

## Исследование сущности UX-стратегии при разработке цифровых продуктов

**Лысенко Екатерина Александровна**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики и предпринимательства,  
Таганрогский институт им. А.П. Чехова (филиал),  
Ростовский государственный экономический университет (РИНХ),  
347936, Российская Федерация, Таганрог, ул. Инициативная, 50;  
e-mail: Katrin30122009@yandex.ru

**Веселая Анастасия Александровна**

Кандидат технических наук,  
доцент кафедры экономики и предпринимательства,  
Таганрогский институт им. А.П. Чехова (филиал),  
Ростовский государственный экономический университет (РИНХ),  
347936, Российская Федерация, Таганрог, ул. Инициативная, 50;  
e-mail: Katrin30122009@yandex.ru

### Аннотация

Авторами рассмотрено понятие UX-стратегии как составляющей бизнес-стратегии и дано определение. В статье изображено различие между близкими понятиями UX (user experience, пользовательский опыт) и CX (customer experience, клиентский или потребительский опыт). О важности CX и UX для повышения эффективности компаний приведены данные исследований. Авторами рассмотрено понятие цифрового продукта. Рассмотрена UX-стратегия, связанная с бизнес-стратегией компании. Исследована связь бизнес-модели с UX-стратегией. Ключевым инструментом для проверки бизнес-стратегии является канва бизнес-модели (business model canvas). Также рассмотрены факторы, которые влияют на выбор той или иной бизнес-модели при создании нового продукта. Обоснована целесообразность использования бенчмаркинга при формировании гипотезы для проектирования цифровых продуктов. Исследована инновация ценности при разработке новых продуктов. Рассмотрены инструменты для моделирования ценностного предложения. Обоснована необходимость разработки аналитического плана на этапе проектирования продукта, который включает набор событий, автоматически фиксируемых в продукте для дальнейшего их анализа. Приведены общие метрики оценки UX, отражающие функциональность и юзабилити цифрового продукта. Предложена модель UX-стратегии как составляющей бизнес-стратегии при разработке цифровых продуктов. Рассмотрены инструменты, которые необходимо применять при разработке и внедрении UX-стратегии.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Лысенко Е.А., Веселая А.А. Исследование сущности UX-стратегии при разработке цифровых продуктов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 5А. С. 86-97. DOI: 10.34670/AR.2021.86.55.011

**Ключевые слова**

UX-стратегия, бизнес-модель, инновация ценности, цифровой продукт, экономика.

**Введение**

Современное развитие информационных технологий существенно повлияло на формирование и удовлетворение спроса и обусловило появление цифровых продуктов. Цифровое взаимодействие между компаниями и потребителями становится нормой. Это требует от компаний менять подходы к разработке и внедрению новых продуктов.

**Постановка проблемы**

Очевидно, что следующее десятилетие будет характеризоваться объединением цифрового и физического миров. Быстрое развитие новых технологий (беспроводная связь, технология iBeacon, виртуальная и дополненная реальность, распознавание лица, голоса и т. д.) предоставляет компаниям возможности для развития новых способов взаимодействия с потребителями. Также необходимо отметить, что с развитием социальных медиа подходы к рекламе со стороны брендов тоже изменились. Потребители получили возможность давать брендам обратную связь и делиться опытом с кем-либо. Итак, перед компаниями на повестке дня встал вопрос создания и доставки цельного пользовательского опыта. Отсюда и развитие UX-стратегии, как составляющей процесса стратегического планирования, учитывающей не только цели бизнеса, но и потребности реальных потребителей.

**Анализ последних исследований и публикаций**

Вопросы формирования UX-стратегии и опыта применения рассматриваются в трудах зарубежных исследователей, в частности Д. Леви, С. Бланка, Д. Нормана и др. [Леви, 2016; Бланк, 2017; Норман, 2013].

*Цель статьи.* Целью данной статьи является исследование сущности UX-стратегии, ее инструментария и определение основных тенденций, проблем и направлений применения в деятельности отечественных предприятий.

**Изложение основного материала**

В связи с развитием новых технологий изменилось поведение потребителей, особенно поколения Z, стали важными потребительский и пользовательский опыт и персонализация. Это побудило изменения в маркетинговых бюджетах компаний, а именно, отход от массовых коммуникаций и брендинга до построения качественного потребительского и пользовательского опыта и построения UX-стратегии как составляющей бизнес-стратегии.

