опыта, высокой осознанности, умения пересмотреть свою первоначальную точку зрения и готовности полностью переделать прототип.</p> <p>Тестирование – это количественное исследование, следовательно, перед тем как его начинать, необходимо провести подбор респондентов. Есть несколько важных принципов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Это должны быть средние клиенты, т.е. типичные представители тех сегментов, для которых создается ваш продукт. Часто этот принцип вызывает недоумение. Чаще всего на создание концепции продукта нас вдохновил какой-то очень яркий респондент, которого мы встретили на улице. Например, бабушка, которая никак не могла закрыть шкафчик в камере хранения в магазине, потому что ключ выскальзывал у нее из рук. Так почему бы нам не позвать эту бабушку на тестирование?</li> </ul> <p>Всё очень просто: бабушка вдохновила нас, показав возможность для улучшения продукта, но камерой хранения, помимо нее, будут пользоваться многие другие клиенты и, если такая проблема есть только у этой пожилой женщины, мы получим продукт, который никто не купит. Поэтому, важное правило: «Создаем для одного, тестируем на многих». Мы создаем продукт, ориентируясь на экстремальных пользователей, у которых ярко выражена потребность, которая, возможно, есть у средних клиентов. Наша задача – проверить эту гипотезу на достаточном количестве тех, кому предстоит пользоваться продуктом.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Респондентов должно быть не меньше 8-ми человек. В разных источниках можно найти рекомендации, колеблющиеся от 6 до 20</li> </ul>
----------------	---

респондентов. Мы рекомендуем опираться на опыт: если вы начинаете снова и снова слышать информацию, которую уже знаете из предыдущих раундов тестирования, это повод завершать этот этап и принимать решение о дальнейших шагах. Также мы рекомендуем увеличивать количество респондентов с каждым новым поколением прототипов, начиная с 8-ми респондентов для первой концепции и заканчивая сотнями респондентов для тестирования перед выводом продукта на рынок.

- Учитывайте место, время дня и время года. Выбирайте локацию и время тестирования так, чтобы наилучшим образом соответствовать предполагаемому контексту использования продукта или сервиса. Например, у крупных компаний фастфуда есть специальные тестовые рестораны, а у отельных сетей – гостиницы. Таким образом, тестирование становится более валидным, чем аналогичное исследование в офисе.
- На первых этапах не пренебрегайте «партизанским» тестированием и не перебарщивайте с платными респондентами. В силу разных причин многие команды сразу переходят к работе с респондентами, нанятыми агентством за деньги. Мы рекомендуем стараться проводить быстрое тестирование с неподготовленными клиентами на улице или в точках контакта. Таким образом, вы сохраните гибкость и не потеряете время и деньги на привлечение платных респондентов. К тому же, как правило, клиенты рады, когда их опытом интересуются и с удовольствием тестируют прототипы.

После того как вы определились с профилем респондентов, выбрали место и время, нужно еще немного подготовиться. Распределите роли:

- Ведущий. Тот, кто будет давать респонденту задание и отвечать на его вопросы. Ведущий должен подготовить вводную информацию для респондента. Мы рекомендуем начинать с простого открытого вопроса по теме вашей концепции. Например, если ваш прототип – удобная доставка еды, можно спросить, какое у респондента любимое блюдо. И далее давать задание, например: вы находитесь дома и хотите заказать <название блюда, которое вам сказал респондент, отвечая на первый вопрос>, у вас есть наше приложение. Всё. Далее стартует тестирование. Очень важно давать именно такой минимальный контекст. Не рассказывайте респонденту информацию о вашем исследовании и не делитесь своими гипотезами, респонденту это знать

не нужно. Ведущий также может попросить респондента комментировать его действия вслух, если респондент начинает молча взаимодействовать с прототипом. Ведущий и другие члены команды не помогают и не делают что-то за респондента. Также, если респондент что-то не понял или понял неправильно, не нужно спешить ему на выручку, дайте ему самостоятельно разобраться или окончательно запутаться, ведь вас не будет рядом, когда продукт запустится, и, если он непонятен, тестирование – лучший способ выяснить это и доработать концепцию или выбрать другую. В конце ведущий и остальные участники команды задают респонденту открытые вопросы о прошлом опыте как на

эмпатии. Не нужно спрашивать мнение респондента и пытаться получить хорошую обратную связь, задавая вопросы: «Вам понравилось? А что бы мы могли сделать, чтобы вы это купили? Расскажите подробно, что, на ваш взгляд, получилось особенно удачным?»

- Актеры. Если ваш прототип предполагает смену экранов, реквизита или наличие действующих лиц (продавца, сотрудника колл-центра и т.д.), вам понадобятся актеры. Распределите роли и их действия заранее, чтобы не замешкаться во время тестирования.

- Наблюдатели. Остальные члены команды внимательно наблюдают за респондентом и интерпретируют его слова и действия, записывая их в четыре категории: что респонденту понравилось, что не понравилось, что было непонятно и какие новые идеи появились в процессе тестирования. Мы рекомендуем записывать эту информацию на стикерах и (если это возможно) размещать на матрице тестирования, одной на всю команду.

После окончания раунда тестирования команда убирает с матрицы повторы и комментарии, кратко обсуждает комментарии и отработывает те, которые посчитала полезными. Важно регулярно убирать с матрицы комментарии, потерявшие актуальность, иначе она превратится в свалку.

Во время тестирования вам пригодятся 3 главных правила, которые используются актерами на репетициях. В свое время с нами этими правилами поделился английский актер, фанат импровизационного театра и дизайнер-мыслитель Адам Лоуренс. Правила выглядят очень простыми, однако следовать им бывает сложно:

1. Используйте то, что есть. Если рядом нет сложного реквизита, используйте простой. Возможно, ваша концепция предполагает наличие за стойкой компьютера, но сейчас его нет под рукой, значит, оглянитесь вокруг и возьмите коробку, мусорное ведро или просто лист бумаги, он и будет компьютером. Не нужно откладывать тестирование из-за нехватки реквизита.

2. Играйте серьезно. Очень легко превратить тестирование в балаган, если отнестись к нему исключительно как к веселой игре. Возможно, вы здорово проведете время и вдоволь посмеетесь, но вряд ли продвинетесь в своей работе, к тому же, такого рода балаган может обидеть ваших респондентов, которые являются вашими клиентами. С другой стороны, излишне серьезный подход может привести к потере гибкости, ссорам внутри команды и излишне жесткому подходу к респондентам. Помните, вы тестируете кусок картона, сделанный за 30 минут.

3. Показывайте, а не говорите. Не просите респондента представить, какой у вас получится замечательный продукт, вносите изменения в прототип и пусть респондент им воспользуется.

Мы также рекомендуем в конце тестирования давать респонденту анкету с коротким перечнем вопросов о его текущем опыте: насколько уверенно чувствовал себя респондент во время тестирования? Насколько он готов порекомендовать этот продукт или купить его? Эти вопросы помогут вам, если есть сомнения в том, как интерпретировать ответы респондента, потому что, если вы приятные собеседники (в чем мы несколько не сомневаемся), есть риск, что респондент не решится «разгромить» ваш прототип. По анкете можно догадаться о его отношении.

Участники	Проектная команда, респондент
Материалы	Прототип, матрица тестирования, анкета респондента
Риски	<p>Тестирование – тоже эмпатия, но соблюдать правила хорошего эмпатического интервью на этом этапе команде не всегда удастся. Именно с этой главной сложностью и связаны риски тестирования:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Превратить тестирование в презентацию или ликбез. Следите за соотношением коммуникации: во время тестирования 90% эфира должно быть занято словами респондента. Если вы активно включаетесь с объяснениями и рассказами – переделывайте/ дорабатывайте прототип или меняйте ведущего. Останавливайте ведущего, если он начинает уходить в подробные объяснения, пытается продать ваш прототип респонденту.</li> <li>2. Потерять из виду свои гипотезы. Держите гипотезы в фокусе и возвращайтесь к ним после работы с каждым респондентом.</li> <li>3. Забыть вести матрицу тестирования. Записывайте всё, что видите во время тестирования на матрицу и не забывайте снимать с нее неактуальные карточки, иначе она быстро превратится в «свалку».</li> <li>4. Задавать респонденту гипотетические вопросы и собирать его мнение о прототипе. Это один из самых серьезных рисков для проекта. «Представьте, вы оказались со своими коллегами на необитаемом острове. Воды практически нет, вы несколько недель голодаете. Вы съедите своих коллег?», - обычно мы так иллюстрируем пользу от гипотетических вопросов во время тестирования. Как бы человек ни ответил, всё равно корреляция с его реальным поведением отсутствует. То же самое происходит, когда вы спрашиваете у респондента о том, понравилась бы ему та или иная функция, если бы она была в сервисе. Сделайте новый прототип и протестируйте эту гипотезу на реальном опыте.</li> <li>5. Пройти путь от галлюцинации к фундаментальной ошибке атрибуции. Мы работали с сотнями команд и обучили тысячи слушателей дизайн-мышлению. Абсолютное большинство этих людей были вежливыми и приятными. Но во время тестирования с ними начинало что-то происходить: люди становились агрессивными, давили на респондентов, и случались даже прямые конфликты и оскорбления. Например, представитель команды мог сказать респонденту, что «это продукт для более состоятельных клиентов», был еще случай, когда на вопрос от респондента, который не смог разобраться в запутанной концепции нового сервиса, ведущий сказал: «Это понятно любому человеку, у которого есть IQ». И так далее. Мы стали задаваться вопросом, почему так происходит? Всё дело в двух понятиях. Первое – чисто продуктовое – эффект, который разработчики называют галлюцинацией. Ощущение, что ты создал потрясающий продукт, который рынок просто обязан полюбить. У автора идеи возникает ощущение, что он осчастливит мир своим продуктом и нужно как можно скорее внедрять его, инвестировать деньги, время и т.д. Главное – не сдаваться и не слушать тех, кто не верит в его блестящий успех. Обычно, когда рынок дает понять, что галлюцинация – всего лишь заблуждение, автор проходит уже достаточно далеко по пути реализации своей задумки. Неопытные команды чаще подвержены галлюцинациям, особенно в своих первых проектах. Итак, команда порой выходит с галлюцинацией относительно своих гипотез о продукте. Это порой приводит к попытке агрессивной продажи своей концепции респонденту. Но откуда появляется агрессия? Здесь в дело вступает фундаментальная ошибка</li> </ol>



