



НАВИГАТОР

# КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНЫЙ ПОДХОД В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ



УДК 338:316.4

ББК 60.5:60

К49

Клиентоцентричный подход в государственном управлении: Навигатор цифровой трансформации / под ред. О. В. Линник, А. В. Ожаровского, М. С. Шклярук. — Москва: РАНХиГС при Президенте РФ, 2020. — 180 с.

Одной из базовых ценностей современного государства является ориентация всех его сервисов на потребности людей. Данное издание знакомит читателя с теорией и практикой применения клиентоцентричного подхода в госуправлении. Даются общие представления о клиентах госорганизации, о стандартах, регулирующих клиентские исследования, описываются инструменты исследования пользовательского опыта и конфигуратор выбора конкретных инструментов в разных проектах. Отдельно рассматриваются базовые принципы цифровой доступности и этики в работе исследователя. Издание поможет разработчикам и госслужащим, участвующим в разработке государственных сервисов, быстро и успешно создавать полезные, удобные и востребованные гражданами продукты и услуги.

@Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации, 2020 г.



**Картавец Владимир Владимирович**

руководитель исследовательских проектов  
исследовательского агентства Synopsis Group



**Коршунова Светлана Вячеславовна**

менеджер проектов Центра подготовки руководителей  
цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС



**Крель Марианна Владимировна**

эксперт Центра подготовки руководителей цифровой  
трансформации ВШГУ РАНХиГС



**Круглов Артемий Борисович**

глава Инновационной Студии, VISA Moscow



**Кукареко Вероника Владимировна**

руководитель направления дивизиона «Государ-  
ственные продукты и сервисы» ПАО «Сбербанк»



**Линник Ольга Владиславовна**

эксперт программы «Руководитель цифровой  
трансформации» ВШГУ РАНХиГС



**Миронова Татьяна Николаевна**

руководитель направления в Департаменте  
проектирования пользовательских интерфейсов АО  
«РТ Лабс»



**Ожаровский Александр Вячеславович**

директор проектов и программ ПАО «Сбербанк»,  
эксперт Центра подготовки руководителей цифровой  
трансформации ВШГУ РАНХиГС



**Паратунов Максим Владимирович**

эксперт Центра подготовки руководителей цифровой  
трансформации ВШГУ РАНХиГС



**Потапова Екатерина Геомаровна**

канд. филол. наук, руководитель направления  
исследований и аналитики Центра подготовки  
руководителей цифровой трансформации ВШГУ  
РАНХиГС



**Потеев Павел Михайлович**

ведущий эксперт Центра подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС



**Сатин Дмитрий Константинович**

основатель и управляющий партнер UsabilityLab



**Сорочан Александр Александрович**

заместитель директора Центра подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС



**Степанцов Павел Михайлович**

ведущий социолог Центра подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС, управляющий партнер исследовательского агентства Synopsis group



**Столяров Андрей Олегович**

заместитель директора департамента цифрового развития государственных услуг АО «РТ Лабс»



**Сукиасян Татевик Эдуардовна**

исследователь в компании «РТ Лабс»



**Ткачева Ксения Андреевна**

директор Центра подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС



**Туманова Мария Витальевна**

аналитик Центра подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС



**Шклярук Мария Сергеевна**

канд. экон. наук, генеральный директор Центра перспективных управленческих решений, академический директор Центра подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b>	8		
<b>1 ЗАЧЕМ НУЖНА КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ?</b>	11		
<b>2 НЕМНОГО ТЕОРИИ</b>	16		
2.1 Основные понятия и этапы развития	16		
2.2 Основные атрибуты клиентоцентричного подхода	21		
<b>3 КТО КЛИЕНТЫ?</b>	24		
3.1 Какие бывают клиенты и продукты	24		
3.2 Продукт в работе госслужащего	29		
3.3 Клиент в работе госслужащего	33		
<b>4 ПРОДВИЖЕНИЕ КУЛЬТУРЫ</b>	36		
4.1 Организационная культура: что это такое и откуда берется?	36		
4.2 Развитие культуры клиентоцентричности	39		
4.3 Культура организации: пять правил	41		
<b>5 ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОГО ПОДХОДА</b>	45		
5.1 Этапы проектирования клиентоцентричного продукта	45		
5.2 Этап исследования	48		
		5.2.1 Характеристика этапа исследования	48
		5.2.2 Кабинетные исследования	49
		5.2.3 Анализ трендов	50
		5.2.4 Скрытое наблюдение за объектом	54
		5.2.5 День с пользователем	58
		5.2.6 Мобильная этнография	61
		<b>5.3 Этап эмпатии</b>	64
		5.3.1 Характеристика этапа	64
		5.3.2 Фокус-группа	65
		5.3.3 Глубинное интервью	68
		5.3.4 «Пять почему»	72
		5.3.5 «Мокасины»	74
		<b>5.4 Этап анализа и синтеза</b>	75
		5.4.1 Характеристика этапа анализа и синтеза	75
		5.4.2 Карта стейкхолдеров	75
		5.4.3 Карта эмпатии	80
		5.4.4 Моделирование персоны	83
		5.4.5 Маршрут пользователя	85
		<b>5.5 Этап генерации и выбора идей</b>	90
		5.5.1 Характеристика этапа генерации и выбора идей	90
		5.5.2 Кластеризация	90
		5.5.3 Морфологический анализ	92
		5.5.4 Мозговой штурм	94
		<b>5.6 Этап прототипирования</b>	96
		5.6.1 Характеристика этапа прототипирования	96

5.6.2	Бумажный прототип	97	7.6	Что будет дальше и как это измерить?	135
5.6.3	Игровая карта процесса	99	7.7	Пять шагов на примере кейса ФНС	138
5.6.4	Карта сервиса	101	<b>8</b>	<b>КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ И ЭТИКА</b>	140
5.7	Этап тестирования	103	8.1	Этика исследований для госслужащих	140
5.8	Этап презентации	107	8.2	Рекомендации по применению этических принципов в исследовании	142
5.8.1	Характеристика этапа презентации	107	<b>9</b>	<b>ДОСТУПНОСТЬ ПРОДУКТОВ И СЕРВИСОВ</b>	147
5.8.2	Сторителлинг	108	9.1	Что такое доступность и как она регулируется?	147
<b>6</b>	<b>КОНФИГУРАТОР ВЫБОРА ИНСТРУМЕНТОВ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ</b>	112	9.2	Как заложить доступность при проектировании?	150
6.1	Типовой алгоритм создания продукта в разных ситуациях	112	9.3	Как проверить доступность сервиса? Базовые рекомендации	152
6.2	Выбор инструментов на стадии исследования	118	<b>10</b>	<b>ГОСТЫ И СТАНДАРТЫ</b>	155
6.3	Выбор инструментов на стадии проектирования	124	10.1	Клиентоцентричность и стандарты	155
6.4	Пример использования конфигуратора	130	10.2	Практика разработки продуктов и сервисов по стандартам	158
<b>7</b>	<b>ПЯТЬ ПЕРВЫХ ШАГОВ К КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ</b>	132	<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>		161
7.1	Шаг 1. Осознать текущую ситуацию	132	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ А АТЛАС «ЗВЕЗДНОГО НЕБА»</b>		163
7.2	Шаг 2. Сформировать команду единомышленников	132	A.1	Инструменты, разработанные на основе технологий	165
7.3	Шаг 3. Выбрать точку приложения усилий. Сформулировать задачу	133	A.2	Инструменты, разработанные в сфере дизайна	167
7.4	Шаг 4. Запустить и реализовать пилотный проект улучшения клиентского опыта	135	A.3	Инструменты, разработанные в сфере бизнеса	171
7.5	Шаг 5. Проанализировать результаты пилотного проекта и рассказать об одержанной победе	135	A.4	Инструменты, разработанные в сфере социальных наук	173

## НАВИГАТОР КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ: 7 ГЛАВНЫХ РАЗДЕЛОВ

### 1 ЗАЧЕМ НУЖНА КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ?

Связь клиентоцентричности с работой госслужащего и цифровизацией. Главные аргументы на уровне государства, организации, человека

### 2 НЕМНОГО ТЕОРИИ

Определение, подходы и методологии клиентоцентричности

### 3 КТО КЛИЕНТЫ?

Клиенты и продукты в работе госслужащего

### 5 ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОГО ПОДХОДА

Самые необходимые инструменты исследования клиента для создания, усовершенствования или масштабирования уже существующих продукта или сервиса

### 7 ПЯТЬ ПЕРВЫХ ШАГОВ К КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ

Инструкция по внедрению клиентоцентричного подхода в работу

### 6 КОНФИГУРАТОР ВЫБОРА ИНСТРУМЕНТОВ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ

Подбор инструментов в зависимости от конкретной ситуации, задачи, типа клиентов

### 9 ДОСТУПНОСТЬ ПРОДУКТОВ И СЕРВИСОВ

Доступность госуслуг и решений для пользователей с ограниченными возможностями здоровья

в целом и активно используют клиентский опыт при принятии решений. В России у многих госслужащих слова «клиент», «продукт» и другие термины «из бизнеса» и сейчас вызывают сильную негативную реакцию, но времена меняются. Еще 10 лет назад трудно было представить, что государство будет предлагать гражданам услуги под названием «суперсервис». Исследования клиентского опыта в госорганизациях были редкостью.

*Сегодня люди, управляющие государством, заявляют о необходимости ставить на первое место потребности рядового гражданина. Председатель Правительства РФ М. В. Мишустин: «Мы начали свою работу, исходя из пяти базовых ценностей. Первая — выстраивать все сервисы государства вокруг потребностей людей. Действовать открыто, вести диалог на основе взаимного уважения и доверия»<sup>1</sup>.*

Перемены связаны как с общим курсом государства на переосмысление госуправления и повышение его эффективности, так и с тем, что в последние годы на госслужбу пришли профессионалы, прежде работавшие в крупных коммерческих организациях. Эти специалисты приносят с собой свой опыт, инструменты и даже терминологию. В результате госслужащие все чаще используют понятные бизнесу термины и в своей работе проявляют больше гибкости и адаптивности. Вслед за федеральными и региональными органами власти начинают

<sup>1</sup> Ежегодный отчет Правительства в Государственной Думе РФ // Правительство России. URL: <http://government.ru/news/40074/>



Время чтения:  
7 минут

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Автор раздела: Ткачева К. А.

Должно ли государство быть клиентоориентированным? В 2020 году ответ на этот вопрос однозначен: должно. Более того, многие государства уделяют все больше внимания потребностям граждан и общества



создавать документы, понятные не только им самим, но и рядовым гражданам. Удачные примеры трансформации демонстрируют многие регионы, например Республика Саха (Якутия) и Белгородская область, где министры и главы регионов поддерживают новые подходы.

Потребуется еще много усилий и времени, прежде чем ориентация на клиента станет общим правилом в федеральных, региональных органах власти, органах местного самоуправления. Только руководители высшего уровня с соответствующими возможностями, ресурсами, влиянием имеют полномочия внедрять глобальные изменения. Большинство же госслужащих ограничены рамками своих должностных обязанностей и регламентов.

Мы уверены, что каждый служащий может уже сегодня начать применять хотя бы одну-две практики клиентоцентричного подхода в своей повседневной работе. Например, достаточно просто написать письмо коллеге, объявление для посетителей или дать ответ на запрос по телефону так, чтобы получателю было понятно и удобно. Ведь такие простые вещи — это тоже продукты, предназначенные для конкретных клиентов.

Серьезной проблемой является то, что клиентоцентричный подход может выглядеть как нечто полезное, но не самое необходимое. Некоторые руководители откладывают переход к клиентоцентричности, ждут, «когда будет время». Однако клиентоцентричный подход необходимо применять на всех этапах разработки продуктов и процессов. Тогда не придется в пожарном порядке дорабатывать готовый продукт, например для обеспечения инклюзии. Достаточно будет на этапе проектирования продумать, как сделать продукт или процесс удобным и доступным всем людям несмотря на их особенности.

Надеемся, что образовательные продукты Центра помогут изменить мышление и практики госслужащих. Во все программы мы всегда включаем практические занятия, в том числе тренинги по дизайн-мышлению. Мы считаем ориентацию на клиента одним из ключевых факторов успешной реализации цифровых проектов. Примечательно, что на занятиях по дизайн-мышлению почти все слушатели реагируют одинаково — выражают сопротивление. Они не верят, что бизнес-подходы можно применять на госслужбе. После окончания обучения те же самые слушатели благодарят нас за то, что мы дали им инструменты, которые позволили посмотреть на привычные процессы по-новому. Клиентоцентричность приводит служащих к неожиданным выводам: «Оказывается, людям нужно и удобно совсем другое!»

Наши слушатели на собственном опыте убеждаются, что клиент — это ключевой ориентир при проектировании сервисов и продуктов. Центр стремится разрушить стереотип, что клиент бывает только у бизнесменов, которые ему что-то продают. Соответственно, гражданин не может быть клиентом государства, ведь государство ничего ему не продает. На самом деле клиент — это любой человек, которому предлагается некий продукт (см. раздел 3).

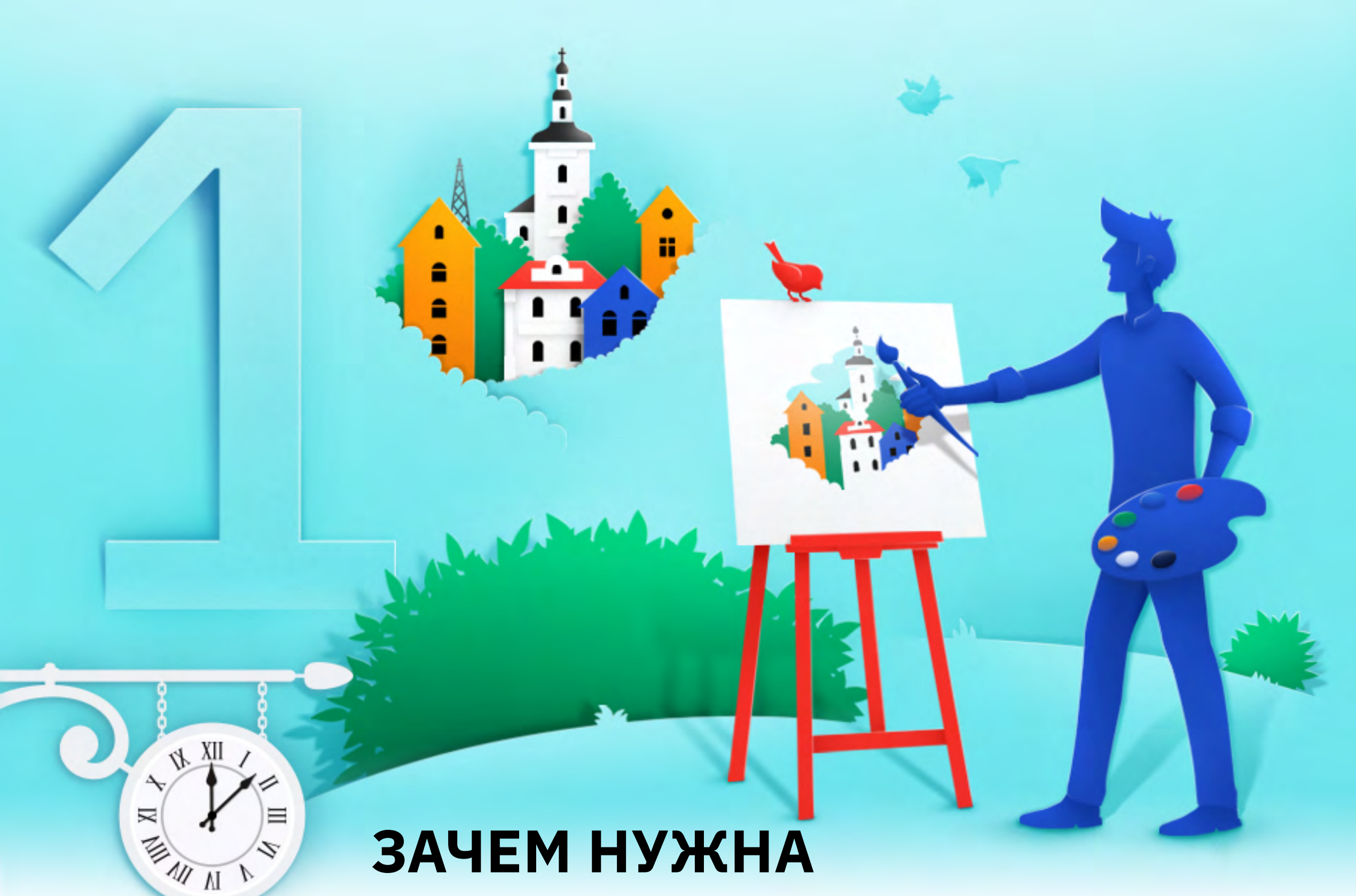
Наш Центр стремится применять клиентоцентричный подход по отношению к слушателям образовательных программ, нашим сотрудникам и коллегам в академии. Все продукты Центра, будь то курсы, тексты, аналитические материалы и т. д., разрабатываются с ориентацией на клиента. Вся команда Центра знает, что наши продукты должны быть понятными и удобными, процессы — простыми и прозрачными, информация — доступной и открытой. Наши правила коммуникации помогают создать удобную, понятную и продуктивную рабочую среду. Конечно, мы сами еще не достигли идеала, но стремимся к нему.

Вам предстоит познакомиться с новым навигатором Центра, возможно самым практико-ориентированным, если сравнивать с другими публикациями. В нем описаны бесплатные и простые инструменты, для их использования достаточно минимальной подготовки. Можно начать внедрять клиентоцентричный подход в свою работу и в свою жизнь на любом уровне, не дожидаясь, пока руководство даст указания, выделит средства или примет иные меры. Важно начать как можно раньше, пусть не в формате большого проекта, а в повседневной работе. Стоит освоить один-два инструмента в качестве первого шага. Накопительный эффект ежедневного использования инструментов подготовит фундамент для более глобальных новаций, поможет продемонстрировать коллегам результат, который, возможно, вдохновит их последовать вашему примеру.

Надеемся, что наши читатели — будущие и нынешние служащие органов власти, студенты, сотрудники коммерческих компаний и все интересующиеся — захотят и смогут использовать в своей работе инструменты, чек-листы, принципы и подходы клиентоцентричности, описанные в навигаторе.

Центр подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС выражает особую благодарность за участие в подготовке навигатора:

- › Правительству Белгородской области, руководству государственного автономного учреждения Белгородской области «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг»;
  - › Правительству Воронежской области, Администрации Рамонского муниципального района Воронежской области, руководству автономного учреждения Воронежской области «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг»;
  - › Правительству Рязанской области, Администрации города Рязани, руководству государственного бюджетного учреждения Рязанской области «МФЦ Рязанской области»;
- а также лично:
- › Анне Фиркатовне Ахмадиевой, советнику министра цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации;
  - › Дмитрию Юрьевичу Баранову, начальнику управления развития информационного общества департамента цифрового развития Белгородской области;
  - › Майе Камильевне Богдаловой, директору автономного учреждения Воронежской области «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг»;
  - › Ирине Юрьевне Кирилловой, начальнику управления проектно-аналитической и контрольно-организационной работы департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области;
  - › Олесе Анатольевне Митякиной, руководителю государственного автономного учреждения Белгородской области «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг»;
  - › Михаилу Викторовичу Петрову, директору департамента цифровой трансформации Счетной палаты Российской Федерации;
  - › Ивану Сергеевичу Соколову, руководителю направления дивизиона «Государственные продукты и сервисы» ПАО Сбербанк;
  - › Ирине Викторовне Сушковой, главному советнику управления государственной службы и кадров правительства Воронежской области.



## ЗАЧЕМ НУЖНА КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ?

Время чтения:  
8 минут

Авторы раздела: Линник О. В., Ожаровский А. В.,  
Потапова Е. Г.

**Цифровизация государственного управления направлена на улучшение государственных сервисов. В центре внимания — интересы пользователя. Поэтому клиентоцентричность выходит на первый план не только в бизнесе, но и в госуправлении.**

Многие читатели без труда вспомнят замкнутую или хамящую вахтершу или гардеробщицу, которая встречала посетителей словами: «Ходят тут

### 1 ЗАЧЕМ НУЖНА КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ?

всякие» или «Вас много, а я одна», — на предприятии, в вузе или в театре в 1980–1990-х годах. Даже в начале 2000-х было нормой жесткое, почти хамское поведение. Теперь подобное поведение уже социально неприемлемо. Мы возмущаемся и, может быть, даже идем к руководству этой организации или пишем об этом в соцсетях. Нормы общественного поведения ощутимо меняются в сторону большего гуманизма: вежливости, заботы, предупредительности, продуманности процессов с учетом интересов и особенностей человека. Лучшие практики взаимодействия с гражданами постепенно распространяются и в государственном управлении. Однако эти первые ростки зачастую должны пробить асфальт, чтобы стать действительно заметными. Проблемой является как привычный образ действий госслужащих, так и устаревшие процессы, нормативы, регламенты и инструкции.

*Ольга Линник: «В настоящее время государственное регулирование зачастую осуществляется не в интересах клиента. Хотя декларируется, что все делается для людей. Непродуманные процессы загоняют учителей, врачей и других профессионалов в такие рамки, где они вынуждены либо быть роботами, либо нарушать инструкции, рисковать, чтобы быть клиентоцентричными. Это противоречие, над которым нужно, безусловно, работать».*

Мы становимся свидетелями того, как меняются не только требования пользователей, но перестраивается парадигма рынка. Цифровизация

государственных сервисов, создание государственных цифровых платформ делает государство участником конкурентных отношений.

Цифровая трансформация — это новая философия для государственных органов и организаций, это национальная цель развития страны<sup>1</sup>. Она предусматривает новые модели развития и принципы клиентоцентричности при создании сервисов и в работе с гражданами. Необходимость взаимодействия с клиентами и применения клиентоцентричных подходов продиктована самой практикой работы государственных учреждений. В конечном счете реализация клиентоцентричных подходов позволяет больше узнать о том, как организован текущий процесс, оказание услуги или сервис с точки зрения конечного пользователя.

Уже сейчас ряд государственных институтов изучает собственную деятельность с точки зрения клиентов. Основная задача — выделить «боли» и потребности пользователей, понять, как можно улучшить существующие сервисы.

*«Конечно, хотелось бы познакомиться с методиками изучения более глубоких потребностей клиентов... <...> Мы проводим, в том числе, тайные закупки, чтобы посмотреть глазами клиента, как работают наши специалисты... тем не менее, если есть готовая методика, по которой можно пошагово идти, это проще, чем блуждать в темноте» (МФЦ Воронежской области).*

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

Таблица 1. Что дает клиентоцентричность госслужащему?

Где полезна клиентоцентричность	Чем полезна клиентоцентричность
<p>Реализация государственной политики, исполнение поручений Президента Российской Федерации и Председателя Правительства</p>	<p>Об ориентации на клиента и человекоориентированный подход в управлении говорят первые лица государства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Президент Российской Федерации В. В. Путин: «Очень важно, и чего я хотел бы добиться от людей, работающих в муниципалитетах, в регионах РФ, чтобы задачи, решаемые этими административными структурами в интересах людей, решались вместе с людьми»<sup>2</sup>.</li> <li>› «Быть вместе с людьми, досконально знать запросы людей, их нужды, проблемы, реагировать на них, причем делать это незамедлительно, помогать, объяснять, защищать. Только так в ежедневном режиме общения с людьми вы подтвердите и будете укреплять свою состоятельность, делом, вниманием, заботой о гражданах будете доказывать свое лидерство»<sup>3</sup>.</li> <li>› Глава Правительства Российской Федерации М. В. Мишустин: «Работа правительства — это решение проблем людей, а не формализм. Мне кажется, что именно мнение граждан в этом смысле — главный индикатор нашей деятельности»<sup>4</sup></li> </ul>

<sup>2</sup> Заседание наблюдательного совета АНО «Россия – страна возможностей» // Президент России. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/61726>

<sup>3</sup> Съезд партии «Единая Россия» // Президент России. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/62105>

<sup>4</sup> Мишустин призвал министров в принятии решений учитывать нужды людей // РИА Новости. URL: <https://ria.ru/20200206/1564341155.html>

Продолжение таблицы 1

Выполнение требований нормативных правовых актов	<p>Необходимо поддерживать на уровне 90% достигнутый в 2018 году показатель удовлетворенности граждан качеством предоставления государственных и муниципальных услуг<sup>1</sup>.</p> <p>Высокие показатели качества предоставления государственных и муниципальных услуг важны для оценки руководителей органов власти<sup>2</sup>.</p> <p>Учет интересов пользователей необходим для повышения потребительских характеристик государственных и муниципальных услуг<sup>3</sup></p>
Упрощение горизонтального взаимодействия	<p>Особенностью российского государственного управления являются достаточно сложные взаимоотношения между разными подразделениями и недоверие друг другу представителей отдельных органов власти. Устранить этот аспект и услышать друг друга поможет клиентоцентричность, благодаря которой будет проще установить контакт.</p> <p><i>Владельцам автотранспорта хорошо знакома проблема получения медицинской справки для водительского удостоверения. Заявление на выдачу удостоверения подается в МВД, а справку выдают учреждения, подведомственные Минздраву. Исполнителями услуги являются разные министерства, каждое из которых играет по своим правилам. Изменить процесс может только межведомственная рабочая группа.</i></p>

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».

<sup>2</sup> Постановление Правительства РФ от 12.12.2012 № 1284 «Об оценке гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти (их структурных подразделений) и территориальных органов государственных внебюджетных фондов (их региональных отделений) с учетом качества предоставления государственных услуг, руководителей многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг с учетом качества организации предоставления государственных и муниципальных услуг, а также о применении результатов указанной оценки как основания для принятия решений о досрочном прекращении исполнения соответствующими руководителями своих должностных обязанностей».

<sup>3</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25.12.2013 № 2516-р «Об утверждении концепции развития механизмов предоставления государственных и муниципальных услуг в электронном виде».


Продолжение таблицы 1

	<p>Когда ведомства не могут договориться о решении какого-либо вопроса, помогает апеллирование к конечному пользователю. В перспективе результаты исследований, объективные данные, статистика могут стать корректным и убедительным аргументом</p>
Повышение удовлетворенности граждан услугами и уменьшение количества жалоб	<p>Клиентоцентричный подход в госструктуре снижает количество жалоб от граждан. А оставшиеся жалобы позволяют выявить наиболее проблемные места в работе и найти подходящие способы устранения недостатков</p>
Включение метрик удовлетворенности граждан в KPI <sup>4</sup> госслужащих	<p>«Граждане свое отношение к власти могут выразить в соцопросе. Ведь в телефонных соцопросах есть пункт, как население оценивает деятельность администрации. Это входит в показатели эффективности работы органа<sup>5</sup>» (администрация муниципального района Воронежской области).</p> <p>Если государственные служащие не знакомы с методами клиентоцентричного подхода, а процессы на госслужбе выстроены без учета потребностей клиентов — все равно внешних или внутренних, — есть высокий риск спровоцировать недовольство конечных пользователей, не выполнить KPI, продемонстрировать неэффективность работы конкретного государственного учреждения</p>

<sup>4</sup> KPI (key performance indicators) — ключевые показатели эффективности. Это числовые показатели, которые позволяют оценить деятельности организации, подразделения или отдельного сотрудника.

<sup>5</sup> Перечень показателей для оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации (утвержден Указом Президента Российской Федерации от 14.11.2017 № 548 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации») утратил силу со вступлением в действие Указа Президента Российской Федерации от 25.04.2019 № 193 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации».

Окончание таблицы 1

<p>Конкурентное преимущество по сравнению с коммерческими организациями</p>	<p>В некоторых сферах государственные сервисы имеют дело с конкуренцией со стороны коммерческих организаций, что не всегда выгодно для гражданина (регистрация недвижимости, получение загранпаспорта и т. п.). Клиентоцентричность государственных сервисов повысит их конкурентоспособность и избавит граждан от лишних издержек.</p> <p> До 2017 года в Белгороде при оформлении водительского удостоверения через МФЦ было очень сложно получить медицинскую справку, заявители тратили до трех дней. Гражданам было необходимо съездить в два медицинских учреждения и оплатить разными чеками услуги поликлиники и двух диспансеров. Был инициирован проект, в результате которого на одной площадке объединили услуги психоневрологического и наркологического диспансеров, обеспечили онлайн-запись на прием и оплату всех услуг в одной кассе.</p> <p>Также изменили зональность оказания услуги, перевели врачей с четвертого этажа на первый. Благодаря этим мерам удалось снизить временные издержки граждан в несколько раз</p>
<p>Бонусы к карьере</p>	<p>Цифровизация изменяет требования к компетенциям на рынке труда. Особое значение приобретают личностные компетенции (soft skills)<sup>1</sup>, в число которых входит клиентоцентричность<sup>2</sup>. Их развитие обеспечит госслужащему не только участие в передовых цифровых проектах госуправления, но и широкую востребованность на современном рынке труда</p>

<sup>1</sup> Личностные компетенции (soft skills) в сфере цифрового развития – группа компетенций, отражающая индивидуальные особенности личности, позволяющие успешно участвовать в реализации стратегии цифровой трансформации и проектах цифрового развития (Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления / под ред. М. С. Шклярчук, Н. С. Гаркуша. РАНХиГС. // URL: <http://hr.cdto.center/>).

<sup>2</sup> Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления / под ред. М. С. Шклярчук, Н. С. Гаркуша. РАНХиГС. // URL: <http://hr.cdto.center/>

*В декабре 2019 года на заседании Совета по развитию гражданского общества и правам человека Президент России В.В. Путин поддержал идею о наказании чиновников, которые позволяют себе оскорблять граждан, и дал поручение Правительству Российской Федерации рассмотреть вопрос об усилении ответственности за оскорбление<sup>3</sup>. В июле 2020 года соответствующий законопроект внесен в Государственную Думу Российской Федерации.*



<sup>3</sup> Перечень поручений по итогам заседания Совета по развитию гражданского общества и правам человека и встречи с уполномоченными по правам человека // Президент России. URL: <http://kremlin.ru/acts/assignments/orders/62700>

## КУДА ДАЛЬШЕ?

Что такое клиентоцентричность и что у нее общего с сервисным дизайном, CX и UX?

Как внедрить клиентоцентричную культуру в своей организации?

Проектирование клиентоцентричного продукта: все по порядку

Первый шаг на пути к клиентоцентричности

Проверьте доступность ваших продуктов и сервисов

2 НЕМНОГО ТЕОРИИ

4 ПРОДВИЖЕНИЕ КУЛЬТУРЫ

5.1 ЭТАПЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОГО ПРОДУКТА

7.1 ШАГ 1. ОСОЗНАТЬ ТЕКУЩУЮ СИТУАЦИЮ

9.3 КАК ПРОВЕРИТЬ ДОСТУПНОСТЬ СЕРВИСА?

**Клиентоцентричный подход** — процесс постоянного улучшения взаимоотношений с клиентом.

Предтечей клиентоцентричного подхода можно считать инженерную психологию, активно развивавшуюся в середине XX века. Усложнение и автоматизация рабочих процессов вынуждали предпринимателей рассматривать человека не просто как обслуживающий персонал, но как часть высокоорганизованной системы. Машиноцентричный подход к организации производства уступил место антропоцентричному. Возникла необходимость изучать возможности, способности и потребности человека при проектировании систем.