Причины, побудившие к развитию взаимодействия с пользователями и развитию потребительского опыта:

-Количество мобильного трафика неуклонно растет, что требует так разрабатывать цифровые продукты (приложения, программное обеспечение или сайты), чтобы они были лаконичными и понятными пользователям [Murton, 2018, www].

-Постоянный рост визуального контента (инфографика, иллюстрации, фото, видео).

-Показатели конверсии зависят от качественного взаимодействия пользователей с продуктом. Это взаимодействие связано с дизайном и юзабилити продукта.

UX (User Experience, опыт использования) — это понятие, которое тесно связано с дизайном, информационной архитектурой, удобством пользования (usability), навигацией, визуальной иерархией и другими. UX был введен в широкое употребление в середине 1990-х Дональдом Норманом [Норман, 2013]. Основными объектами исследования являются впечатления, эмоции и польза, полученные от взаимодействия с продуктом. Также опыт пользования включает практичность, простоту использования и быстрдействие системы. Опыт пользования имеет субъективный характер (потому что связан с индивидуальными ощущениями и мнением) и может меняться со временем при изменении обстоятельств.

Необходимо отличать UX (пользовательский опыт) от CX (Customer Experience, клиентский или потребительский опыт). Концепция CX основывается на положении, что ценность предложения компании воспринимается потребителями в результате полученного опыта и впечатлений от взаимодействия не только с продуктами компании, но и всеми каналами и точками касания (реклама, продажи, обслуживание, поставка и т.д.). Следовательно, UX – это составляющая CX, а в случае цифровых продуктов, UX является очень важным элементом при их разработке и развитии.

О важности CX и UX для повышения эффективности компаний свидетельствует много исследований. К примеру, компания PwC выявило, что 32% откажутся от любимого бренда при условии хотя бы одного неудачного опыта взаимодействия с ним, а также, что клиенты готовы платить больше за лучшее обслуживание [Farrell, 2018, www]. Также, по мнению исследовательской компании Forrester, целью всех маркетинговых усилий в 2021 году будет совершенствование клиентского опыта [European Predictions 2021, 2020, www]. Это означает, что маркетологи должны полностью контролировать путь клиента. По сути, потребитель является главным звеном как в операционных, так и в стратегических решениях. Тренд на развитие потребительского опыта в Европе приведет к увеличению расходов на повышение лояльности и удержание клиентов на протяжении 2021 года на 30% [там же]. Приведенные результаты исследований подтверждают мнение, что продуманный пользовательский опыт является ключевым конкурентным преимуществом в эру цифровых технологий. Он снижает затраты в процессе разработки продукта и повышает доходы компании.

Предпосылкой для создания цифрового продукта является ответ на вопрос: «Как технологии помогают компаниям переосмыслить путь создания ценности для клиентов». Современные цифровые продукты – это не просто мобильные приложения, сайты или программное обеспечение (ПО), но и сложные высокотехнологичные системы. Они имеют собственную функциональную архитектуру (пользовательские сценарии, бизнес-процессы, технологии). В общем, цифровой продукт – это то, что продается. Facebook и Google продают цифровые продукты рекламодателям, Netflix продает их зрительской аудитории. Шеринговые сервисы (Uber, Lift) продают владельцам автомобилей доступ к своим приложениям как способ монетизации незанятых активов. Продукты конкурируют за деньги потребителя. Отметим, что цифровые продукты могут быть связаны с материальными объектами, добавлять им ценности. Часто в таких гибридных продуктах цифровая составляющая имеет большую ценность для

компании, чем материальная (например, автомобиль Тесла). Неотъемлемой чертой цифрового продукта является его возможность быть каналом для цифрового взаимодействия с потребителями. Итак, к понятию продукта подходим как к совокупности товаров, услуг и информации, которые имеют ценность для потребителя. Необходимо понимать, какие свойства продукта являются базовыми, какие - ожидаемые, а какие уникальные и как они меняются со временем. Цифровой продукт также является интерфейсом между клиентом и ценностью, которую предоставляет компания.

UX-стратегия – это дисциплина, которая лежит между UX-дизайном и бизнес-стратегией. В таком аспекте ее описывает Джейми Леви [Леви, 2016]. По ее мнению, UX-стратегия – это процесс, который необходимо инициировать первым до начала проектирования или разработки цифрового продукта. UX-стратегию нужно проверить на реальных потенциальных пользователях, чтобы доказать, что решение является действительно востребованным рынком. Таким образом, UX-стратегия – это план по достижению бизнес-целей в условиях неопределенности.