	<p>атрибуции. Суть ошибки очень проста: вы замечали когда-нибудь, что человек, стоящий перед вами в очереди к банкомату всегда удручающе медленный? Ужасно раздражает его неспособность быстро соображать, чтобы наконец закончить свою операцию и дать вам возможность наконец снять деньги (быстро) и пойти (никого не задерживая). Но когда вы сами долго работаете с банкоматом, вы прекрасно понимаете, что вы умный и быстрый, просто сейчас вам нужно перечислить деньги на счет с девятью нулями и ошибиться нельзя. Такова суть этой ошибки – оценивая свое поведение, мы исходим из текущих обстоятельств, а глядя на поведение других, объясняем его особенностями их личности или уровнем способностей. Когда мы начали подробно говорить об этих эффектах с командами перед тестированием, уровень агрессии резко снизился.</p> <p>Пожалуйста, не спорьте с респондентом, не пытайтесь его переубедить, не задавайте вопросы, которые призваны заставить его похвалить вас. Ваша основная задача – проверить свою концепцию на прочность и главное – быть хорошими людьми. Искренне интересуйтесь опытом респондента не оценивая его, внимательно слушайте и записывайте, не сидите, если респондент стоит, здоровайтесь, спрашивайте, как зовут респондента, благодарите за тестирование.</p>
--	---

**Итерации.** На основании результатов тестирования необходимо принять решение о том, на какой этап вернуться для развития проекта.

<p>Что это</p>	<p>Решение о цикле доработок, основанное на данных тестирования прототипа.</p> <p>Сквозной принцип всех методологий создания инноваций, основанных на экспериментальном подходе (т.е. формирование гипотезы – проверка гипотезы – уточнение гипотезы – проверка уточненной гипотезы и так до бесконечности) – тот самый итерационный, нелинейный подход к разработке. Начиная наш проект, мы с самого начала настраиваемся на то, что придется его дорабатывать, и не раз. Мы формируем гипотезы о потребностях клиентов, рассчитывая проверить их через тестирование прототипов и понимаем, что эти гипотезы могут не подтвердиться. И это для нас не поражающий удар, а толчок к дальнейшим действиям.</p> <p>Примите за аксиому, что как бы прилежно вы не прошли через все этапы и применили все инструменты, идеального результата не получится. Возможно, результат будет отвратительный, пользователи засмеют вашу идею. Это ужасно обидно, но лучше в этом убедиться на ранних этапах, чем, засунув голову в песок, вывести продукт на рынок и понести огромные финансовые убытки. Поэтому, приняв эту установку, проанализируйте результаты вашего пользовательского тестирования:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Если респонденты никак не вовлекаются в ваш прототип – стремятся поскорее уйти или открыто заявляют вам, что никогда не будут им пользоваться – вы явно не попали в потребность. Если респонденты были представителями предполагаемой целевой аудитории и их никак не «зацепил» ваш прототип – вам нужно вернуться на этап «Потребность». Если объем исследований был невелик, значит исследуйте еще, если данных много – попробуйте по-другому взглянуть на ваши инсайты о потребностях. Если респонденты были не из вашей целевой аудитории – тогда продолжите тестирование. Только будьте честны с собой и с вашим заказчиком – дело точно в респондентах, а не в вас?</li> <li>2. Если респонденты откликаются на ваш прототип и начинают предлагать</li> </ol>
----------------	---

	<p>улучшения и доработки, можно сказать, что потребность вы угадали, но не доработали в части выбранной идеи. Прислушайтесь к обратной связи пользователей – может быть, их комментарии относятся к прототипу более высокой детализации. Например, смотря на бумажный прототип мобильного приложения человек начинает комментировать цвет «кнопок», такие комментарии можно запарковать. Но, если появляется релевантная обратная связь (вопросы о том, будет ли приложение интегрировано с соцсетями), прислушайтесь к ним. Возможно, какими-то идеями вы дополните ваше решение, а какие-то послужат сигналом, что вы что-то не «докрутили» с выбранной идеей. В любом случае, при такой обратной связи можно сделать вывод, что с потребностью угадали, а с решением еще нужно поработать.</p> <p>3. На каком-то этапе респонденты, возможно, придут в восторг от вашего решения и с горящими глазами будут просить поскорее вывести этот продукт на рынок. Поздравляем! Вы не просто попали в потребность, вы еще и выбрали правильную идею для вашей целевой аудитории. В таком случае можно инвестировать в эволюцию вашего прототипа или даже выводить его в MVP и думать над коммерциализацией.</p> <p>Мы надеемся, что вы пройдете через этот итерационный цикл не один, и не два раза. Чем больше итераций – тем лучше финальное решение. Настройтесь на итерационную доработку и не выбрасывайте материалы предыдущих этапов – они вам обязательно не раз пригодятся.</p>
Участники	Проектная команда и респонденты
Материалы	<p>Результаты тестирования</p> <p>Прототип</p> <p>Материалы предыдущих этапов</p>
Риски	<p>Главный риск – перепутать комментарии группы 1 и группы 3, то есть принять вежливую невовлеченность за искреннее желание приобрести ваш продукт. Лучше проявить излишнюю подозрительность (к себе) и усомниться в том, что это действительно комментарий «3», чем проявить избыточную самоуверенность и решить, что нежелание респондента вас обидеть - это признак его одобрения вашего продукта.</p> <p>Связанный риск – это зацепиться за один-два «подходящих» комментария респондентов и трактовать их в пользу вашего решения. То есть если вы провели 10 раундов тестирования и 2 респондента положительно восприняли ваш прототип, не стоит обольщаться на предмет его востребованности. Тестирование – это уже более количественная история, чем исследования (особенно тестирование более проработанных прототипов), поэтому критично оценивайте в том числе соотношение разного рода комментариев. В этой связи важно, чтобы тестирование проводилось командой (или записывалось на видео), чтобы можно было верифицировать восприятие отклика респондента.</p> <p>Также, чтобы дополнительно убедиться, что ваше восприятие тестирования не было галлюцинацией, после завершения тестирования, попросите респондента заполнить небольшой опросник. В нем содержится 5-7 утверждений и несколько вариантов ответа, определяющих степень согласия с высказыванием. Примеры утверждений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Мне понятен смысл этого продукта</li> <li>● Я чувствовал себя уверенным, пользуясь продуктом</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Я бы называл этот продукт инновационным</li> <li>● Я готов приобрести этот продукт</li> <li>● Я готов рекомендовать этот продукт своим друзьям</li> </ul> <p>При принятии решений о дальнейших итерациях опирайтесь, в том числе, и на данные этих анкет.</p>
--	--

**Прототипы более высокой детализации.** Если после нескольких итераций тестирования и доработки, ваше решение вдохновляет клиентов, и они хотят скорее начать им пользоваться, можно переходить к созданию детальных прототипов сервисов и разработке MVP.

<p>Что это</p>	<p>После того как ваши гипотезы подтвердились при помощи тестирования концептуального прототипа, настает время придать им более реалистичную форму и получить ответы на те вопросы, которые мы сознательно игнорировали, находясь на концептуальном уровне. Этой цели служат прототипы более высокой степени детализации. Они делятся на 3 уровня. Каждый из 3-х уровней отвечает на свой вопрос и требует разной степени проработки. Первый вопрос: насколько удобен наш продукт? Насколько он эстетически привлекателен? Как правильно расположить кнопки? Вообще, как сделать общение с нашим продуктом или сервисом максимально приятным для клиента? Это следующий уровень прототипа – <b>прототип взаимодействия</b>. Мы рекомендуем на этом этапе привлекать в команду графических дизайнеров, экспертов по UX/UI (user experience/user interface), которые помогут настроить интерфейс и логику взаимодействия. Если это продукт, в котором важна физическая форма, команде может понадобиться плотник или сварщик, маляр. У прототипа взаимодействия есть важные характеристики, которые отличают его от концептуального:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Масштаб 1:1. Прототип взаимодействия всегда делается точно в размер</li> <li>2. Важны красота и удобство: интерфейс и внешний вид делаются в том виде, в котором вы хотите их видеть в готовом продукте</li> <li>3. Это оболочка, без наполнения. Помните концепт-кары? Выглядит как настоящая машина, можно сесть за руль, но мотора нет. Здесь то же самое: важно сосредоточиться на форме и удобстве взаимодействия, если делать «движок» одновременно с этим, потеряете гибкость при работе с интерфейсом и внешним видом. Поэтому чаще всего в прототипах взаимодействия используется схема, которая называется «Волшебник страны ОЗ». Все автоматические операции выполняют люди, но так, что у респондента создается опыт, аналогичный тому, который будет в готовом продукте.</li> </ol> <p>Например, для прототипов приложений используются специальные программы, в которые загружаются картинки интерфейса, на которые накладываются невидимые кнопки. Таким образом, респондент полноценно взаимодействует с интерфейсом как будто это настоящая программа. Одно из самых известных решений такого рода – Marvel App. Для физических продуктов действия просто выполняются людьми. Например, прототип автомата, который перерабатывает пластиковые бутылки и выдает взамен деньги. Во время тестирования внутри автомата находится один из участников проектной команды, который</p>
----------------	---