Современный клиентоцентричный подход возник в бизнес-среде как более продвинутый вариант продуктового подхода. Продуктовый подход выстраивает все бизнес-процессы организации вокруг создания наилучшего продукта. Как же определить, какой продукт является наилучшим? Клиентоцентричный подход отвечает на этот вопрос: тот, который максимально подходит клиенту. Придерживаясь классического продуктового подхода, компания сосредотачивает свои усилия на продаже и продвижении готового продукта. Для сравнения: в соответствии с клиентоцентричным подходом она прежде всего создает продукт, который заведомо будет пользоваться спросом.

*Наряду с термином «клиентоцентричность» часто встречается термин «клиентоориентированность». Иногда эти слова используют как синонимы. Есть ли между ними разница?*

## НЕМНОГО ТЕОРИИ

### 2.1 ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ

Время чтения:  
10 минут

Авторы раздела: Ожаровский А. В., Туманова М. В.

**Раздел знакомит с основными понятиями доклада, с сущностью и историей развития клиентоцентричного подхода.**

Говоря о клиентоцентричности, мы используем понятие «клиент» (подробнее о понятии см. в разделе 3). В рамках этого навигатора мы считаем клиентом любого пользователя услуг, продуктов или сервисов, производимых организацией.

**Клиентоцентричность** — концепция развития организации для удовлетворения интересов и потребностей клиента.



**Клиентоориентированность** — действия, которые направлены на понимание потребности клиента, выполнение требований и стремление превзойти ожидания каждого клиента.

**Клиентоцентричность** — модель построения деятельности (бизнеса), устройство организации, обеспечивающее предоставление услуг, максимально адаптированных для каждого клиента.

Клиентоцентричный подход можно развивать не только в бизнесе, где клиент приносит прибыль, но и в организациях публичного сектора (государственных) и некоммерческих структурах<sup>1</sup> (таблица 2).

Таблица 2. Клиентоцентричный подход в коммерческих и некоммерческих организациях

Организация	Цель внедрения	Эффект от внедрения	Пример
Коммерческая организация	Привлечение большего числа клиентов, сохранение клиентской базы	Увеличение дохода и прибыли	Увеличение количества продаж в торговле и доход владельца
Организация публичного сектора или некоммерческая организация	Достижение общественного блага, оптимальное достижение уставных целей деятельности	Снижение издержек, повышение лояльности пользователей (снижение числа жалоб)	В сфере охраны окружающей среды людям становится удобно собирать и утилизировать мусор, сокращаются затраты на уборку

<sup>1</sup> Рожков А. Г. Формирование и развитие отношений клиентоориентированной компании: дис. ... канд. экон. наук / НИУ ВШЭ. М., 2012. URL: [https://www.hse.ru/data/2012/05/31/1225457000/disser\\_Rozhkov.pdf](https://www.hse.ru/data/2012/05/31/1225457000/disser_Rozhkov.pdf)

Клиентоцентричность тесно связана с понятием дизайна.

**Дизайн** — это преобразование существующего в желаемое<sup>2</sup>.

С самого начала становления дизайна как сферы деятельности сформировались два различных подхода:

- › **Научный дизайн (СССР и США).** В СССР инженерная психология обслуживала в основном потребности военно-промышленного комплекса. В 1960-х годах в Америке промышленный дизайн и дизайн товаров начали дистанцироваться от инженерных наук. Однако эргономика и точные измерения по-прежнему оказывали решающее влияние на проектирование. Дизайном занимались высокопрофессиональные команды.
- › **Коллективный дизайн (Скандинавия).** Дизайнеры не стремились позиционировать себя как экспертов, они предпочитали налаживать групповую коммуникацию, приглашая всех заинтересованных граждан принять участие в разработке продуктов и услуг. Именно скандинавский подход лег в основу современного сервисного дизайна.

<sup>2</sup> Simon H. A. The Sciences of the Artificial / Massachusetts Institute of Technology. 3rd ed. Cambridge; London, 1996. URL: [https://monoskop.org/images/9/9c/Simon\\_Herbert\\_A\\_The\\_Sciences\\_of\\_the\\_Artificial\\_3rd\\_ed.pdf](https://monoskop.org/images/9/9c/Simon_Herbert_A_The_Sciences_of_the_Artificial_3rd_ed.pdf)

Рисунок 1. История развития клиентоцентричного подхода<sup>9</sup>

<sup>1</sup> Eight Strategies for Comprehensive Anticipatory Design Science // Buckminster Fuller Institute. URL: <https://www.bfi.org/design-science/primer/eight-strategies-comprehensive-anticipatory-design-science>

<sup>2</sup> Simon H. A. The Sciences of the Artificial. Third edition. 3rd ed. Cambridge; London, 1996. URL: [https://monoskop.org/images/9/9c/Simon\\_Herbert\\_A\\_The\\_Sciences\\_of\\_the\\_Artificial\\_3rd\\_ed.pdf](https://monoskop.org/images/9/9c/Simon_Herbert_A_The_Sciences_of_the_Artificial_3rd_ed.pdf)

<sup>3</sup> Rittel H. Second Generation Design Methods // Interview in Design Methods Group: 5th Anniversary Report. 1972. DMG Occasional Paper 1. P. 510/

<sup>4</sup> Cross N. Designerly ways of knowing. Design Discipline / Open University. Bucks: Milton Keynes, 1982.

<sup>5</sup> Rowe P. G. Design Thinking. Cambridge: MIT Press, 1987. P. 229.

<sup>6</sup> IDEO. URL: <https://www.ideo.com/eu>

<sup>7</sup> Buchmann R. Wicked Problems in Design Thinking // Design Issues. 1992. Vol. 8, N 2. P. 5-21. URL: [https://web.mit.edu/jrankin/www/engin\\_as\\_lib\\_art/Design\\_thinking.pdf](https://web.mit.edu/jrankin/www/engin_as_lib_art/Design_thinking.pdf)

<sup>8</sup> The Stanford dschool. URL: <https://dschool.stanford.edu/>

<sup>9</sup> Szczepanska J. Design thinking origin story plus some of the people who made it all happen // Medium. URL: <https://medium.com/@szczpanks/design-thinking-where-it-came-from-and-the-type-of-people-who-made-it-all-happen-dc3a05411e53>

*Процесс вовлечения населения в создание нового продукта показан в шведском фильме «Кухонные байки» (2003). В начале 1950-х годов руководство Института исследования дома, задавшись целью спроектировать идеальную кухню, отправляет в глухую норвежскую деревню наблюдателей, чтобы изучить поведение людей в процессе готовки пищи. Наблюдатель проводит целый день, сидя на высоком стуле в углу кухни, наблюдает сверху за действиями хозяина и записывает.*

С середины прошлого века клиентоцентричный подход развивался в русле дизайна как способа креативного мышления (см. рисунок 1). На рубеже XX и XXI веков формируется сервисный дизайн как отдельное направление.

*Сервисный дизайн (или сервис-дизайн) — деятельность по планированию и организации всех компонентов предоставления сервиса с целью повысить его качество и улучшить взаимодействие между поставщиком сервиса и его клиентами<sup>1</sup>.*

Удовлетворение потребностей, нужд и соответствие интересам пользователя — это главные критерии качества продукта или сервиса, создаваемого в русле клиентоцентричного подхода. Их надлежит

<sup>1</sup> Service design // Wikipedia. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Service\\_design](https://en.wikipedia.org/wiki/Service_design)

соблюдать в каждый момент контакта пользователя с сервисом. Как это сделать? На этот вопрос отвечает технология сервисного дизайна.

Основные принципы сервисного дизайна:

- › ориентированность на пользователя;
- › совместное творчество;
- › последовательность как поэтапное выстраивание процесса взаимодействия с клиентом;
- › доказательность путем визуализации всего опыта обслуживания клиентов;
- › целостность как рассмотрение всех моментов, когда пользователи вступают в контакт с компанией<sup>2</sup>.

Специалистов по сервисному дизайну называют сервис-дизайнерами. Клиентоцентричность также реализуется в процессе дизайн-мышления.

*Дизайн-мышление — это метод создания продуктов и услуг, ориентированных на человека<sup>3</sup>.*

<sup>2</sup> Service Design Thinking — 5 Core Principles for Great Service Design // I imagine Strategy. URL: <http://www.iimagineservicedesign.com/gallery-post-sliced/>

<sup>3</sup> Дизайн-мышление. Рабочие материалы // Лаборатория Wonderfull, М., 2018.

*Понятия «сервисный дизайн» и «дизайн-мышление» используются и как синонимы<sup>1</sup>, и как принципиально разные понятия. В рамках навигатора мы будем трактовать сервисный дизайн как подход, направленный на изучение пользовательского опыта и предусматривающий применение различных инструментов. Для сравнения: дизайн-мышление — это фреймворк для решения инженерных, деловых, продуктовых и иных задач, в основе которого лежит творческий подход. Существуют тематические ресурсы, учебники и пособия по дизайн-мышлению<sup>2</sup>.*

**Фреймворк** — набор практик и инструментов в рамках гибкого подхода<sup>3</sup>.

Применяя дизайн-мышление, исследователь проходит шесть обязательных этапов, то расширяя поиск, то фокусируясь на отобранных идеях и гипотезах<sup>4</sup>:

- › На этапе эмпатии происходит изучение опыта пользователя, исследуется его жизнь, потребности и барьеры при его взаимодействии с продуктом или сервисом, накопление фактов об этом опыте, используется глубинное интервью (см. раздел 5.3.3) и подобные инструменты.

<sup>1</sup> Скороходова А. Что такое Service design и как он может увеличить доходность вашего бизнеса // CoMagic. URL: [https://www.comagic.ru/blog/posts/jun/chto\\_takoe\\_service\\_design\\_i\\_kak\\_on\\_mozhet\\_uvelichit\\_dokhodnost\\_vashego\\_biznesa/](https://www.comagic.ru/blog/posts/jun/chto_takoe_service_design_i_kak_on_mozhet_uvelichit_dokhodnost_vashego_biznesa/)

<sup>2</sup> Например, лаборатория Wonderfull: <https://lab-w.com/>

<sup>3</sup> Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в государственном управлении // РАНХиГС. URL: [https://www.ranepa.ru/images/News/2019-09/Agile\\_ranepa\\_cdto.pdf](https://www.ranepa.ru/images/News/2019-09/Agile_ranepa_cdto.pdf)

<sup>4</sup> Дизайн-мышление. Рабочие материалы // Лаборатория Wonderfull, М., 2018.

- › На этапе фокусировки полученная информация анализируется, формулируется ключевой вопрос: «Как мы можем помочь ...?» Применяются такие инструменты как путь пользователя (см. раздел 5.4.5) и точка зрения.
- › На этапе генерации идей исследователи выдвигают максимум разнообразных гипотез о том, как улучшить продукт или сервис. При этом используются специальные инструменты, такие как мозговой штурм (см. раздел 5.5.4).
- › На этапе выбора идей происходит отбор наиболее подходящих и работоспособных гипотез, которые лягут в основу прототипа продукта или сервиса. Исследователи применяют специальные инструменты, такие как сортировка и отбор по критериям.
- › На этапе прототипирования исследователи создают прототип будущего продукта или сервиса, реализуя в нем лучшие идеи, сформированные на предыдущих этапах. Используется бумажный прототип (см. раздел 5.6.2) или другие виды прототипов.
- › На заключительном этапе проводится тестирование прототипа (см. раздел 5.7) и определяется его привлекательность для пользователя, а также направления для дальнейшей проработки.

Клиентоцентричный подход является наиболее широким понятием, связанным с использованием опыта пользователя. Он включает в себя и сервисный дизайн, и дизайн-мышление, и другие фреймворки, практики и инструменты, направленные на улучшение взаимоотношений с клиентом.



## 2.2 ОСНОВНЫЕ АТТРИБУТЫ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОГО ПОДХОДА

Автор раздела: Ожаровский А. В.

Раздел кратко знакомит с основными понятиями и подходами, которые связаны с клиентоцентричностью.

Время чтения:  
4 минуты

Клиентоцентричный подход основан на исследовании осознанных и неосознанных потребностей, типичного и экстремального поведения клиента. С исследования начинается процесс создания продукта, услуги или сервиса. Исследование включает в себя разнообразные маркетинговые, социальные и даже антропологические изыскания, изучение общественного мнения и анализа данных, систематический сбор и интерпретацию информации о физических лицах и организациях. В исследованиях используются статистические и аналитические методы и подходы, применяемые в прикладных общественных и гуманитарных науках, различные методы анализа данных для получения **инсайта** — нового понимания потребностей клиента.

С клиентоцентричностью тесно связаны пользовательский опыт (user experience, UX) и клиентский опыт (customer experience, CX). Эти понятия являются основой целого направления в менеджменте<sup>1</sup>. UX-дизайнеры создают продукты и сервисы, удобные для клиента. CX-менеджеры управляют впечатлениями клиента, которые он получает при взаимодействии с компанией. Они изучают компанию «глазами клиентов», стремясь обнаружить те проблемы и особенности

<sup>1</sup> Nicastro D. What Is Customer Experience Management? // CMSWire. URL: <https://www.cmswire.com/customer-experience/what-is-customer-experience-management/>; Derome J. What is user experience? // UserTesting. URL: <https://www.usertesting.com/blog/what-is-user-experience>

продукта или сервиса, которые неочевидны для сотрудников компании.

С клиентоцентричностью связано и развитие клиента (customer development). Речь идет о поиске клиента и выяснении, какой продукт или сервис ему нужен. Приоритетный принцип: сначала клиент, потом продукт<sup>2</sup>.

**Потребности** клиентов могут сильно различаться. Если взять за основу одну из наиболее популярных классификаций потребностей А. Маслоу, то можно предположить следующую связь уровня потребностей с необходимыми характеристиками продукта, услуги или сервиса<sup>3</sup> (см. рисунок 2).

**Исследователь** — любое лицо, специализированная организация, ее отдел или подразделение, проводящие исследование. Исследователями могут выступать как сотрудники организации, производящей продукт, услугу или сервис, так и приглашенные специалисты. Исследованиями клиентского поведения занимаются многие маркетинговые компании, сервисные дизайнеры, специалисты по дизайн-мышлению.

**Респондент** — любое лицо или представитель организации, у которых исследователь намерен получить информацию в интересах проводимого им исследования. Результатом исследования является гипотеза: в чем заключается потребность клиента, и каким образом она может быть удовлетворена с помощью продукта, услуги или сервиса (подробнее о гипотезе см. в разделе 5.2).

<sup>2</sup> Бесков Д. Введение в Customer Development // Vc.ru. URL: <https://vc.ru/marketing/53090-vvedenie-v-customer-development>

<sup>3</sup> Гордейко С. Клиентоцентричность — перспективная стратегия розничного банковского бизнеса // ЛюдиИпотеки.пф. URL: <http://www.ludiiipoteki.ru/blogs/index/entry/19/post/297/>

В навигаторе **проектирование** трактуется как определение и конструирование необходимого клиенту продукта, услуги или сервиса. Часто при проектировании создается **прототип** — модель будущего продукта или сервиса, на которой проектная команда проверяет правильность выдвинутой гипотезы и пригодность найденного

решения (о создании и тестировании прототипа подробнее см. в разделах 5.6, 5.7). Мы считаем проектирование первым этапом полного цикла разработки продукта, далее следуют этапы производства, дистрибуции и т. д.

### В чем нуждается клиент?

### Что может дать ему продукт или сервис?



Нужно отметить, что конструирование необходимого клиенту продукта, о котором мы говорим выше, с организационной точки зрения может быть реализовано по-разному, с использованием проектного или продуктового подхода. Проектный подход подразумевает создание временной организационной структуры (проекта), оформление тех или иных проектных документов (это могут быть устав проекта, паспорт проекта, план реализации проекта и т. д.) и следование тем или иным процедурам и методам методологии управления проектами. Также проектный подход предполагает роспуск проектной команды после завершения проекта. Продуктовый подход, как правило, означает более или менее постоянную команду, которая работает над продуктом — сначала над его первой версией, потом второй, третьей и т. д. При этом проектный и продуктовый подходы могут быть смешаны друг с другом, например, в рамках выпуска очередной версии продукта может быть инициирован отдельный проект.

Рисунок 2. Потребности клиента и характеристики продукта

Готовое (или промежуточное) решение проектная команда представляет на суд заинтересованных сторон — клиентов, потребителей, коллег, руководства и т. д. (о презентации проекта подробнее см. в разделе 5.8). Если проектирование было успешным, и продукт или услуга получили одобрение, их запускают в производство, включают в рабочие процессы, выкладывают в общий доступ и т. п.



## КУДА ДАЛЬШЕ?

Такие разные клиенты и продукты

3.1 КАКИЕ БЫВАЮТ КЛИЕНТЫ И ПРОДУКТЫ?

Как понять, насколько клиентоцентрична ваша организация?

4 ПРОДВИЖЕНИЕ КУЛЬТУРЫ

Что нужно вашему клиенту?

5.3 ЭТАП ЭМПАТИИ

Этично разрабатываем продукты и сервисы

8.2 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРИМЕНЕНИЮ ЭТИЧЕСКИХ ПРИНЦИПОВ В ИССЛЕДОВАНИИ

Международные стандарты клиентоцентричности

10 ГОСТЫ И СТАНДАРТЫ

это тот, кому продают. На практике же не все так однозначно. Услуга мебельного магазина — это продажа мебели покупателю. Услуга службы логистики этого магазина — уже не продажа, а доставка мебели, и не только покупателю, а от производителя на склад, со склада в магазин. Услуга банка, сотрудник которого сопровождает покупку мебели, — не продажа и не доставка, и вообще не мебель, а предоставление кредита на покупку и т. д.

*Продукт или услуга — это ценность, созданная для удовлетворения определенных потребностей клиента.*

*Клиент — это то лицо, для которого продукт или услуга имеют ценность.*

Один продукт может представлять собой несколько ценностей для одного или для разных клиентов. Хороший продукт — тот, который нужен клиенту. Плохой продукт — тот, который клиенту не нужен, или его использование создает для клиента недопустимые издержки и сложности.

Если клиентом является организация, у ее подразделений и сотрудников могут быть разные потребности. Продукт или услуга для организации должны представлять собой комплекс ценностей, иногда весьма разных. При создании такого продукта или услуги необходимо вычленить и учитывать роли, которые исполняют в бизнес-процессе отдельные группы и сотрудники.

## КТО КЛИЕНТЫ?

### 3.1 КАКИЕ БЫВАЮТ КЛИЕНТЫ И ПРОДУКТЫ

Время чтения:  
10 минут

Авторы раздела: Линник О. В., Сорочан А. А.

**В этом разделе определяются понятия «клиент», «продукт», «услуга», выявляются особенности и виды клиентов и продуктов. В данном разделе мы не делаем отличия между понятием «услуга» и «сервис», считая их синонимами.**

Понятия «клиент» и «продукт» во многом интуитивно понятны: продукт или услуга — это то, что компания производит или продает, клиент —



*В подведомственной организации «Центр медицинской статистики» устанавливается программное обеспечение. Оно само по себе сложное, поскольку предназначено удовлетворять потребность руководства в анализе и прогнозе, но одновременно должно быть простым, чтобы пользователю не приходилось долго осваивать его. Программа должна содержать максимум данных о работе медицинских учреждений, но при этом внесение этих данных не должно занимать слишком много рабочего времени сотрудников. Экономический отдел нуждается в активной и доступной технической поддержке при работе с новым продуктом. IT-отдел заинтересован в том, чтобы техническая поддержка осуществлялась сторонними силами, без привлечения сотрудников компании и т. д.*

*Таким образом, один и тот же продукт должен удовлетворять разным потребностям различных клиентов внутри одной организации-заказчика.*

Основаниями для различения клиентов как потребителей могут быть:

- › возраст, пол, семейное и социальное положение;
- › физические возможности (зрение, слух, моторика, особенности нервной системы и т. п.);
- › степень мотивации (очень большая нужда в продукте или не очень);
- › уровень подготовки (опытные клиенты или новички);

- › способности (легко или трудно взаимодействовать со сложным продуктом или сервисом);
- › предпочитаемый способ взаимодействия с продуктом или услугой (лично, удаленно, через посредника).

Отдельно стоит выделить особо требовательных клиентов: у них высокие ожидания. Еще есть так называемые экстремальные пользователи, которые сильно отличаются от основной массы клиентов по поведению, возрасту или другому критерию. Изучение их поведения и потребительских предпочтений позволит найти скрытые проблемы в процессе предоставления услуги.

Клиентоцентричный продукт или сервис предназначен для разных клиентов. Он не загоняет клиента в жесткие рамки, не заставляет чувствовать себя глупым или ущербным.

*Популярное приложение для трейдеров-новичков Robinhood выглядит простым и удобным, позволяет торговать без комиссий. Однажды пользователь приложения, американский студент Александр Кирнс увидел на своем счету задолженность в 730 тыс. долларов. Не выдержав стресса, он покончил с собой. Позже выяснилось, что реальной задолженности не было, Кирнс не разобрался в особенностях интерфейса и неверно интерпретировал промежуточные итоги торгов<sup>1</sup>.*

<sup>1</sup> Комаровский П. Самоубийство трейдера-новичка. Как непонятный интерфейс Robinhood привел к смерти Александра Кирнса // Vc.ru. URL: <https://vc.ru/finance/135585-samoubiystvo-treydera-novichka-kak-nerponyatnyu-interfeys-robinhood-privel-k-smerti-aleksandra-kirnsa>

Продукт или услуга, созданные с применением клиентоцентричного подхода, интуитивно понятны. Когда клиент пользуется таким продуктом или услугой, он отмечает, что сам процесс проходит просто, быстро и комфортно, у него возникает желание пользоваться предложенным снова и снова.

Ориентация на клиента нужна не только в процессе разработки продукта, но и в течение всего: его жизненного цикла: периода его производства, обслуживания, поддержки, при ответах на вопросы и жалобы потребителей. Автомобиль как продукт может быть прекрасен и отвечать всем самым взыскательным требованиям. Если допустить, что никто не подумал о том, как его заправлять, ремонтировать, мыть, люксовое авто сразу же потеряет всю свою привлекательность.

При создании простых сервисов и услуг, рассчитанных на неопределенно широкий круг потребителей, бывает достаточно опереться на здравый смысл и поставить себя на место клиента. При разработке сложных либо узкоспециальных продуктов и сервисов важно учесть потребности конкретных клиентов или категорий клиентов. Для выявления потребностей клиентов можно использовать специально разработанные инструменты (см. раздел 5).

*При разработке суперсервисов для предоставления государственных услуг на Едином портале государственных услуг (ЕПГУ) учитывались не отдельные потребности, а целые жизненные ситуации. Например, при рождении ребенка возникает множество связанных потребностей — от оформления больничного листа по беременности и родам до записи ребенка в детский сад. Для клиента удобно, если сервис предлагает ему готовые решения на все возможные случаи в данной ситуации.*

Понять, как продукт встраивается в общую логику действий организации, помогает подход «Голос клиента». С помощью обратной связи от клиентов можно выявлять ошибки, потенциальные риски и сбои. «Голос клиента» позволяет также определить ключевые показатели, критичные для качества с точки зрения клиента.

Допустим, продукт разработан с учетом пожеланий клиента. Почему нужно спрашивать об опыте использования продукта? Клиент погружается в процесс целиком и часто видит больше, чем сотрудник, исполняющий отдельную функцию.



*Михаил С. помогал пожилому родственнику получить государственную услугу через Единый портал госуслуг. Они заполнили электронную форму заявления, отправили в ведомство. Сотрудник ведомства нажал на кнопку «Принять» и оставил комментарии по доработке. С точки зрения системы, заявление принято, и произошел переход к следующему шагу «Оплата пошлины». Заявители оплатили пошлину и стали ждать результата услуги. Но никаких сообщений в личный кабинет больше не поступило. В диалоге с ведомством выяснилось, что система не позволяла ни вернуть заявление на доработку (ведь ему был присвоен статус «Принято»), ни предоставить услугу (так как были комментарии по доработке). Заявители создали на Едином портале новое заявление, оно было успешно принято, и портал предложил... еще раз оплатить пошлину. Заявители вынуждены были несколько раз лично приходить в ведомство, чтобы разобраться в ситуации. Если бы при проектировании услуги было больше внимания уделено клиентскому опыту, подобных накладок удалось бы избежать.*

Услышать «голос клиента» можно так:

- › Определить состав и категории клиентов, которые получают результаты продукта и/или услуги. Клиентами считаются понимаются и внутренние и внешние заинтересованные лица, то есть и потребители, и руководство организации, и сотрудники организации.

- › Сформулировать вопросы к каждой категории клиентов для оценки их опыта пользования продуктом и/или услугой.
- › Подобрать наиболее подходящий метод сбора информации у каждой категории клиентов: анкетирование, опрос, фокус-группа, индивидуальное интервью и т.д. (рисунок 3). Чаще всего опросники и анкеты применяются, когда нужно получить ответы от сотен или даже тысячи клиентов. С этими же категориями рекомендуется проводить выборочные глубинные интервью и фокус-группы, чтобы получить развернутые истории с такими деталями, о которых исследователи могут не догадываться<sup>1</sup>.

*Банк решил провести анализ, насколько эффективно работают недавно открытые точки обслуживания малого бизнеса. Для этого были одновременно проведены фокус-группы с экспертами, работавшими над проектом, и краудсорсинг с клиентами. Главной проблемой клиенты назвали не продукты, не уровень сервиса, ни даже отсутствие кофе-машины в офисах, а маленькие парковки рядом с точками обслуживания. Экспертам-разработчикам данная проблема даже не пришла в голову.*

- › Составить план сбора мнений клиентов: кто, в какие сроки и с помощью каких методов проводит исследование.
- › Провести обработку собранных мнений клиентов, так чтобы получить измеримые показатели. Например, по мнению клиента, услуга предоставляется слишком долго. Значит, необходимо

<sup>1</sup> О видах клиентов и работе с ними см.: Сорочан А. А. Оптимизатор бизнес-процессов: лучшие инструменты для повышения эффективности. М.: Бомбора, 2019.

проверить соблюдение сроков ожидания в очереди и сроков предоставления услуги и при необходимости пересмотреть их.

типы клиентов	Клиенты – физические лица	Руководство
<b>Ответственные за лечение и обслуживание клиентов</b>		
<b>МЕТОД СБОРА</b> Количественный	Количественный / Качественные	Качественный
<b>ИНСТРУМЕНТ</b> Анкета внутри отдела	Специальное ПО / Глубинное интервью, фокус-группы	Фокус-группа
<b>КОЛИЧЕСТВО ЧЕЛОВЕК</b> 20	500 жалоб	5
<b>ОТВЕТСТВЕННЫЙ</b> Иванов И. И.	Сидоров А. А.	Отдел маркетинговых исследований
<b>СРОКИ</b> Раз в полгода	Раз в месяц (не позднее 20-го числа)	30.10.2019

Рисунок 3. Пример сбора информации о разных типах клиентов

*Изучение мнений клиентов иногда приводит к пониманию, что клиенты хотят невозможного: желаемое противоречит законодательству, требует затрат на реализацию, которые не предусмотрены в бюджете, и т. п. В таком случае следует убедительно и доброжелательно донести до клиентов существующие ограничения.*



## 3.2 ПРОДУКТ В РАБОТЕ ГОССЛУЖАЩЕГО

Время чтения:  
6 минут

Автор раздела: Линник О. В.

В этом разделе мы рассмотрим, какие продукты можно выделить в работе государственного служащего.

В бизнесе есть однозначное представление о том, что такое продукт и услуга. Законодательство запрещает государственным и муниципальным служащим заниматься предпринимательской деятельностью<sup>1</sup>, поэтому бизнес-терминология им непривычна. Однако для развития клиентоцентричности в своей деятельности служащему необходимо понять, что является его продуктом или услугой и кто его клиент.

Продуктом может быть:

- › решение;
- › документ;
- › данные;
- › электронный сервис (программное обеспечение) и т. п.

*Классический продукт работы госслужащего — это документ.*

*Можно ли сделать документ клиентоцентричным (рисунок 4)?*

<sup>1</sup> Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», статья 17.

КАК ЭТО ПОНИМАЕТ  
СЛУЖАЩИЙ



ЦЕЛЬ  
ДОКУМЕНТА

объяснить гражданину, что может сделать орган в рамках своих полномочий

ЯЗЫК  
ДОКУМЕНТА

юридические термины, цитаты из нормативных актов

КАК ЭТО ПОНИМАЕТ  
ГРАЖДАНИН



решить конкретную проблему

простая письменная речь, понятная любому человеку (а еще лучше со схемами, иллюстрациями, примерами)

Рисунок 4. Как сделать документ клиентоцентричным

Цифровизация государственного управления призвана обеспечить предоставление большинства государственных продуктов и услуг в цифровом формате. При этом и те и другие иногда радикально трансформируются. Основой такой трансформации должен стать клиентоцентричный подход (рисунок 5).

# ОБЫЧНЫЙ ПОДХОД



# КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНЫЙ ПОДХОД

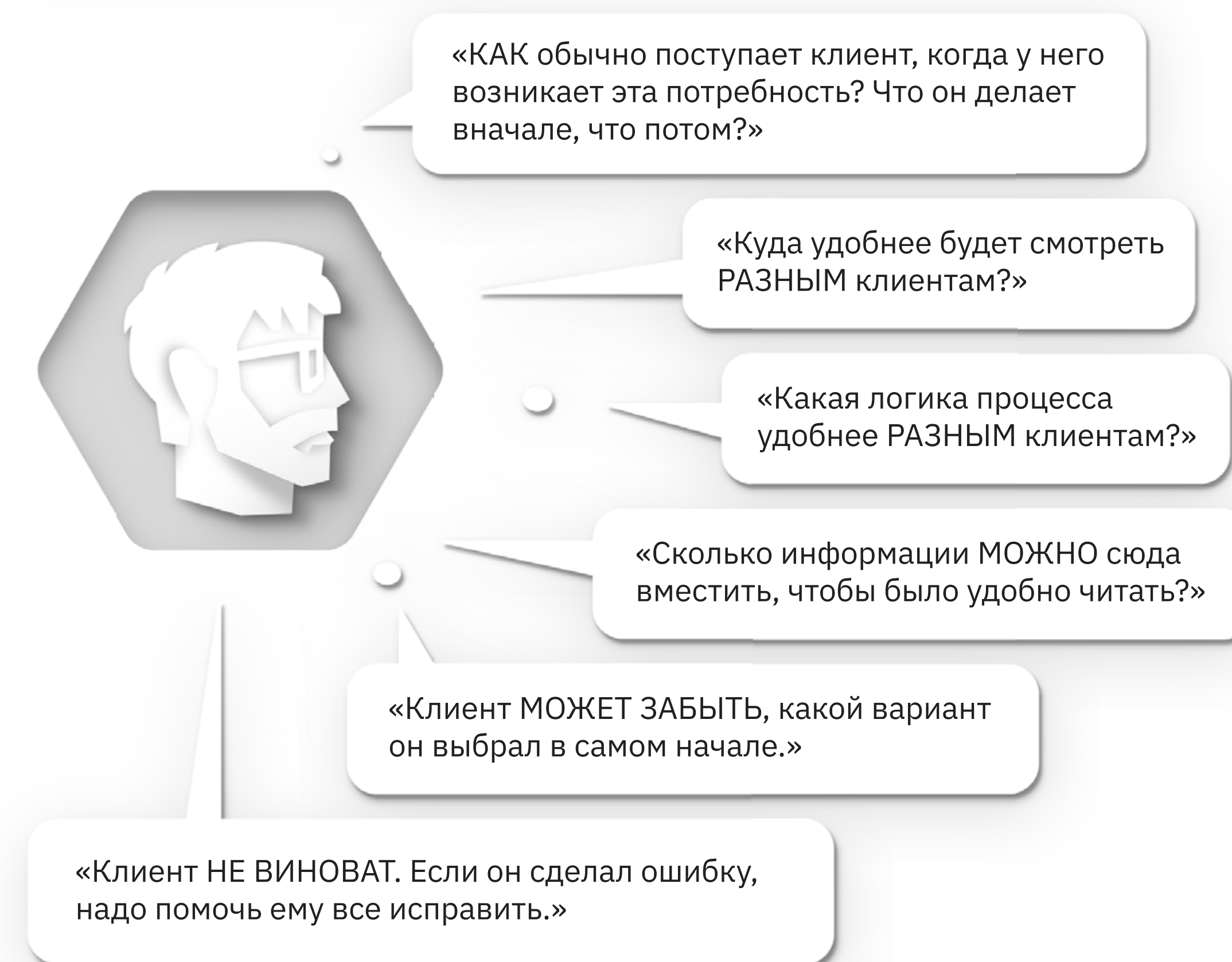


Рисунок 5. Клиентоцентричный подход при разработке сервиса

Результатом деятельности служащего может быть услуга.