Поскольку задачей стратегии является эффективное использование имеющихся ресурсов для достижения основной цели, предлагаем собственное определение UX-стратегии. UX-стратегия – это план или подход к разработке или развитию цифровых продуктов, учитывающего бизнес-стратегию, технические возможности и потребности пользователей и достижение бизнес-результатов, создание ценности продукта и донесение ее до пользователей. Если компании нужен эффективный UX, то ей необходима и UX-стратегия. В зависимости от уровня зрелости компания при разработке UX-стратегии может фокусироваться на инструментах и метриках, связанных с цифровым продуктом или с процессами, или с бизнес-моделью и культурой компании.

Существуют различные подходы, которые используют маркетологи и менеджеры продукта для создания UX-стратегии. В основном все они включают в себя исследования, анализ, планирование, тестирование и проверку идей от начала реализации до разработки. UX-стратегия начинается с фазы исследования и базируется на: бизнес-стратегии, исследовании (конкурентов и пользователей) и дальнейшем анализе, инновации ценности, и UX-дизайне [там же]. По нашему мнению, сюда необходимо добавить проектирование продукта с точки зрения технических возможностей и технологий.

UX-стратегия связана с бизнес-стратегией компании. В рамках бизнес-стратегии компания может опираться на различные способы достижения конкурентных преимуществ: дифференциация, преимущества по издержкам, по узкой специализации (по М. Портера) модель 3С (Кеничи Омае, в которой берется во внимание цели и интересы не только самой компании и потребителей, но и конкурентов) или выбирать определенную бизнес-модель. Бизнес-модель определяет ключевую ценность для рынка, возможности монетизации и объем рынка. В рамках определенных бизнес-моделей «пользователи» и «клиенты» могут быть синонимами (например, поисковые системы, социальные сети и др.).

Компании и стартапы переходят от написания бизнес-планов к гибким бизнес-моделям. Стив Бланк описывает бизнес-модель как набор ключевых компонентов, которые необходимо проверять исследованиями, ориентированными на потребителей [Бланк, 2017]. Такие ключевые компоненты описаны Александром Остервальдером и Ивом Пинье под названием канва (шаблон) бизнес-модели (business model canvas) [Остервальдер, Пинье, 2012]. В нее входят следующие ключевые компоненты: потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы сбыта, отношения с клиентами, потоки доходов, ключевые ресурсы, ключевые виды

деятельности, ключевые партнеры и структура затрат. Канва бизнес-модели используется для формулировки гипотез, а после их подтверждения для построения стратегии. Анализируя ключевые компоненты канвы, после проведения эмпирических исследований, маркетологи выделяют важные зоны, где необходимо сформировать качественный опыт взаимодействия с продуктом, который в свою очередь, предоставит конкурентные преимущества для компании. Анализ бизнес-моделей за последние 100 лет обнаружил, что 90% инновационных бизнес-моделей являются результатом комбинации и синтеза 55 базовых шаблонов бизнес-моделей [Шик, Франкенбергер, Гассман, 2019]. Также необходимо отметить, что выбор той или иной бизнес-модели связан с конкурентной средой и цепью создания ценности, который присущ отрасли.

Конечно, для новых продуктов/стартапов и для зрелых компаний бизнес-стратегия будет разной. Компании, выводя на рынок новые продукты, стараются достичь соответствия продукта рыночным требованиям (productmarket fit). Для стартапа очень важно достичь product-market fit, потому что это будет означать, что его продукт отвечает реальным потребностям клиентов (имеет ценность для них) и имеет конкурентные преимущества по сравнению с аналогами. Сложность этого показателя заключается в том, что его невозможно однозначно измерить и достичь на долговременный период (бизнес-модели тоже копируются конкурентами). Ключевыми метриками соответствия рынка являются удержание (retention) и рост базы постоянных клиентов. В зрелых компаниях стратегия, как правило, направлена на развитие ценностей продукта и контроль над внутренними процессами компании. Следовательно, бизнес-стратегия должна быть гибкой в условиях развития рынка и масштабирования продукта.

Также на выбор той или иной бизнес-модели влияет жизненный цикл продукта и кривая жизненного цикла принятия новых технологий [Бланк, 2017], что показывает наличие различных сегментов пользователей на разных этапах зрелости компании или продукта (проявляется в разных нуждах и особенностях потребительского поведения в каждом сегменте).