	<p>пересчитывает сданные бутылки, отсчитывает деньги и кладет их в окошечко, откуда их забирает клиент. «Волшебник страны ОЗ» позволяет за несколько дней проверить и доработать схемы, полноценная реализация которых может потребовать несколько месяцев или даже лет.</p> <p>После того как внешний вид и интерфейс готовы, то есть протестированы на десятках респондентов и прошли множество доработок, самое время приступить к созданию <b>прототипа реализации</b>, который станет полноценным предсерийным образцом продукта или альфа-версией digital сервиса. В случае с этим прототипом сроки разработки и количество респондентов для тестирования зависят исключительно от образа конечного результата и колеблются от пары недель для простенькой программы и сотни респондентов во время альфа-тестирования до нескольких лет для нового автомобиля и целой серии тестов. После того как готов прототип реализации остается последний шаг – <b>прототип интеграции</b>. Продукт встраивается в существующие схемы, подключается ко всем системам, готовится к серийному производству. Тестирование прототипа интеграции часто называют пилотным, потому что он предшествует запуску. Главная задача этого тестирования проверить все этапы жизненного цикла продукта и найти последние ошибки и нестыковки.</p> <p>Наверное, вы уже заметили, что БОльшая часть ресурсов проекта расходуется после прототипа взаимодействия. Это означает, что вопрос об уместности концепции и её востребованности к этому моменту уже должен быть проработан. Отказ от концепта во время пилота практически невозможен из-за того, что ресурсы потрачены.</p> <p>Чаще всего компании, в которых не принято проверять гипотезы до пилота, сталкиваются с озеленением отчетности – никто не готов признаться, что в течение полугода/года/двух лет компания вкладывала деньги в неработающую концепцию. Чтобы не попасть в такую ситуацию, прорабатывайте бизнес-составляющую и проверяйте концепции на прочность до того, как перейдете к прототипу реализации.</p> <p>Прототипирование завершается переходом к MVP. Минимальный жизнеспособный продукт – это продукт, который реализован до такой степени, что клиенты готовы платить за него. Даже если в нем есть, например, только одна функция. Так было, скажем, при запуске Uber. В первых версиях была всего одна функция – заказать такси. Классы обслуживания, возможность промежуточных остановок, разделение оплаты – всё это появилось значительно позже, главное, сервис был востребован у клиентов и начал зарабатывать деньги. Если ваш концепт настолько нравится рынку, что все ваши прототипы реализации быстро раскупают и люди хотят их предзаказать, значит это уже MVP. И, наоборот, даже если по плану вы запустили продукт, но на него отсутствует спрос, это всё еще прототип. Таким образом, MVP – это не характеристика качества продукта, вопреки утверждениям некоторых разработчиков, которые пытаются таким образом объяснить некорректную работу и некачественную реализацию своих сервисов: «Что вы хотите? Это же MVP!».</p>
Участники	Проектная команда
Материалы	Зависит от прототипа

Риски	Основной риск – пропустить промежуточные стадии и сразу от концепции перейти к реализации. Особенно велик этот риск для digital- сервисов, которые разрабатываются в компаниях, имеющих собственный штат разработчиков. Слишком велико искушение при такой, фактически, уже оплаченной разработке, сразу сделать код. Это большая ошибка, так как проект теряет гибкость, возможность быстрых изменений отсутствует, в итоге разработка растягивается на месяцы, это выматывает всех, включая разработчиков. Пожалуйста, не привлекайте IT до тех пор пока все элементы интерфейса не будут протестированы на удобство, красоту и понятность на простых рисованных прототипах.
-------	--

## 2.6. Пользовательские сценарии и MVP

В данном разделе формируется видение первой версии продукта: его формат (мобильное приложение, сайт, устройство и т.д.), состав пользовательских сценариев и необходимых функций для запуска жизнеспособной версии продукта. Для выбора важно полагаться как на потенциальную ценность для пользователей на основе анализа аудитории и тестов гипотез, так и на сложность их реализации, потенциальных конкурентов, затраты на привлечение клиентов и бизнес-эффект. Есть разные подходы к пониманию и формированию состава MVP.

Основным шагом для определения состава первой версии продукта может стать заполнение Lean Canvas. Этот инструмент помогает выделить на ключевую ценность продукта с учетом рыночной ситуации, пользовательского контекста, бизнес-показателей и маркетинговых каналов.

<p><b>Проблема</b></p> <p>Фиксируем 3 главные проблемы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• раз</li> <li>• два</li> <li>• три</li> </ul>	<p><b>Решение</b></p> <p>Возможные решения для каждой из проблем:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• раз</li> <li>• два</li> <li>• три</li> </ul>	<p><b>Уникальность</b></p> <p>Чем отличается и почему стоит обратить внимание</p>	<p><b>Скрытое преимущество</b></p> <p>Например, какой-то алгоритм подбора чего-то</p>	<p><b>Сегменты клиентов</b></p> <p>Фиксируем сегменты клиентов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• раз</li> <li>• два</li> <li>• три</li> </ul>
<p><b>Существующие альтернативы</b></p> <p>Фиксируем как решается проблема сейчас.</p>	<p><b>Ключевые метрики</b></p> <p>Ключевые метрики, по которым сможем оценить результат выработанных решений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exm; Retention</li> </ul>		<p><b>Каналы</b></p> <p>Как пользователи узнают о продукте?</p>	<p><b>Ранние последователи</b></p> <p>Идеальный клиент - кто он?</p>
<p><b>Структура расходов</b></p> <p>Стоимость привлечения клиентов Разработка приложения и пр.</p>		<p><b>Структура доходов</b></p> <p>Как зарабатывают деньги? Жизненная ценность клиента (LTV)</p>		

Рисунок 7. Lean Canvas

Большая часть параметров для заполнения канваса уже должна быть собрана командой, но сложности с заполнением определенных блоков помогут увидеть слабые места в концепции и доработать их.

Состав MVP зависит от выбора функций необходимых для донесения ключевой ценности для клиента с созданием прибыли для бизнеса. Важно определить какие функции необходимы, а какие второстепенны. На старте важно сосредоточиться на запуске необходимых функций для проверки ключевых предположений о пользователях и рынке и получении первой прибыли. И уже после запуска MVP можно расставить приоритеты по второстепенным сценариям, которые будут запущены после первоначального запуска.

Шаг первый: определите основную цель запуска MVP.

Пропишите конкретные ключевые показатели эффективности вашего продукта. Начните с определения основной бизнес-цели. Здесь можно вернуться к ключевым KPI заказчика и выделить основные на которые повлияет реализация вашего продукта.

Шаг второй: опишите ключевые пользовательские истории.

Выберите ключевых пользователей MVP (скорее всего это будут ранние последователи из Lean Canvas), имея в виду их ключевую потребность, цель или задачу, опишите шаги по ее достижению глазами пользователя в вашем продукте. Помните, что этот сценарий должен помогать бизнесу достичь определенные ранее KPI.

Пример:

- пользователь видит раздел продукты по подписке,
- читает описание и отзывы
- просматривает рекомендуемые товары из предыдущих покупок
- добавляет или удаляет в нее товары
- подтверждает корзину
- выбирает частоту и время доставки
- оплачивает подписку
- получает первый заказ

Взгляните на каждую, пользовательскую историю, и определите функции, которые должны быть реализованы для работы каждой из них. Пропишите как именно будет работать каждый шаг на основе ваших исследований, результатов тестирования и желаемого пользовательского опыта в вашем продукте.

Пример декомпозиции для шага «просматривает рекомендации из предыдущих покупок»:

- Приложение формирует топ 7 товаров на основе количества повторных покупок и последней даты покупки
- Пользователь видит шорт-лист рекомендуемых товаров на основе его покупок
- Пользователь удаляет лишние товары
- Приложение подгружает следующий рекомендованный товар
- Пользователь просматривает товары и нажимает на кнопку «Больше рекомендаций» чтобы посмотреть расширенный список
- Пользователь ищет товар через поиск

- Пользователь сортирует список по количеству покупок
- Пользователь сортирует список по дате последней покупки
- Пользователь сортирует список по размеру скидки при подписке на корзину.
- Пользователь добавляет товар выборки

Шаг третий: определите свои функции

После того, как все возможные для реализации сценариев описаны, можно выбрать те, которые действительно критичны и приносят максимальную ценность с минимумом затрат.

Например, для каждой функции можно присвоить балл по шкале от 1 до 10 по следующим критериям:

- Насколько важна эта функция для реализации пользовательской истории (т. е. пользователь находит нужный элемент)?
- Насколько популярной, по вашему мнению, будет эта функция?
- Какую ценность эта функция принесет общему процессу?
- Насколько это повлияет на ваш бизнес, если вы начнете без этой функции?

Подсчитайте сумму баллов и сформируйте финальный скоуп вашего MVP. Также, на основе этого списка можно формировать роадмэп развития продукта.

Альтернативным подходом к определению ключевых функций MVP с фокусом на пользователя может послужить модель КАНО и проведение массового опроса с использованием данной методологии, о которой было рассказано в курсе «Дизайн мышления для создания продуктовой концепции».

## 2.7. Модель управления цифровым продуктом

В этом разделе необходимо описать выбранную модель управления цифровым продуктом. Работа по ее описанию будет проведена командой в рамках научно-исследовательского семинара. Параллельно с этой работой необходимо проработать описание бизнес-модели продукта, а также общего описания, в котором приводятся основные данные о проекте, аудитории и предоставляемой ценности.