*Следует различать услугу в общем понимании, как нематериальный результат работы служащего, и нормативно определенное понятие услуги, предоставляемой органами власти и органами местного самоуправления. В данном навигаторе услуга, определенная нормативными правовыми актами, является частным случаем услуг, оказываемых государством.*

Предоставление услуг населению — это сложный, объемный процесс, который зависит от того, как работают отдельные служащие, сотрудники, подразделения, органы и учреждения (пример на рисунке 6). У каждого в этом процессе своя роль. Степень клиентоцентричности услуги зависит от того, сколько внимания конечному потребителю — гражданину — уделяется на каждом этапе процесса.

УЧАСТНИК ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГИ	ВКЛАД В КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ
 Государственная Дума РФ  Правительство РФ	Установление прав и обязанностей врача и больного
 Министерство здравоохранения РФ	Определение, кому, от чего и как лечить данное заболевание
 Министерство финансов РФ	Финансирование лечения за счет бюджета
 Департамент здравоохранения региона	Предоставление лечения того вида, которое необходимо больному
 Департамент информатизации региона	Электронная запись к врачу
 Администрация государственного учреждения здравоохранения (больницы, поликлиники)	Предоставление квалифицированных специалистов, установление удобного графика работы
 Врач	Внимательное отношение к больному, желание помочь, использование всех имеющихся знаний и навыков

Рисунок 6. Клиентоцентричность при предоставлении государственной услуги

В работе служащего есть и другие виды деятельности, которые также имеют форму услуг:

- › организация (в том числе цифровизация) процессов;
- › финансовое и управленческое планирование;
- › контроль исполнения поручений;
- › обработка данных;
- › анализ и экспертиза;
- › техническое обслуживание и т. д.

Услуга может быть связанной с материальным продуктом или нет. Например, предоставление информации может сопровождаться выдачей документа (выписки из реестра) или предоставлением доступа к реестру. Юридическая экспертиза документа может быть оформлена в виде отзыва или только устных замечаний. В первом случае есть и услуга, и продукт, а во втором случае — только услуга.



Благодаря клиентоцентричному подходу активные коммуникации помогают снижать сопротивление сотрудников (как внутренних клиентов) при внедрении изменений, как в случае с цифровой трансформацией органа власти, а также повышают мотивацию «лояльных» изменениям сотрудников, увеличивая уровень поддержки изменений, способствуют формированию активного «ядра» активистов, демонстрируют всем, «как хорошо быть проводником изменений».

В 2018 году Счетная палата приступила к цифровой трансформации — сформировала профильный Департамент цифровой трансформации.

Почти сразу же внутри департамента были выделены сотрудники — профильные специалисты для информационного сопровождения процесса. С помощью внутреннего портала, новостной рассылки e-mail и в канале мессенджера, публикаций на сайте Счетной палаты (в том числе статей, подготавливаемых сотрудниками Департамента) и т. д. указанные сотрудники, работающие в Отделе проектного управления и экосистемы Департамента, рассказывают внутренним клиентам, какие проекты разрабатывает Департамент, какие новые технологические решения тестирует, зачем и кому они нужны и т. п.

Сопровождение изменений помогает сотрудникам понимать, что и почему меняется в работе органа с появлением новых инструментов, как это повлияет на их работу. Сформировался своего рода кружок по интересам — «цифровой актив», куда вошли технологические специалисты, инспекторы, аналитики и др., которых привлекает возможность проявить инициативу, освоить новые навыки. Для них Департамент организовал форум, библиотеку полезной учебной литературы для повышения технологических компетенций, предоставляет им приоритет при зачислении на учебные курсы по работе с данными, которые организовал Департамент.

Департамент рассматривает внешних контрагентов, с которыми он взаимодействует, в первую очередь как клиентов, чьи интересы он должен учесть и по возможности удовлетворить для создания эффективных взаимоотношений. Внешние контрагенты Департамента — это представители компаний-поставщиков технологий и эксперты рынка, опытные



ИТ-специалисты и студенты, организаторы профильных мероприятий (хакатоны, конференции), потенциальные подрядчики, вузы. С ними ведется активная работа по разъяснению концепции цифровизации Счетной палаты, формированию партнерств (а именно такие отношения необходимы при проведении трансформации, формальный подход «заказчик-подрядчик» не приведет к успеху) для создания необходимых цифровых инструментов и продуктов с учетом взаимных интересов всех сторон.

Внутренних клиентов вовлекают в публичную деятельность. Руководитель и специалисты Департамента выступают с публичными лекциями, в том числе перед студентами, пишут доклады и представляют их на конференциях и др. Кроме того, руководитель Департамента старается сделать так, чтобы о результатах «цифровых» проектов рассказывали (в первую очередь руководству Счетной палаты и ее сотрудникам) бизнес-заказчики проектов, это помогает их «профессиональной узнаваемости» и способствует карьерному росту. Публичную деятельность можно считать нематериальной мотивацией, в таком качестве она интересна многим сотрудникам. Такого рода деятельность помогает также формировать вокруг Счетной палаты «экосистему» — привлекать к сотрудничеству отдельных профессионалов, разработчиков технологий, экспертов.

Работа с внутренними и внешними клиентами стала очень важной для госоргана в период цифровой трансформации.

## 3.3 КЛИЕНТ В РАБОТЕ ГОССЛУЖАЩЕГО

*Автор раздела: Линник О. В.*

**Кого можно назвать клиентом госслужащего?  
Какими бывают эти клиенты?**



**Время чтения:  
5 минут**

При создании продуктов и услуг многое зависит от того, с кем предстоит иметь дело — с внешним или внутренним клиентом. Внешние клиенты — граждане или представители организации, взаимодействующие с органом власти или органом местного самоуправления. В таком качестве могут выступать другие органы власти (местного самоуправления), подведомственные организации, коммерческие структуры, общественные объединения, СМИ и др. Предоставление государственных или муниципальных услуг — это работа с внешним клиентом.

Ключевые вопросы работы с внешним клиентом:

- › Удобно ли гражданину обращаться за государственной или муниципальной услугой?
- › Насколько быстро, полно и удобно предоставляется информация и осуществляется взаимодействие с другими организациями?
- › Есть ли препятствия для граждан, которые хотят подать предложение или жалобу?

Чем качественнее построен процесс взаимодействия, тем он проще и приятнее для внешних клиентов, и тем удобнее и спокойнее работа госслужащих.



В МФЦ Ростовской области активно прорабатывают вопросы клиентоориентированности с 2015 года. Создан «Кодекс работы МФЦ», в котором были понятно сформулированы и доведены до людей основные права заявителей:

- › время ожидания не более 15 минут;
- › бесплатность для заявителя работы сотрудников МФЦ;
- › запрет на истребование лишних документов;
- › уважительное отношение и доброжелательность персонала;
- › чистота помещений и опрятность персонала;
- › бережное отношение ко времени заявителя;
- › наличие кондиционера, свежей питьевой воды, опрятного туалета, детского уголка и Wi-Fi;
- › возможность оценить качество услуг.

Кодекс был размещен на входе во всех офисах МФЦ, вместе с номером телефона вышестоящей организации и горячей линии, по которому можно позвонить в случае нарушения.

Внутренние клиенты — это сотрудники органа власти или органа местного самоуправления по отношению друг к другу. Например, для специалистов, исполняющих организационные, информационные, финансово-экономические, хозяйственные и иные функции, клиент — это все остальные сотрудники. Одно подразделение может быть внутренним клиентом для другого подразделения, если они каким-либо

образом взаимодействуют в процессе работы. Внутренним клиентом может быть руководитель своего отдела, для которого регулярно создается какой-то продукт (например, отчет).

Ключевые вопросы клиентоцентричного подхода к внутренним клиентам:

- › Кто мой внутренний клиент и для кого я являюсь внутренним клиентом?
- › Как перестроить свое отношение и начать воспринимать знакомого коллегу как клиента, которому нужно помочь?
- › Как помочь коллегам лучше исполнять их обязанности?
- › Как сократить и упростить рабочие процедуры, чтобы внутренним клиентам было удобнее и проще работать со мной?
- › Как облегчить подчиненным (внутренним клиентам) выполнение трудных задач?
- › Как быстро и правильно обеспечить руководителю как клиенту необходимую информацию?

Чем больше заботы будет проявлено по отношению к внутренним клиентам, тем более качественным будет итоговый результат работы организации. В клиентоцентричной организации подчиненные не испытывают страха, а руководители не страдают от стресса, опасаясь за результат работы. Более развиты горизонтальные связи способствуют ускорению взаимодействия и создают более свободную атмосферу.

Круг внешних клиентов может быть достаточно широк, не определен и изменчив. Клиентоцентричный подход предполагает изучение, классификацию, выявление потребностей внешних клиентов и поиск наилучших способов удовлетворения этих потребностей. Этот путь

удобно проходить с использованием специально разработанных методов и инструментов (см. раздел 5).

Внутренние клиенты относительно постоянны. Если структура организации меняется относительно редко и люди работают вместе годами, то хорошо знают потребности и нужды друг друга как внутренних клиентов. Возникают устойчивые формальные или неформальные связи, если они положительны и бесконфликтны, то могут подменять клиентоцентричный подход в чистом виде. Если структура организации изменилась или возник новый процесс, продукт или услуга, появляются новые внутренние клиенты, и для взаимодействия с ними будет логично использовать инструменты и практики, описанные в данном навигаторе (см. разделы 5, 7).

И внешние, и внутренние клиенты в равной степени вправе ожидать хорошего качества сервиса. Невозможно заставить сотрудника улыбаться и помогать внешнему клиенту, когда сам сотрудник не видит такого же внимательного и дружелюбного отношения к себе как к внутреннему клиенту.

## КУДА ДАЛЬШЕ?

Как внедрить клиентоцентричную культуру в своей организации

4 ПРОДВИЖЕНИЕ КУЛЬТУРЫ

Учимся правильно наблюдать за клиентом

5.2.4 СКРЫТОЕ НАБЛЮДЕНИЕ ЗА ОБЪЕКТОМ

Пришла идея хорошего сервиса? Нарисуйте ее!

5.6.2 БУМАЖНЫЙ ПРОТОТИП

Что такое инклюзивный сервис?

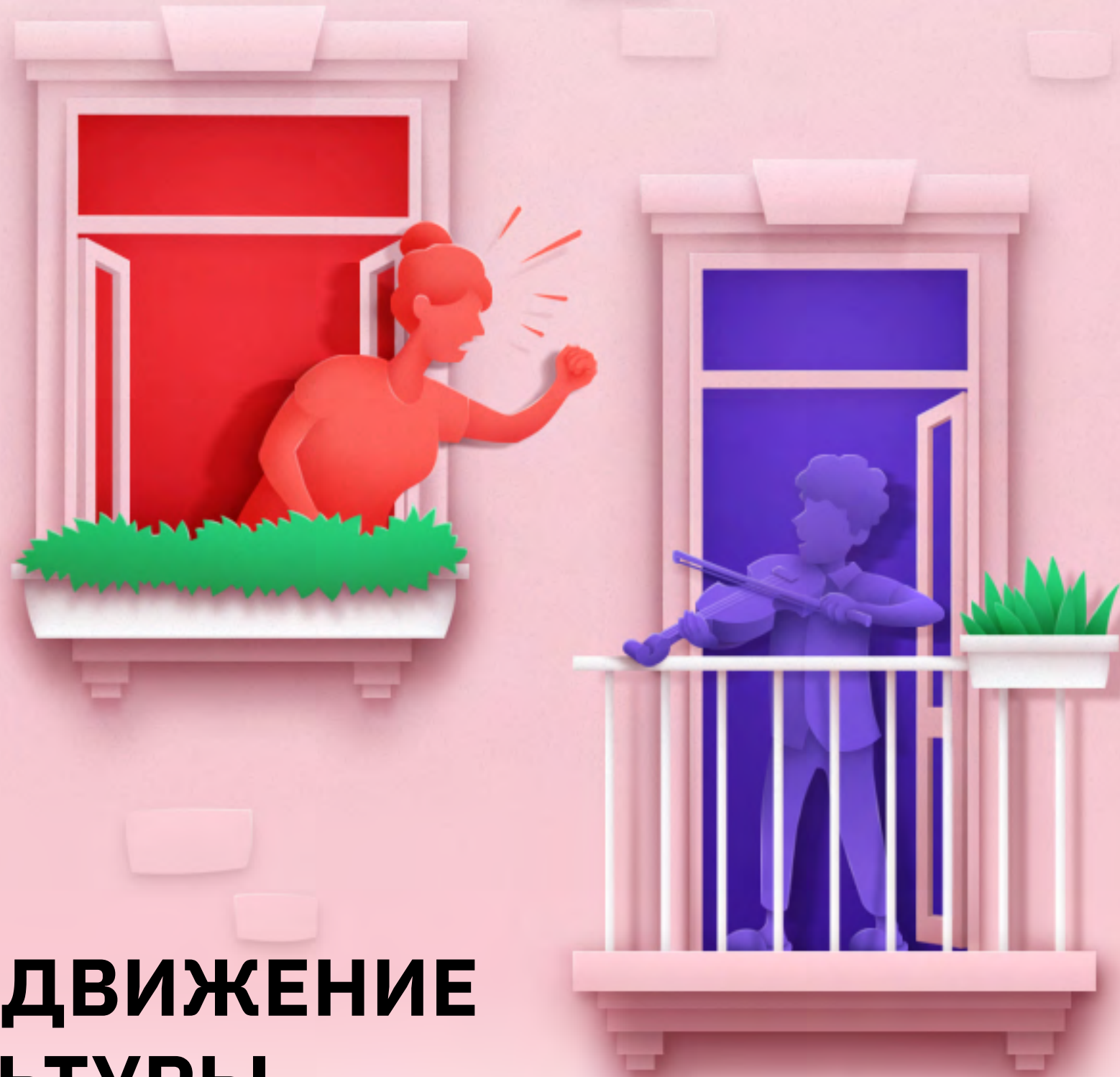
9.1 ЧТО ТАКОЕ ДОСТУПНОСТЬ, ЗАЧЕМ И КОМУ ОНА НУЖНА?

Происхождение инструментов сервисного дизайна

ПРИЛОЖЕНИЕ А  
АТЛАС «ЗВЕЗДНОГО НЕБА»



# 4



## ПРОДВИЖЕНИЕ КУЛЬТУРЫ

### 4.1 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА: ЧТО ЭТО ТАКОЕ И ОТКУДА БЕРЕТСЯ?

Время чтения:  
8 минут

Авторы раздела: Крель М. В., Потеев П. М.

**Фраза «Культура съедает стратегию на завтрак»<sup>1</sup> затерта до полной нечитаемости. В чем смысл этой фразы? Есть ли смысл менять культуру, и если да, то как подойти к задаче?**

<sup>1</sup> Колбей Е. «Культура съедает стратегию на завтрак» // Real ITSM. URL: <https://realitsm.ru/2017/07/kultura-sedaet-strategiyu-na-zavtrak/>

#### 4.1 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА: ЧТО ЭТО ТАКОЕ И ОТКУДА БЕРЕТСЯ?

*Корпоративная, или организационная, культура — свод правил, норм, моделей поведения, ценностей организации, представленный как совокупность конкретных ценностей (например, уважение, стремление к совершенству) либо существующий на уровне слухов, легенд и неформальных установок «здесь так принято».*

Культура организации — не только формально принятый дресс-код, вежливость в общении и стиль оформления рабочего пространства, это гораздо более широкое понятие. Культура определяет, что сотрудники считают правильным, а что — неприемлемым, как общаются, принимают решения, разрешают конфликты. Даже ругань на совещаниях, сокрытие информации, кляузы, интриги, бессистемные наказания тоже могут быть признаками корпоративной культуры, другой вопрос, насколько тогда она способствует достижению целей организации.

В разных организациях и даже на разных этапах развития одной организации культура может формироваться по разным принципам. Например, культура лидера формируется вокруг конкретного человека, культура продукта может объединить желающих участвовать в его создании.

Есть множество способов описания типов культур в организациях. Например, спиральная динамика описывает восемь типов культуры с позиции ценностей и их развития<sup>2</sup>. Можно описывать культуру с разных точек зрения, например как отношение к власти (семейная, авторитарная или демократическая), разнообразие (монокультура или мультинациональная культура), специфические качества, присущие

<sup>2</sup> Розин М. Путешествие по спирали 2.0 // The Human Resources Times. 2018. № 33. URL: [https://www.ecopsy.ru/upload/medialibrary/204/Spiralnaya\\_dinamika\\_2.0.pdf](https://www.ecopsy.ru/upload/medialibrary/204/Spiralnaya_dinamika_2.0.pdf)

конкретной отрасли (например, культура федерального государственного унитарного предприятия (ФГУП), культура производственной компании и культура ИТ-компании, скорее всего, будут сильно отличаться).

В большинстве органов государственной власти существует традиционная культура, которая базируется на следовании нормативно-правовым документам и регламентам, единоначалии, безусловном уважении к иерархии, дисциплине исполнения поручений. Для этого всегда были основания: в период построения и укрепления механизмов государственного управления перечисленные выше ценности важны и необходимы. Более того, с развитием указанных механизмов они не должны исчезнуть, иначе органы государственного управления перестанут быть собой по сути.

*Декларируемая культура может быть описана в документах, постерах и прочих формальных атрибутах организации. Истинная культура — это ценности, существующие в реальности и отраженные в поведении. Иногда истинная культура и декларируемая культура отличаются вплоть до полной противоположности. Например, декларируется ценность «баланс между работой и личной жизнью», а на практике сотрудники вынуждены допоздна задерживаться и приходить в выходные. Допустим, официально провозглашены лозунги типа «Клиент всегда прав» либо «Мы работаем для граждан», тогда как на практике сотрудники пользуются любым поводом отказать клиенту в его запросе или уклониться от решения его проблемы, ссылаясь на служебные регламенты и инструкции.*

На формирование культуры влияет большое число факторов, в том числе личные ценности основателей либо сильных лидеров, которые выступают как ролевые модели для большинства сотрудников и своим примером влияют на принципы поведения, способы принятия решений и урегулирования конфликтов. Сотрудники всегда смотрят и ориентируются на действия старших (не на слова, а именно на действия). Культура организации влияет на ее развитие посредством того, каких сотрудников нанимают в организации и как они реагируют на изменения. Внешняя среда (например, уровень конкуренции), отрасль, география, религия (особенно для регионов, где ее роль играет заметную роль в обществе), традиции, даже язык, на котором общаются сотрудники организации, без сомнения, также обуславливают культуру организации.

Признаки корпоративной культуры сложно измерить, как и оценить их вклад в экономические и операционные показатели. Сильные, устойчивые культурные нормы, с одной стороны, поддерживают стабильность организации, а с другой — являются препятствием для внедрения изменений или формирования необходимого уровня гибкости процессов и способов мышления, необходимых для построения клиентоцентричной организации.

Культуру можно описать подробно и определить в формальных документах. Верхний уровень культуры составляют ценности организации, например уважение, стремление к совершенству, сотрудничество и др.

*Среди ценностей британской авиакомпании Virgin Atlantic есть и такая: «Virgin Atlantic любит людей»<sup>1</sup>.*

<sup>1</sup> Virgin loves people. Our values // Virgin Atlantic. URL: <https://careersuk.virgin-atlantic.com/values>

Ценности дают краткие и насыщенные по смыслу ответы на вопросы: Кто мы? Какие мы? Ценности могут быть представлены как определения, которые отвечают на вопросы: Что для нас такое хорошо, и что такое плохо? Что поощряется? Что пресекается? Вот несколько примеров подобных определений:

- › Обнаружив проблему, мы решаем ее вместе и согласованно.
- › В работе мы не допускаем оценок и решений на основе слухов и сплетен.
- › Люди важнее процедур.

Клиентоцентричность также относится к ценностям. Формирование клиентоцентричности может происходить целенаправленно в рамках управляемого изменения культуры. Один из типичных вопросов руководителей разных уровней и направлений деятельности: «Зачем мне думать на тему культуры? Пусть сотрудники просто работу работают! Какая связь между нашей работой и культурой?» Поиск ответов может занять время, но в данном случае лучше всего срабатывает подход «поставь себя на место другого», наблюдение и осознание опыта, как своего, так и чужого. Нередко руководителю удается самому найти ответ, когда он видит, как его сотрудники взаимодействуют с клиентами, как относятся к ним на самом деле.

*Управление культурой — не обязательно детальное описание ценностей и их последовательное многолетнее внедрение с использованием постеров, общих собраний, анкет. Это поэтапное целенаправленное формирование желаемых проявлений в поведении сотрудников и руководителей организации, проявляемое и наблюдаемое в жизни.*

Изменить корпоративную культуру можно, но на это будут потрачены месяцы и годы. Формирование одной конкретной ценности, например клиентоцентричности, происходит быстрее и легче, поскольку можно начать с конкретной команды и ограниченного количества процессов (так называемые островные изменения). Всегда легче изменить культуру в небольшой команде. Руководитель-лидер вполне может повлиять личным примером на культуру в своем подразделении либо в проектной команде.

#### ***Как увидеть культуру: приемы диагностики***

*Для диагностики культуры есть специалисты и специальные инструменты (опросники по типам культур, симуляторы и т. д.), но для первого приближения допустимо примерно определить существующую культуру при помощи простых инструментов. Заметим, что такие наблюдения служат своего рода ориентиром, предназначены для личного использования и вряд ли пригодны в качестве серьезного обоснования организационных решений.*

#### ***Чтобы определить культуру организации:***

- › *Проявляйте наблюдательность. Нужно слышать ключевые слова, видеть реакции и эмоции, анализировать и понимать, чем человек руководствуется при принятии решения. Например, если сотрудники боятся сказать руководителю об ошибке или внести предложение, то, возможно, это проявление культуры страха.*

- › Обратите внимание на повторяющиеся слова-маркеры: «Кого замочат?», «Меня шефу слили». Также показательно молчание вместо проявлений инициативы. Вполне возможно, что сотрудники опасаются эмоциональной реакции или репрессий со стороны коллег или руководства. В отдельных культурах молчание может быть атрибутом культуры уважения к старшим, а не проявлением страха.
- › Следите за отношением к инициативам. «Так, это классная теория, но давайте займемся делом!» По одной фразе мы понимаем такую культурную норму, как обесценивание.

## 4.2 РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ

Авторы раздела: Крель М. В., Потеев П. М.

**Что такое культура клиентоцентричности? Как она проявляется в организации? Какие управленческие механизмы помогают и как ее развить? Ответы на эти вопросы — в данном разделе.**



**Время чтения:  
4 минуты**

*Культура клиентоцентричности — организационная культура, способствующая изменениям организации на благо клиента.*

Обратите внимание на то, какие факторы влияют на успех организации в наши дни (см. рисунок 7). Культура организации, способствующая принятию и успешному внедрению изменений, проявляется в следующих деталях:

- › На любой процесс сотрудники смотрят глазами клиента.
- › Метрики процессов заданы в терминах клиентского опыта и эффективности клиентских процессов (например, срок от подачи заявки до получения услуги; количество шагов, которые необходимо пройти клиенту для получения результатов своего запроса, и т. д.).
- › Сотрудники берут на себя ответственность как за сроки и результат, так и за ошибки (не склонны перекладывать ответственность на смежные отделы, другие ведомства).
- › Руководитель участвует в обслуживании клиентов наравне с остальными сотрудниками.



## Увеличение прибыли компании при внедрении новой культуры

Если обещать, что технология «изменит все», то не надо удивляться, что госструктуры будут относиться к ней настороженно.

Клиентоцентричность

58%

Управление данными

40%

Инновационность

28%

Коллаборации с другими игроками рынка

28%

Применение гибких подходов к разработке, в т. ч. Agile

26%

Рисунок 7. Характеристики успешных компаний в цифровую эпоху<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Клиентоцентричный менеджмент: билет в будущее // Про качество. URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/klientotsentrichnyy-menedzhment-bilet-v-budushchee-cto-takoe-customer-experience-i-kak-ego-izuchit/>

В одной национальной европейской почтовой службе вновь назначенный генеральный директор получил отчеты по клиентским претензиям (в основном жалобы были на длительные сроки и отвратительное качество доставки). Он поставил всем директорам подразделений задачу лично (!) отправить друг другу недорогие, но хрупкие подарки. Подарок нужно было отправить и получить лично, не делегируя помощникам. Все подарки пришли поврежденные, а руководители получили непосредственный наглядный опыт: им пришлось заполнить десяток бумажек при отправке посылки и испытать весь спектр эмоций отправителя и получателя поврежденной посылки. С этого эксперимента началась масштабная трансформация организации. В итоге генеральному директору удалось вывести организацию в лидеры по клиентским метрикам. Один из участников этой трансформации представил данный кейс на Amsterdam Operational Excellence Forum в 2017 году.



При планировании любого, даже кажущегося незначительным, изменения необходимо учитывать правила управления изменениями, в частности выбирать скорость реализации изменения, которая будет приемлема для сотрудников, и планомерно работать с сопротивлением.

Люди настороженно относятся к изменениям не потому, что они плохие или изменения не очень приятные. Вспомним, что большинство из тех, с кем мы работаем, пережили не одну и не две реорганизации. За сопротивлением стоят базовые потребности (безопасность, опора на прежние опыт и знания и очень глубокая биохимия процессов работы



мозга). Этих причин более чем достаточно для того, чтобы осознанно отнестись к управлению изменениями культуры и возможной настороженности или даже открытому сопротивлению сотрудников.

Изменение культуры, в том числе принятие организацией клиентоцентричности как ценности, достигается благодаря применению ряда инструментов и управленческих механизмов. К ним относятся:

- › **Четкий образ будущего:** что именно должно измениться, как это проявится, и как эти изменения повлияют на заинтересованные стороны (группы сотрудников, клиентов, поставщиков и т. д.). Например, как мы поймем, что мы стали клиентоцентричной организацией? Как клиенты поймут, что мы стали клиентоцентричной организацией? Процесс достижения значимой цели важно разбить на конкретные наборы шагов и результаты, чтобы было легче идти и понятнее, кого именно чему обучать.
- › **Деятельность лидеров** (особенно первых лиц и непосредственных руководителей тех команд, которые должны измениться). Им важно определить целевые ценности и следить за собственной деятельностью в качестве личного примера ролевой модели.
- › **Правила управления изменениями**, которые нужно учитывать при планировании любого, даже кажущегося незначительным, изменения. Следует выбирать скорость реализации изменения, которая будет приемлема для сотрудников, и планомерно работать с сопротивлением.

## 4.3 КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ: ПЯТЬ ПРАВИЛ

*Автор раздела: Линник О. В.*

**Менять культуру можно начать с малого, и первый шаг будет совсем простым. В этом разделе представлены основные правила продвижения культуры клиентоцентричности, благодаря которым можно постепенно повышать клиентоцентричность всей организации.**

Повышение клиентоцентричности возможно без радикального изменения структуры или процессов внутри организации. В действующих административных и должностных регламентах, иных внутренних документах можно найти те положения, которые можно улучшить и сделать более клиентоцентричными, в частности за счет изменения устоявшихся в организации негласных норм.

*В организации принято давать ответ на запрос на пятый день после его получения, даже если в регламенте предусмотрена возможность ответить ранее («в срок до 5 рабочих дней»). Чтобы решить проблему клиента, иногда нужно получить информацию в тот же день. Пилотная команда может разработать внутренние правила, предусматривающие такой вариант оперативного получения информации. Изменения будут происходить не в регламенте, а в устоявшихся негласных нормах, с тем чтобы положительно повлиять на клиентоцентричность.*



**Время чтения:  
7 минут**



Подкреплять новые ценности помогает обучение на примерах из недавнего опыта сотрудников, как поступать правильно, а как — нет (см. инструмент «Сторителлинг» в разделе 5.8.2). Это могут быть истории, когда сотрудники вышли за рамки своих привычных действий, совершили действия, не предусмотренные стандартной должностной инструкцией или регламентом, ради того чтобы помочь клиенту.

*В январе 2020 года по заказу РАНХиГС исследовательский центр Synopsis Group провел социологическое исследование государственных и муниципальных служащих. Его результаты наглядно показали степень инициативности сотрудников на разных уровнях иерархии в организации. В большинстве случаев рядовые сотрудники гораздо менее склонны проявлять инициативу и отступать от регламентов, поскольку справедливо опасаются наказания за эти нарушения, при этом не верят в возможность поощрения, даже когда конкретная задача требует менее формального подхода. В то же время большинство руководителей положительно относится к инициативе и тактическим изменениям, если они способны улучшить качество оказываемых услуг и принимаемых решений. Это доказывает, что служащим органов власти необходима поддержка клиентоцентричных инициатив со стороны руководства.*

Для внедрения клиентоцентричного подхода в организации необходимо понять, принять и затем последовательно соблюдать пять базовых правил:

- › поддержка руководителем клиентоцентричного подхода и его проникновения в культуру организации;
- › готовность руководителя и сотрудников встать на место клиента, чтобы понять его;
- › умение не только использовать в речи слова и термины из клиентоцентричного подхода, но реально и общаться «на языке клиента»;
- › проявление одних и тех же ценностей на словах и в действиях;
- › сбор и использование обратной связи.

Рассмотрим подробнее, как эти правила проявляются на практике и почему они так важны.

**Правило 1.** Необходимо, чтобы руководитель поддерживал изменение организационной культуры в пользу клиентоцентричности. Недостаточно заявить об этом по привычным каналам коммуникации, на общих собраниях и т. п., руководитель должен демонстрировать это собственными действиями, публично поддерживать нестандартные клиентоцентричные решения. Как было сказано выше, руководитель может периодически вставать на место клиента или сотрудника, демонстрируя лучшие практики гембы<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Гемба (с яп.) — место, где происходит работа. Метод подразумевает наблюдение за процессом работы непосредственно в месте ее осуществления и помогает выявить критические явления, проблемы, узкие места и возможные пути улучшения ситуации. См. также: Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в государственном управлении / под ред. Е. Г. Потаповой. М.: РАНХиГС, 2019. Раздел. 3.6.3.

**Правило 2.** В клиентоцентричной организации любой сотрудник, независимо от положения в иерархии, готов сам встать на место клиента. Имея возможность решить задачу простыми действиями (звонок непосредственному исполнителю, ответ на запрос не в последний день выделенного срока, а в первый и др.), он ежедневно помогает клиентам.