Необходимо отметить, что большая часть цифровых продуктов служат интерфейсом для офлайн продуктов. Такие гибридные бизнес-модели сложно скопировать (в отличие от сугубо цифрового продукта), но их труднее развивать, потому что нужен бесшовный переход от цифровой к физической составляющей продукта, для того чтобы вся цепь создания ценности руководствовалась единой командой (в свою очередь это требует высокого уровня компетенций и в маркетинг-менеджменте, и в управлении разработкой цифрового продукта). При этом офлайн составляющая используется для монетизации. Стратегическое преимущество такой вертикальной интеграции в том, что ключевые ресурсы являются физической составляющей продукта, которые трудно быстро скопировать.

Рассматривая бизнес-модели необходимо заметить, что некоторые продукты связаны с двусторонними рынками (агрегаторы, маркетплейсы, поисковые системы). Основной актив компаний, работающих на таких рынках — это пользователи. На таких рынках UX-стратегию необходимо проверять для двух сегментов и создавать два варианта опыта взаимодействия. Итак, еще до разработки UX-стратегии необходимо провести исследование пользователей и бизнес-модели. Бизнес-модель должна обеспечить устойчивое развитие компании.

При разработке UX-стратегии любые гипотезы или идеи относительно будущего продукта необходимо проверять, проводя рыночный анализ конкурентных предложений. В процессе исследования можно собрать информацию о прямых и косвенных конкурентах, их рекламной активности и продуктах, характеристиках продуктов, статистической информации о количестве пользователей, возможностях персонализации, способах монетизации, а также

проанализировать опыт взаимодействия с конкурентными продуктами. Тщательно выполненное конкурентное исследование дает информацию о существующих трендах, устаревших и актуальных моделях, потребительских сегментах, опыте взаимодействия потребителей с конкурентными продуктами.

Полученные данные относительно конкурентов необходимо проанализировать. Традиционные инструменты анализа рынка, такие как, например, «5 сил Портера», трудно применять для компаний, которые являются на этапе определения своих целевых групп с помощью новой сегментации рынка (ресегментации). На основе анализа литературы в этом случае необходимо применять бенчмаркинг [Леви, 2016; Бланк, 2017; Гарвин, 1993]. Бенчмаркинг – это метод обучения у лидеров рынка путем сравнения их процессов, продуктов или услуг, как на стратегическом уровне, так и на уровне методов управления. При формировании гипотезы для проектирования новых продуктов бенчмаркинг фокусируется на анализе продукта с точки зрения удовлетворения пользователей. Сравнительный анализ конкурентов можно проводить не только на этапе проектирования новых продуктов, но и для улучшения уже существующих. В результате бенчмаркинга можно получить информацию о существующих бизнес-моделях и ценностях, которые можно создать за счет инновации или оптимизации. Ключевым результатом анализа конкурентной среды является вывод о том стоит ли выходить на рынок с новым продуктом, необходимо переориентироваться на другой продукт.

Как было отмечено выше, UX-стратегия базируется на инновации ценности. Инновация ценности – это эволюция от традиционной цепи ценности Майкла Портера [Гарвин, 1993] с адаптацией к цифровым продуктам, где анализ и маркетинговая деятельность меняются в процессе использования продукта, к стратегии «голубого океана» Кима Чана и Рене Моборна [Ким, Моборн, 2019]. Авторы Ким Чан и Рене Моборн описывают инновацию ценности как одновременное применение дифференциации и снижения затрат, а также создания ценности как для потребителей, так и для компании за счет выхода на рынок «голубого океана». Это рынок, где еще нет конкурентов, где правила игры не установлены. Ценность без инновации не позволяет выделиться из среды конкурентов. В противовес инновация без ценности не имеет коммерческого успеха. Следовательно, инновация ценности достигается тогда, когда компания сочетает инновацию с ценой и затратами. Похожим образом к инновации ценности подходит Клейтон М. Кристенсен через понятие подрывные инновации (disruptive innovation – это инновации, которые изменяют соотношение ценностей на рынке) [Кристенсен, 2017].

Также одним из инструментов для понимания, насколько продукт или услуга удовлетворяет потребности пользователя является канва ценностного предложения. Для ее построения используют описание целевых сегментов потребителей в формате персона-гипотез и ценностное предложение, что сформулирована в канве бизнес-модели. Чтобы определить точки соприкосновения донесение ценности, можно использовать такие инструменты, как карты эмпатии (Empathy mapping), карту пути пользователя (Customer journey map, CJM) или оптимизацию потоков пользователей (User flows mapping).