**Описание бизнес-модели компании.** Прежде чем формировать цель бизнес-плана, необходимо определить как в проекте формируется прибыль, а также понять основы функционирования проекта. Данный подраздел должен ответить на следующие базовые вопросы:

- Как проект создает и доставляет ценность клиентам?
- Как проект генерирует прибыль для компании?

В качестве рекомендуемого инструмента для формализации бизнес-модели компании предлагается использовать шаблон (канва) бизнес-модели, разработанную Александром Остервальдером и Ивом Пинье<sup>2</sup>. Этот шаблон идет в дополнение к уже

---

<sup>2</sup> Подробное описание данного подхода представлено в А. Остервальдер, И. Пинье. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / М.: Альпина Паблицер, 2017.

указанному выше Lean Canvas. Канва бизнес-модели состоит из 9 блоков, которые требуют их последовательного заполнения. Перечень блоков бизнес-модели:

- Клиенты (потребительские сегменты). В данном блоке необходимо определить, для каких клиентских сегментов проект будет создавать ценность (конечный рынок для проекта). При указании рынка проекта, могут быть указаны дополнительные характеристики рынка: в т.ч. массовый рынок, нишевой рынок. Помимо этого, может быть указано более детальное сегментирование, например фокус на конкретных категориях потребителей как с незначительными отличиями в предпочтениях, так и фокус на многопрофильной ориентации – при которой проект будет нацелен на разные потребительские сегменты. Для компаний, выступающих в качестве многосторонних платформ, важно детально раскрыть данный пункт, поскольку они обслуживают не менее двух взаимосвязанных сегментов (при отсутствии доступа к одному из них бизнес-модель нефункциональна). Блок отвечает на вопросы – «Кто потребитель?», «Для кого важен продукт?». При формировании потребительских сегментов рекомендуется опираться на потребности клиентов, а не описательные характеристики (пол, возраст, регион доход). Наилучшей стратегией заполнения этой части канвы является предварительное исследование клиентского опыта и сегментация пользователей в соответствии с их потребностями / предпочтениями / поведением / отношением к сервису.

- Ценностное предложение. Данный блок описывает ту ценность, которую компания предоставляет клиенту, какие проблемы клиентов она решает, как удовлетворяет потребности клиентов. Источником ценности проекта для клиента могут быть как качественные характеристики (дизайн, положительные эмоции клиента), так и количественные (цена, скорость обслуживания). Блок отвечает на вопросы – «В чем отличительная ценность продукта/услуги для потребителя?», «Какие проблемы клиента мы решаем?», «Какие группы продуктов / сервисов мы предлагаем каждому из клиентских сегментов?», «Какие клиентские потребности мы закрываем?». Важные характеристики, которые используются при формировании ценностного предложения: инновационность (в чем отличие продукта от существующих на рынке?), функционал (в чем главная функция продукта?), кастомизация (есть ли возможность настроить продукт в зависимости от предпочтений клиента?), дизайн, бренд / статус продукта, цена, доступность, удобство использования. Прототип высокой степени детализации может быть хорошим воплощением ценностного предложения.

- Каналы сбыта. Данный блок раскрывает, какие каналы фирма использует для связи с клиентами и как доносит до них свое ценностное предложение. К числу каналов сбыта можно отнести вебсайт фирмы (если речь идет об онлайн продажах), партнерские магазины (в том числе онлайн), оптовые продавцы, торговые агенты, физические точки продаж, прямые продажи, и иные. Блок отвечает на вопросы – «Как мы доставляем продукт или услугу для различных групп клиентов?», «Через какие каналы наши клиентские сегменты хотели бы взаимодействовать с нами?», «Как наше взаимодействие с клиентами строится сейчас?», «Как интегрированы разные



каналы?», «Как мы оцениваем их эффективность с точки зрения объемов продаж и затрат на продвижение?», «Как мы встраиваем наши каналы продаж в повседневную жизнь клиентов?». Для лучшего понимания информации, заполняемой в этом разделе, рекомендуется построить карту клиентского пути для каждого сегмента. В рамках работы с каналами выделяется несколько этапов, для каждого из которых может быть выбрана разная последовательность действий: Первое упоминание (Как клиент впервые узнает о наших продуктах и сервисах?), Оценка ценностного предложения (Как мы помогает клиенту оценить наше ценностное предложение?), Покупка (Как мы строим процесс покупки клиентом определенных продуктов / сервисов?), Доставка / Исполнение (Как мы реализуем ценностное предложение для клиента?), Постпродажа (Как мы осуществляем обслуживание и взаимодействуем с клиентом после продажи?).

- **Взаимоотношения с клиентами.** В данном блоке раскрывается характер и типы отношений, которые существуют у компании с представителями конкретных клиентских сегментов. Так к характеру отношений можно отнести стиль взаимодействия с клиентами (например, личный, безличный опосредованный).. К примерам можно отнести персональную поддержку клиентов, самообслуживание, автоматизированное обслуживание, сообщества поддержки (группы в социальных сетях). Блок отвечает на вопросы – «Какие взаимоотношения мы выстраиваем с каждой группой клиентов?», «Какие отношения у нас фактически выстроены с клиентами?», «Как наши отношения с клиентами интегрированы с другими разделами канвы?», «Каковы наши расходы на поддержание отношений с клиентами?». Прототип высокой степени детализации может быть хорошим способом коммуникации с клиентами.

- **Доходы.** Данный блок описывает способы, за счет которых компания получает материальные доходы, в т.ч. доходы от сделок (например, продажа продукта), постоянные доходы от регулярных платежей (абонентская плата за услуги, например, абонентская подписка), плата за использование (например, тарифный план по результатам использования), аренда, проценты за посредничество и другие. Блок отвечает на вопросы – «За что и каким образом готов платить наш клиент?», «Каков вклад каждого сегмента ценности в совокупный доход компании?», «За что и каким образом клиенты платят сейчас?», «Каким образом клиенты предпочитают оплачивать такие продукты / сервисы?». В этом разделе канвы также указывается выбор между различными моделями ценообразования, в том числе фиксированная стоимость (полная цена, плата за функции продукта, плата по клиентским сегментам, плата за объем и т.д.) и динамическое ценообразование (договорная цена, рыночная цена, работа со скидками и т.д.)

- **Ключевые ресурсы.** В данном блоке указываются те ресурсы (активы), от доступа к которым зависит функционирование бизнес-модели, а также то, как именно бизнес получает к ним доступ. К перечню ресурсов можно отнести материальные (или физические) ресурсы (материалы, оборудование, помещения, здания и т.п.), человеческие ресурсы, интеллектуальные (авторские права, патенты,

полезные модели, бренды), финансовые ресурсы. Блок отвечает на вопросы – «Какие ресурсы нам нужны для создания ценности каждой группе наших клиентов?».

- **Ключевые виды деятельности.** Блок раскрывает те действия, благодаря которым функционирует вся бизнес-модель. Ключевые виды деятельности могут включать в себя оказание услуг, производство товаров, предоставление доступа к услуге (например, хостинг), управление веб-сайтом или платформой и т.п. Блок отвечает на вопросы – «Какие виды деятельности нам нужны для создания ценности каждой группе наших клиентов?». Структурировать ключевые виды деятельности (процессы) поможет шаблон сервиса.

- **Ключевые партнеры.** В данном блоке необходимо отразить тех партнеров (прямые поставщики, поставщики дополнительных составляющих и иные партнеры) благодаря которым обеспечивается общее функционирование бизнес-модели, а также снижаются риски проекта. Помимо поставщиков, к ключевым партнерам отношения могут быть отнесены компании, с которыми компания ведет сотрудничество в каких-то областях, и которые при этом не являются конкурентами, а также совместные предприятия. Блок отвечает на вопросы – «Кто наши ключевые партнеры / поставщики?», «Какие ресурсы мы получаем от наших партнеров / поставщиков?», «Какие ключевые виды деятельности реализуют партнеры?». Структурировать список ключевых партнеров и понять связи между ними и их влияние на продукт / сервис поможет карта стейкхолдеров.

- **Издержки.** Этот блок определяет основные затраты, возникающие при реализации бизнес-модели и связанных с ней бизнес-процессов. Указываются как фиксированные, так и переменные издержки компании. Блок отвечает на вопросы – «Что относится с самым значительным затратам компании?», «Какие из ключевых ресурсов или активностей самые затратные?».

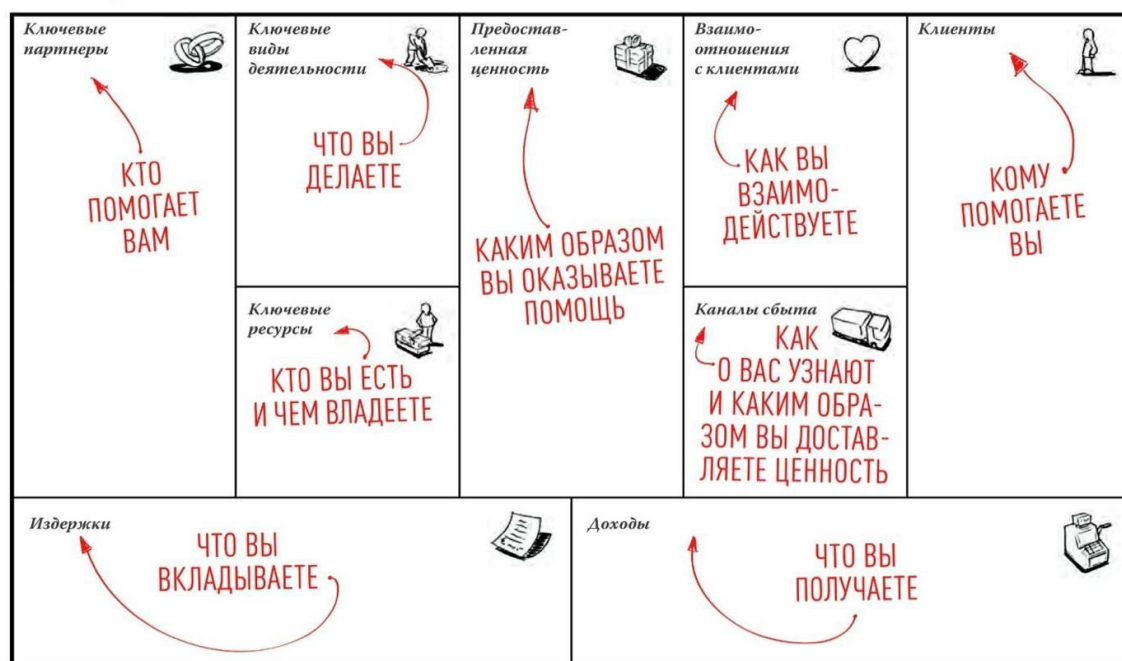


Рисунок 8. Канва бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье

Исследование значений, полученных в результате оценки бизнес-модели организации, позволяет осуществлять планирование, контроль и коррекцию ее деятельности, в том числе отвечать на вопросы – что нужно сократить, добавить, исключить и т.п.