**Правило 3.** Клиентоцентричность неизбежно проявляется в культуре речи и в лексике (не только в формальном, но особенно в неформальном общении). Нередки ситуации, когда с клиентом сотрудник вежлив и корректен, а разговаривая с коллегами, обсуждает клиентов (внутренних и внешних) с использованием обценной и уничижительной лексики, раскрывая чувствительную личную информацию и т. д. Подобные двойные стандарты недопустимы, поскольку в этом случае клиентоцентричный подход в культуре, по сути, не закрепляется, создается лишь его имитация.

Чувствительную информацию о человеке (факты о его здоровье, религиозных, сексуальных и иных предпочтениях, финансовом, семейном положении и др.), которая стала известна служащему по долгу службы или иным причинам, недопустимо раскрывать и обсуждать даже в кругу своих коллег. Обязанность сохранять конфиденциальность персональных и иных данных, ставших известными служащему, должна быть отражена в его должностной инструкции, но даже если такого положения в инструкции нет и информация стала известна случайно, нормы морали и этики требуют защиты приватности. Закреплению данного правила поможет понятная система санкций за его нарушение и примеры их неотвратимого применения, известные сотрудникам.

**Правило 4.** Люди верят действиям больше, чем словам. Действия сотрудников, чье поведение является примером для большинства, должны четко соответствовать принципам клиентоцентричного подхода. В организациях с иерархической структурой (в государственных учреждениях иерархичность подчеркивается) это касается прежде всего руководителей подразделений и организации в целом. Сотрудники осознанно или неосознанно реагируют на поведение руководителя.

**Правило 5.** Необходимо наладить сбор и предоставление обратной связи в отношении каждого сотрудника, непосредственно связанного с предоставлением услуги, в идеальной ситуации — в каждой точке взаимодействия с клиентом. По индикаторам обратной связи можно сравнивать работу отдельных служащих или подразделений, фиксировать прогресс или падение клиентоцентричности во всем органе власти.

Работая с обратной связью, рекомендуется соблюдать несколько условий:

- › Благодарность должна доходить до конкретных сотрудников, которые проявили клиентоцентричность, помогли людям и заслужили эту благодарность.
- › Негатив от клиента должен быть грамотно и корректно донесен до каждого в цепочке, кто не смог предоставить услугу достаточно качественно, но без перехода на личности.
- › Низкие показатели обратной связи должны быть поводом не для наказаний и санкций, а для разбирательства, почему клиент остался

недоволен. Возможно, у него изменились потребности, и его не устраивает прежний продукт, сервис или услуга. Как вариант, низкая оценка вызвана не качеством конкретного продукта, сервиса или услуги, а плохим настроением или самочувствием или негативным отношением к органу власти в целом.

- › Нематериальная мотивация, выражающаяся в удовлетворении от полезной работы и оказании помощи людям, не должна полностью заменять другие способы поощрения сотрудников, особенно материальную мотивацию.

Практика показывает, что клиентоцентричность распространяется в коллективе и даже за его пределами. Если соответствующей тактики придерживаются несколько человек и так выстраивают процессы взаимодействия друг с другом и с окружающими, то они служат дальнейшему распространению клиентоцентричности во всей организации. Созданная в одном органе власти, клиентоцентричная культура неизбежно вовлекает внешних клиентов и взаимодействующие с ним другие органы власти.

## КУДА ДАЛЬШЕ?

С чего начать разработку клиентоцентричного сервиса?

5.2 ЭТАП ИССЛЕДОВАНИЯ

Как правильно работать с источниками информации?

5.2.2 КАБИНЕТНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Как правильно встать на место клиента?

5.3.5 «МОКАСИНЫ»

Как оживить образ клиента?

5.4.4 МОДЕЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНЫ

Есть идея хорошего сервиса? Нарисуйте ее!

5.6.2 БУМАЖНЫЙ ПРОТОТИП





Время чтения:  
6 минут

## ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОГО ПОДХОДА

### 5.1 ЭТАПЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОГО ПРОДУКТА

*Авторы раздела: Картавец В. В., Паратунов М. В., Степанцов П. М.*

**В данном разделе мы кратко рассмотрим типовой жизненный цикл создания или усовершенствования продукта или сервиса.**

#### 5.1 ЭТАПЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОГО ПРОДУКТА

Можно выделить три основные ситуации, когда оказываются востребованы инструменты клиентоцентричного подхода:

- › создание нового продукта или сервиса;
- › усовершенствование уже существующего продукта или сервиса (включая обслуживание и поддержку);
- › масштабирование уже существующего продукта или сервиса.

Возникновение этих ситуаций говорит о том, что в организации назрели перемены. Они могут быть продиктованы тем, что изменилась конъюнктура рынка, или устарела линейка продуктов, или произошел какой-то кризис, или изменилась правовая среда, или появились новые требования к организации и т. п. Создание нового, обновление или масштабирование старого продукта или сервиса может быть способом решить возникшие проблемы и затруднения. Клиентоцентричный подход к этому процессу может вывести организацию на новый уровень, значительно повысить ее конкурентоспособность и эффективность.

Во всех трех ситуациях клиентоцентричный подход предполагает последовательное прохождение нескольких типовых этапов.

**Этап исследования.** Первым логическим шагом к созданию чего-то нового, в том числе продукта или сервиса, являются исследования. Цель — собрать максимально возможный в данных условиях объем данных о клиентах, об их потребностях, о существующих аналогичных продуктах, о современных трендах в той сфере, к которой относится продукт, и т. п. Чем богаче и разнообразнее будут данные, тем больше вероятность, что продуктовая команда сумеет правильно понять ситуацию, обнаружить проблему и найти способ ее решения. По окончании этого этапа исследователи должны получить набор первоначальных

гипотез — описаний ситуации, отвечающих на вопросы: что происходит? почему это происходит?

**Этап эмпатии.** Эмпатия позволяет глубоко проникнуться опытом клиента. После наблюдения со стороны команда исследователей обращается к пользователю и расспрашивает его о потребностях, чувствах и проблемах. На этапе эмпатии продолжается сбор данных, но уже не объективных, а субъективных, в том виде, как пользователь понимает проблему.

**Этап анализа и синтеза.** После сбора объективных и субъективных данных команда приступает к их обработке — анализу и синтезу окончательных гипотез. Инструменты этого этапа помогают структурировать данные, выявлять их взаимосвязи. Для этого используются различные графические методы: карты, схемы, рисунки.

**Этап генерации и выбора идей.** Творческий этап выражается в том, что исследователи выдвигают идеи, которые затем будут воплощены в прототипе. От итогов этапа зависит успех всего проекта — сможет ли команда создать требуемый продукт или сервис, или ей придется начать весь процесс сначала. На этом этапе нужно собрать воедино все данные и результаты их анализа и найти новое непротиворечивое реалистичное решение, необходимое пользователю.

**Этап прототипирования.** После того как созданы и отобраны лучшие идеи, продуктовая команда приступает к проектированию прототипов. В прототипе в упрощенной форме моделируется основной смысл, ведущая функция продукта или сервиса.

**Этап тестирования прототипа (и затем продукта или сервиса).** Как создание прототипа, так и непосредственное создание продукта или сервиса завершается тестированием. Продуктовая команда проверяет то, что она создала, выявляет достоинства и недостатки получившегося прототипа (или уже MVP продукта или сервиса) и принимает решение, будет ли он запущен в производство или в эксплуатацию.

**Этап презентации.** Команда рассказывает о своей работе, о том, как проводилось исследование, как проверялись гипотезы и какой вариант продукта или сервиса в итоге оказался лучшим.

**Этап создания/производства продукта.** На основе удачного прототипа создается первая версия продукта или сервиса — минимально жизнеспособный продукт (minimum viable product, MVP).

*Минимально жизнеспособный продукт — это версия продукта с минимально необходимым набором характеристик, который пользователи могут применять для удовлетворения той или иной потребности<sup>1</sup>.*

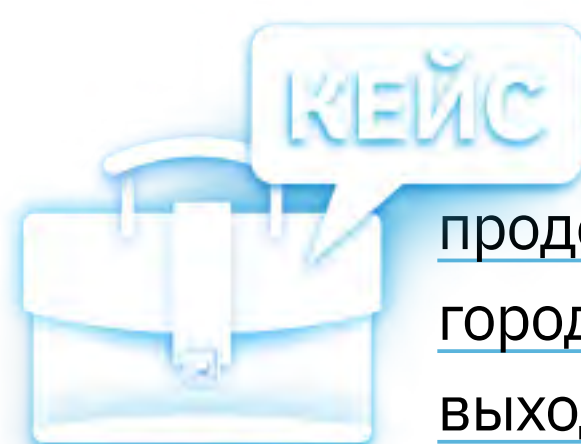
Этап создания продукта выходит за рамки данного навигатора, поэтому подробно в нем не рассматривается. После создания MVP или следующей версии продукта, также выполняется тестирование, как описано выше.

О различиях этапов и применяемых на каждом из них инструментах можно прочитать в разделе 6. Для достижения целей каждого этапа

<sup>1</sup> О создании минимально жизнеспособного продукта см.: Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в государственном управлении / под ред. Е. Г. Потаповой. М.: РАНХиГС, 2019. С. 66.

используются определенные инструменты. Здесь мы не описываем управленческие и сложные аналитические инструменты, но только те, которые непосредственно применяются на практике. Все они доступны любому человеку при условии некоторой тренировки и соблюдения требований. Для выполнения исследования можно также пригласить профессионалов. Сервисный дизайн очень популярен в отдельных отраслях (в банковской сфере, в ИТ-технологиях), многие организации и специалисты накопили большой опыт участия в отечественных проектах.

Помимо описанных выше этапов клиентоцентричных исследований практически любое создание продукта или услуги имеет несколько этапов, которые мы назвали типовым алгоритмом. Описание этого алгоритма и его модификаций в приложении к конкретным ситуациям, а также подсказки по выбору инструментов на каждом этапе содержатся в разделе 6.



Использование отдельных инструментов мы продемонстрируем на примере сквозного кейса — создания городской службой занятости чат-бота для женщин, которые выходят на работу после отпуска по уходу за ребенком.

В службе занятости города N искали способ привлечь больше соискателей-женщин, которые недавно вышли или скоро выйдут из декретного отпуска. Собралась инициативная группа, в которую вошли сотрудники службы: два молодых сотрудника ИТ-отдела (Михаил и Екатерина), инспектор, непосредственно подбирающий вакансии

(Светлана), один из двух штатных психологов-профориентаторов (Ольга) и один руководитель отдела (Виктория).

Инициативная группа предложила создать чат-бот — современный, полезный и сравнительно простой в разработке инструмент. Чат-бот «Вероника» будет работать на сайте службы занятости и в мессенджере Telegram.

Он будет помогать соискателям разбираться в услугах службы занятости, выбирать подходящие программы обучения, советовать, какие документы нужно взять с собой для первого визита в службу занятости. Для сотрудников службы занятости чат-бот будет собирать обратную связь от пользователей: насколько понятна информация на сайте, какое впечатление осталось после посещения специалиста и др.



## 5.2 ЭТАП ИССЛЕДОВАНИЯ

Автор раздела: Паратунов М. В.

Время чтения:  
28 минут

В разделе дана краткая характеристика этапа исследования. Подробно описаны кабинетные исследования, анализ трендов, скрытое наблюдение за объектом, «день с пользователем» и мобильная этнография — инструменты, которые удобно использовать для сбора данных.

### 5.2.1 ХАРАКТЕРИСТИКА ЭТАПА ИССЛЕДОВАНИЯ

На этапе исследования собираются данные двух видов — первичные и вторичные.

*Первичные данные* — данные, которые исследователь собирает впервые, непосредственно от пользователей в режиме прямых наблюдений или интервью.

*Вторичные данные* — данные, которые ранее уже были собраны в ходе других исследований и могут быть применены в целях текущего исследования<sup>1</sup>.

Исследование удобно начинать со сбора вторичных данных. Это позволит исследователю погрузиться в проблему и корректно сформулировать задачу для сбора первичных данных. К тому же в эпоху информатизации этот ресурс более доступен, поскольку есть открытые данные статистических исследований и отчетов, анализ научных публикаций, отзывов пользователей в социальных сетях и т. д.

Сбор данных первичных исследований начинается в процессе наблюдения за пользователем, его поведением в ситуациях взаимодействия с продуктом или сервисом или в тех ситуациях, когда он испытывает потребность в продукте или сервисе. Для наблюдения можно использовать различные инструменты: скрытое или открытое наблюдение, единичное и массовое наблюдение. Одной из разновидностей наблюдения является самонаблюдение — автоэтнография (подробнее см. приложение А). Здесь сам исследователь может пройти путь пользователя и представить, что с аналогичными проблемами столкнулся он сам. Логичным продолжением этого этапа является прямое общение с пользователем в контексте данного исследования в формате глубинных интервью или фокус-групп.

Кроме указанных ниже инструментов, на данном этапе можно использовать инструменты «дневник пользователя» и «история пользователя» (подробнее см. приложение А).


По окончании этапа исследования проектная команда должна получить набор первоначальных проблемных гипотез, найденных во вторичных данных или сформулированных самостоятельно. Это описания проблемы, отвечающие на вопросы: что происходит? почему это происходит?

<sup>1</sup> Багиев Г. Л., Богданова Е. Л. Маркетинг-статистика // Энциклопедия маркетинга. URL: <https://www.marketing.spb.ru/read/m9/12.htm>




### 5.2.2 КАБИНЕТНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

**Кабинетные исследования** — метод сбора вторичных данных с помощью поиска, обзора и обобщения результатов существующих исследований<sup>1</sup>. Такой сбор всегда является отправной точкой исследовательского процесса. Собираемые в ходе таких исследований вторичные данные могут быть как качественными, так и количественными, включая отчеты об изучении рынка, данные о клиентах, научные исследования и т. д. Вторичные данные могут быть получены как из внешних источников (научных статей, официальных документов и отчетов), так и из внутренних источников, если подобные исследования уже проводились в организации. Чтобы выполнить кабинетное исследование, надо провести поиск по конкретной теме или вопросу, используя поисковые системы в интернете, исследовательские платформы, базы данных, научные журналы, библиотеки, конференции и т. п.



 **Ценность:** кабинетное исследование позволяет убедиться, существуют ли исследования по данной теме, точнее сформулировать вопрос исследования и определить наиболее перспективные методы сбора данных. Особенности кабинетных исследований приведены в таблице 3.


 **Продолжительность:** от 1 до 3 дней.


 **Необходимые ресурсы:** офисное программное обеспечение, доступ к источникам и базам данных, к интернету.


<sup>1</sup> Secondary research // This is service design doing. URL: <https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods/secondary-research>

Таблица 3. Преимущества и ограничения кабинетных исследований

 <b>Преимущества</b>	 <b>Ограничения</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Для использования инструмента не нужны специальные условия и респонденты.</li> <li>› Инструмент можно использовать в одиночку, нет необходимости в командной работе.</li> <li>› Инструмент позволяет детально изучить предмет исследования.</li> <li>› Инструмент позволяет оценить использованные ранее методы и инструменты, отказаться от неудачных и сосредоточиться на необходимых.</li> <li>› Инструмент помогает найти экспертов в конкретной области, которые могут дать интервью, принять участие в творческих семинарах или стать рецензентами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Неизбежны временные затраты.</li> <li>› Необходимые актуальные данные не всегда доступны.</li> <li>› Используемые данные не всегда релевантны данной задаче</li> </ul>

 **Необходимый навык:** умение искать и анализировать информацию.

 **Подготовка:** выделить необходимое время для проведения исследования.

 **Проведение:**

- 1) Определите вопрос или тему исследования. Подумайте, почему вы проводите исследование и как вы собираетесь использовать его результаты.
- 2) Составьте список потенциальных внутренних и внешних источников. Если в организации нет системы управления знаниями, вам необходимо найти внутренних экспертов,

которые владеют необходимой информацией (например, профильный специалист из отдела исследований рынка).

- 3) Оцените достоверность источников. Попробуйте оценить достоверность каждого потенциального источника, например, рецензируемый академический журнал более надежен, чем новостное СМИ. Ранжируйте ваши потенциальные источники в соответствии с их надежностью и приблизительно определите, сколько времени вы потратите на поиск по каждому источнику.
- 4) Проведите скрининг источников, отбирая интересные ссылки. Выделите определенный временной интервал для скрининга (например, один час). Если вы найдете важную информацию или другие потенциально интересные источники или ссылки, отложите их для последующего более глубокого изучения.
- 5) Проведите углубленный поиск. Просмотрите список, который вы создали во время скрининга, и изучите потенциально интересную информацию более подробно. Прочитайте статьи, разберитесь в статистике. Проверьте источники, использованные в статьях. Попробуйте найти базовое исследование.



**Анализ полученных данных:** сделайте резюме по проведенному исследованию. Оно может быть в виде формального отчета или в виде схемы, презентации, инфографики.



**Результат:** план следующего исследования, статистика.



**Следующий шаг:** сбор первичных данных.

### 5.2.3 АНАЛИЗ ТРЕНДОВ

**Анализ трендов<sup>1</sup> (трендмэппинг, трендвочинг)** — это анализ существующих тенденций и направлений развития сервисов, дизайна, общества в целом.



**Ценность:** данные, полученные с помощью этого инструмента, позволяют команде не изобретать велосипед и ускорить процессы генерации продуктовых гипотез, приняв решения, отвечающие современным реалиям и лучшим практикам в данной области. Анализ трендов необходим, если проект предполагает финансовые затраты или его результаты очень значимы, когда поверхностный анализ трендов или его отсутствие может привести к имитации творческой активности и потере вложенных денег. Инструмент можно не использовать, если проектируется продукт или сервис для ограниченного или временного использования и следование трендам не имеет большого значения. Особенности использования анализа трендов приведены в таблице 4.

*Анализ трендов рекомендуется применять на стадии подготовки идей, перед созданием гипотезы.*





**Продолжительность:** поиск трендов — от одного до трех дней; групповая обработка материалов — один-три часа.





**Необходимые ресурсы:** интернет, офисное программное обеспечение, два больших листа, стикеры, фломастеры


<sup>1</sup> Тренд — склонность, тенденция, преобладающее направление развития (Тренд // Classes. URL: <https://classes.ru/all-russian/dictionary-russian-foreign2-term-37101.htm>).

Таблица 4. Преимущества и ограничения анализа трендов

 <b>Преимущества</b>	 <b>Ограничения</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Для использования инструмента не нужны респонденты и специальные условия.</li> <li>› Инструмент позволяет погрузиться в контекст проблемы.</li> <li>› Инструмент позволяет создать общую базу знаний для командной работы.</li> <li>› При командной работе инструмент обеспечивает экономию времени на поиск информации.</li> <li>› Инструмент позволяет посмотреть на проблему задачи с разных сторон, оценить мировой опыт.</li> <li>› С помощью инструмента удастся принимать более обоснованные решения в разработке продукта.</li> <li>› Инструмент облегчает прогнозирование и выявление скрытых возможностей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Инструмент неприменим на срединных и конечных стадиях разработки сервисов или процессов.</li> <li>› Инструмент не подходит для верификации гипотез.</li> <li>› Инструмент не позволяет в полной мере судить о востребованности конкретного продукта и его пользе для реального клиента</li> </ul>

 **Необходимый навык:** умение искать и анализировать информацию.

 **Подготовка:** провести вводную встречу исследовательской группы с обсуждением и распределением задач.

 **Проведение:**

1) Составьте матрицу тренда. Для этого выделите в сервисе, который вы будете проектировать, отдельные этапы или элементы и нарисуйте простую таблицу (таблица 5).

Таблица 5. Пример матрицы тренда при проектировании государственной услуги

Тренд	Социум	Технологии	Коммуникации	Развитие отрасли
Подготовка к получению услуги				
Получение информирования об услуге				
Подача заявления на услугу				
Получение результата услуги				
Направление отзыва об услуге				

2) Создайте выборку трендов. Используйте в качестве источников информации:

- › маркетинговые материалы рыночных конкурентов;
- › отчеты отраслевых аналитиков;
- › внутренний конкурентный анализ рынка;

- › официальную документацию;
- › научные исследования и кейсы бизнес-школ;
- › интервью с экспертами отрасли<sup>1</sup>.

Для поиска трендов можно использовать специализированные интернет-ресурсы, например <https://www.trendhunter.com/>.

### 3) Создайте карту трендов:

- › запишите на стикерах тренды, которые, по вашему мнению, влияют на развитие данного продукта или сервиса;
- › сгруппируйте стикеры по темам, разделите детали сервиса и другие интересные и важные направления, которые вы хотите проработать;
- › обоснуйте выделение трендов, распределите все стикеры по трендам и сформируйте карту трендов (пример карты трендов представлен на рисунке 8).



### Анализ полученных данных:

- 1) Вместе с коллегами по команде выберите наиболее очевидные тренды, которые чаще всего встречаются в источниках и в реальных ситуациях.

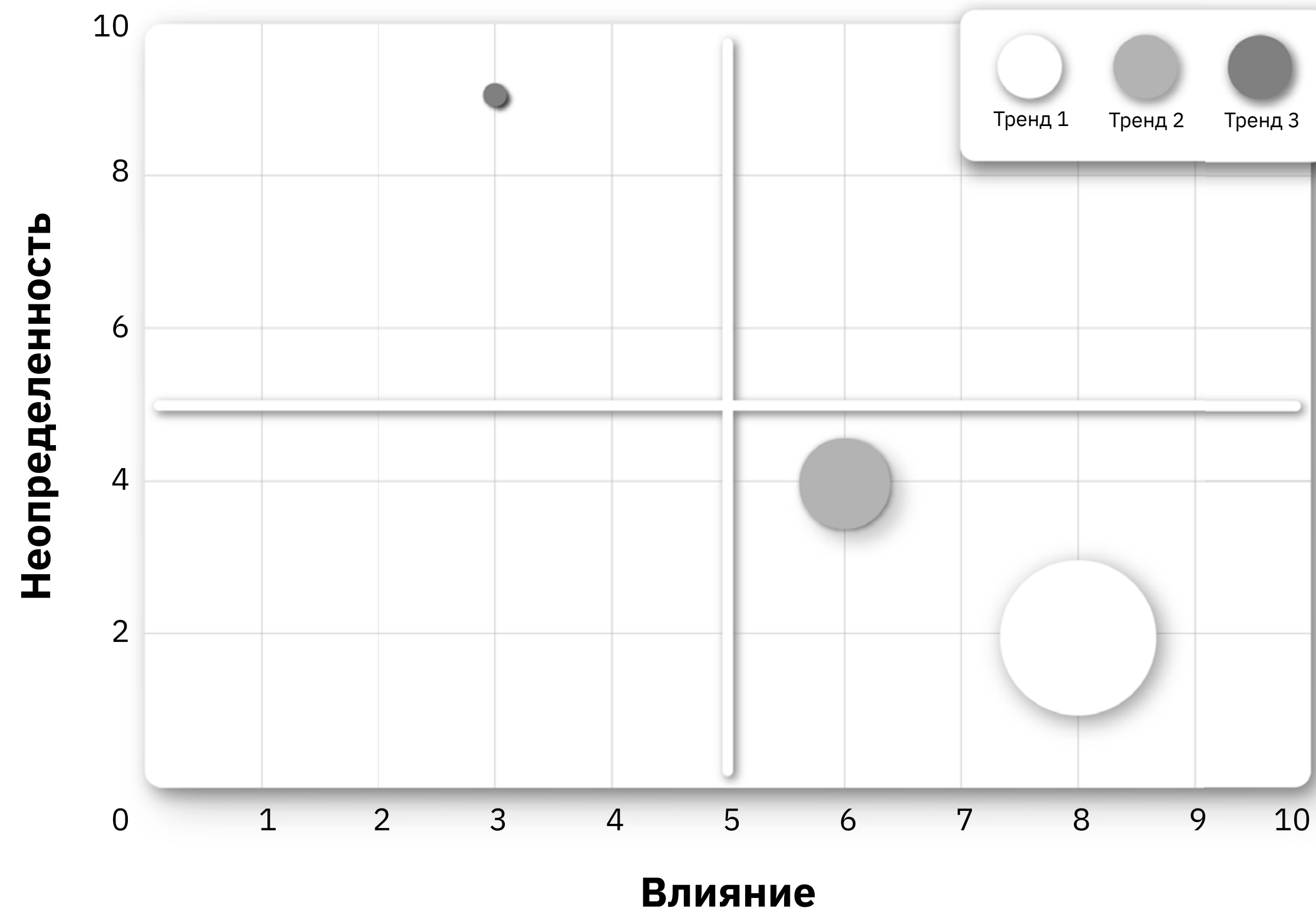


Рисунок 8. Карта трендов

*Можно попросить каждого участника отметить маркером те тренды, которые он считает наиболее значимыми. Таким образом вы определите самые популярные тренды. Дайте им название, например: «менеджмент», «информирование клиента», «взаимодействие с клиентом», «дизайн» и т. д.*


<sup>1</sup> Кемпкенс О. Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге. М.: Эксмо, 2019.


2) Проведите групповую дискуссию о сущности и влиятельности отдельных трендов, выявите точки взаимодействия между ними, наиболее актуальную тематику.

*Примеры вопросов для дискуссии:*

- › *Что нового вы узнали?*
- › *Что можно назвать ключевыми проблемами?*
- › *Как бы вы могли использовать идеи, которые у вас возникли при анализе карты трендов?*

3) Запишите на стикерах все идеи по поводу изучаемой проблемы, возникшие в процессе анализа трендов. Сфотографируйте карту трендов и сделайте ее электронный вариант.

 **Результат:** «погружение» в проблему, получение всей доступной информации для осмысления, формирования гипотез и планирования дальнейших исследований.

 **Следующий шаг:** сбор первичных данных с помощью инструментов наблюдения.



При разработке чат-бота для службы занятости карта трендов использовалась в урезанном формате: команда своими силами оценила востребованность инструмента и его соответствие целевой аудитории (рисунок 9).



Рисунок 9. Основные факты о чат-ботах на старте исследования

Чат-боты все реже используются на сайтах, зато в мессенджерах они достаточно популярны. Было решено ограничиться чат-ботом в Telegram и в дальнейшем, возможно, использовать его в других каналах.

Поиск в Google показал, что в России службы занятости редко используют чат-боты. Для создания чат-ботов есть готовые инструменты, шаблоны. Со временем как инструмент они переходят в категорию привычного («все так делают»). Значит, можно рассчитывать на одобрение аудитории небольшого города.

Михаил и Екатерина провели небольшое исследование на основе открытых данных о рождаемости в регионе за последние 10 лет. Выяснили, что рождаемость растет на 3–5% ежегодно, при этом безработица тоже увеличивается, в возрасте 18–64 лет 54% жителей составляют женщины, из них 40% в возрасте 18–35 лет.

#### 5.2.4 СКРЫТОЕ НАБЛЮДЕНИЕ ЗА ОБЪЕКТОМ

**Скрытое наблюдение за объектом (shadowing)** — инструмент для фиксации естественных действий пользователя в конкретной жизненной ситуации.





**Ценность:** скрытое наблюдение помогает понять мотивы поведения людей, их действия в привычных условиях жизни. Исследователь получает возможность объективно подойти к анализу проблемы и увидеть, каким образом пользователь решает ту или иную задачу. При разработке государственных продуктов или сервисов для граждан удобно пользоваться скрытым наблюдением во всех ситуациях, когда гражданин контактирует со служащим органа власти или сотрудником МФЦ. Инструмент поможет, в частности, увидеть недостатки и пробелы в должностных инструкциях и в организации

процесса. Особенности использования скрытого наблюдения за объектом приведены в таблице 6.

*Скрытое наблюдение рекомендуется применять в начале разработки продукта или сервиса, когда стоит задача детально изучить контекст проблемы и оценить процессы.*

Таблица 6. Преимущества и ограничения скрытого наблюдения за объектом

 <b>Преимущества</b>	 <b>Ограничения</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Скрытое наблюдение позволяет оперативно получить реальные факты в момент возникновения ситуации.</li> <li>› Нет посредников между исследователем и пользователем.</li> <li>› Скрытое наблюдение не требует дополнительных расходов для привлечения респондентов.</li> <li>› Наблюдение можно проводить независимо от желания пользователя</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Скрытое наблюдение не подходит для проработки задач, в которых не участвует клиент.</li> <li>› Скрытое наблюдение не подходит для получения количественных оценок.</li> <li>› Процесс сам по себе трудоемкий, требует привлечения опытных исследователей.</li> <li>› Скрытое наблюдение непригодно для исследования критических, редко возникающих ситуаций.</li> <li>› Скрытое наблюдение субъективно, его результаты зависят от опыта, интереса, пристрастий и работоспособности исследователя</li> </ul>



**Продолжительность:** от 15 мин до нескольких недель в зависимости от задач.



**Необходимые ресурсы:** диктофон, фотоаппарат, видеокамера, ручка, блокнот.



**Необходимый навык:** умение наблюдать и точно фиксировать результаты наблюдения.



**Подготовка:**

- › сформулировать задачу исследования;
- › определить объект, место наблюдения и ситуацию наблюдения;
- › поставить задачу рабочей группе.

*Задачи: «Определить основные этапы получения пользователем услуги “Х”», «Посмотреть, как пользователь получает услугу “Х”».*



**Проведение:**

- 1) Займите место для наблюдения.

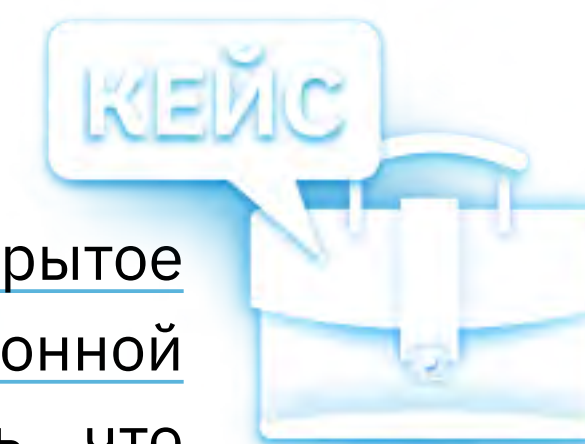
*Наблюдение необходимо проводить скрыто, так как в ином случае пользователь может сознательно или бессознательно корректировать свое поведение, стремясь соответствовать социальным нормам.*

- 2) Наблюдайте за пользователями.
- 3) Фиксируйте все, что видите, в хронологическом порядке с помощью записей, фото и видео. Сделайте фотографии места,

клиентов, сотрудников, точек взаимодействия пользователей с продуктом или сервисом и других деталей процесса.

*Рекомендуется фиксировать любую информацию. В некоторых ситуациях даже шум и звуки на заднем фоне могут быть полезны для понимания происходящего.*

- 4) Для получения наиболее полной картины исследования одно и то же место наблюдения желательно посетить в разные часы суток или в разные дни недели.



В рамках исследования было проведено скрытое наблюдение за работой одного из отделов миграционной службы Москвы. В ходе наблюдения выяснилось, что интерфейс системы «Контингент» создавал дополнительные трудности. Иностранные фамилии нужно вносить в базу кириллицей. Алгоритм предлагает варианты, но он неточен и ошибается, а поле в программе отредактировать невозможно без дополнительных манипуляций. Операционисту было сложно выполнять свои обязанности, потому что регулярно звонил телефон, и начальник регулярно вызывал сотрудника в качестве эксперта.

В итоге сотрудник тратит больше времени на выполнение работы. Из-за того что его постоянно отвлекают, растет вероятность ошибок.



**Анализ полученных данных:** для анализа данных используйте шаблоны, например шаблон «Что? Как? Почему?» (см. приложение А) или шаблон для наблюдений (см. рисунки 10, 11).