Исходя из анализа конкурентных предложений, существуют следующие способы конструирования инновации ценности для новых продуктов [Леви, 2016]:

- 1) Продукт – гибрид конкурентных продуктов и продуктов, имеющих влияние на потребителей в сфере UX.
- 2) Продукт связан с определенной платформой и предоставляет отличную от нее ценность для потребителей.

- 3) Продукт консолидирует различные аспекты опыта взаимодействия в одно эффективное решение.
- 4) Продукт сочетает два разных пользовательских сегмента для заключения соглашения (двусторонние рынки).

Надо заметить, что эти способы легко копируются конкурентами. Чтобы они сработали на перспективу необходимо также иметь возможность быстро масштабироваться для занятия значительного сегмента рынка.

Для проверки гипотез, которые являются реальными ценностями для определенного сегмента пользователей применяют понятие минимального рабочего продукта (MVP) с ограниченным функционалом, который следует выпустить на рынок, чтобы получить отклик от первых пользователей. Его ввел автор концепции Бережливый стартап (Lean Startup) Эрик Райз [Райз, 2016]. Также в основе Lean Startup есть модель customer development (модель развития потребителей) Стива Бланка [Бланк, 2017] и методология дизайн-мышления [Барнетт, Эван, 2018]. Эти подходы применяются для исследования потребителей с целью формулирования и подтверждения гипотез о ценности продукта. Таким образом, построение прототипа необходимо для получения обратной связи от пользователей относительно ценности продукта. MVP является итеративным инструментом. В любом случае, первым шагом к созданию прототипа является построение информационной архитектуры, которая дает общее видение системы и иерархии элементов в ней.

Итак, для демонстрации и тестирования ценностного предложения необходимо создавать прототипы. Цель прототипа – сэкономить на разработке до тех пор, пока не будет подтверждена экспериментально ценность нового продукта для целевой аудитории и проверить соответствие бизнес-модели (с помощью business model canvas) с опытом взаимодействия пользователей. Также прототип или MVP используют для UX-исследований потребителей. Для этого, в первую очередь, определяем потребительский сегмент и его проблему (потребности, боль). Цель исследования – как можно быстрее пройти путь от гипотезы (идеи) до подтвержденной информации. Для исследований потребителей существует много инструментов, а именно: этнографические полевые исследования, контекстный анализ, фокус-группы, айтрекинг, JTBD (Jobs to be Done, методология для создания продуктов и внедрения инноваций) [Ulwick, 2018, www], ориентировочные персонажи, проблемные интервью и другие.

С практической точки зрения создание инновационных ценностей со стороны UX заключается в выделении ключевого аспекта взаимодействия и раскадровке (сторибордингу) с проверкой их совместимости с выбранной бизнес-моделью и техническими возможностями. Ключевой аспект взаимодействия – это набор функций (для каждого продукта свой), необходимый для создания инновации ценности. При его проектировании необходимо учитывать функциональную архитектуру продукта, дизайн данных и информационную структуру. Ключевой аспект взаимодействия, по сути, это решение проблемы потребителей, которое в данный момент не предлагается конкурентами, с учетом требований бизнеса и технических ограничений. Следовательно, эффективная UX-стратегия должна также учитывать техническое проектирование (проектирование взаимодействия, описание логики и средств реализации проекта).

Для экономии времени при подготовке концепции готового решения для UX стоит воспользоваться UX решениями авторитетных сервисов, не связанные с будущим продуктом, но имеют эффективные паттерны взаимодействия (шаблоны, образцы), то есть применить функциональный бенчмаркинг. Кроме того, стандартные решения и шаблоны связаны с

ожиданиями пользователей и облегчают освоение новых продуктов. Для презентации идеи нового продукта в сторибординге UX-дизайнер отображает хронологию события с помощью сценария, визуальных компонентов и информации, объясняющей действия пользователя (персоны). На разных этапах, начиная от разработки гипотезы, проектирования, MVP или развития продукта продуктовые менеджеры используют определенные инструменты для реализации UX-стратегии, а именно матрицу воронки [Леви, 2016] и карту клиентского взаимодействия (CJM). Каждый инструмент имеет свои преимущества и недостатки, поэтому их можно сочетать для лучшего понимания продукта и его развития всеми участниками проекта. По сути, инструменты, которые специалисты используют при реализации UX-стратегии являются методами структурирования гипотез или собранных данных.