**Общее описание** должно помочь читателю ответить на следующие базовые вопросы:

- К какой сфере деятельности относится компания (например, производитель товаров, услуг, торговая компания и т.п.)?
- Кого можно отнести к группе потенциальных клиентов компании?
- За счет каких каналов распределения и коммуникации компания формирует свою клиентскую базу?
- Где располагается компания?
- Какой планируется масштаб деятельности компании (глобальный, международный, национальный, региональный, местный и т.п.)?
- На какой стадии развития находится данная компания (например, устоявшаяся компания, планирующая своё дальнейшее развитие, новое предприятие с разработанными продуктами, стартап, планирующий запуск продуктов / услуг)?
- Какова цель, которую преследует бизнес-план (например, достижение определенного уровня коммерческих или финансовых КРІ, вывод продукта / услуги / компании на новый продуктовый или географический рынок и т.п.).
- Кто представляет команду проекта со стороны компании (какой опыт есть у команды для реализации предложенного бизнес-плана).

## **2.8. Архитектура приложения, оценка и планирование разработки**

Данный раздел бизнес-плана содержит описание технической стороны организации проекта, а также проработку ключевых задач по его разработке. В данном разделе необходимо ответить на следующие вопросы:

- Как организована разработка (подход к разработке продукта, процессы)?
- Какие ресурсы требуются для разработки и как обеспечить её данными ресурсами (источники)?
- Кто является разработчиками? Как будет организовано взаимодействие с командой разработки? Если это работа по SCRUM, как она будет построена?
- Календарный план разработки первой версии продукта (детализированный до основных задач)
- Какие внешние факторы оказывают влияние на разработку?
- Какие существуют ключевые риски?

## 2.9. Планирование и оценка маркетинговых активностей для запуска продукта

В данном разделе определяется план маркетинга и продаж для запуска и масштабирования вашего продукта. Данный раздел необходимо разработать на основе знаний, полученных в рамках дисциплины «Маркетинг и запуск цифровых продуктов», при необходимости дополняя инструментами классического маркетинга.

Выделяют 5 этапов при запуске нового продукта:

1. Расчёт юнит-экономики и фиксация KPI
2. Подбор и запуск нестандартных каналов с целью привлечения первых клиентов
3. Сбор фактических цифр по воронке и выдвижение гипотез по улучшению метрик продукта
4. Планирование платной рекламы с целью масштабирования
5. Выводы по результатам запуска платных каналов

### Расчёт юнит-экономики и фиксация KPI

Перед публичным релизом продукта необходимо рассчитать основные маркетинговые показатели, которые будут являться KPI для команды. Далее представлен алгоритм для расчета метрик.

### Какие метрики необходимо обязательно отразить в расчетах

Таблица 14. Метрики для расчета маркетинговых показателей

Цели	Метрики	Ключевой вопрос
Бизнес-цели	Количество платящих пользователей, средний чек, Объем выручки, Себестоимость, Валовая прибыль и LTV	1. Какой LTV в нашем бизнесе? $LTV =$ Валовая прибыль с одного клиента за период. 2. Какой CAC можем себе позволить?
Маркетинговые цели	Количество лидов (заявки, регистрации и т.д), CPA (максимальная стоимость за лида), CRs (конверсии от лида до оплаты)	Сколько мы в маркетинге можем потратить на привлечение одного лида?
Коммуникационные цели	Количество новых пользователей, CPC(максимальная стоимость за переход) и CRs (конверсии от нового пользователя до лида)	Сколько мы в маркетинге можем потратить на привлечение одного пользователя на сайте?

На модель юнит-экономики рекомендуют накладывать несколько сценариев: негативный, реалистичный и оптимистичный. Так вы заранее будете понимать основные точки для улучшения юнит-экономики бизнеса

В результате необходимо подготовить модель юнит-экономики продукта, где будут представлены основные метрики юнит-экономики.

### **Подбор и запуск нестандартных каналов с целью привлечения первых клиентов**

После расчёта юнит-экономики необходимо подготовить план по привлечению первых пользователей в продукт. При этом необходимо заранее понимать: как мы будем удерживать пользователей.

Шаги для формирования стратегии **по каналам удержания:**

1. **Подготовить СЖМ по воронке в продукте:** необходимо отразить основные шаги от захода на сайт до повторных продаж
2. **Подготовка триггерных коммуникаций** на всем пути пользователя: рассылки, смс, уведомления в продукте, ретаргетинг и подключение отдела продаж

Далее необходимо разработать план по привлечению первых пользователей в продукт. Для этого необходимо расписать инструменты и идея для **первичного продвижения.**

Какие инструменты обычно выделяют:

- Партнерства: кросс-промо со смежными компаниями
- PR: публикации и релизы на внешних площадках
- Работа с репутацией и сарафанным радио: работа с амбассадорами бренда и управление внешними отзывиками
- Инфлюенсеры: размещение у микро-блогеров
- Комьюнити: подготовка предложение для участников локальных сообществ
- Программы лояльности: публикация продукта на внешних и внутренних программах лояльности

В результате должен получиться план с активностями, направленный на привлечение первых платящих пользователей. В плане необходимо отразить **каналы и идеи для продвижения.**

### **Далее переходим к этапу построению СЖМ и проработке коммуникаций**

В рамках этого этапа необходимо:

1. Построить СЖМ продукта от момента захода на сайт до повторных продаж
2. Выделить точки, где уместна коммуникация с пользователем
3. Наложить конкретные примеры и идей коммуникаций

**Какие инструменты выделяют:**

- Email-рассылки
- СМС
- Ретаргетинг в рекламе
- Отдел продаж
- Уведомления в продукте

**Цель блока** — подготовить СЛМ и сформировать план по коммуникациям в продукте.

### **Работа с воронкой продукта**

После привлечения первых пользователей появляются первые конверсии. Наступает этап, когда команде маркетинга и продукта необходимо выделить узкие места в воронке продукта. Для этого осуществляется сбор данных с последующим выдвижением гипотез.

### **Что необходимо сделать в рамках блока работы с воронкой продукта**

1. Выделить узкие места в воронке продукта
2. Сформировать конкретные гипотезы: как узкие места можно расширить

### **Запуск платных каналов**

Как только мы проверили Product Market Fit, переходим к следующему этапу — привлечение пользователей через **платные источники трафика**.

### **Какие выделяют источники привлечения:**

1. **Таргетированная реклама** — реклама в социальных сетях
2. **Контекстная реклама** — реклама по сформированным запросам пользователя
3. **Блогеры** — упоминания у лидеров мнений
4. **Телеграм** — посеы в сообществах или прямая реклама
5. **Спецпроекты и контент-маркетинг** — подготовка специальных проектов для лидогенерации и продаж

### **Что необходимо сделать в рамках блока по запуску платных источников трафика**

Таблица 15. Этапы запуска платных источников трафика

<b>№</b>	<b>Этап</b>	<b>Подробности</b>
1	Описание целевой аудитории	Необходимо описать портреты сегментов для будущей рекламы: инсайты, мотиваторы, барьеры и характеристики.  В будущем портреты целевой аудитории станут отправной точкой для формирования гипотез по таргетингам в рекламной системе.  <b>Необходимо сформировать не менее 3-х сегментов для будущей рекламной кампании</b>
2	Подготовка креативов	Для каждого сегмента необходимо сформировать креативы.  Креатив — это комбинация сообщения и визуальной части

		<b>Необходимо подготовить визуальные материалы для каждого выбранного сегмента</b>
3	Выбор приоритетных каналов	<p>Необходимо сформировать список и 2-3 каналов для последующего запуска рекламы.</p> <p>Приоритетность каналов должна базироваться на данных. <b>Какие данные обычно выделяют:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ конкурентов</li> <li>• открытые исследования</li> <li>• кейсы от внешних компаний</li> <li>• общение с людьми из индустрии</li> </ul>
4	Подготовка рекламных кампаний, запуск и аналитика	<p>По возможности необходимо запустить первые рекламные кампании, собрать данные и сделать выводы относительно юнит-экономики.</p> <p><b>Главный вопрос</b>, на который нужно ответить — сходиться ли юнит-экономика в платных источниках трафика или нет.</p>
5	Выводы и дальнейшие шаги	<p>Оценивая результаты рекламной кампании, наша задача принять решение:</p> <p>стоит ли нам масштабировать источник или необходимо дальше работать над продуктом?</p> <p><b>Для того, чтобы ответить на вопрос, необходимо сравнить фактические цифры с плановыми в модели юнит-экономики.</b></p>

### **Результат блока по планированию и оценке маркетинговых активностей**

В результате обязательны следующие артефакты после выполнения всех заданий:

1. Модель юнит-экономики продукта с указанием маркетинговых метрик
2. План по запуску нестандартных каналов привлечения
3. CJM и коммуникации
4. Проблемные места в продукте и гипотезы росту конверсий
5. План по запуску платных источников трафика с указанием сегментов, креативов и каналов.