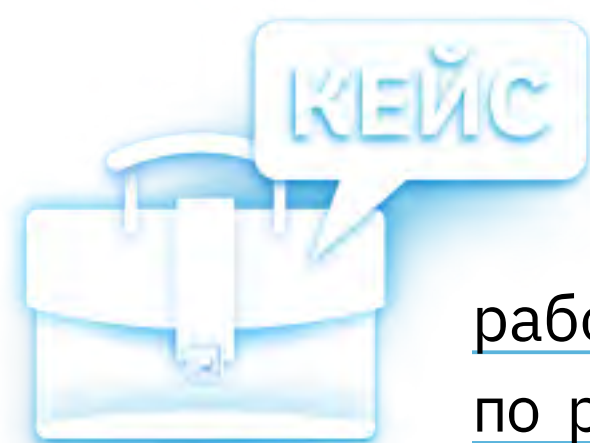
*Наблюдение можно дополнить другими методами, например интервью. Интервью следует провести отдельно от наблюдения, чтобы не нарушить эффекта скрытности. Попросите участников рассказать о том, как они ведут себя на рабочем месте, каковы их мотивы, нужды, «боль» и т. д.*



**Результат:** понимание реальных проблем и действий пользователя в местах получения услуги, сервиса или продукта.



**Следующий шаг:** использование результатов исследования для построения маршрута пользователя (см. раздел 5.4.5).



Виктория, руководитель отдела, имела опыт проведения исследований на предыдущем месте работы, поэтому ее привлекли к участию в исследовании по разработке чат-бота. В течение трех дней она выходила в зал службы занятости, чтобы незаметно понаблюдать за клиентами — пятью женщинами от 20 до 35–40 лет (на вид). В этом исследовании организаторы решили изучить часть интересующих вопросов:

- › Насколько востребованы у посетителей из целевой группы информационные материалы, которые уже есть в зале?

- › Насколько легко выяснить, к какому сотруднику в зале обращаться, при первом визите?
- › Все ли необходимые документы приносят посетители при первом визите?

Свои наблюдения Виктория фиксировала в бланке, составленном заранее. Затем основные результаты она свела в таблицу 7.

Таблица 7. Основные результаты скрытого наблюдения

Вопрос исследователей	Объект наблюдения				
	1	2	3	4	5
Насколько быстро клиент выясняет, какой сотрудник ему нужен? (мин)	3	6	15	2	6
Сколько времени клиент проведет перед информационным стендом? (мин)	1	10	2	0	15
Сколько времени клиент изучает стенд? (мин)	Не заинтересовалась	Читала два документа, остальные оглядела	Почти не читала, сделала фото контактов	Окинула взглядом, не читала. Не заинтересовалась	Рассматривала почти все документы, но каждый недолго



Окончание таблицы 7

Вопрос исследователей	Объект наблюдения				
	1	2	3	4	5
Возьмет ли клиент брошюры и какие именно?	Не заинтересовалась	5 мин изучала брошюры, взяла с собой 3 из тех, которые не читала	Увидела их, не заинтересовалась	10 мин изучала брошюры, взяла с собой 3 шт.	12 мин изучала брошюры, не взяла с собой
Обратится ли клиент за помощью к администратору и какое настроение у клиента будет после общения с сотрудником?	Обратилась, в течение 8 мин задавала вопросы, слушала. Позитивное настроение	Не обращалась	Говорила мало, ушла через 1 мин напряженной. Настроение нормальное	Говорила мало, ушла через 1 мин. Настроение нормальное	Не обращалась к администратору. Обращалась за помощью к другим соискателям в зале
Насколько легко пользоваться автоматом электронной очереди?	Легко. Быстро получила талон	Легко. Быстро получила талон	Легко. Быстро получила талон	Легко. Быстро получила талон	Долго выбирала подходящую опцию
Принес ли клиент с собой документы и какие именно?	Многие, но не все необходимые документы	Паспорт, диплом и трудовую книжку	Все необходимые документы в наличии	Только паспорт и трудовую книжку	Все необходимые документы
Выводы наблюдения	Информационный стенд сильно перегружен информацией, посетителям сложно сориентироваться в ней самостоятельно. Брошюры привлекательны для части аудитории, упрощают фильтрацию информации по принципу «заинтересовала — не заинтересовала тема». Проактивность администратора ниже среднего. Он предоставляет информацию по запросу, не может сориентировать человека, если тот сам еще не знает, чего хочет				

**Наблюдение** дата: \_\_\_\_\_

Целевая аудитория: женщины от 20 до 35–40 лет (примерно)

Пришла:  одна дата: \_\_\_\_\_  
 с ребенком время: \_\_\_\_\_  
 с другим взрослым время ухода: \_\_\_\_\_

Насколько быстро выяснила, какой сотрудник ей нужен? \_\_\_\_\_ минут

Обратила внимание на информационный стенд?  да  нет провела у него \_\_\_\_\_ минут

Взяла брошюры  да  нет  не подходила к ним  
какие: \_\_\_\_\_

Обратилась к администратору?  да  нет

С каким настроением ушла? \_\_\_\_\_

Быстро разбирается, как пользоваться автоматом электронной очереди?  да  нет

Принесла документы:  да  нет

паспорт  СНИЛС  полис ОМС  
 диплом  школьный аттестат  трудовая книжка  
 свид-во о рождении ребенка

Другое \_\_\_\_\_

Рисунок 10. Бланк для скрытого наблюдения

**Наблюдение** дата: 22.02.2020

Целевая аудитория: женщины от 20 до 35–40 лет (примерно) ~30

Пришла:  одна дата: 22.02.2020  
 с ребенком время: 11:30  
 с другим взрослым время ухода: 11:50

Насколько быстро выяснила, какой сотрудник ей нужен? 3 минут

Обратила внимание на информационный стенд?  да  нет провела у него 1 минут

Взяла брошюры  да  нет  не подходила к ним  
какие: неинтересно

Обратилась к администратору?  да  нет

С каким настроением ушла? 8 минут, вопросы, слушала

Быстро разбирается, как пользоваться автоматом электронной очереди?  да  нет  
легко

Принесла документы:  да  нет

паспорт  СНИЛС  полис ОМС  
 диплом  школьный аттестат  трудовая книжка  
 свид-во о рождении ребенка

Другое

Рисунок 11. Записи в ходе скрытого наблюдения

### 5.2.5 ДЕНЬ С ПОЛЬЗОВАТЕЛЕМ



**День с пользователем** — это разновидность наблюдения, когда исследователь открыто участвует в жизни пользователя, фиксирует его поведение. Исследователь может выступать в роли стажера или просто работать рядом с пользователем в течение нескольких дней. Он буквально заглядывает через плечо пользователю, чтобы видеть, что и как он делает, с кем и как взаимодействует. В процессе работы исследователь часто переходит от пассивного наблюдения к активной постановке вопросов, чтобы лучше понять потребности пользователя. Дополнительно исследователь может собирать артефакты: инструкции, внутренние документы, каталоги, электронные письма, стенограммы и т. п.<sup>1</sup>



**Ценность:** день с пользователем дает хороший материал для моделирования персоны (см. раздел 5.4.4), позволяет охватить наиболее широкий контекст, в котором проявляются потребности пользователя в течение определенного промежутка времени, от нескольких часов до нескольких дней. Часто исследование предполагает визуализацию маршрута пользователя (см. раздел 5.4.5), чтобы показать действия клиента на временной шкале или в виде системной карты с целью определить заинтересованных лиц, с которыми клиент взаимодействует в течение дня. Исследователь сосредотачивается на привычных действиях, ритуалах, особенностях поведения пользователя, окружающей среде, взаимодействии и разговорах, на предметах, которые клиент использует в течение дня. Особенности использования инструмента «День с пользователем» приведены в таблице 8.

<sup>1</sup> Participant observation // This is service design doing. URL: <https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods/participant-observation>

Таблица 8. Преимущества и ограничения инструмента «День с пользователем»

 <b>Преимущества</b>	 <b>Ограничения</b>
<p>Инструмент позволяет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› изучить повседневные дела и неформальные связи пользователя;</li> <li>› увидеть не только то, что люди делают, но и то, чего они не делают (например, игнорируют инструкции, воздерживаются от обращения за помощью или от оказания помощи);</li> <li>› зафиксировать невербальные характеристики (позы, жесты, тон голоса);</li> <li>› почувствовать и оценить корпоративную культуру.</li> </ul> <p>Исследователь должен обращать особое внимание на способы, которые сотрудники используют с целью обойти существующие корпоративные нормы и правила</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Присутствие исследователя часто влияет на поведение объекта наблюдения.</li> <li>› Невовлеченные коллеги и люди, работающие рядом с пользователем, могут негативно отнестись к наблюдению и препятствовать процессу исследования. Поэтому всегда важно предупредить людей заранее и иметь наготове простое и вежливое объяснение</li> </ul>



**Продолжительность:** от 2 ч до 8 недель в зависимости от количества пользователей и количества фиксируемых данных.



**Необходимые ресурсы:** записная книжка, смартфон с камерой, диктофон, юридические соглашения (о согласии и/или конфиденциальности). Минимум один, а лучше 2–3 исследователя или фасилитатора.

**Охват:** от 5 до 20 участников.



**Необходимый навык:** умение наблюдать и фиксировать результаты наблюдения.



#### Подготовка:

- › сформулировать вопрос для исследования;
- › определить объем выборки;
- › определить методы набора участников (с помощью внутренних экспертов или профильного агентства), пригласить участников;
- › сформулировать задание для участников (оно должно быть кратким и понятным);
- › определить способ фиксации результатов наблюдения (запись от руки или набор текста на электронном носителе, запись голоса, фотографии или видео);
- › проверить, существуют ли какие-либо правовые ограничения для фотографирования или видеосъемки, нужно ли подписывать с участниками согласие об использовании персональных данных или соглашение о конфиденциальности.



#### Проведение:

- 1) Установите доверительные отношения с пользователем.
- 2) Начните наблюдение, находясь настолько близко, насколько это необходимо, старайтесь как можно меньше влиять на поведение пользователя.
- 3) Сочетайте наблюдение с другими методами, допустимо проводить контекстные или ретроспективные интервью. Используйте ситуационный контекст и попросите пользователя

объяснить его конкретные действия, артефакты, мотивацию, потребности, проблемы или выгоды. Иногда разница между тем, что люди говорят, и тем, что они делают, может быть очень показательна.

- 4) Ведите записи установленным способом (записи вручную, набор текста на электронном носителе, запись голоса, фотографии, видео), собирайте документы и артефакты.

*Если пользователь передает или получает информацию, фиксируйте, какие каналы он при этом использует, и попробуйте выяснить, почему он предпочитает определенный канал другим.*



#### **Анализ полученных данных:**

- 1) Сразу после окончания наблюдения зафиксируйте свои индивидуальные выводы, выделите главное.
- 2) Составьте краткое резюме, которое включает основные выводы, а также необработанные данные, например цитаты, фотографии или видео.
- 3) Сравните свои данные и выводы с данными и выводами других наблюдателей.

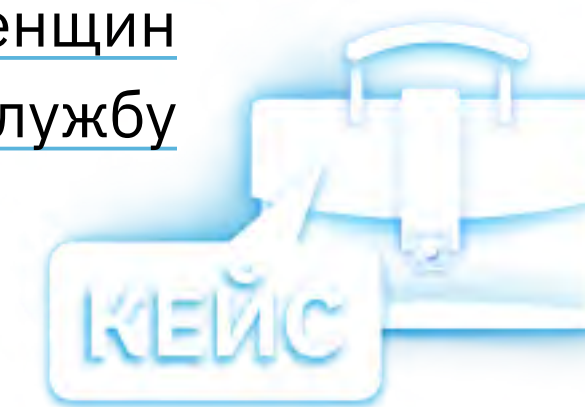


**Результат:** полное, комплексное представление об опыте пользователя.



**Следующий шаг:** использование полученных данных для моделирования персоны, маршрута пользователя или системной карты (см. Приложение А).

В течение недели Ольга сопровождала четырех женщин из целевой группы, каждая из которых посещала службу занятости впервые. Она записывала свои наблюдения в бланк, разработанный заранее (рисунок 14). В основном она фиксировала, как посетительницы изучают информацию в службе занятости и как много они пользуются мобильными устройствами.



Инструмент «День с пользователем» использовался в сочетании с инструментом «Мобильная этнография». После визита в службу занятости Ольга проводила глубинное интервью с каждой из посетительниц — участниц наблюдения.



**День с пользователем**

дата: \_\_\_\_\_ время: \_\_\_\_\_  
наблюдатель: \_\_\_\_\_  
посетитель: \_\_\_\_\_

Что делает	Как получает информацию
Мобильное устройство	Объекты
Что нравится	Что не нравится
Ключевые находки	

Рисунок 12. Бланк инструмента «День с пользователем»

### 5.2.6 МОБИЛЬНАЯ ЭТНОГРАФИЯ

**Мобильная этнография** — инструмент сбора пользовательских данных, когда исследователь или сам клиент записывает все свои действия с помощью смартфона<sup>1</sup>. Для этого подойдут фото, видео, посты в соцсетях, реплики в мессенджерах, фиксируются метаданные о времени и месте. С помощью этих данных опыт конкретного участника исследования может быть визуализирован в виде маршрута пользователя (см. раздел 5.4.5).



**Ценность:** мобильная этнография позволяет проводить массовое исследование с участием десятков и сотен пользователей продукта или услуги. Пользователи-участники становятся активными исследователями, документируя все, что они сами считают важным. Инструмент хорошо подходит для длительных исследований в течение одного или нескольких дней. Мобильная этнография хорошо сочетается с глубинным интервью (см. раздел 5.3.3), когда исследователи совместно с пользователями просматривают полученные данные, уточняя, что имели в виду пользователи и почему они выбрали то, что они задокументировали. Особенности использования инструмента «Мобильная этнография» приведены в таблице 9.





**Продолжительность:** от 2 ч до нескольких недель в зависимости от задач.



**Необходимые ресурсы:** смартфон, компьютер для обработки данных, иногда юридические соглашения (о согласии и/или конфиденциальности). Минимум один, а лучше 2–3 исследователя или фасилитатора.

<sup>1</sup> Mobile ethnography // This is service design doing. URL: <https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods/mobile-ethnography>

Таблица 9. Преимущества и ограничения инструмента «Мобильная этнография»

 <b>Преимущества</b>	 <b>Ограничения</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Собранные данные отражаются в приложении в режиме реального времени, что позволяет проводить анализ данных параллельно с их сбором.</li> <li>› В проекте могут одновременно участвовать много пользователей.</li> <li>› Исследователи могут поддерживать связь с участниками с помощью push-уведомлений, чтобы дать новые указания или запросить более подробную информацию.</li> <li>› Инструмент подходит для сбора личной или даже интимной информации, которую пользователи могут не сообщить в личном интервью</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Исследователь оказывается в сильной зависимости от мотивации участников.</li> <li>› Не учитываются невербальные диагностические признаки поведения пользователя, такие как мимика, пантомимика, тон голоса.</li> <li>› Инструмент дает некорректные данные на слишком коротких временных промежутках, минимальная продолжительность примерно 2–4 ч</li> </ul>

**Охват:** от 5 до 20 участников.



**Необходимые навыки:** уверенные навыки работы с мобильным устройством.



**Подготовка:**

- › сформулировать вопрос для исследования;
- › определить объем выборки;
- › определить методы набора участников (с помощью внутренних экспертов или внешних агентств), пригласить участников;

- › при необходимости разбить участников на группы, различающиеся по профилю деятельности;
- › сформулировать задание для участников (краткое и понятное);
- › проверить, существуют ли какие-либо правовые ограничения для фотографирования или видеосъемки, нужно ли подписывать с участниками согласие об использовании персональных данных или соглашение о конфиденциальности;
- › выбрать и настроить программное обеспечение.



**Проведение:**


- 1) Начните сбор данных, поступающих от участников в режиме реального времени.
- 2) Кодифицируйте поступающие данные, помечая их, например, как текстовые описания или как карту путешествия.
- 3) Управляйте ходом исследования с помощью push-уведомлений. Например, вы можете направлять напоминания участникам каждое утро, или после определенных событий, или всякий раз, когда вам необходимо уточнение данных.
- 4) Договоритесь с участниками о точном времени окончания сбора данных.




**Анализ полученных данных:**

- 1) Просмотрите полученные данные и попытайтесь найти закономерности.
- 2) Если возможно, проведите краткие собеседования с участниками для углубленного изучения основного вопроса.

- 3) Используйте параметры сортировки и фильтрации для поиска проблем внутри разных групп на основе их профилей.
- 4) Проанализируйте данные.
- 5) Составьте резюме, которое включает основные выводы, а также необработанные данные, например цитаты, фотографии или видео.

 **Результат:** быстрое получение информации о типичном и особенном в поведении пользователей.

 **Следующий шаг:** создание маршрута пользователя (см. раздел 5.4.5) для каждой группы участников.



Команда использовала бесплатные приложения для смартфона: шагомер (рисунок 13), секундомер (см. рисунок 14), камеру.

На входе в здание участницы исследования включали секундомер и шагомер, предварительно обнулив счетчик для точности подсчета. Все необходимые документы и места с информацией они фотографировали по пути. Информация о времени на каждом этапе вошла в результаты исследования «День с пользователем».



Рисунок 13. Шагомер



Рисунок 14. Секундомер

## 5.3 ЭТАП ЭМПАТИИ

*Авторы раздела: Кукареко В. В., Паратунов М. В.*

**В этом разделе дана краткая характеристика этапа эмпатии, описаны фокус-группа, глубинное интервью, инструменты «Пять почему», «Мокасины», которые удобно использовать для изучения клиента.**



**Время чтения:  
19 минут**

### 5.3.1 ХАРАКТЕРИСТИКА ЭТАПА

На втором этапе — этапе эмпатии — продолжается сбор данных. Исследователя интересуют первичные данные — данные о пользовательском опыте. Качество проведения этапа во многом зависит от навыков продуктовой команды. Не всегда легко наладить эмоциональный контакт, «разговорить» незнакомого человека. Важно уметь корректно, бесконфликтно обсуждать проблемные темы.

По окончании этапа проектная команда корректирует набор первоначальных гипотез: отбрасывает те, которые не были подтверждены пользователями, и уточняет остальные.

На этапе эмпатии можно также использовать инструменты «Думай телом», «ролевая игра», «прототип для эмпатии» (см. приложение А).



### 5.3.2 ФОКУС-ГРУППА

**Фокус-группа** — модерируемая групповая дискуссия с целью выявить отношение участников к продукту, сервису или услуге и т. д.



**Ценность:** свободный характер беседы позволяет получить информацию и новый взгляд на обсуждаемую проблему. В некоторых случаях проектируемый продукт или сервис в равной степени влияет как на самих пользователей, так и на других заинтересованных лиц. Фокус-группа позволяет собрать представителей пользователей и разных категорий заинтересованных лиц в одном месте и дать им возможность обменяться мнениями. Возможно, будет найдено решение, устраивающее всех, которое в ином случае пришлось бы искать в ходе многочисленных индивидуальных интервью. Особенности фокус-группы как инструмента приведены в таблице 10.

*В фокус-группе применяются методы глубинного группового интервью, позволяющие получить от респондентов информацию, которую по своей инициативе они могут не рассказать.*





**Продолжительность:**

- › подготовка — 1–4 ч;
- › проведение дискуссии — 1–2 ч;
- › обработка результатов — 8 ч.



**Необходимые ресурсы:** диктофон, фото и видео аппаратура.

Таблица 10. Преимущества и ограничения фокус-группы

 <b>Преимущества</b>	 <b>Ограничения</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Разнообразие и быстрота получения информации.</li> <li>› Спонтанность высказываний респондентов.</li> <li>› Структурность, широкий охват проблемных вопросов.</li> <li>› Эффект «снежного кома» — слова одного из членов дискуссии могут вызвать у другого острые эмоции и подтолкнуть к более яркому и искреннему выражению своего мнения.</li> <li>› Свобода и уверенность респондентов в равных правах на высказывание</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Некорректность для получения информации о реальном опыте в контексте жизненной ситуации.</li> <li>› Трудоемкость транскрибирования и расшифровки записи фокус-группы.</li> <li>› Неупорядоченность высказываний.</li> <li>› Недостаточная репрезентативность выборки.</li> <li>› Зависимость результатов от качества модерации дискуссии</li> </ul>

**Охват:** респонденты (оптимальное количество 4 — 14 человек). Более достоверные результаты будут получены, если группа респондентов однородна, со схожими социально-демографическими и экономическими характеристиками.



**Необходимый навык:** умение поддерживать дискуссию в заданном русле, регулировать очередность и длительность выступлений, уважительно относиться к участникам, внимательно слушать.



**Подготовка и проведение** представлены на рисунке 15.

## ПОДГОТОВКА

- Определяем цель проведения исследования
- Собираем команду для проведения исследования
- Подбираем респондентов
- Разрабатываем план исследования

## ПРОВЕДЕНИЕ

### СТАРТ

Создание безопасной среды

- 1 Знакомство
- 2 Рассказываем о целях и правилах проведения

### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Обсуждение

- 3 В первой части модератор обращается к участникам с вопросами, формирует мнение об их привычках и предпочтениях
- 4 Во второй части происходит тестирование продукта и его активное обсуждение
- 5 Задаем открытые вопросы

### ЗАВЕРШЕНИЕ

Подведение итогов, прощание

- 6 Благодарим за встречу
- 7 Обобщаем все сказанное
- 8 Благодарим за участие и прощаемся

5–10  
минут

30–50  
минут

3–5  
минут



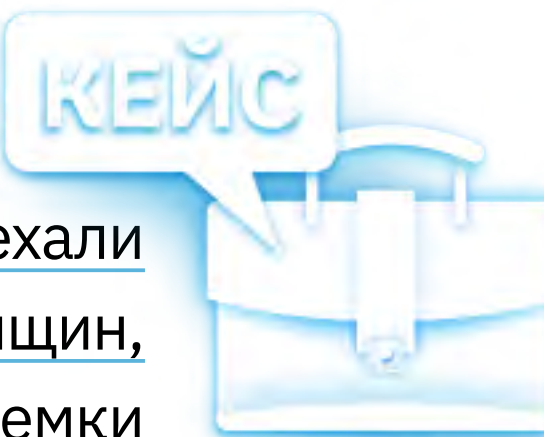
**Анализ полученных данных:** по итогам проведения фокус-группы исследователь пишет подробный отчет, где указывает ответы на поставленные вопросы, подтверждение либо опровержение предварительных гипотез, полученных на этапе исследования.



**Результат:** представление об особенностях восприятия продукта или сервиса конкретной выборкой пользователей и заинтересованных лиц.



**Следующий шаг:** проведение глубинного интервью (см. раздел 5.3.3) с наиболее информированными или мотивированными пользователями.



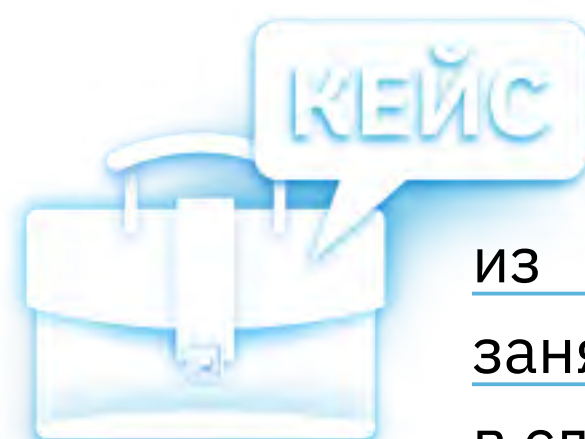
Исследователи суперсервиса «Рождение ребенка» выехали в московский роддом, где собрали группу из 15 женщин, беременных и уже родивших. Перед началом видеосъемки у всех участниц получили соответствующее разрешение. Видеосъемка велась в течение всей встречи. Сначала исследователи выяснили их настроение, поинтересовались, с какими проблемами они столкнулись. Беременные и родившие женщины рассказывали, как проводили месяцы беременности, родившие дополнительно поделились впечатлениями от своей беременности и процесса оформления документов.

Затем всем женщинам показали прототип суперсервиса, выложенный на отдельном сайте Минсвязи, и предложили обсудить новинку: было

Рисунок 15. Проведение фокус-группы

ли им удобно пользоваться, удобны ли предупреждения в электронном виде, что в прототипе отталкивает и привлекает и другие замечания.

Обсуждение длилось два часа. Полученная в фокус-группе информация использовалась для выявления преимуществ и недоработок прототипа суперсервиса.



В фокус-группу пригласили шесть женщин. Четыре из них впервые воспользовались услугами службы занятости только в этом проекте, еще две обращались в службу занятости ранее. Им задавали подобные вопросы:

- 1) Что первое вы захотели узнать, когда вам предложили обратиться в службу занятости?
- 2) Какие меры поддержки со стороны службы занятости вас интересуют?
- 3) Каково ваше впечатление о сайте? (после трехминутного просмотра сайта)
- 4) Каким образом вам удобнее получать информацию о документах и видах поддержки?


В процессе обсуждения женщины отвечали на вопросы исследователей и в свою очередь задавали вопросы, которые их волновали (рисунок 16).





Рисунок 16. Примеры ответов и вопросов респондентов в процессе проведения фокус-группы

### 5.3.3 ГЛУБИННОЕ ИНТЕРВЬЮ

**Глубинное интервью** — индивидуальная беседа с пользователем, во время которой он делится с исследователем своим опытом и взглядом на проблему. Это один из инструментов, которые требуют наибольшей квалификации от исследователя.

 **Ценность:** глубинное интервью позволяет выявить проблемы и нюансы, связанные с продуктом, в том числе те, которые сам пользователь не осознает и не может сформулировать. Инструмент рекомендуется применять при проектировании нового продукта или сервиса, его модификации, развитии. Глубинное интервью необходимо при проектировании сложных, многогранных государственных сервисов, связанных с потенциально конфликтными ситуациями (например, в сфере обеспечения социально незащищенных категорий граждан). На практике проводят серию интервью, следует подбирать респондентов таким образом, чтобы представить целевую аудиторию как можно полнее. Особенности использования глубинного интервью приведены в таблице 11.

 **Продолжительность:** 1,0–2,5 ч.

 **Необходимые ресурсы:** диктофон, телефон для съемки фото и видео, бумага и ручка для записей, список вопросов.





 **Необходимый навык:** умение наладить эмоциональный контакт с человеком, умение поддерживать диалог на нужную тему, помочь респонденту свободно рассказать о своих трудностях или радостях.

Таблица 11. Преимущества и ограничения глубинного интервью

 <b>Преимущества</b>	 <b>Ограничения</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Глубинное интервью позволяет лучше разобраться в переживаниях людей, определить их потребности и мотивы.</li> <li>› Нет ограничений в беседе, собеседники свободно обмениваются информацией.</li> <li>› Благодаря установлению доверительных отношений с респондентом можно получить уникальную информацию</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Качество и достоверность полученных данных сильно зависят от навыков интервьюера.</li> <li>› Требуется много времени для проведения глубинного интервью.</li> <li>› Одиночное исследование носит узконаправленный характер, результаты нельзя распространять на всю целевую аудиторию</li> </ul>

 **Подготовка:**

- › сформировать список гипотез;
- › подготовить сценарий интервью;
- › подобрать респондентов.

*Интервью — это не допрос, а непринужденная беседа, поэтому список вопросов необходимо знать наизусть и стараться не заглядывать в листок, чтобы респондент не чувствовал себя обязанным последовательно ответить на все вопросы.*

*Главное правило глубинного интервью: во время беседы 20% времени интервьюер говорит, а 80% — слушает. Стоит помнить,*

*что разговор может уйти в сторону от заданной темы, не стоит жестко ограничивать респондента. Важно собрать позитивные и негативные истории из прошлого опыта пользователя.*



### Проведение:

- 1) Проведите знакомство с респондентом. Представьтесь, узнайте, как зовут респондента, обменяйтесь вопросами и ответами на нейтральные темы (как прошел день, как респондент добрался и т. д.). Задача первого этапа интервью — наладить эмоциональный контакт, «сломать лед». Длительность этапа — 5 мин.
- 2) Проведите «разогрев», задавая респонденту вопросы о его профессии, интересах и т. д.
- 3) Перейдите к фокусировке и «погружению». Кратко расскажите о себе, о целях и правилах исследования, попросите разрешение на запись интервью. Задача этого этапа — расположить собеседника к себе, обеспечить психологический комфорт, настроить его на продуктивную совместную работу. Длительность — 10–15 мин.

*Рекомендуется уведомить респондента о том, что интервью будет записываться. Однако окончательное решение, сообщать о записи или нет, принимается индивидуально. Важно, чтобы респондент был уверен, что информация останется конфиденциальной.*

- 4) Проведите основную часть интервью. Внимательно слушайте респондента, задавайте вопросы не по списку, а исходя из полученной в ходе интервью информации (таблица 12). Можно попросить пользователя привести примеры из жизни, продемонстрировать взаимодействие с продуктами или сервисами. Задача этого этапа — стимулировать респондента рассказать истории из своей жизни. Не стесняйтесь задавать один вопрос несколько раз. Для глубокого погружения в проблему используйте инструмент «Пять почему» (см. раздел 5.3.4).
- 5) В процессе беседы наблюдайте за проявлением эмоций респондента: жестами, мимикой, пантомимикой, взглядом и т. п. Фиксируйте информацию.
- 6) Завершите интервью, поблагодарите его за терпение и уделенное время, переведите разговор на общие темы. Задача этапа — правильно завершить интервью, заручиться поддержкой респондента и получить его рекомендации для других интервью, если это необходимо.

Таблица 12. Примеры хороших вопросов для глубинного интервью

Вопрос	Что он дает исследователю
Расскажите, как вы решаете задачу X?	Вопрос касается реального опыта
Почему вас это беспокоит?	Открытый вопрос о реальных мотивах
Каковы последствия этой ситуации?	Вопрос позволяет оценить значимость проблемы для респондента

Окончание таблицы 12

Вопрос	Что он дает исследователю
Расскажите мне поподробнее, что произошло в последний раз.	Вопрос позволяет узнать подробности о ситуации появления проблемы
Что еще вы пытались сделать?	Вопрос позволяет оценить значимость проблемы для респондента
Как вы решаете эту проблему сейчас?	Открытый вопрос позволяет выяснить текущие альтернативы для сравнения нового продукта или сервиса с похожими решениями
С кем еще мне стоит поговорить об этом?	Вопрос позволяет оценить эффект от интервью и приобрести новый контакт. Если вас порекомендовали, значит вы попали в целевую аудиторию и верно нащупали «боли»



В рамках тестирования прототипа суперсервиса «Рождение ребенка» были проведены глубинные индивидуальные интервью с двумя мужчинами и тремя женщинами в возрасте около 30 лет. Длительность каждого интервью — 2 часа.

Интервью строилось по следующей схеме. Участник интервью делился своим опытом: в какие жизненные ситуации попадала женщина на этапе беременности (мужчины рассказывали о беременности жен), как будущие родители получали документы, с какими сложностями сталкивались.

Респондентам тезисно рассказывали, как устроен суперсервис «Рождение ребенка» и чем он полезен: поможет в электронном виде сформировать комплект документов ребенка, получить пособие, записать в сад и т. д. Участнику предлагалось воспользоваться прототипом в электронном виде. Затем интервьюер спрашивал, понятна ли идея суперсервиса, удобно ли пользоваться прототипом, отражено ли в нем все нужное.