На этапе проектирования продукта необходимо разработать аналитический план, который будет включать набор переходов, событий, метрик, которые автоматически фиксируются в продукте для дальнейшего их анализа. Этот план должен быть задокументирован с учетом возможностей технологий, целей бизнеса и задач пользователей. Разрабатывая аналитический план, необходимо выделить ключевые метрики (основные показатели, связанные с целями бизнеса и решением потребностей пользователей) и основные пользовательские метрики (сценарии, включающие основные точки взаимодействия, отражены в CJM), выделить внешнюю аналитику (например, сочетание с каналами продвижения) и внутреннюю (показатели для финансового прогнозирования), а также определиться с инструментами сбора аналитики. В зависимости от сложности продукта иногда необходимо применять более одного аналитического инструмента, а для сферы финансовых технологий использовать исключительно self-hosted системы (собирают и хранят все данные исключительно на внутренних серверах компании). Применение аналитических инструментов (Google Analytics, Amplitude, Kissmetrics и другие) дает возможность объединять данные, собранные непосредственно в процессе работы пользователей с продуктом и каналов для их привлечения. В процессе развития продукта UX-стратегию необходимо оптимизировать, основываясь на собранных данных и последующем их анализе.

Подходы к аналитике различны для различных бизнес-моделей и различны на каждом из этапов развития компании [Croll, Yoskovitz, 2019]. Необходимо фокусироваться на ключевых метриках на каждой стадии привлечения пользователя (начиная от потенциального клиента и заканчивая клиентом, который не только пользуется продуктом, но и рекомендует его). При этом нужно понимать самые рискованные места в бизнес-модели и соответствующие метрики, которые характеризуют этот риск. Также на каждой стадии привлечения пользователя необходимо определить маркетинговые цели и задачи.

Общими метриками оценки UX, отражающими функциональность и юзабилити цифрового продукта являются:

- Коэффициент успеха (Success rate) – процент пользователей, которые достигли целей при работе с продуктом.
- Коэффициент ошибок (Error rate) – количество ошибок, которые пользователь производит при выполнении задания.
- Время задача (Task time) – время, которое пользователь тратит на выполнение задания.
- Количество кликов до завершения (Clicks to completion) – сколько кликов (или других действий на сенсорном экране) необходимо сделать пользователю, чтобы достичь цели.
- Коэффициент отказов (Abandonment rate) – процент пользователей, которые начали, но не завершили задание.

UX-дизайн должен опираться на бизнес-модель с проверенной ценностью. Результатами UX-дизайна являются карты сайтов, прототипы, каркасные модели, потоки процессов, функциональные спецификации или другие визуальные компоненты, раскрывающие ключевые аспекты опыта взаимодействия. Необходимо заметить, что слаженный опыт взаимодействия является актуальной не только в середине цифровых продуктов, но и за их пределами, поскольку, к примеру, кол-центр или служба доставки являются составными элементами интернет-магазина и неотъемлемой частью услуги со стороны покупателя. Часто UX-стратегия, не является устойчивым документом, скорее, наоборот, его необходимо менять после выявления и уточнения новых ценностей и моделей бизнеса. Однако UX-стратегия поможет сформировать общее видение продукта в кросс-функциональной команде на всех этапах и уровнях его разработки.

Подытоживая вышесказанное, нами предложена модель UX-стратегии как составляющей бизнес-стратегии при разработке цифровых продуктов (рис. 1).



**Рисунок 1 - Модель UX-стратегии как составляющей бизнес-стратегии при разработке цифровых продуктов**

В процессе разработки UX-стратегии необходимо привлекать специалистов с различными компетенциями. UX-специалисты проектируют и развивают продукт, его интерфейс, влияют на коммуникацию и процессы в плоскости потребительского опыта. Итак, проектирование цифровых продуктов требует знаний во многих сферах (маркетинга, менеджмента технологий, дизайна (как интерфейсов, так и проектирование), а также технических знаний и аналитических инструментов.

Подытожим, почему компаниям необходимо применять UX-стратегию:

- 1) Подтвердить гипотезы через MVP или прототип.
- 2) Сократить риски по созданию неконкурентоспособного продукта.
- 3) Выявить приоритетные характеристики на каждом этапе развития продукта.
- 4) Снизить затраты на разработку и внедрение продукта.