### **2.10. Оценка эффективности проекта и анализ рисков**

После того, как в рамках разработки концепции были определены основные технические, финансовые, маркетинговые и управленческие параметры проекта, можно перейти к оценке его эффективности с использованием популярных методов оценки. Для ВКР рекомендуется использовать следующие подходы к оценке экономической эффективности проекта - модель рисков.

### **3. Порядок подготовки и защиты выпускной квалификационной работы**

Для успешного написания выпускной квалификационной работы необходимо соблюдение сроков промежуточных этапов, а также регулярный контакт с научным руководителем.

Подготовка и написание текста выпускной квалификационной работы реализуется на втором курсе обучения на программе. Предлагаемая последовательность и продолжительность этапов позволит равномерно и эффективно распределить усилия проектной команды в процессе подготовки и написания выпускной квалификационной работы. Важно, что итоговая оценка по ВКР выставляется на основе текста работы и его защиты перед государственной экзаменационной комиссией.

#### **3.1. Структура выпускной квалификационной работы**

Выпускная квалификационная работа должна включать в себя:

- титульный лист;
- оглавление, в котором перечисляются разделы концепции цифрового продукта с указанием соответствующих номеров страниц;
- введение
- основной текст концепции цифрового продукта (общая часть + ваша часть);
- заключение;
- список использованных источников информации;
- приложения.

Разрабатываемая концепция должна быть написана грамотно, понятным языком. Если в тексте используются специальные термины, необходимо дать им определения либо в основной части или в словаре, приводимом в приложении.

Для наглядности представления данных целесообразно использовать таблицы и графики.

Нельзя допускать, чтобы прогнозные финансовые показатели выглядели нереалистичными. Все утверждения и прогнозы должны основываться на достоверных допущениях. Принимаются к защите любые обоснованные показатели оценки проекта.

Титульный лист оформляется в соответствии с установленным шаблоном (представлен в Приложении 1).

Основная часть текста выпускной квалификационной работы должна включать преимущественно фактологическую информацию и результаты ее аналитической обработки с использованием предложенных инструментов. Необходимо представить ссылки на источники информации, что особенно важно для числовых показателей.



Заключение должно содержать четко сформулированные основные выводы об эффективности мер, предложенных в рамках выпускной квалификационной работы, вытекающие из содержания проекта и обобщающие результаты проведенного анализа. В заключении не должны рассматриваться вопросы, не раскрытые в основной части отчета.

При разработке концепции необходимо определить, какую информацию включить в основную часть, а какую в приложения. Например, подробную характеристику продукта или подробный анализ рынка можно включать в приложения, а в основной части достаточно оставить основные выводы и ссылки. Любые таблицы, графики, диаграммы, схемы и т. п., приводимые авторами в основной части (если они компактны) или выносимые ими в приложения, должны способствовать пониманию идей авторов и их аргументации. Приложения являются необязательным элементом работы и могут использоваться для отражения дополнительной/вспомогательной информации, используемой для основного анализа, например, статистический материал, дополнительный аналитический материал, иллюстративный материал и т.п. Важно, чтобы представляемый материал способствовал более глубокому пониманию специфики разрабатываемого цифрового продукта, а не выполнял исключительно иллюстративную функцию. На каждое приложение должна быть ссылка в тексте работы.

При подготовке полного текстового варианта концепции необходимо не допускать дословного копирования или парафразы прочитанной литературы. Изложение должно вестись самостоятельно, своими словами и свидетельствовать о том, что авторы знакомы как с методикой создания концепции продукта, так и с особенностями проекта. Авторы должны иметь свою точку зрения и уметь ее изложить таким образом, чтобы она была понятна другим. Самостоятельность изложения не исключает возможности цитирования, но каждая цитата должна соответствующим образом оформляться с указанием источника.

Список использованной литературы включает в себя все источники, на которые есть ссылки в тексте, а также те источники, которые были так или иначе использованы, хотя и не приведены в ссылках и примечаниях. Сноски, ссылки на различные источники, примечания, оформляются в соответствии с требованиями, приведенными в настоящих методических указаниях.

### **3.2. Основные этапы подготовки выпускной квалификационной работы**

Работа над выпускной квалификационной работой состоит из 6 (шести) ключевых этапов:

**Этап 1. Ознакомление с целями и порядком разработки концепции цифрового продукта.** Задачей этого этапа является изучение студентами основ создания продуктовых концепций путем ознакомления с литературой на русском и иностранном языке, в которой освещается эта проблематика. При подборе и изучении литературы необходимо в равной степени как прислушиваться к советам научного руководителя, так и проявлять должную самостоятельность.

## **Этап 2. Определение структуры концепции. Распределение зон ответственности. Описание проблематики проекта.**

После определения того, какая аудитория и пользовательский контекст будут использованы для выполнения ВКР конкретной проектной группой, участники группы должны определить перечень необходимой информации, методы ее получения и распределить задачи по исследованиям и разработке отдельных разделов концепции между собой. Имеет смысл безотлагательно приступить к сбору материалов и исследованиям.

Определите такую структуру работы, сроки выполнения задач и способы обмена информацией, при которых исследования, тестирование, описание концепции и разработка маркетингового плана производятся последовательно и совместно после получения необходимой информации (во избежание несогласованности разделов).

Подготовка плана работы осуществляется при поддержке научного руководителя. Научный руководитель принимает во внимание поставленные перед студентами цели проекта, а также сроки выполнения работы. Поскольку ВКР является формой группового проекта и работа выполняется всем составом проектной группы, при обсуждении плана работы и на всех последующих встречах с научным руководителем должны присутствовать все участники группы.

## **Этап 3. Сбор информации для разработки разделов бизнес-плана из вторичных источников.**

Предоставление научному руководителю раздела ВКР «Анализ рыночной ситуации, цели и задачи бизнеса». Если в качестве темы ВКР студенты выбирают создание инновации для конкретного заказчика, то в рамках данного этапа участники проектной группы встречаются с представителями заказчика, занимаются сбором информации по выбранному бизнесу, привлекая открытые издания, электронные базы данных, сеть Интернет, периодическую литературу.

## **Этап 4. Проведение полевых исследований, генерация и верификация решений, формирование состава MVP. Предоставление научному руководителю следующих разделов бизнес-плана: «Исследование аудитории и выявление незакрытых потребностей клиентов», «Прототипирование и тестирование решений» и «Пользовательские сценарии MVP».**

На данном этапе участники группы проводят независимые исследования, интервью с клиентами, экспертами, наблюдения, опросы, прототипируют и тестируют концепции, составляют структуру MVP и т. д.

Сбор информации для разработки разделов концепции не ограничивается только данным этапом и в дальнейшем процессе разработки следующих разделов, может потребоваться сбор дополнительной информации. Также в случае получения противоречивой информации может потребоваться привлечение дополнительных исследований и источников информации.

## **Этап 5. Выбор и описание модели управления цифровым продуктом, разработка плана реализации продукта, маркетинговых активностей, оценка рисков и эффективности продукта. Предоставление научному руководителю следующих разделов бизнес-плана: «Модель управления цифровым**

**продуктом», «Архитектура приложения, оценка и планирование разработки», «Планирование и оценка маркетинговых активностей для запуска продукта» и «Оценка эффективности проекта и анализ рисков».**

Первый вариант полностью написанной работы передается научному руководителю в сроки, опубликованные куратором проекта.

### **Этап 6. Подготовка полного текста выпускной квалификационной работы и презентации в рамках государственной итоговой аттестации**

Окончательный вариант выпускной квалификационной работы готовится после прочтения первого полного текстового варианта научным руководителем и внесения необходимых исправлений.

Следует помнить, что после загрузки окончательного варианта ВКР в систему для публичной защиты изменения в него вносить уже нельзя. Неправильно оформленные или несвоевременно представленные проекты к защите не допускаются.

Параллельно с оформлением чистового (окончательного) варианта текста выпускной квалификационной работы проектная группа должна подготовить презентацию результатов проекта для защиты перед членами государственной экзаменационной комиссии.

### **3.3. Подготовка презентации выпускной квалификационной работы**

Каждый член команды презентует свою часть выпускной квалификационной работы. При подготовке презентации все участникам проектной команды рекомендуется придерживаться единого стиля.

**Процесс создания презентации** состоит из трех этапов:

- планирование презентации – это многошаговая процедура, включающая определение целей, изучение аудитории, формирование структуры и логики подачи материала;
- Разработка презентации – подготовка слайдов презентации, включая вертикальную и горизонтальную логику, содержание и соотношение текстовой и графической информации;
- Репетиция презентации – это проверка и отладка созданной презентации.

**Универсальный алгоритм разработки презентации:**

- **Выбор дизайна презентации** (цвет, шрифты)

Для подготовки презентации для защиты ВКР можно использовать шаблон презентации из брендбука Высшей школы экономики - <https://www.hse.ru/info/brandbook/>.

Рекомендации для подготовки презентации:

- выбирайте сочетание нескольких шрифтов, подходящих друг другу, как правило, это два основных шрифта, отличающиеся друг от друга
- минимальный шрифт, который можно использовать – 14, иначе никто

ничего не увидит.