По результатам опроса выяснилось, что 90% опрошенным идея понравилась, они хотели бы воспользоваться таким сервисом. Практически у всех вызывало отторжение избыточное количество информации в стандартном интерфейсе Единого портала госуслуг. Опрашиваемые говорили, что не хотят столько читать, им хочется, чтобы все было просто. Эта обратная связь впоследствии использовалась для доработки прототипа.



**Анализ полученных данных:** сразу после интервью зафиксируйте информацию для дальнейшего использования. Все проведенные интервью необходимо перевести в цифровой вид.

*При проведении глубинного интервью избегайте следующих ошибок:*

- › *Интервьюер высказывает свою точку зрения, подсказывая необходимые ответы. Респондент, желая быть социально одобряемым, соглашается.*

- › Интервьюер задает большое количество закрытых вопросов, которые подразумевают только ответ «да» или «нет».
- › Вместо того чтобы слушать собеседника, интервьюер рассказывает про продукт или сервис.



**Результат:** глубокое понимание потребностей пользователя, в том числе неосознанных или слабо осознанных.



**Следующий шаг:** построение карты эмпатии (см. раздел 5.4.3).



Психолог Ольга провела глубинные интервью с каждой участницей «дня с пользователем», а также с двумя сотрудниками службы занятости, которые работают с клиентами (всего — 6 человек).

Для полуструктурированного интервью основные вопросы были подготовлены заранее (рисунок 17), но в ходе разговора Ольга задавала дополнительные вопросы, в том числе «Пять почему». Она поощряла респондентов рассказывать о том, что они считали наиболее важным и сложным. Параллельно велась аудиозапись всех интервью. Затем исследователь свела в одну таблицу выявленные проблемы и указала возможное применение чат-бота для их решения. Частично эти данные были использованы в карте маршрута пользователя.

### Глубинное интервью

дата: \_\_\_\_\_ время: \_\_\_\_\_

интервьюер: \_\_\_\_\_

Роль респондента: соискатель

Что хочет получить в службе занятости:

- получить пособие     получить профориентацию  
 найти работу     переобучение  
 «только спросить»     помощь в составлении интервью  
 другое: \_\_\_\_\_

Знает, что такое чат-бот:  да  нет  есть опыт общения

Декретный отпуск:  да  нет дата выхода из декретного отпуска \_\_\_\_\_

Вопросы на интервью:


1. Как вообще вы пользуетесь сайтами компаний, учреждений, когда хотите получить информацию или услуги?
2. Насколько удобно для вас получать консультации, оформлять документы, получать подобные услуги через интернет?
3. Как вы обычно получаете информацию об услугах и условиях компаний, учреждений? (Развить тему с вариантами: онлайн, по телефону, у знакомых, в офисе, из информационных материалов и др.)
4. Порекомендовали ли бы вы обратиться в службу занятости своим знакомым? А тем, кто выходит или недавно вышел из декретного отпуска?
5. Расскажите, что было организовано удобно и понятно в первый ваш визит в службу занятости?
6. Вы принесли с собой все нужные документы? Почему?

Рисунок 17. Бланк глубинного интервью

### 5.3.4 «ПЯТЬ ПОЧЕМУ»

«**Пять почему**» — инструмент, который состоит из пяти последовательно задаваемых вопросов «Почему?». Инструмент был разработан в 1940-х годах основателем компании Toyota Сакити Тойода. Его можно использовать в процессе глубинного интервью.

*Название инструмента «Пять почему» происходит от количества задаваемых вопросов. Практики сервисного дизайна считают, что пяти вопросов достаточно для выявления глубинных потребностей человека. В конкретной ситуации исследователь может изменить количество вопросов.*

 **Ценность:** эффективный инструмент для индивидуального и коллективного изучения причинно-следственных связей проблемы, определения ее коренных причин. При проектировании продуктов и сервисов в госуправлении инструмент может быть полезен, если респондент слабо мотивирован, неразговорчив, зажат. «Пять почему» позволяет упростить и стандартизировать процедуру интервью, при этом получить достаточно ценную информацию. Особенности применения инструмента приведены в таблице 13.

 **Продолжительность:** 15–30 мин.






 **Необходимые ресурсы:** диктофон, телефон для съемки фото и видео, бумага и ручка для записей, список вопросов.


Таблица 13. Преимущества и ограничения инструмента «Пять почему»

 <b>Преимущества</b>	 <b>Ограничения</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Инструмент позволяет перейти с уровня поверхностной оценки на более глубокий уровень рассуждений о причинах проблемы.</li> <li>› Инструмент позволяет выявить источник переживаний человека.</li> <li>› Инструмент помогает в поиске правильного решения.</li> <li>› Инструмент дает возможность быстро определить причины проблемы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Не рекомендуется задавать вопросы подряд, это может выглядеть как допрос и вызвать недоверие или даже агрессию респондента.</li> <li>› Респондент может давать неправильные или субъективные ответы</li> </ul>

 **Необходимый навык:** умение вести беседу в нужном направлении, побуждать респондента осознавать и формулировать мотивы своих поступков.

 **Подготовка:**

- › подготовить первый вопрос;
- › предусмотреть несколько возможных вариантов второго и последующих вопросов.

 **Проведение:**

- 1) Первый вопрос задайте в тот момент, когда респондент затруднился с ответом на вопрос интервью или ограничился слишком кратким ответом.
- 2) Добейтесь, чтобы респондент дал содержательный ответ на первый вопрос.





- 3) Исходя из содержания ответа на предыдущий вопрос, задайте второй и последующие вопросы.
- 4) Старайтесь органично подбирать вопросы в соответствии с ходом интервью.
- 5) Записывайте каждый ответ.



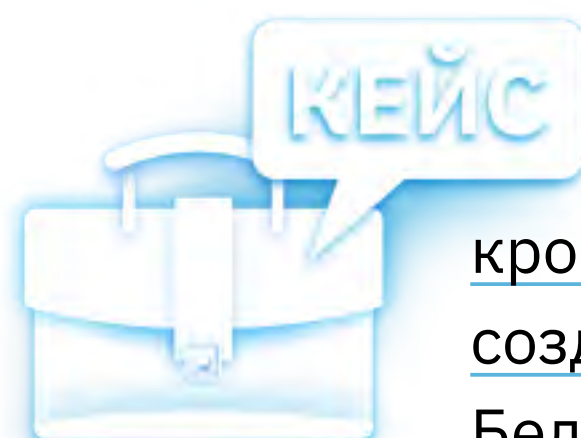
**Анализ полученных данных:** включите ответы на «Пять почему» в общий анализ интервью.



**Результат:** осознание и формулирование пользователем своих глубинных потребностей.



**Следующий шаг:** построение карты эмпатии (см. раздел 5.4.3).



В августе 2019 года в рамках проекта «Создание кросс-функциональных услуг службы занятости и МФЦ» создавались карты процессов услуг службы занятости Белгорода. Анализ текущего состояния процессов помог выявить ситуации, которые вызывают затруднения у пользователя, и понять, с чем они связаны. Причины проблем выявлялись с помощью инструмента «Пять почему». Проблемы ранжировались: уровень учреждения, региональный, федеральный. Например, почему клиент долго ждет специалиста МФЦ? После последовательных вопросов «почему?» выяснилось, что в центре занятости нет интеграции между двумя основными информационными системами, что замедляет работу сотрудника.

В ходе глубинного интервью Ольга использовала инструмент «Пять почему». Пример одного такого диалога ниже (на рисунке 18 показано, как инструмент помогает погрузиться в проблему).

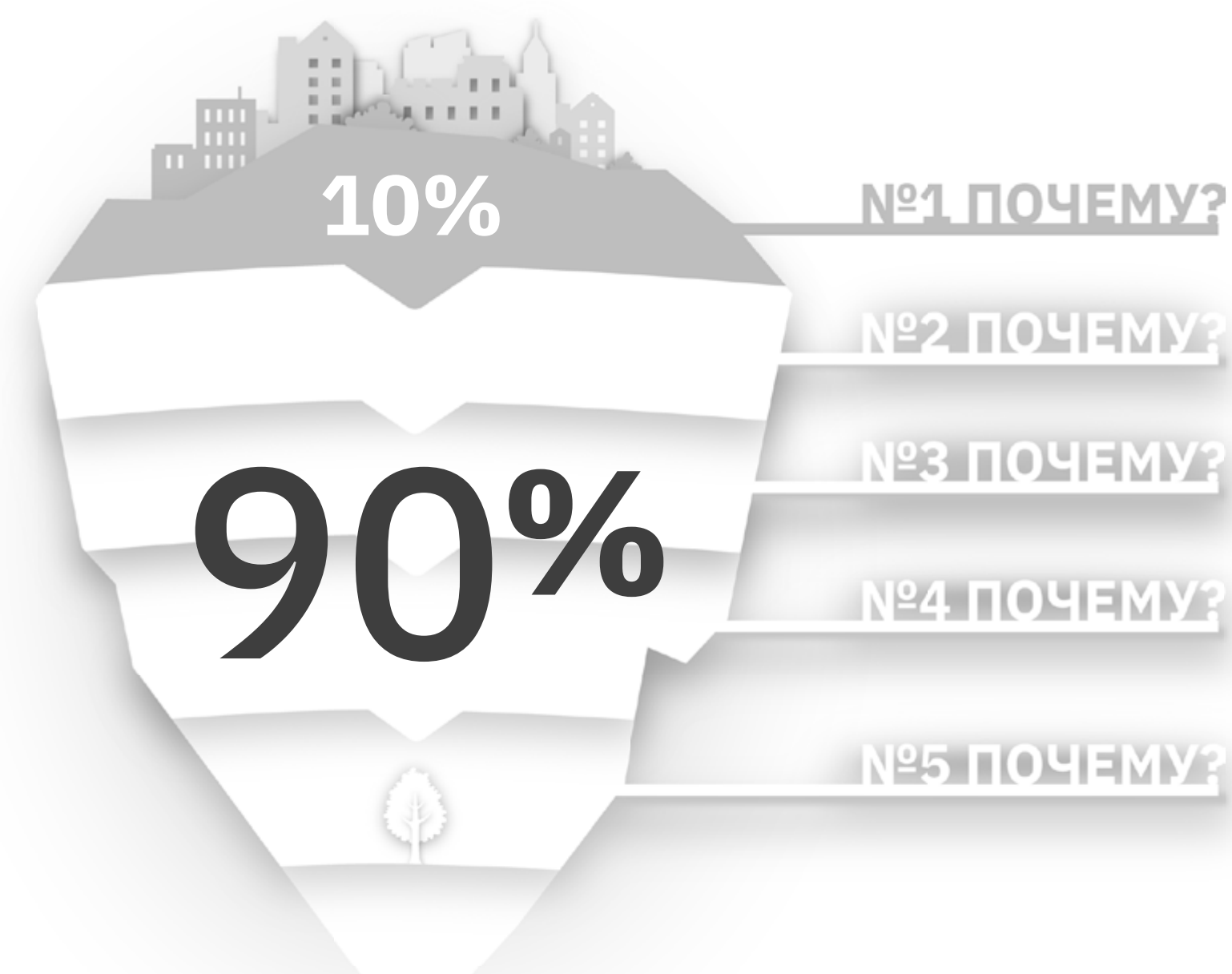


Рисунок 18 Использование метода «Пять почему» для получения полной информации

- Почему вы сначала зашли на сайт, а не пришли лично?
- **Потому что удобнее сначала посмотреть на сайте, чтобы зря не ездить.**
- Почему сайт, а не звонок по телефону?
- **Потому что на сайте время не ограничено. По телефону вряд ли**

**расскажут подробно или скажут приехать.**

- Почему вы ожидаете получить отказ в помощи по телефону?
- **Знаю, что службы соцзащиты редко помогают по телефону, требуют прийти лично.**
- Почему вы думаете, что они не заинтересованы в этом?
- **Потому что я не знаю и они не знают, имею ли я вообще право получать какую-то помощь в службе занятости.**
- Почему вы считаете, что нужно иметь какие-то особые права на получение простой информационной поддержки по телефону?
- **Потому что по опыту общения с сотрудниками госучреждений они часто недовольны тем, что к ним обратились по вопросам, которые их не касаются.**

**5.3.5 «МОКАСИНЫ»**



**«Мокасины»** — инструмент, который позволяет исследователю максимально приблизиться к опыту пользователя, буквально «встать на его место»<sup>1</sup>.



**Ценность:** инструмент помогает выявить трудно вербализуемые проблемы пользователя, о которых он не хочет говорить, которые он слабо осознает или к которым он настолько привык, что ему трудно их выделить. Особенности использования инструмента «Мокасины» приведены в таблице 14.

<sup>1</sup> Stay in my shoes (англ.) — «постой в моих туфлях», эквивалент русской поговорки «поставь себя на мое место».

Таблица 14. Преимущества и ограничения инструмента «Мокасины»

 <b>Преимущества</b>	 <b>Ограничение</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Возможность не только понять, но и прочувствовать опыт пользователя.</li> <li>› Эмоциональная окраска полученных данных</li> </ul>	<p>Применимость не для всех категорий пользователей</p>



**Продолжительность:** от 1 ч до 1 дня.



**Необходимые ресурсы:** диктофон, блокнот и ручка для записей.



**Необходимые навыки:** развитые навыки эмпатии, некоторые актерские способности.



**Подготовка:**

- › определить пользователя;
- › собрать необходимую информацию о пользователе, его образе жизни, его обычном поведении;
- › продумать ситуацию, которая позволит пообщаться с пользователем.



**Проведение:**

- 1) В процессе общения с пользователем узнайте о нем как можно больше, постарайтесь проникнуться его радостями, заботами, «болями».

- 2) Включитесь вместе с пользователем в ситуацию, связанную с продуктом или сервисом, попробуйте выполнить вместе с ним (или вместо него) необходимые действия.
- 3) Зафиксируйте свои мысли, эмоции, ощущения.



**Анализ полученных данных:** сопоставьте полученную информацию с результатами наблюдения.



**Результат:** опишите особенности пользовательского опыта данной категории пользователей.



**Следующий шаг:** построение карты эмпатии (см. раздел 5.4.3).



## 5.4 ЭТАП АНАЛИЗА И СИНТЕЗА

*Автор раздела: Паратунов М. В.*

**В разделе дана краткая характеристика этапа анализа и синтеза и описание четырех инструментов, которые удобно использовать для группировки, обобщения и анализа полученных данных. Это карта стейкхолдеров, карта эмпатии, моделирование персоны и маршрут пользователя.**



**Время чтения:  
25 минут**

### 5.4.1 ХАРАКТЕРИСТИКА ЭТАПА АНАЛИЗА И СИНТЕЗА

На этом этапе команда на основе собранных данных должна выделить закономерности и сформулировать гипотезы. Для обработки данных используются различные графические методы — карты, схемы, рисунки.

Применение инструментов для анализа и синтеза требует внимательного отношения к собранным данным, аналитических способностей и распределенного внимания, чтобы не упустить ничего важного.

На этом этапе можно также использовать построение системной карты, матрицы оценивания, матрицы 2x2 и комплексного профиля (см. приложение А).

### 5.4.2 КАРТА СТЕЙКХОЛДЕРОВ

*Стейкхолдер<sup>1</sup> — лицо, заинтересованное в продукте или сервисе.*

<sup>1</sup> Стейкхолдер // Википедия. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Стейкхолдер>

**Карта стейкхолдеров** — один из основных инструментов сервисного дизайна, позволяющий выявить взаимосвязи и взаимоотношения всех заинтересованных лиц (стейкхолдеров), связанных с проектируемым продуктом или сервисом<sup>1</sup>. Схема, существующая в виде таблицы (таблица 15) и круглой диаграммы (рисунок 19), призвана обеспечить визуализацию.

Таблица 15. Карта стейкхолдеров в виде таблицы

Организация 1	Организация 2	Организация 3
Лицо 1	Лицо 1	Лицо 1
Лицо 2	Лицо 2	Лицо 2
Лицо 3	Лицо 3	Лицо 3
Лицо 4	Лицо 4	
Лицо 5		
Лицо 6		



**Ценность:** карта стейкхолдеров особенно полезна в тех случаях, когда разрабатывается сложный сервис, затрагивающий разные уровни и социальные группы общества. В сфере государственного управления карта стейкхолдеров является одним из основных инструментов проектирования. Она позволяет наглядно изобразить,



<sup>1</sup> Giordano F., Morelli N., De Götzen A. et al. The stakeholder map: A conversation tool for designing people-led public services // ServDes. URL: <http://www.servdes.org/wp/wp-content/uploads/2018/07/48.pdf>



Рисунок 19. Карта стейкхолдеров в виде круговой схемы

какие заинтересованные стороны могут быть вовлечены в проект, оценить и спрогнозировать их актуальное и потенциальное влияние. При использовании этого инструмента исследователь привлекает к проекту и властные структуры, и заинтересованные коммерческие организации, и гражданское общество, и просто отдельных пользователей. Особенности использования карты стейкхолдеров приведены в таблице 16.

Таблица 16. Преимущества и ограничения карты стейкхолдеров

 <b>Преимущества</b>	 <b>Ограничение</b>
<p>Карта стейкхолдеров:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› содействует диалогу между разными заинтересованными сторонами проекта;</li> <li>› «дает слово» тем заинтересованным сторонам, которые обычно не имеют возможности высказаться;</li> <li>› создает общее видение настоящего и будущего состояния проблемы;</li> <li>› позволяет обсудить различные формы участия заинтересованных сторон в проекте;</li> <li>› позволяет выявить скрытые заинтересованные стороны, которых легко можно упустить из вида</li> </ul>	<p>Заинтересованные стороны, непосредственно участвующие в проектировании с использованием данного инструмента, могут субъективно оценивать свое влияние (переоценивать или недооценивать) на проект</p>



**Продолжительность:** 30–40 мин.



**Необходимые ресурсы:** бумага, фломастеры или маркеры, ножницы.



**Необходимый навык:** не требует специальных навыков.



**Подготовка:**

- › предусмотреть набор карточек с нарисованными на них фигурами заинтересованных сторон (рисунок 20);
- › подписать фигуры, которые тем или иным образом связаны с продуктом;



ДИЗАЙНЕР

ПРЕДСТАВИТЕЛЬ  
ОБЩЕСТВЕННОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИПРЕДСТАВИТЕЛЬ  
КОММЕРЧЕСКОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИПОЛУЧАТЕЛЬ  
ПОСОБИЯМИГРАНТ  
БЕЗ ПОСОБИЯМЕСТНЫЙ  
ЖИТЕЛЬПРЕДСТАВИТЕЛЬ  
ПОСОЛЬСТВАМЭР  
ГОРОДА

МИНИСТР

Рисунок 20. Карточки с фигурами заинтересованных сторон<sup>1</sup>

- › оставить пустыми несколько карточек на случай, если в процессе проектирования возникнут новые заинтересованные стороны;

<sup>1</sup> Giordano F., Morelli N., De Götzen A. et al. The stakeholder map: A conversation tool for designing people-led public services // ServDes. URL: <http://www.servdes.org/wp/wp-content/uploads/2018/07/48.pdf>

- › подготовить два листа бумаги, подписать один из них «Настоящее», а другой — «Будущее», нарисовать на каждом листе пунктирные круги — внутренний и внешний;
- › пригласить представителей заинтересованных сторон для участия в сессии.

*Особое внимание следует удалить подписям на карточках с фигурами. Так как в проектировании могут принимать участие представители разных заинтересованных сторон, у них может быть разный активный словарь, разные термины или даже прозвища для представителей других групп. Чтобы сохранить мотивацию участников и избежать конфликтов, следует использовать максимально нейтральные названия.*



#### Проведение:

- 1) Предложите участникам сессии разместить карточки сначала на листе «Настоящее» в соответствии с их реальной ролью в проекте, а затем на листе «Будущее», изобразив желаемое положение дел (см. рисунок 21).
- 2) Во внутреннем круге следует размещать внутренние заинтересованные стороны — непосредственных участников создания продукта, во внешнем круге — внешние заинтересованные стороны, тех, кто не участвует в проекте непосредственно, но на кого результаты проекта влияют или могут повлиять.

- 3) Не вмешивайтесь в процесс размещения карточек, дайте участникам возможность договариваться самим.
- 4) Отслеживайте и фиксируйте, кто из участников и в каком порядке размещает карточки.
- 5) После размещения карточек дайте участникам обратную связь, обратив их внимание на проблемные места.
- 6) Отслеживайте и фиксируйте изменения, которые участники внесут в карты стейкхолдеров.



#### Анализ полученных данных:

- 1) Сравните карты стейкхолдеров «Настоящее» и «Будущее» и выделите перспективы, которые участники сессии видят в использовании продукта (возрастание или снижение влияния отдельных заинтересованных сторон).
- 2) Обсудите выводы с участниками проекта.



**Результат:** наглядное отражение степени влияния отдельных лиц и групп на продукт.



**Следующий шаг:** выбор пользователей из числа заинтересованных сторон и составление для них карты эмпатии и моделирования персоны.

# НАСТОЯЩЕЕ



# БУДУЩЕЕ



Рисунок 21. Создание карты стейкхолдеров





В ходе мозгового штурма инициативная группа службы занятости назвала прямые и косвенные заинтересованные стороны и их интересы. Это все участники рабочей группы, целевая аудитория проекта, несколько других сотрудников. На доске обозначили стикерами все заинтересованные стороны и их участие в проекте (рисунок 22).

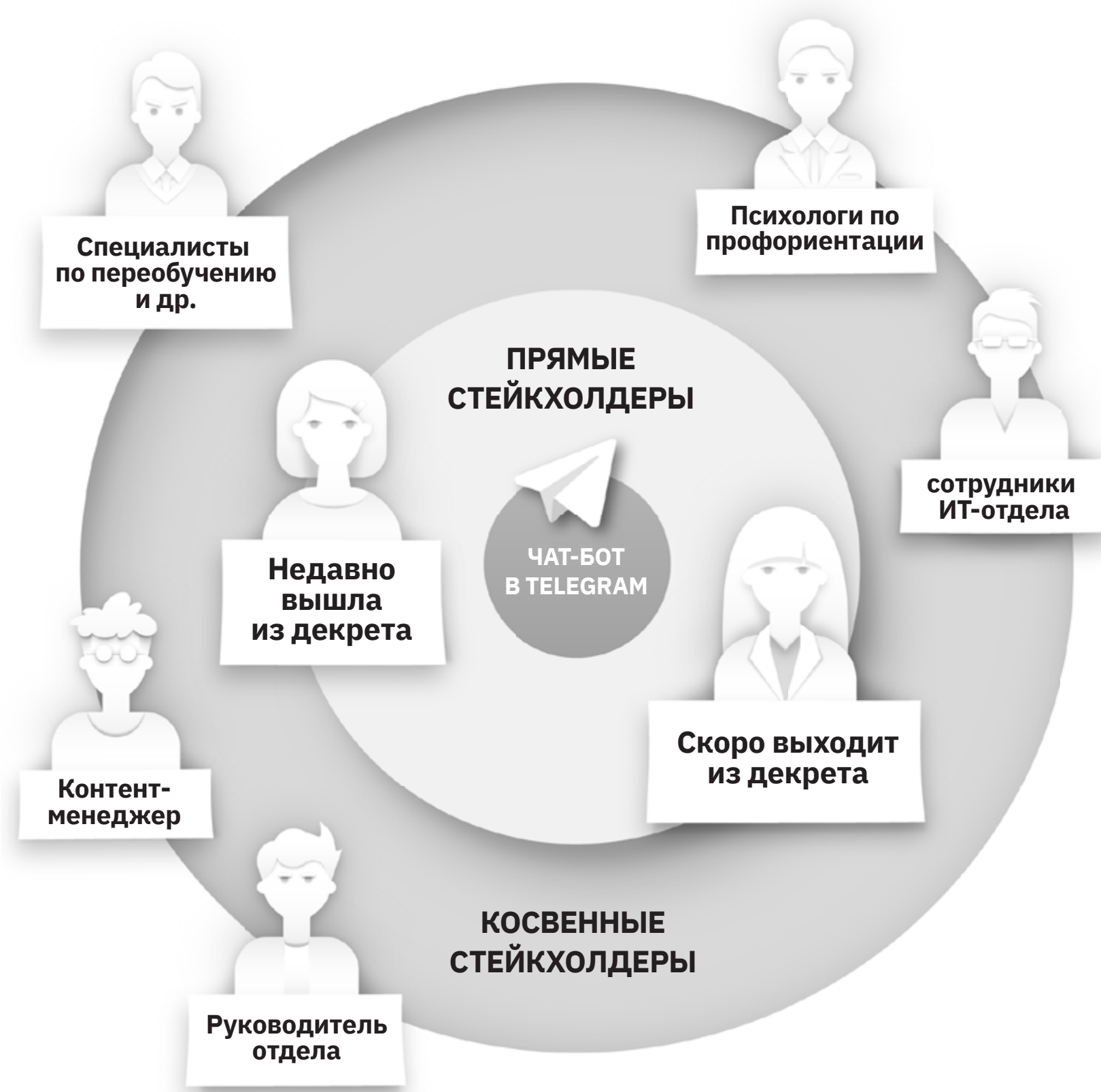


Рисунок 22. Карта стейкхолдеров проекта с чат-ботом в службе занятости

Показывая карту всем сотрудникам, можно собрать обратную связь — дополнительные варианты нематериальной мотивации путем развития клиентоцентричности и помощи соискателям.

### 5.4.3 КАРТА ЭМПАТИИ

**Карта эмпатии** — инструмент, с помощью которого данные наблюдения обобщаются и группируются, с тем чтобы «составить комплексное, целостное представление о пользователе и его потребностях»<sup>1</sup>.

*Карта эмпатии может быть двух типов: для одного пользователя и для группы. Вне зависимости от типа карты строятся по одному принципу. Создавая карту для группы клиентов, можно разделить пользователей по различным признакам, например гендерному, возрастному, профессиональному и т. д. Такое деление может повысить точность и качество конечного результата.*



**Ценность:** карта эмпатии помогает «увидеть» проблему глазами пользователя, выявить его истинные потребности и ценности, понять, как клиент пользуется услугами, взаимодействует с продуктами, какие факторы влияют на его выбор. Особенности использования карты эмпатии приведены в таблице 17.





**Продолжительность:** 30–90 мин.

<sup>1</sup> Кемпкенс О. Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге. М.: Эксмо, 2019. С. 144.



Таблица 17. Преимущества и ограничения карты эмпатии

 <b>Преимущества</b>	 <b>Ограничения</b>
<p>Карта позволяет быстро:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› структурировать имеющуюся информацию о пользователе;</li> <li>› провести анализ;</li> <li>› сделать выводы;</li> <li>› найти противоречия между словами и поведением пользователя</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› не применима для проработки задач, в которых не участвует клиент;</li> <li>› не применима для получения количественных оценок;</li> <li>› не является полным психологическим портретом пользователя;</li> <li>› не применима без реальных данных о пользователе</li> </ul>



**Необходимые ресурсы:** флипчарт, бумага, маркеры, стикеры.



**Необходимый навык:** не требует специальных навыков.



**Подготовка:**

- › подготовить шаблон в виде квадрата, разделенного на четыре одинаковых квадрата;
- › надписать ячейки: «Что говорит», «Что думает», «Что делает», «Что чувствует».



**Проведение:**

- 1) Проанализируйте глубинное интервью с пользователем, посмотрите заметки, фотографии, прослушайте аудиозаписи.
- 2) Выделите яркие мысли, цитаты, проблемы, которые пользователь упоминал в беседе.

- 3) Перенесите информацию в ячейки шаблона (рисунок 23). При заполнении шаблона ориентируйтесь не только на то, что говорил пользователь, но и на собственные наблюдения. Для выявления несоответствий обращайте внимание на язык тела, тон и контекст разговора.



Рисунок 23. Шаблон карты эмпатии

Чтобы заполнить наиболее сложные блоки «Что думает?» и «Что чувствует?», важно иметь детальную информацию о жизни пользователя и его окружении до начала составления карты<sup>1</sup>, обращать внимание на скрытые сигналы: язык тела, жесты, интонации и прочее<sup>2</sup>.

В карту эмпатии можно добавлять различные поля в зависимости от задач, стоящих перед продуктовой командой. Например, можно дополнить карту полями «Что умеет», «О чем мечтает», «Чего боится», «В чем уверен». Чем больше полей вы заполните, тем более подробная карта пользователя у вас получится.



**Анализ полученных данных:** сравните данные в разных ячейках карты эмпатии, отделите существенные поступки, мысли и чувства пользователя от случайных и ситуативных.



**Результат:** краткая, обобщенная и наглядная информация о пользователе.



**Следующий шаг:** построение маршрута пользователя (см. раздел 5.4.5).

<sup>1</sup> Кемпкенс О. Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге. М.: Эксмо, 2019. С. 144.

<sup>2</sup> Кемпкенс О. Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге. М.: Эксмо, 2019. С. 145.

Члены команды описали собирательный образ клиента с помощью карты эмпатии (рисунок 24) и моделирования персоны (см. раздел 5.4.4). По результатам предыдущих исследований сделали краткие **выводы**.

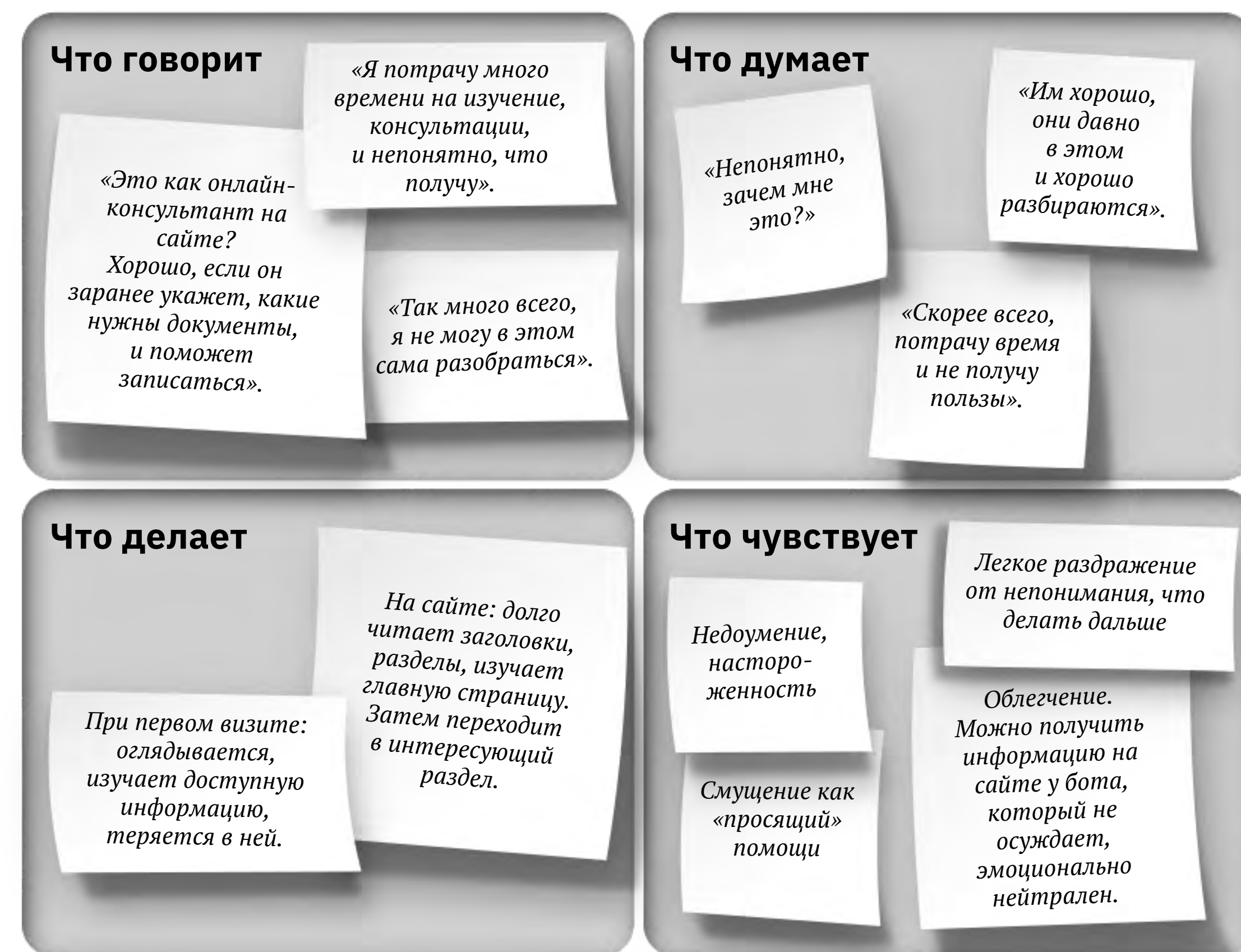




Рисунок 24. Карта эмпатии посетителя из целевой группы для службы занятости


### 5.4.4 МОДЕЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНЫ

**Моделирование персоны**, или создание модели персоны, — инструмент для обобщенного описания пользователей с одинаковыми интересами, поведением, схожими социально-демографическими и другими характеристиками.