Ожидания пользователей меняются с течением времени, ценность цифровых продуктов становится менее значимой. Поэтому непрерывное развитие продуктов является необходимостью для современных компаний и в то же время требует от них сложных трансформаций. Исследование мотивов потребителей, проектирование ценности и тестирование прототипов снижает неопределенность при выходе на реальный рынок. Умение компании системно создавать ценность и определяет ее успех в долгосрочной перспективе.

Среди основных проблем отечественных компаний, связанных с внедрением UX-стратегии, необходимо отметить следующие:

- несовершенство или отсутствие корпоративной культуры приводит к разработке продукта с низкой ценностью для пользователей;
- неслаженности работы разных отделов или проектных команд, что приводит к незаинтересованности в оптимизации процессов разработки и внедрения;
- неэффективная система коммуникации как внутри компании, так и с потребителями, отсутствие исследований;
- отсутствие аналитики или формальное ее проведение, что не позволяет улучшать продукт.

## Заключение

Так, цифровые технологии кардинально меняют рынки, взаимодействие с потребителями все больше переходит в цифровую плоскость. Стартапы отталкиваются не от маркетинговых планов, а от итераций гипотеза-исследование-разработка-внедрение, которые отражены в UX-стратегии. Если для крупного предприятия UX-стратегия необходима на этапе развития продукта, прежде всего для синхронизации команды и повышение ее эффективности, то для стартапа UX-стратегия может помочь быстрее и с меньшими затратами выводить новые продукты на рынок.

Быстрое развитие различной сложности цифровых продуктов (от мобильного приложения до цифрового двойника (виртуальная копия материального продукта или системы)) требует от компаний овладение технологий для их создания. UX-стратегия – это план преобразования знаний, полученных в процессе исследований в детальную спецификацию цифрового продукта с учетом целей бизнеса, потребностей пользователей и технологических ограничений.

Подводя итог, можно утверждать, что уже сейчас перед компаниями встают важные задачи по управлению потребительским опытом и его индивидуализации в цифровых продуктах. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой инструментария по формированию опыта потребителей и управления им с учетом новых технологий.

## Библиография

1. Барнет Б., Эван Д. Дизайн-мышление. Спроектируй свою жизнь. М.: Альпина Паблишер, 2018. 264 с.
2. Бланк С. Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов. М.: Альпина Паблишер, 2017. 368 с.
3. Гарвин Д. Создание обучающейся организации. Harvard Business Review, 1993. С. 78-91.
4. Ким Ч., Моборн Р. Стратегия Голубого Океана. Как создать безоблачное рыночное пространство и избавиться от конкуренции. М.: Альпина Паблишер, 2019. 270 с.

5. Кристенсен К. Дилемма инноватора. Как новые технологии уничтожают сильные компании. М: Yakaboo Publishing, 2017. 276 с.
6. Леви Д. UX-стратегия. Чего хотят пользователи и как им это дать. СПб.: Питер, 2016. 304 с.
7. Норман Д.А. Дизайн привычных вещей. М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2013. 272 с.
8. Остервальдер О., Пинье И. Создаем бизнес-модель. Новаторские идеи для всех и каждого. М.: Альпина Паблицер, 2018. 288 с.
9. Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2005. 608 с.
10. Райз Э. Стартап без ошибок. М: Vivat, 2016. 368 с.
11. Шик М., Франкенбергер К., Гассман О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. М.: Альпина Паблицер, 2019. 432 с.
12. Croll A., Yoskovitz B. Lean Analytics. Use Data to Build a Better Startup Faster. O'Reilly Media, 2019. 436 p.
13. European Predictions 2021. 2020. URL: [https://go.forrester.com/europe-predictions2021/?utm\\_source=pressrelease&utm\\_medium=pr&utm\\_campaign=predictions\\_2021\\_eu](https://go.forrester.com/europe-predictions2021/?utm_source=pressrelease&utm_medium=pr&utm_campaign=predictions_2021_eu)
14. Farrell M. PwC: Consumers Will Pay More for Better Experience. 2018. URL: <https://www.nexttv.com/news/pwc-consumers-will-pay-more-better-experience-418882>
15. Murton Beets L., Handley A. B2B Content Marketing 2018: Benchmarks, Budgets, and Trends. North America. URL: <https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2017/09/2018-b2b-research-final.pdf>
16. Ulwick T. The Jobs-to-be-Done Canvas. 2018. URL: <https://jobs-to-be-done.com/the-jobs-to-be-doncanvas-f3f784ad6270>