- подбирайте сочетание цветов
- используйте разный размер шрифтов для визуального выделения разных блоков информации
- сочетайте жирный шрифт и курсив
- цвет фона презентации: на одном слайде рекомендуется использовать не более трех цветов: один для фона, один для заголовка, один для текста, обратите внимание на цвет гиперссылок (до и после использования), следите за тем, чтобы текст не сливался с фоном. Лучший фон – белый (или близкий к нему), а лучший цвет текста - черный (или очень темный нужного оттенка). Имейте в виду что, черный цвет фона имеет негативный (мрачный) подтекст. Белый текст на черном фоне читается плохо.

- **Проект структуры презентации**

- Максимально сократите количество текстовых тезисов, выносимых на слайды. Чем меньше слов, тем лучше. Презентация не должна заменять говорящего. Люди будут читать ее, а не слушать выступающего.

- **Визуализация презентации:**

- разбивка на блоки
- формирование связей с помощью стрелок
- добавление картинок: картинки в презентации должны быть хорошего разрешения (> 1000 пикселей), в поисковиках лучше искать большие или средние по размеру картинки, при поиске картинок можно выбрать размер.
- добавление иконок: скачать иконки в презентацию можно с сайта <https://thenounproject.com/> , поменять цвет иконок можно в программе PowerPoint, цвет иконки может быть только тех цветов, которые вы заранее настроили в дизайне, иконки можно оформлять по-разному.
- добавление таблиц (в таблице выделить то, о чем вы будете говорить)
- добавление графиков (на графике выделить то, о чем вы будете говорить)
- обязательна нумерация слайдов (Вставка - Номер слайда).

### **3.4. Порядок защиты выпускной квалификационной работы перед членами ГЭК**

Защита выпускной квалификационной работы происходит после окончания 4 модуля (примерные месяц защит: июнь). Окончательный вариант текста выпускной квалификационной работы должен быть представлен научному руководителю, который должен поставить визу на титульном листе о соответствии или несоответствии работы предъявляемым требованиям. Научный руководитель подготавливает отзыв для каждого члена команды (Приложении 2). Команда программы самостоятельно запрашивает отзывы у научных руководителей и загружает их в систему.

Каждому члену команды необходимо получить внешнюю рецензию на свою работу. Студент может найти рецензента самостоятельно или запросить его у команды программы. Запрос на рецензента от программы необходимо направить заранее (не менее, чем за месяц до проведения государственной итоговой аттестации). Шаблон рецензии для рецензента (Приложение 3).

### **Требования к рецензентам:**

- Рецензент ВКР магистра должен быть либо внешним по отношению к НИУ ВШЭ лицом, либо – не обязательно внешним по отношению к университету, но обязательно внешним по отношению к кафедре/департаменту/школе/институту/иному подразделению, в котором работает руководитель ВКР магистра/специалиста. Как вариант, работник другой кафедры/департамента/другое.
- Рецензент назначается из числа преподавателей или научных работников НИУ ВШЭ. Рецензентами также могут быть представители иной образовательной организации высшего образования, работники иных организаций из профессиональной сферы, соответствующей теме ВКР.
- Рецензент назначается из числа лиц, не участвовавших в реализации образовательной программы студента. Рецензентами могут быть работники Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, представители иных образовательных организаций высшего образования, работники иных организаций из профессиональной сферы, соответствующей теме ВКР.

### **Порядок защит:**

Защиты выпускных квалификационных работ проходят на протяжении нескольких дней. Студенческие команды самостоятельно выбирают день и последовательность выступления (количество слотов в рамках одного дня ограничено). Выбор дня и порядок выступления осуществляется после публикации новости и таблицы для записи в мессенджере Twist.

Проектная команда должна подключиться к защите не менее, чем за 15 минут до старта своего выступления.

Все члены команды защищаются вместе, поочередно презентуя свою часть. Первый выступающий презентует общую часть работы и индивидуальную – общее время выступления должно составлять не более 15 минут, время выступления последующих – не более 10 минут для каждого студента. После выступления каждого члена команды члены государственной экзаменационной комиссии задают вопросы к презентуемому материалу – отведенное время для вопросов каждому студенту не более 5 минут.

При формировании оценки комиссия учитывает качество проведенного анализа и обоснованность предложенных рекомендаций, способность членов проектной команды четко и аргументировано представить результаты в отведенное время, умение полно и по существу ответить на вопросы государственной экзаменационной комиссии.

При выставлении оценки государственная экзаменационная комиссия принимает во внимание оценку научного руководителя и рецензента, однако итоговая оценка выставляется государственной экзаменационной комиссией по результатам презентации проекта и оценки текста ВКР.

### 3.5. Критерии оценки выпускной квалификационной работы

Оценка за ВКР членами государственной экзаменационной комиссии выставляется на основании совокупности критериев, указанных в Таблице 16.

По каждому из критериев каждым членом комиссии выставляется оценка по 10-бальной шкале. Итоговая оценка члена комиссии формируется секретарем комиссии путем сложения критериев, умноженных на их вес. Итоговая оценка за выпускную квалификационную работу формируется сложением оценок из раздела I и II. При выставлении оценки используется правило арифметического округления.

Таблица 16. Критерии оценки ВКР и доли итоговой оценки

Наименование критерия	Удельный вес
<b>I. Оценка текста ВКР</b>	<b>0,2</b>
● качество/уровень формулировки проблемы	
● структура работы (логика изложения)	
● используемые решения бизнес-задачи	
● отсутствие аналитических ошибок	
● практическая значимость результатов проекта	
● оценка научного руководителя о ходе выполнения проекта	
<b>II. Презентация и защита результатов проекта</b>	<b>0,8</b>
● логичность изложения представляемых результатов	0,3
● аргументированность ответов на вопросы	0,2
● знание предметной области	0,3

После завершения государственной итоговой аттестации председатель и члены комиссии по защите не обязаны давать развернутые комментарии по ВКР отдельных проектных команд.

В соответствии с Положением об организации промежуточной аттестации и текущего контроля успеваемости студентов НИУ ВШЭ неудовлетворенность студента/ проектной команды полученной оценкой не может быть основанием для апелляции результатов государственной итоговой аттестации.

### 4. Источники информации для ВКР

Для написания выпускной квалификационной работы рекомендуется использовать как первичные, так и вторичные данные, и широкий перечень источников информации.

#### **4.1. Источники первичных данных**

Если в качестве темы ВКР проектная команда выбирает создание инновации для конкретного заказчика, то одним из важных этапов подготовки ВКР является сбор необходимой для его выполнения информации непосредственно у представителя компании в ходе интервью. Учитывая занятость представителей бизнеса, необходимо тщательно подготовиться к интервью, чтобы максимально эффективно использовать возможность прямого общения для сбора информации.

**Для проведения интервью рекомендуется:**

- заранее детально продумать, в какой информации члены проектной группы нуждаются, как ее получить;
- произвести предварительный поиск требуемой информации в открытых источниках. Если вы встретите противоречивую информацию, то ее можно уточнить на интервью, включив соответствующий вопрос в гайд;
- рекомендуется включать в интервью-гайд только те вопросы, информацию по которым вы не можете найти на ресурсах в свободном доступе;
- при составлении гайда использовать формулировки вопросов, предполагающих развернутые ответы и исключаящие ответы в формате ДА/НЕТ, в этом случае вы сможете собрать более полную информацию;
- включать в гайд вопросы, структурированные по тематическим блокам;
- необходимо составить и согласовать интервью-гайд с научным руководителем заранее;
- заранее выбрать и протестировать технические средства для записи интервью, как правило, записывать со слов бывает крайне сложно, на это тратится много времени, с помощью диктофона можно записать интервью и далее возвращаться к его анализу столько раз, сколько потребуется. Не забудьте перед началом интервью получить разрешение представителя компании на ведение аудиозаписи, а также перевести телефон в авиарежим (если запись ведется на телефон).

#### **4.2. Источники вторичных данных: базы данных, аналитические отчеты, публикации**

Для поиска информации о компании, а также о ее внешней среде рекомендуется использовать разнообразные источники информации (базы данных, аналитические отчеты, публикации).

*Базы данных:*

- **База данных статистики, маркетинговых отчетов и аналитических обзоров рынка Passport** (ранее — Global Market Information Database, GMID) (в

ресурсе представлены: статистика по странам (демография, экономика); аналитические отчеты по рынкам (более 4500 отчетов по потребительским и промышленным рынкам, по рынкам услуг); профили 3000 ведущих компаний, работающих на рынке товаров народного потребления; показатели и анализ «образа жизни» потребителей в различных странах и др.);

- **СПАРК** (Система профессионального анализа предприятий и рынков) (СПАРК включает в себя данные, предоставляемые Федеральной службой государственной статистики (Росстат), Федеральной налоговой службой (ФНС) и других ведомств. Базовый информационный массив системы по России сформирован на основе данных, полученных из Единого Государственного Реестра Предприятий И Организаций (ЕГРПО) Росстата, а также Единого Государственного Реестра Юридических Лиц (ЕГРЮЛ) и Единого Государственного Реестра Индивидуальных Предпринимателей (ЕГРИП) ФНС);
- **Ruslana** компании **Bureau Van Dijk** (Ruslana содержит всеобъемлющую информацию о компаниях России, Украины и Казахстана. Вы можете использовать ее для анализа конкретной компании, а также поиска и анализа компаний со специфическим профилем).

#### **Деловые издания:**

- РБК daily
- Секрет фирмы
- Эксперт
- Ведомости
- Business Week
- Financial Times
- Деньги
- Коммерсантъ

#### **Научно-практические журналы:**

- Менеджмент в России и за рубежом
- Проблемы теории и практики управления
- Российский журнал менеджмента
- Вестник McKinsey
- Harvard Business Review
- Harvard Business Review — Россия
- California Management Review.