 **Ценность:** модель персоны является собирательным образом группы пользователей, помогает сосредоточить внимание на значимых характеристиках группы и проектировать продукт или сервис с учетом этих характеристик.

При создании продуктов или сервисов для широких слоев населения можно создать несколько моделей персон, каждая из которых будет обладать существенными признаками определенной социальной группы. Особенности использования инструмента приведены в таблице 18.

 **Продолжительность:** в зависимости от степени и глубины исследований создание одной модели персоны — от одного до нескольких часов.

 **Необходимые ресурсы:** флипчарт, маркеры, стикеры, бумажный скотч, бумага.





 **Необходимый навык:** не требует специальных навыков.

Таблица 18. Преимущества и ограничения моделирования персоны

 <b>Преимущества</b>	 <b>Ограничения</b>
<p>Моделирование персоны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› позволяет глубже понимать желания и потребности пользователя;</li> <li>› позволяет сосредоточить внимание на существенных и значимых характеристиках человека;</li> <li>› используется для составления реалистичных сценариев с пользователями;</li> <li>› помогает команде при генерации идей и в поиске решений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Моделирование персоны не применимо для проработки задач, в которых не участвует клиент.</li> <li>› Инструмент не позволяет получить количественные оценки.</li> <li>› Руководство может не понимать, для чего использовать модели персоны, так как считает, что в организации и так достаточно данных о пользователях.</li> <li>› Следует использовать модели персоны для решения конкретной задачи, их нельзя использовать повторно для создания другого продукта</li> </ul>

 **Подготовка:** нужно составить перечень признаков пользователя (использовать карту эмпатии):

- › персональные данные (возраст, пол, семейное и социальное положение, место проживания и т. д.);
- › должность и должностные обязанности;
- › уровень опыта в области использования продукта или сервиса;
- › контекст того, как пользователь будет взаимодействовать с продуктом или сервисом, как часто будет его использовать;
- › цели и проблемы, для решения которых будет использоваться продукт или сервис.

**Проведение:**

- 1) На основе перечня признаков составьте собирательное описание для каждой группы пользователей — модель персоны.
- 2) Присвойте каждой модели персоны имя, добавьте изображение. В описании можно использовать короткие цитаты из речи пользователей<sup>1</sup>.
- 3) Включите в описание модели персоны:
  - › задачи, которые решает пользователь;
  - › потребности пользователя;
  - › «боли» пользователя.

*Имя, изображение и цитаты из речи должны однозначно характеризовать модель персоны.*



**Анализ полученных данных:** обсудите персоны с другими участниками процесса использования продукта или сервиса, уточните и скорректируйте описания.



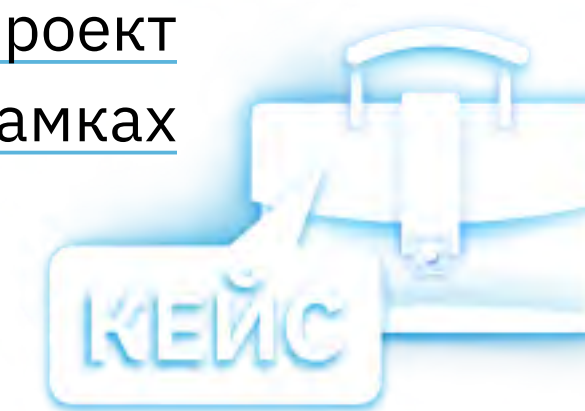
**Результат:** яркий, эмоционально насыщенный образ, который позволяет однозначно определить потребности и проблемы потребителя и найти оптимальное решение.



**Следующий шаг:** использование модели персоны для сторителлинга (см. раздел 5.8.2) или построения маршрута пользователя (см. раздел 5.4.5).

<sup>1</sup> Кемпкенс О. Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге. М.: Эксмо, 2019.

В Белгородской области реализуется проект «Кросс-функциональные услуги и сервисы», в рамках которого услуги в сфере занятости населения интегрируются в МФЦ. Для понимания, насколько клиенту будет комфортно получать услуги после интеграции, центр занятости провел деловую игру. Каждая команда выбирала конкретную персону с определенными характеристиками, составляла ее психологический портрет, пыталась предсказать, какие у нее могут возникнуть проблемы, к какой категории она относится, какие могут потребоваться услуги, какие из них могут вызвать сложности, затруднения, как можно решить эти проблемы.



Например, если команда выбрала персону работодателя, она прослеживала, как происходит подбор необходимого работника. Если команда выбрала персону гражданина предпенсионного возраста, объектом наблюдения становился процесс профессионального обучения.

Используя карту эмпатии и результаты предыдущих исследований, команда совместно описала модель персоны.



Чат-бот как инструмент не заменит полностью остальные, но поможет удобнее получать информацию о работе службы занятости и доступных видах поддержки. Чат-бот не устает, не раздражается и не упрекает Ольгу

(рисунок 25) за то, что она не поняла ответ и переспросила. И чат-бот может ответить в любое время суток, а не только в рабочие часы.




## Ольга

- › 32 года
- › замужем
- › второму ребенку 2–3 года, не ходит в сад
- › В/о, стаж работы — 6 лет
- › знакома с чат-ботами и онлайн-консультантами
- › удобно писать, а не разговаривать по телефону

Рисунок 25. Пример модели персоны



### 5.4.5 МАРШРУТ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ


**Маршрут пользователя (customer journey map, CJM)** — инструмент анализа поведения и эмоционального состояния пользователя в процессе взаимодействия с продуктом или услугой. Это своеобразный сценарий, который отражает последовательность действий, точки взаимодействия, эмоции, время и т. д.

 **Ценность:** маршрут пользователя позволяет взглянуть на общую структуру сервиса или продукта, на проблемы, с которыми сталкивается пользователь, на способы, которыми он пользуется для решения проблем. С помощью маршрута пользователя исследователь определяет, в каких точках необходимо улучшить продукт.

Маршрут пользователя особенно важен в тех случаях, когда процесс регулируется каким-либо нормативным актом, например административным регламентом. Данный инструмент помогает выявить, в каких точках регламент расходится с практикой, какие положения регламента не выполняются, являются лишними, затрудняют процесс. Особенности использования маршрута пользователя приведены в таблице 19.

Таблица 19. Преимущества и ограничения маршрута пользователя

 <b>Преимущества</b>	 <b>Ограничения</b>
<p>Маршрут пользователя позволяет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› выявить пути и точки касания клиента при взаимодействии с продуктом или сервисом;</li> <li>› выяснить, какие «боли» и неудобства испытывает клиент в процессе взаимодействия;</li> <li>› увидеть процесс глазами клиента;</li> <li>› легко оптимизировать сервис, удаляя невостребованные и добавляя новые нужные опции;</li> <li>› найти причины проблем.</li> </ul> <p>Инструмент удобен в использовании, позволяет в процессе проектирования добавлять и удалять элементы сервиса</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Бесплезно использовать маршрут пользователя на начальных стадиях процесса, перед пользовательскими интервью, пока ничего не известно о пользователях и их проблемах.</li> <li>› Не имеет смысла строить, если нет правильных моделей персон пользователей.</li> <li>› Для каждой модели персоны строится отдельный маршрут пользователя.</li> <li>› Инструмент не подходит для выработки и подтверждения гипотез и идей</li> </ul>

 **Продолжительность:** в зависимости от сложности от нескольких часов до нескольких дней.



**Необходимые ресурсы:** большое рабочее пространство, несколько листов для флипчартов, стикеры, маркеры, ножницы.

**Охват:** рабочая группа 5–8 человек.



**Необходимый навык:** не требует специальных навыков.



**Подготовка:**

- › определить границы маршрута (первой и последней точки);
- › разбить маршрут на этапы;
- › визуализировать маршрут в виде рисунка, схемы или набора стикеров.

*Желательно воспроизвести как можно больше деталей контекста, элементов поведения, проявлений эмоций, последовательности взаимодействий. Маршрут пользователя составляется в хронологическом порядке с целью выявить закономерности и причины затруднений в процессе использования продукта или сервиса.*



**Проведение:**

- 1) Проанализируйте карту эмпатии и модель персоны. Определите, какая основная задача и потребности у модели персоны, через какие участки сервиса она будет проходить и какими элементами сервиса пользоваться.
- 2) Разбейте маршрут пользователя на точки касания.

- 3) Опишите события на каждом этапе маршрута пользователя. Сформулируйте задачу, которую должен решить пользователь в данный момент.
- 4) Определите ключевые проблемы и несогласованность при переходе от этапа к этапу. Подумайте над тем, что чувствует пользователь, сколько времени он тратит на выполнение той или иной задачи. Составьте список проблемных областей, которые выявились в процессе построения маршрута пользователя.
- 5) Постройте карту эмоций. Нарисуйте схематически эмоциональное состояние пользователя в каждой точке касания (см. рисунок 26). Это позволит увидеть, как меняется настроение человека в процессе получения сервиса.

*Точки касания — это те этапы, через которые проходит человек для того, чтобы воспользоваться продуктом или сервисом. Например, человек пришел в офис и зарегистрировался в электронной очереди, человек ожидает своей электронной очереди в зале, знакомится с какими-то рекламными буклетами, человека вызвали к окну получения услуги, он излагает свою проблему менеджеру — все это точки касания.*

*Если пользователь подходит к окну получения услуги, то под точкой касания «Контакт с менеджером» в маршруте пользователя мы пишем «Изложить суть дела», «Сформулировать запрос».*

	ДЕЙСТВИЕ	ТОЧКА КАСАНИЯ	ЦЕЛИ И ОЖИДАНИЯ	СОБЫТИЯ	ВОЗМОЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ		ВАРИАНТЫ РЕШЕНИЙ
Приход в место получения услуги	Вход в офис	Офис банка	Войти в банк для получения услуги	Вошел в дверь, остановился, две минуты разглядывал помещение, чтобы понять, куда обратиться	Не нашел вход Банк оказался закрыт Не нашел вход	☹️	<ul style="list-style-type: none"> <li>Заметная вывеска, указатель или подробная информация с фото «Как добраться до банка» на сайте</li> <li>Уточнить график работы банка, разместить информацию на сайте на видном месте</li> </ul>
	Получение талона электронной очереди	Система управления электронной очередью	Занять очередь для получения услуги	Не мог самостоятельно найти в меню свою проблему, обратился к специалисту	Не смог найти нужный пункт Не работает терминал Рядом нет специалиста	☹️	
Ожидание	Нахождение в зоне ожидания	Зона ожидания офиса банка	Дождаться своей очереди	3 мин стоял, пока освободится стул в зоне ожидания; 5 мин сидел, ожидая своей очереди	Большая очередь Некуда сесть для ожидания	☹️	<ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличить количество операционистов. Проверить процесс работы</li> <li>Расширить зону ожидания, минимизировать очереди</li> </ul>
	Получение информации на электронном табло	Зона ожидания офиса банка	Дождаться своей очереди	Три раза оборачивался на табло, чтобы не пропустить свой номер в очереди	Один монитор на большой зал, не отовсюду видно Нет голосового сопровождения	☹️	
Подача заявления	Подход к окну	Зал получения услуг	Получить услугу	Два раза обошел зал, чтобы найти нужное окно	Неудобное расположение операционных окон Чтобы найти окно, приходится спрашивать у сотрудников	☹️	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поставить понятные указатели</li> </ul>
	Обращение к специалисту	Операционное окно	Получить услугу	Низко наклонился, чтобы высказать запрос	Очень низко расположено окно Приходится стоять в процессе получения услуги, узкий стол для подписи документов	☹️	

Рисунок 26. Маршрут пользователя



**Анализ полученных данных:** проанализируйте маршрут пользователя и сформируйте план по устранению проблем и улучшению клиентского опыта.

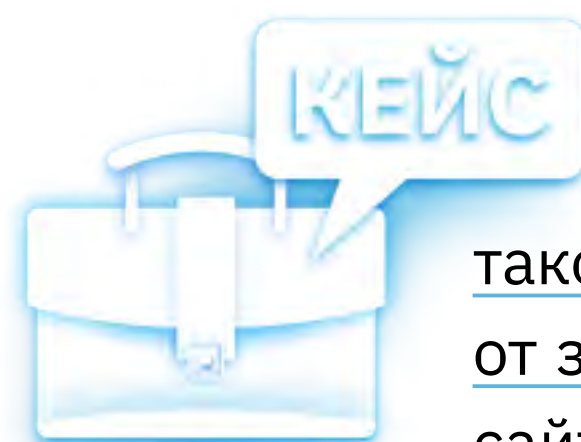
- › *Не делайте карту маршрута пользователя слишком сложной. Важно сосредоточить внимание на потребностях клиентов.*
- › *Записывайте яркие цитаты пользователя, они помогут понять эмоции.*
- › *Создавайте карту маршрута для каждого пользователя. Так вы можете находить закономерности и сравнивать опыт разных людей.*



**Результат:** наглядное отражение поведения и эмоционального состояния клиента, каналов взаимодействия, точек контакта, проблем и несостыковок этапов процесса.



**Следующий шаг:** упорядочивание результатов анализа с помощью кластеризации (см. раздел 5.5.2).



Виктория, Ольга и Светлана решили в первый раз сузить целевую аудиторию и описали маршрут такого пользователя, который узнает о службе занятости от знакомых или из СМИ и начинает свой путь с изучения сайта (рисунок 27). Они единогласно решили, что сначала

стоит подробно расписать карту сервиса, а затем на ее основе описывать маршруты пользователей из всех целевых аудиторий.

К маршруту пользователя, который уже есть сейчас («Настоящее»), они добавили на каждом этапе будущие полезные эффекты чат-бота и ожидаемые впечатления посетителей службы занятости («Будущее»). С помощью чат-бота получится улучшить впечатление от визита и сократить время на сбор документов и получение консультаций.





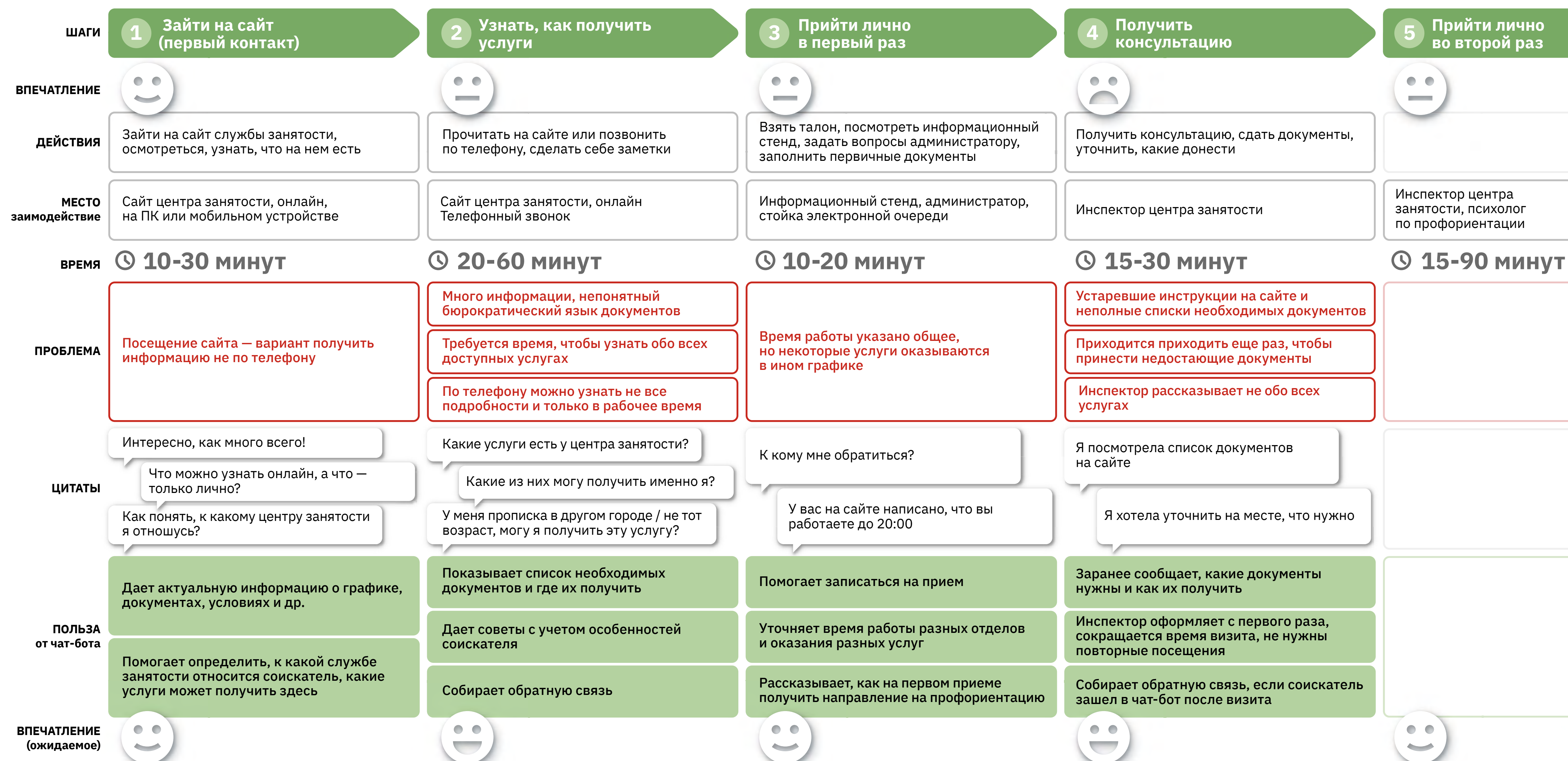


Рисунок 27. Маршрут пользователя

## 5.5 ЭТАП ГЕНЕРАЦИИ И ВЫБОРА ИДЕЙ

Автор раздела: Паратунов М. В.

В этом разделе дана краткая характеристика этапа генерации и выбора идей и описаны кластеризация, морфологический анализ и мозговой штурм — инструменты, которые удобно использовать для поиска и формулирования подходящих идей.

Время чтения:  
12 минут

### 5.5.1 ХАРАКТЕРИСТИКА ЭТАПА ГЕНЕРАЦИИ И ВЫБОРА ИДЕЙ

Результаты анализа данных и формулирования гипотез целесообразно использовать для выдвижения новых идей и решений. Чем больше разнообразных идей сможет создать команда, тем выше вероятность, что среди них будет по-настоящему прорывная. На основе самых лучших идей будут созданы прототипы.

Для успешного проведения этапа стоит иметь в команде людей с разным опытом и творческими способностями. Ускорить процесс выдвижения идей помогут специальные инструменты. Кроме описанных ниже, можно использовать карту мышления, принципы дизайна и прототипы для выбора решения (см. приложение А).

### 5.5.2 КЛАСТЕРИЗАЦИЯ

**Кластеризация**, или диаграммы сходства (affinity diagram)<sup>1</sup>, — разбор и упорядочивание фактов и находок в процессе исследования. Инструмент помогает обработать большое количество данных,

<sup>1</sup> Payton T. Affinity Diagrams: Tips and Tricks // Learning UX. URL: <https://medium.com/learning-ux/affinity-diagrams-tips-and-tricks-6225e8c1f0df>

рассортировав их по логическим группам. Данные записываются на стикерах и наклеиваются на большую поверхность, лучше всего на стену.

*Не надо бояться большого количества данных! Помните, что каждый отмеченный факт имеет значение. Разбор данных может занять несколько часов, но вы будете уверены, что ничего не упустили.*



#### Ценность

Кластеризация может применяться на разных этапах проектирования:

- › для анализа данных, полученных в ходе исследования и эмпатии;
- › для упорядочивания идей, описания свойств и функций прототипа;
- › для анализа данных, полученных в результате тестирования.

Особенности применения инструмента приведены в таблице 20.



**Продолжительность:** от 20 мин до нескольких часов.





**Необходимые ресурсы:** стикеры, ручки, флипчарт или большая свободная стена. Достаточно двух исследователей.



**Необходимый навык:** не требует специальных навыков.

Таблица 20. Преимущества и ограничения кластеризации

 <b>Преимущества</b>	 <b>Ограничения</b>
<p>Кластеризация позволяет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› ограничить затраты;</li> <li>› не тратить дополнительные средства на исследование;</li> <li>› обработать большое количество данных;</li> <li>› постоянно иметь перед глазами данные и их категории, стимулировать процесс анализа;</li> <li>› обмениваться мнениями с коллегами в процессе анализа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Кластеризация трудоемка, требует значительных временных затрат</li> </ul>

**Подготовка:**

- › собрать всю имеющуюся информацию по теме;
- › записать конкретные данные на отдельных стикерах.

**Проведение:**

- 1) Наклейте стикеры на стену или флипчарт, стараясь группировать схожие.
- 2) Удалите повторяющиеся данные, выделите отдельно данные, которые не входят ни в одну группу.
- 3) Обсудите получившиеся кластеры с командой, проведите перегруппировку, если необходимо.

- 4) Периодически фотографируйте результат, чтобы можно было вернуться к прежним вариантам, если необходимо.
- 5) Придумайте название каждой группе (кластеру), запишите на отдельном стикере и наклейте сверху.

*Если вы сначала придумаете названия кластеров, а затем станете подбирать под них данные, это будет ошибкой.*

**Анализ полученных данных:**

- 1) Посмотрите на получившиеся группы, подумайте, каких данных не хватает.
- 2) Спланируйте, как вы можете получить недостающие данные.



**Результат:** выявление тенденций, которые содержатся в имеющихся данных.



**Следующий шаг:** развитие идей и генерация продуктивных гипотез с помощью мозгового штурма (см. раздел 5.5.4).

В ходе мозгового штурма инициативная группа обсуждала наиболее востребованные и полезные функции, которые можно заложить в чат-бот. На первом этапе записывали все возможные функции (рисунок 28), на втором — сгруппировали их по категориям: «В работу», «Ненужное», «Под вопросом (бэклог)». Результат кластеризации представлен на рисунке 29.



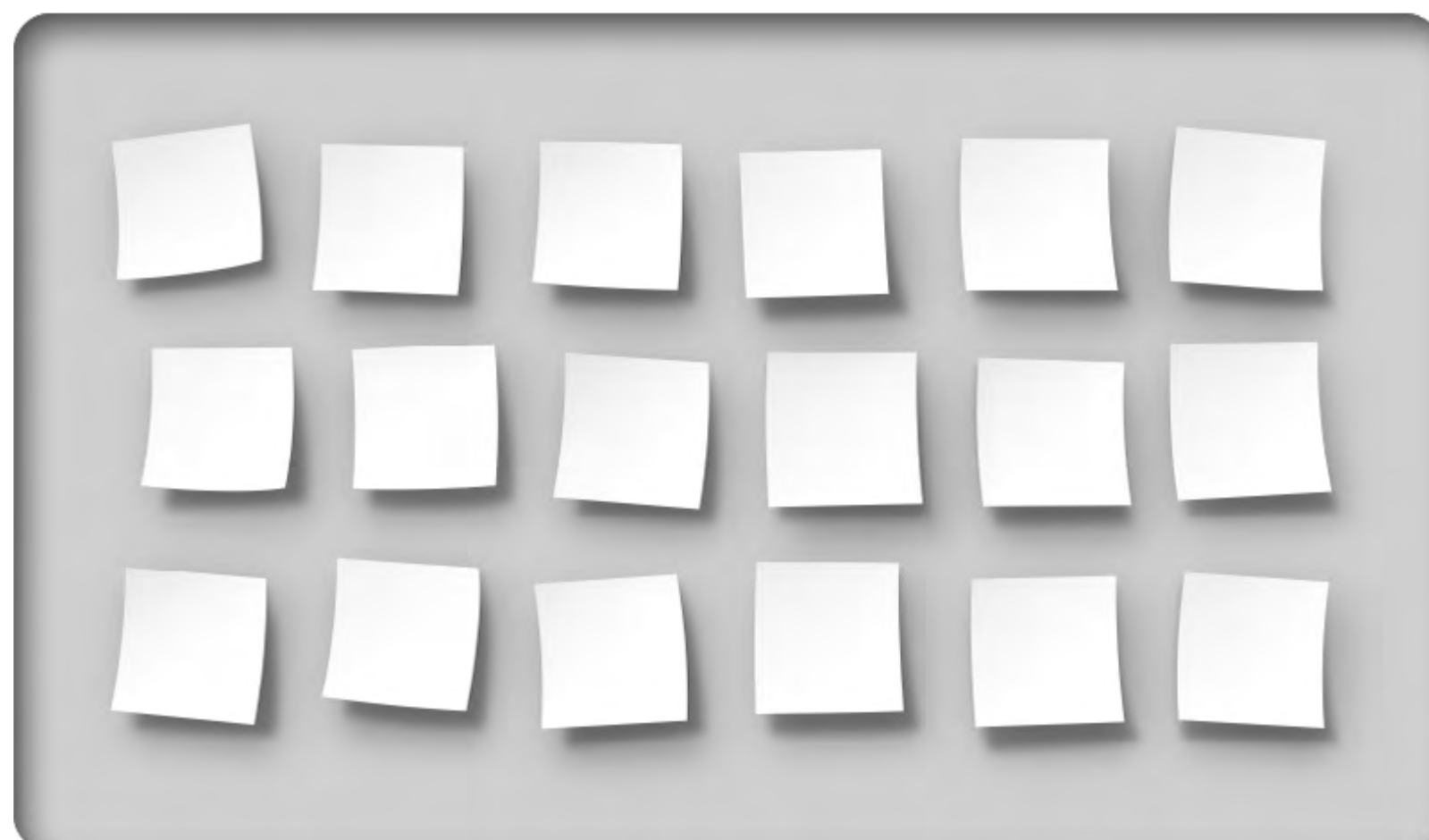


Рисунок 28. До кластеризации: все идеи и предложения, собранные в процессе мозгового штурма

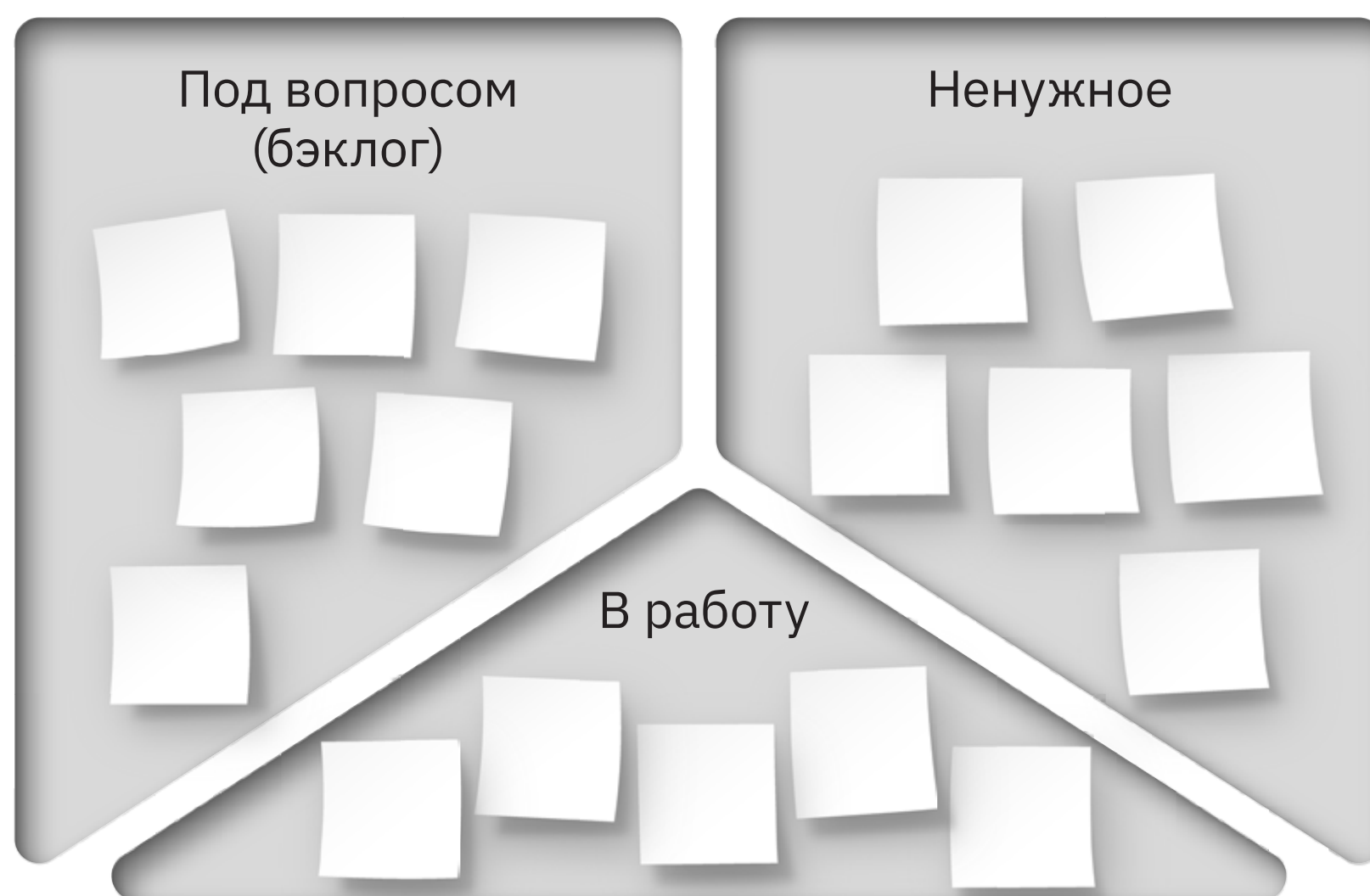


Рисунок 29. После кластеризации: идеи и предложения разделены на группы (кластеры)



### 5.5.3 МОРФОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

**Морфологический анализ** — инструмент для алгоритмизации генерации идей. Он представляет собой матрицу, которая объединяет все основные характеристики продукта или сервиса и позволяет произвольно комбинировать их. Эти комбинации являются основой для новых идей и решений. Морфологический анализ является вариантом системного подхода в области генерации идей. Он был разработан швейцарским астрономом Фрицем Цвикки<sup>1</sup>, с его помощью ученый проектировал технические решения в области ракетостроения.



**Ценность:** морфологический анализ позволяет быстро найти возможные варианты проектирования продукта или сервиса с учетом существующих ограничений. Особенности использования морфологического анализа приведены в таблице 21.