## **Research of the essence of UX strategy in the development of digital products**

**Ekaterina A. Lysenko**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of Economics and Entrepreneurship,  
Anton Chekhov Taganrog State Institute (branch), Rostov State University of Economics,  
347936, 50, Initsiativnaya str., Taganrog, Russian Federation;  
e-mail: [Katrin30122009@yandex.ru](mailto:Katrin30122009@yandex.ru)

**Anastasiya A. Veselaya**

PhD in Technical Science, Associate Professor,  
Department of Economics and Entrepreneurship,  
Anton Chekhov Taganrog State Institute (branch), Rostov State University of Economics,  
347936, 50, Initsiativnaya str., Taganrog, Russian Federation;  
e-mail: [Katrin30122009@yandex.ru](mailto:Katrin30122009@yandex.ru)

### **Abstract**

The authors considered the concept of UX strategy as a component of a business strategy and gave it a definition. The article depicts the difference between related concepts of UX and CX. Research data is presented on the importance of CX and UX for improving the efficiency of companies. The authors considered the concept of a digital product. The UX strategy related to the business strategy of the company is considered. The relationship between the business model and UX strategy has been investigated. A key tool for testing business strategy is the business model canvas. The factors that influence the choice of a particular business model when creating a new product are also considered. The expediency of using benchmarking in the formation of a hypothesis for the design of digital products has been substantiated. The authors investigated value innovation in new product development. The tools for modeling the value proposition are considered. The

necessity of developing an analytical plan at the stage of product design is substantiated, which includes a set of events that are automatically recorded in the product for their further analysis. The research provided general metrics for evaluating UX, reflecting the functionality and usability of a digital product. A model of UX strategy is proposed as a component of a business strategy in the development of digital products. The tools that need to be used in the development and implementation of a UX strategy are considered.

### For citation

Lysenko E.A., Veselaya A.A. (2021) Issledovanie sushchnosti UX-strategii pri razrabotke tsifrovyykh produktov [Research of the essence of UX strategy in the development of digital products]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (5A), pp. 86-97. DOI: 10.34670/AR.2021.86.55.011

### Keywords

UX strategy, business model, value innovation, digital product, economics.

## References

1. Blank S. (2013) *The Four Steps to the Epiphany*. K&S Ranch.
2. Burnett B., Evans D. (2016) *Designing Your Life: How to Build a Well-Lived, Joyful Life*. Knopf.
3. Christensen C.M. (2013) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail (Management of Innovation and Change)*. Harvard Business Review Press.
4. Croll A., Yoskovitz B. (2019) *Lean Analytics. Use Data to Build a Better Startup Faster*. O'Reilly Media.
5. Csik M., Gassmann O., Frankenberger K. (2014) *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*. FT Press.
6. *European Predictions 2021*. Available at: [https://go.forrester.com/europe-predictions2021/?utm\\_source=pressrelease&utm\\_medium=pr&utm\\_campaign=predictions\\_2021\\_eu](https://go.forrester.com/europe-predictions2021/?utm_source=pressrelease&utm_medium=pr&utm_campaign=predictions_2021_eu) [Accessed 05/05/2020]
7. Farrell M. (2018) *PwC: Consumers Will Pay More for Better Experience*. Available at: <https://www.nexttv.com/news/pwc-consumers-will-pay-more-better-experience-418882> [Accessed 05/05/2020]
8. Garvin D.A. (1993) Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71, 78-91.
9. Kim W.C., Mauborgne R. (2005) *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.
10. Levy J. (2015) *UX Strategy: How to Devise Innovative Digital Products that People Want*. O'Reilly Media.
11. Murton Beets L., Handley A. (2018) *B2B Content Marketing 2018: Benchmarks, Budgets, and Trends. North America*. Available at: <https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2017/09/2018-b2b-research-final.pdf> [Accessed 05/05/2020]
12. Norman D. (2013) *The Design of Everyday Things: Revised and Expanded Edition*. Basic Books.
13. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010) *Business Model Generation*. John Wiley and Sons.
14. Porter M. (1998) *On Competition*. Harvard Business School Pr.
15. Ries E. (2011) *The Lean Startup*. Currency.
16. Ulwick T. (2018) *The Jobs-to-be-Done Canvas*. Available at: <https://jobs-to-be-done.com/the-jobs-to-be-donecanvas-f3f784ad6270> [Accessed 05/05/2020]