## **5. Требования к оформлению выпускной квалификационной работы**

Текст выпускной квалификационной работы каждого студента должен быть подготовлен в формате Microsoft Word.

Работа представляется к защите в комиссии в электронном виде посредством загрузки текста работы [в систему LMS](#) в установленные сроки.

Правила оформления ВКР соответствуют «Правилам оформления отчета»,



приведенным в ГОСТ 7.32-2017 «Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления» с учетом следующих уточнений:

- размер шрифта – 14 пт;
- выравнивание текста работы – по ширине;
- первое упоминание аббревиатур указывается в круглых скобках после полного наименования, в дальнейшем они употребляются в тексте без расшифровки;
- в случае, если рисунок или таблица заимствован из какого-либо источника, под названием дается ссылка на источник заимствования.

Гарнитура шрифта – Times New Roman. Разрешается ограниченное использование различных начертаний шрифта (полужирный, курсив, подчеркнутый) для акцентирования внимания на определенных терминах, понятиях, утверждениях.

Каждая новая глава начинается с новой страницы; это же правило относится к другим основным структурным частям отчета (введению, заключению, списку использованных источников, приложениям и т.д.).

Страницы ВКР (включая приложения) должны иметь сквозную нумерацию. Первой страницей является титульный лист, на котором номер страницы не проставляется. Для нумерации должны использоваться арабские цифры, которые ставятся в центре нижней части страницы без точки.

Образец титульного листа представлен в Приложении 1.

#### *Правила написания буквенных аббревиатур*

В тексте отчета, кроме общепринятых буквенных аббревиатур, могут быть использованы вводимые лично авторами буквенные аббревиатуры, сокращенно обозначающие какие-либо понятия из соответствующих областей знания. При этом первое упоминание таких аббревиатур указывается в круглых скобках после полного наименования, в дальнейшем они употребляются в тексте без расшифровки.

#### *Правила оформления таблиц, рисунков, графиков*

Таблицы и рисунки должны иметь названия и порядковую нумерацию с добавлением перед названием объекта слова Рисунок или Таблица соответственно и его номера арабскими цифрами. Размер шрифта – 12 пт. Нумерация рисунков и таблиц допускается как сквозная (Таблица 1, Таблица 2 и т.д.), так и по главам, в этом случае номер состоит из номера главы и порядкового номера объекта, разделенных точкой (Рисунок 1.1, Рисунок 2.3 и т.п.). Названия рисунков располагаются под рисунками по центру страницы, названия таблиц – над таблицами, выравнивание по правому краю. На все рисунки (таблицы) должны быть указания в тексте работы. Рисунки (таблицы) необходимо располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминается впервые, или на следующей странице. В случае если рисунок (таблица) заимствован из какого-либо источника, под названием даётся ссылка на источник заимствования. В случае если рисунок (таблица) составлены автором, под названием в качестве источника указывается «составлено автором».

#### *Правила написания формул и уравнений*

Формулы располагают отдельными строками в центре листа или внутри текстовых строк. В тексте рекомендуется помещать формулы короткие, простые, не имеющие самостоятельного значения и не пронумерованные. Наиболее важные формулы, а также длинные и громоздкие формулы располагают на отдельных строках и нумеруют сквозной нумерацией в пределах всей работы арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении в строке. Допускается отдельная нумерация формул в каждой главе, в этом случае номер формулы состоит из номера главы и порядкового номера формулы, разделенных точкой. Выше и ниже каждой формулы или уравнения должно быть оставлено по одной свободной строке. Пояснение параметров формулы приводится непосредственно под ней в той же последовательности, в которой они расположены в формуле. Ссылки в тексте на порядковые номера формул и уравнений даются в скобках.

### *Правила оформления библиографического списка*

Библиографический список может включать в себя ссылки на литературные источники (монографии и учебную литературу), периодические издания (статьи из журналов и газет), законодательные и инструктивные материалы, статистические сборники и другие отчетные и учетные материалы, страницы веб-сайтов и другие источники, материалы которых использовались при выполнении курсового проекта. Он составляется на том же языке, что и отчет, а если авторы использовали в своей работе научные публикации или литературу на иностранных языках, то и в библиографическое описание такие источники включаются на языке оригинала.

Сведения об использованных источниках приводятся в соответствии с требованиями ГОСТ 7.82-2001 и ГОСТ 7.1-2003.

При формировании списка использованной литературы производится описание данных научных источников, включая: сведения об авторе или авторах источника (инициалы автора всегда сокращаются, сведения выделяются курсивом, например, Иванов В.В.); название источника (книги, монографии, учебника, статьи); сведения о повторности издания; выходные данные: место (город, в котором находится издательство), издательство и год издания; количество страниц; сведения об иллюстрациях. Для статей, опубликованных в периодической печати, следует указывать наименование издания, номер, год, а также занимаемые страницы. При цитировании электронных публикаций (ссылки на веб-страницы) требуется указывать не только адрес ресурса в сети Интернет, но и дату обращения к цитируемому ресурсу.

Способы расположения материала в списке литературы могут быть следующие: алфавитный, хронологический, по видам изданий, по характеру содержания, по мере появления в тексте. Недопустимо одновременное использование нескольких разных способов. Порядок построения списка определяется автором отчета и научным руководителем.

Рекомендуется использовать либо алфавитное расположение источников в списке. При алфавитном способе фамилии авторов или заглавия произведений (если автор

не указан) упорядочиваются по алфавиту. В одном списке разные алфавиты не смешиваются, иностранные источники обычно размещают в конце перечня всех материалов.

Список использованных источников размещается после текста работы до приложений. Список должен быть пронумерован арабскими цифрами без точки, каждый элемент списка располагается с абзацного отступа.

#### *Правила оформления ссылок на использованные литературные источники*

При оформлении ссылок на литературные источники следует руководствоваться положениями ГОСТ 7.0.5–2008. Ссылка на литературный источник оформляется в круглых скобках указывается фамилия автора и год издания, например, (Иванов, 1999), (Smith, 2002a, 2002b).

#### *Правила оформления приложений*

Приложение – необязательная заключительная часть работы, которая имеет дополнительное, обычно справочное значение, но может являться необходимой для более полного освещения темы. По содержанию приложения могут быть очень разнообразны: копии подлинных документов, выдержки из отчетных материалов, отдельные положения из инструкций и правил и т.д. По форме они могут представлять собой текст, таблицы, графики, карты и т.д.

Приложения оформляются как продолжение отчета на его последних страницах.

Каждое приложение должно начинаться с новой страницы с указанием в правом верхнем углу слова

«Приложение» и иметь тематический заголовок. При наличии в работе более одного приложения их следует пронумеровать. Нумерация страниц, на которых даются приложения, должна быть сквозной и продолжать общую нумерацию страниц основного текста. Связь основного текста с приложениями может осуществляться через ссылки, которые употребляются со словом «смотри», оно обычно сокращается и заключается вместе с шифром в круглые скобки. Отражение приложения в оглавлении работы делается в виде самостоятельной рубрики с полным названием каждого приложения.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

*Высшая школа бизнеса*

Фамилия Имя Отчество автора

«СТАРТАП КАК ДИПЛОМ: \_\_\_\_\_ ВАША ТЕМА \_\_\_\_\_»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

по направлению подготовки 38.04.04 Бизнес-информатика  
образовательная программа «Управление цифровым продуктом»

Рецензент  
д-р .... наук, проф.

\_\_\_\_\_  
И.О. Фамилия

Научный руководитель  
д-р .... наук, проф.

\_\_\_\_\_  
И.О. Фамилия  
Консультант  
д-р .... наук, проф.

\_\_\_\_\_  
И.О. Фамилия

Москва 201\_

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»**

Высшая школа бизнеса

факультет/институт

Бизнес-информатика

Департамент/Школа/кафедра

**Отзыв руководителя на курсовую работу/ВКР**

Студента/тки \_\_\_\_\_,  
(фамилия, имя, отчество)

2 курса, уровень образования \_\_\_\_\_ магистратура  
образовательной программы «Управление цифровым продуктом»  
факультета Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ  
на тему:

« \_\_\_\_\_ »

№ п/ п	Критерии оценки	Оценка научного руководителя
1.	качество/уровень формулировки проблемы	
2.	структура работы (логика изложения)	
3.	используемые решения бизнес-задачи	
4.	отсутствие аналитических ошибок	
5.	практическая значимость результатов проекта	
6.	оценка научного руководителя о ходе выполнения проекта	
Итоговая рекомендуемая оценка по ВКР (средняя по всем критериям)		

Комментарии к оценкам:

\_\_\_\_\_

*Руководитель*

*ученая степень, звание,  
кафедра/департамент*

*Фамилия*

*(место работы)*

*Дата*

\_\_\_\_\_ /подпись/ \_\_\_\_\_ И.О.

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»**

Высшая школа бизнеса

факультет/институт

Бизнес-информатика

Департамент/Школа/кафедра

**Рецензия**

магистерскую диссертацию

Студента

(тки) \_\_\_\_\_,  
(фамилия, имя, отчество)

2 курса, образовательной программы «Управление цифровым продуктом»  
Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ

на тему: « \_\_\_\_\_ »

№ п/ п	Критерии оценки	Оценка рецензента
1.	качество/уровень формулировки проблемы	
2.	структура работы (логика изложения)	
3.	используемые решения бизнес- задачи	
4.	отсутствие аналитических ошибок	
5.	практическая значимость результатов проекта	
Итоговая рекомендуемая оценка по ВКР (средняя по всем критериям)		

**Комментарии к оценкам:**

Рецензент

ученая степень, звание,

кафедра/департамент (место работы) \_\_\_\_\_ /подпись/ \_\_\_\_\_ И.О. Фамилия

Дата