Таблица 21. Преимущества и ограничения морфологического анализа

 <b>Преимущества</b>	 <b>Ограничения</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Морфологический анализ позволяет быстро найти решение.</li> <li>› Все найденные решения потенциально реализуемы.</li> <li>› Все важные характеристики продукта или сервиса учтены в решениях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Инструмент применим только для узконаправленных задач.</li> <li>› Обработка матрицы требует значительных трудозатрат</li> </ul>



**Продолжительность:** от 45 до 90 мин.

<sup>1</sup> Марков С. Морфологический анализ // Genvive. URL: <https://geniusrevive.com/morfologicheskij-analiz/>



**Необходимые ресурсы:** доступ к интернету, стикеры, фломастеры. Количество участников от — 1 до 6.



**Необходимый навык:** умение детально анализировать, разделять существенное и второстепенное, общее и частное.



**Подготовка:**

- › определить проблему, которую необходимо решить;
- › вычленить все значимые характеристики продукта или сервиса;
- › создать форму для матрицы в виде нарисованной таблицы или стикеров на стене.

*Не следует делать матрицу слишком объемной, иначе ее трудно будет анализировать и некоторые решения могут быть потеряны. Рекомендованное количество ячеек — около восьми по горизонтали и вертикали.*



**Проведение:**

- 1) По вертикали внесите в матрицу перечень значимых характеристик продукта или сервиса.
- 2) По горизонтали внесите в матрицу варианты, как можно придать продукту или сервису эти характеристики.
- 3) На пересечении строк и столбцов разместите данные, полученные в ходе исследования (таблица 22).

*При проектировании системы отзывов о медицинском обслуживании по вертикали можно разместить элементы системы — отзывы на разных площадках (на городских форумах, в чатах, в социальных сетях), а по горизонтали — содержание этих отзывов (работа врача, время обслуживания, критерии качества обслуживания, чистота помещений, «больно — не больно» и т. п.).*

Таблица 22. Морфологическая матрица при конструировании системы сбора отзывов о работе медицинского учреждения

Инструмент оценки	Объект оценки					
	Запись на прием	Администратор в регистратуре	Врач-специалист	Время ожидания в очереди	Чистота помещений	«Больно — не больно»
Городские форумы	Жалобы на трудности записи к врачу		Отзывы о детских врачах на форуме мам			
Чаты		Обсуждения хамства администраторов				Частотность слова «больно» в комбинации с названием больницы
Социальные сети				Количество фотографий в очереди к врачу в Инстаграме		
Электронные СМИ					Проблемные статьи о плохом санитарном состоянии больниц	

**Анализ полученных данных:**

- 1) Проанализируйте содержание матрицы, выделите все возможные комбинации.
- 2) Сформулируйте идеи или гипотезы, как можно решить основную задачу, запишите их на стикерах и разместите на матрице.
- 3) Оцените варианты решений, сравните их по наиболее значимым критериям.



**Результат:** морфологический анализ дает исчерпывающий список решений, которые возможны при данных условиях.



**Следующий шаг:** создание прототипов на основе наиболее подходящих гипотез.

**5.5.4 МОЗГОВОЙ ШТУРМ**

**Мозговой штурм (брейншторм, англ. brain storming)** — метод генерации идей посредством выдвижения большого количества различных вариантов решений от всех участников команды в течение ограниченного времени.





**Ценность:** мозговой штурм позволяет быстро найти множество идей для решения определенной задачи. Особенности использования мозгового штурма приведены в таблице 23.



**Продолжительность:** оптимально 90 мин.

Таблица 23. Преимущества и ограничения мозгового штурма

 <b>Преимущества</b>	 <b>Ограничения</b>
<p>Метод позволяет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› не тратить много усилий на его освоение и применение;</li> <li>› рассматривать широкий спектр проблем;</li> <li>› помочь участникам усвоить навыки импровизации и содержательной критики;</li> <li>› стимулировать развитие творческого и аналитического мышления участников;</li> <li>› находить оригинальные, незаурядные идеи;</li> <li>› сформировать новый взгляд на исследуемую проблему;</li> <li>› максимально комплексно рассмотреть задачу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Метод непригоден при решении задач, имеющих</li> <li>› единственное решение;</li> <li>› абстрактный и обобщенный характер;</li> <li>› неточную формулировку. не гарантирует, что будет найдено действительно лучшее решение;</li> <li>› Нет гарантии, что будет найдено действительно лучшее решение.</li> <li>› Требуется участие ведущего.</li> <li>› Метод игнорирует авторство идеи, что затрудняет поощрение участников, проявивших творческий подход к делу</li> </ul>



**Необходимые ресурсы:** диктофон, ручка, блокнот, карточки для заполнения.

**Охват:** группа из 6–12 человек (не более 15), желательно по 5–6 представителей от каждой целевой группы клиентов.

*Замечено, что лучше работают разнородные по полу и профессиональной принадлежности группы.*



**Необходимый навык:** не требует специальных навыков, но важно, чтобы все участники безоценочно относились к идеям друг друга.



**Подготовка:** определить:

- › тему и длительность мозгового штурма;
- › основные правила проведения мозгового штурма.

Принципы проведения мозгового штурма:

- › Количество переходит в качество.
- › Главное — придумать как можно больше идей! Хороший результат — не менее 15 идей от каждого участника мозгового штурма.
- › Приветствуются любые идеи, в том числе самые неожиданные и «глупые».
- › Недопустима критика идей.
- › Нельзя перебивать оппонента.
- › Развивайте понравившиеся идеи.
- › Сфокусируйтесь на поставленной теме.
- › Генерируя идеи, помните о пользователе, его опыте и предпочтениях.
- › Давайте название идеям! Емкие названия и метафоры помогают объяснить идеи.
- › Визуализируйте идеи. Иногда гораздо проще передать мысль в виде рисунка, схемы, диаграммы.



**Проведение:**

- 1) Объявите группе вопрос, над которым она будет работать. Запишите его на флипчарте, так чтобы все его хорошо видели.
- 2) Участники группы высказывают идеи и записывают их на флипчарте или стикерах в течение заданного времени (15–30 мин).
- 3) Определите критерии, по которым будут оцениваться идеи (полезность/практичность, финансовые затраты, возможность реализации, необходимые вспомогательные средства и т. д.).
- 4) Когда время истечет, группа начинает оценивать, насколько идеи соответствуют критериям.
- 5) Отметьте лучшие идеи (соответствующие наибольшему количеству критериев), составьте их перечень по числу сторонников.

*В процессе мозгового штурма можно сочетать индивидуальную и командную работу. Например, в течение 15 мин каждый участник придумывает какое-то количество идей, затем команда переходит к их групповому обсуждению.*

**Принципы оценки идей:**

- › Рассматривайте каждую идею так, будто она единственная.
- › Найдите рациональное зерно в каждой идее.
- › Оцениваются все идеи, исключается разделение на плохие и хорошие.
- › Можно развивать идею и предлагать новые варианты.

**Анализ полученных данных:**

- 1) Попробуйте оптимизировать наиболее перспективные идеи или скомбинировать их между собой.
- 2) Решите, какие идеи следует реализовать.



**Результат:** ранжированный список идей, которые можно использовать для разработки или доработки продукта, сервиса.



**Следующий шаг:** построение прототипов на основе лучших идей.



Команда использовала мозговой штурм несколько раз, чтобы обсудить проблемы и особенности целевой аудитории. Ольга, Михаил и Виктория поделились информацией, полученной в ходе предыдущих исследований (скрытое наблюдение, день с пользователем, интервью и фокус-группа). Стало ясно, что программ, предложений и информации очень много, а соискатели из целевой аудитории знают слишком мало, чтобы пользоваться всеми возможностями службы занятости. Многие не получают положенные им услуги и помощь, так как не знают об их существовании, и в целом целевая аудитория недостаточно интересуется ими. В то же время, когда представительницы целевой аудитории узнают подробную информацию о помощи и услугах, то выражают желание получать и то и другое.

Результатом мозгового штурма стали сформированные карта стейкхолдеров, карта эмпатии и описание модели персоны.

## 5.6 ЭТАП ПРОТОТИПИРОВАНИЯ

*Автор раздела: Паратунов М. В.*

**В этом разделе дана краткая характеристика этапа прототипирования и описаны бумажный прототип, игровая карта процесса, карта сервиса – инструменты, которые удобно использовать для создания прототипов.**



**Время чтения:  
14 минут**

### 5.6.1 ХАРАКТЕРИСТИКА ЭТАПА ПРОТОТИПИРОВАНИЯ

Выбранные на предыдущем этапе лучшие идеи необходимо проверить на работоспособность и удобство для пользователя. Для этой цели создаются прототипы.

Выделяются два вида прототипов: прототипы внешнего вида (интерфейса) и прототипы процессов. **Прототип интерфейса** отражает свойства продукта или сервиса, которые пользователь может непосредственно наблюдать или взаимодействовать с ними. Самый простой и популярный прототип интерфейса – это бумажный прототип. Прототипы интерфейсов часто изготавливают из подручных материалов, подобно поделкам и моделям, которые делают школьники.

**Прототип процесса** отражает действия и взаимоотношения, направленные на удовлетворение потребности пользователя. Это могут быть коммуникации, логистика, бизнес-процессы, прием запросов, выдача результатов и т.п. Прототип процесса может включать в себя прототип интерфейса.



Кроме описанных ниже инструментов на этапе прототипирования можно использовать инструмент «Волшебник страны Оз» и прототип опыта (см. приложение А).

## 5.6.2 БУМАЖНЫЙ ПРОТОТИП

**Бумажный прототип** — модель продукта или сервиса, нарисованная на бумаге или сделанная из нее. Бумажные прототипы могут использоваться как при проектировании физических предметов<sup>1</sup>, так и при разработке программного обеспечения и интерфейсов. Во втором случае они представляют собой рисунки с изображением того, что пользователь должен увидеть на экране, пользуясь сервисом. Исследователь моделирует работу компьютера или гаджета, меняя нарисованные экраны или добавляя элементы прямо к рисунку (всплывающие окна, виджеты и т. п.)<sup>2</sup>.



**Ценность:** бумажный прототип позволяет быстро и практически без затрат создать модель идеи, показать ее пользователю, так же быстро и легко внести в нее изменения, если потребуются, снова протестировать с участием пользователя и т. п. Особенности использования бумажного прототипа приведены в таблице 24.





**Продолжительность:** изготовление прототипа занимает от 1–2 ч до пары дней в зависимости от сложности прототипа. Тестирование прототипа занимает примерно 1–2 ч в расчете на одного пользователя или группу.

<sup>1</sup> Rough Prototyping // Service Design Tools. URL: <https://servicedesigntools.org/tools/rough-prototyping>

<sup>2</sup> Paper prototyping // This is service design doing. URL: <https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods/paper-prototyping>

Таблица 24. Преимущества и ограничения бумажного прототипа

 <b>Преимущества</b>	 <b>Ограничения</b>
Бумажный прототип: <ul style="list-style-type: none"> <li>› быстро создается;</li> <li>› легко изменяется;</li> <li>› не требует больших материальных затрат;</li> <li>› хорошо подходит для тестирования удобства сервиса для пользователя (usability)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Бумажный прототип неприменим для прототипирования узкоспециальных технических решений.</li> <li>› Часто для быстроты и экономии бумаги прототип отражает не весь сервис целиком, а только какую-то его часть и поэтому не может служить полноценной моделью</li> </ul>



**Необходимые ресурсы:** ручки, ножницы, клей, бумага или картон, стикеры, маркеры, скотч или клей, цифровая камера. Достаточно одного исследователя (фасилитатора), но может быть и больше.

**Охват:** 4–8 участников.



**Необходимые навыки:** не требует специальных навыков, для того чтобы прототип выглядел аккуратнее и точнее отражал идею, желательно иметь хорошие навыки рисования или ручного труда.



**Подготовка:**

- › выбрать пользователя или группу пользователей;
- › составить список вопросов или задач, которые должны быть проверены с помощью прототипа;
- › сделать набросок прототипа на бумаге, отразить на нем все, что пользователь будет видеть на экране при использовании сервиса;
- › дать пользователю время, чтобы ознакомиться с прототипом, «войти в роль».

**Проведение:**

- 1) Попросите пользователя выполнить определенную задачу, используя прототип. Например, «нажать» кнопку на экране или найти нужную информацию.
- 2) В процессе выполнения задачи пользователем меняйте листы с рисунками или добавляйте элементы в рисунок до тех пор, пока задание не будет полностью выполнено или пользователь не признает, что не может выполнить задачу.
- 3) Фиксируйте затруднения и ошибки пользователя.

**Анализ полученных данных:**

- 1) После окончания работы пользователя с прототипом в течение нескольких минут подведите итог, что сработало, что не сработало, что сработало не так, как хотелось бы.
- 2) Если необходимо, внесите изменения в прототип и повторите тестирование.

*В процессе использования прототипа исследователь не должен комментировать и объяснять пользователю, как работает прототип.*



**Результат:** бумажный прототип дает исследователю понимание, какие элементы сервиса удобны и нравятся пользователю, а какие лучше заменить.



**Следующий шаг:** при необходимости разработка прототипа процесса, тестирование. (см. раздел 5.7)

С учетом специфики было решено сделать электронный прототип «Вероники» — изображение чат-бота на скриншотах. Михаил и Екатерина изобразили общение с чат-ботом в виде диалога в Telegram в графическом редакторе Photoshop (рисунок 30).

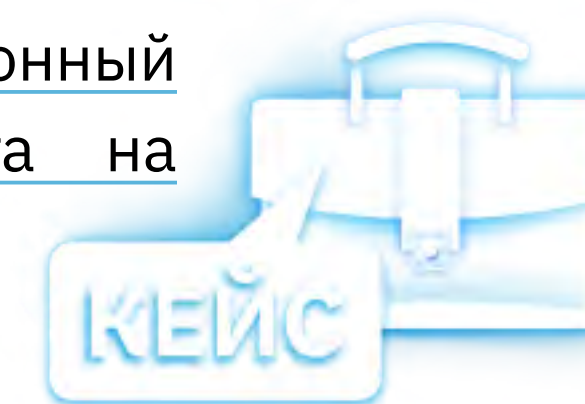




Рисунок 30. Диалог с чат-ботом в Telegram

### 5.6.3 ИГРОВАЯ КАРТА ПРОЦЕССА

**Игровая карта процесса** — разновидность прототипа, где процесс взаимодействия пользователя с продуктом или сервисом изображается в виде настольной игры. Игровая карта процесса часто похожа на миниатюрную сцену с декорациями, бумажными фигурками или с человечками LEGO в роли участников. С помощью этого инструмента можно тестировать сценарии, воспроизводить коммуникации между клиентами и сотрудниками. Со стороны игровая карта процесса напоминает детскую игру с игрушками и рассказыванием историй.

 **Ценность:** игровая карта процесса наглядна, осязаема и позволяет глубоко проработать системы коммуникации между людьми. С помощью этого инструмента можно быстро оценивать и перестраивать процессы, подобно тому как дети меняют правила игры, которые им не нравятся. Особенности использования игровой карты процесса приведены в таблице 25.

 **Продолжительность:** 45 мин на подготовку, 1–3 ч на игру с перерывами.

 **Необходимые ресурсы:** карандаши, ножницы, клей, бумага, картон, пластилин, маленькие игровые фигурки людей, животных, машин, бумага для флипчартов, стикеры, камера, штатив для фиксации, стол для размещения.

**Охват:** рекомендуемое число участников — от трех до шести человек.





 **Необходимый навык:** не требует специальных навыков.

Таблица 25. Преимущества и ограничения игровой карты процесса

 <b>Преимущества</b>	 <b>Ограничение</b>
<p>Игровая карта процесса позволяет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› обойтись без дополнительных объяснений, так как это простой и понятный всем инструмент, не требует специальных навыков;</li> <li>› обеспечить точное воспроизведение жизненных сценариев;</li> <li>› сформировать у членов команды общее представление о процессе;</li> <li>› обеспечить самоорганизацию участников в процессе игры, вмешательство исследователя минимально;</li> <li>› быстро вносить изменения;</li> <li>› вычленить критические точки прохождения пользователя в процессе использования сервиса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Инструмент неприменим для точной проработки процессов, так как с его помощью сложно зафиксировать системные взаимосвязи и отклонения</li> </ul>

 **Подготовка:**

- › определить основную задачу (что необходимо выяснить с помощью прототипирования процесса);
- › определить объем игровой карты процесса (прототипирование сервиса полностью или только его части);
- › определить участников прототипирования (нужно ли вовлекать потенциальных клиентов);
- › подготовить реквизит (материалы, фигурки, артефакты, место для сборки декораций и т. п.);
- › выбрать модель персоны;

- › описать действия пользователя в процессе получения сервиса в хронологическом порядке, представить их на стикерах;
- › построить карту локации (создать декорации, отображающие место предоставления сервиса);
- › определить участников и заинтересованных лиц процесса, подготовить ролевые сценарии.

*Каждый участник может играть несколько ролей. Необходимо проинструктировать участников, чтобы они фиксировали проблемы, выводы и идеи, которые у них будут возникать в процессе игры.*



#### Проведение:

- 1) Выберите комментатора.
- 2) Расставьте персонажи на стартовые позиции и начинайте разыгрывать каждое действие, указанное на стикерах. Передвигайте фигурки по сцене, пусть они общаются друг с другом. Разыгрывайте диалоги и воспроизводите взаимодействие с элементами декораций и артефактами.
- 3) Создайте на флипчарте или на бумаге несколько колонок с названиями «Инсайты», «Проблемы», «Новые идеи», «Вопросы». После каждого действия вносите записи в эти колонки. Если вы внесли в процесс существенные изменения, то попробуйте разыграть его сначала и снова зафиксировать все проблемы, идеи и инсайты.

- 4) Документируйте процесс. Используйте для этого инструмент «Маршрут пользователя».

*Избегайте глубоких дискуссий и обсуждений во время прохождения игровой карты процесса. Сосредоточьтесь на воспроизведении игрового сценария.*



#### Анализ полученных данных:

- 1) Создайте презентацию по итогам работы с игровой картой процесса.
- 2) Расскажите в ней о том, что вы узнали в игровом процессе, и продемонстрируйте модель сервиса, используя эту карту.

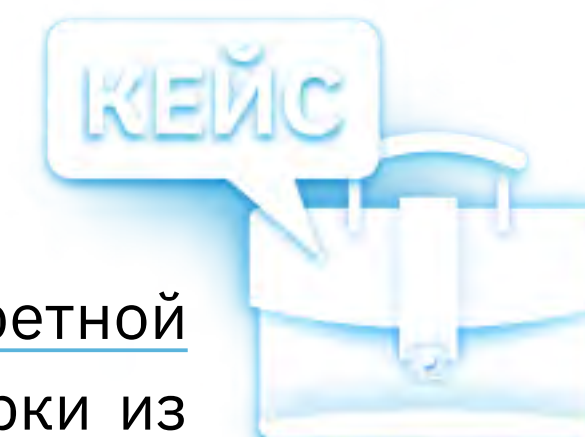


**Результат:** игровая карта процесса позволяет всей команде быстро и наглядно получить опыт пользователя, увидеть проблемы, связанные с коммуникациями.



**Следующий шаг:** тестирование прототипа (см. раздел 5.7).

В рамках проекта по интеграции сотрудники МФЦ и центра занятости Белгорода моделировали процессы и маршрут пользователя для конкретной ситуации в игровой форме, используя фон и фигурки из бумаги, обозначающие всех участников процесса.



Каждая команда определяла, откуда ее клиент начнет свое движение, как он будет двигаться, какие он какие реплики он может произносить на этом этапе, какие проблемы возникают. Например, почему клиент обнаруживает, что к инспектору стоит очередь.

Проблемы были записаны на стикеры и помещены на соответствующие участки схемы. В местах, где были выявлены затруднения, бумажным фигуркам «присваивались» фразы, обозначающие их реакцию.

#### 5.6.4 КАРТА СЕРВИСА

**Карта сервиса (service blueprint)** — разновидность прототипа в виде схемы, на которой отражаются все участники, взаимодействующие с продуктом или сервисом, и все действия, которые они предпринимают<sup>1</sup>.

*Важно не путать похожие инструменты: маршрут пользователя и карту сервиса. Маршрут пользователя — это взгляд на продукт или сервис со стороны, глазами пользователя. Карта сервиса — взгляд на тот же продукт или сервис изнутри, как смотрел бы поставщик сервиса, который знает внутренние процессы<sup>2</sup>. Однако эти инструменты прекрасно дополняют друг друга.*

<sup>1</sup> Service Blueprint // Service Design Tools. URL: <https://servicedesigntools.org/tools/service-blueprint>

<sup>2</sup> Мезина А. Как перейти от CJM к Service blueprint? Wonderfull Lab // Medium. URL: <https://medium.com/wonderfull-lab/как-перейти-от-cjm-к-service-blueprint-5d7ab7bdc08e>

Основные разделы карты сервиса:

- › Действия клиента — все шаги, которые пользователь делает, взаимодействуя с продуктом или сервисом.
- › Действия сотрудника «на сцене» — заметные пользователю действия сотрудников, предоставляющих продукт или сервис.
- › Действия сотрудника «за кулисами» — невидимые пользователю действия сотрудников: телефонные звонки, подготовка к работе с пользователем или иные действия, входящие в их обязанности.
- › Процессы поддержки — действия сотрудников, которые не общаются непосредственно с пользователем и функции которых имеют решающее значение для предоставления продукта или сервиса<sup>3</sup>.

Между разделами проходят три линии:

- › Линия внешнего взаимодействия отображает прямое взаимодействие между пользователем и организацией, предоставляющей продукт или сервис.
- › Линия видимости отделяет сервисные действия, которые видны пользователю («на сцене»), от тех, которые не видны («за кулисами»).
- › Линия внутреннего взаимодействия отделяет сотрудников, которые непосредственно общаются с пользователем, от тех, кто не общается, но участвует в предоставлении продукта или сервиса (см. рисунок 32).



**Ценность:** карта сервиса помогает исследователю увидеть общую картину, как предоставляется продукт или сервис, оценить достаточность или избыточность видимых и невидимых ресурсов, степень вовлеченности отдельных сотрудников, увидеть слабые

<sup>3</sup> Service Blueprints: Definition // Nielsen Norman Group. URL: <https://www.nngroup.com/articles/service-blueprints-definition/>

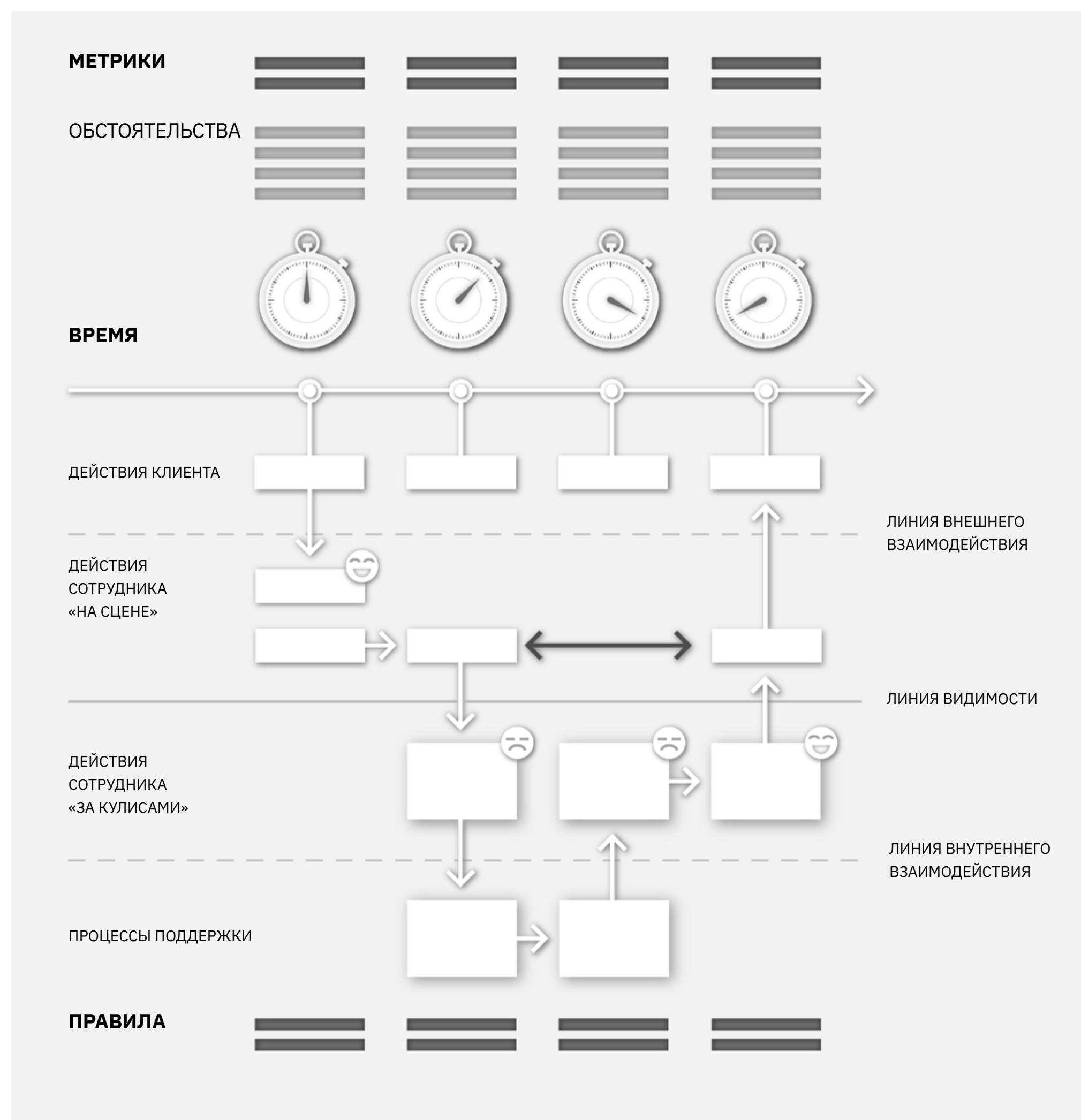



Рисунок 32. Карта сервиса

места процесса. Это важная информация для оптимизации процесса и для координации действий при предоставлении сложных услуг. Особенности использования карты сервиса приведены в таблице 26.

Таблица 26. Преимущества и ограничения карты сервиса

 Преимущества	 Ограничение
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Универсальность, всесторонний охват процесса.</li> <li>› Гибкость, возможность для исследователя внести изменения в один из элементов карты и посмотреть</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Трудоемкость</li> </ul>



**Продолжительность:** 15–30 минут.



**Необходимые ресурсы:** бумага, ручка, маркеры.



**Необходимый навык:** не требует специальных навыков.



**Подготовка:**

› создать пользовательский сценарий, который будет положен в основу карты сервиса. Пользовательский сценарий получается в результате применения инструмента «Маршрут пользователя».



**Проведение:**

1) Отрадите на карте действия пользователя (на основе маршрута пользователя).

- 2) Изучите и отразите на карте действия сотрудника, непосредственно взаимодействующего с пользователем.
- 3) Установите связи между действиями этого сотрудника в процессе взаимодействия с пользователем и вне этого процесса.
- 4) Отрадите на карте поддерживающие процессы, установите связи между ними и действиями сотрудника, взаимодействующего с пользователем.
- 5) Отрадите на карте эмоции пользователя и сотрудника.
- 6) Дополните карту правилами, обстоятельствами, временем и метриками (если необходимо).



#### Анализ полученных данных:

- 1) Проверьте соответствие процесса правилам и метрикам.
- 2) Выявите «болевые точки» в работе сотрудников.
- 3) Выявите временные и логистические потери в организации процесса.
- 4) Оцените оптимальность взаимосвязей внутри организации.
- 5) Подумайте, с чем могут быть связаны выявленные проблемы, как можно изменить процесс, чтобы их избежать. Подготовьте предложения по оптимизации.



**Результат:** понимание структуры, динамики и взаимосвязей в процессе предоставления сервиса.



**Следующий шаг:** тестирование прототипа (см. раздел 5.7).

## 5.7 ЭТАП ТЕСТИРОВАНИЯ

*Автор раздела: Паратунов М. В.*

**В этом разделе дано описание процесса тестирования в ходе создания продукта или сервиса.**

**Время чтения:**  
6 минут

По правилам тестирование выделяется в отдельный этап, тем не менее на практике тестирование сопровождает все этапы работы над продуктом или сервисом. Проверяется достоверность собранных данных, обоснованность их анализа, оценивается репрезентативность интервью, тестируются гипотезы. Как отдельные инструменты выделяются тестирование удобства для пользователя, тестирование с пользователем (см. приложение А).

На заключительном этапе проектирования продукта или сервиса тестируются созданные прототипы.

Проведение тестирования требует определенной квалификации от проектировщиков. Необходимо беспристрастно оценить качество продукта или сервиса, отметить те проблемы, которые не удалось решить, и увидеть впервые возникшие проблемы.

**Тестирование прототипов** — метод исследования, который дает возможность получить обратную связь от пользователей — их мнение о прототипе и составить план дальнейших изменений.





**Ценность:** тестирование позволяет лучше понять пользователя и его ценности, узнать больше о проблеме, увидеть реакцию



пользователя на созданный прототип и улучшить решение. Особенности использования инструмента приведены в таблице 27.

Таблица 27. Преимущества и ограничения тестирования

 <b>Преимущества</b>	 <b>Ограничение</b>
<p>Тестирование:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› позволяет выявлять ошибки на ранней стадии разработки продукта или сервиса;</li> <li>› экономит средства на разработку окончательного решения;</li> <li>› минимизирует риски при запуске продукта или сервиса</li> </ul>	<p>Тестирование требует квалификации исследователя для правильной интерпретации высказываний и действий пользователя</p>



**Продолжительность:** 60–90 мин.



**Необходимые ресурсы:** флипчарт, маркеры, стикеры, средства фото- и видеофиксации.



**Необходимый навык:** умение наблюдать и анализировать результаты наблюдения.



**Подготовка:**

› приготовить несколько вариантов прототипов, которые помогут проверить решение с разных сторон;

*Можно одновременно тестировать несколько схожих идей или разделить большую задачу на несколько мелких, более удобных для тестирования.*

- › подготовить сценарий тестирования — список шагов, которые необходимо предпринять пользователю, чтобы выполнить определенную задачу или достигнуть конкретного результата в ходе тестирования;
- › сформировать перечень гипотез, которые необходимо проверить;
- › определить место проведения тестирования и заинтересованных лиц, которые будут участвовать в тестировании;

*Самый оптимальный вариант тестирования — в реальных условиях. Если это невозможно, постарайтесь как можно более точно воссоздать реальную ситуацию.*

- › определить роли ведущего и наблюдателя;
- › определить критерии оценки результатов тестирования.



**Проведение:**

- 1) Дайте в руки пользователю прототип (если это физический объект), предоставьте пользователю возможность самому разобраться, как им пользоваться.



- 2) Попросите пользователя рассказывать о том, что происходит, почему он поступил тем или иным способом, что видит, что чувствует, выполняя ту или иную операцию. Пусть он поделится своими впечатлениями.
- 3) Наблюдайте за тем, что происходит, задайте уточняющие вопросы, которые помогут понять, выполняет ли прототип поставленную задачу: «Покажите мне, почему это работает, а это нет?», «Расскажите мне, что вы чувствовали в тот или иной момент тестирования?», «Почему?», «Как вы думаете, как должна работать эта кнопка?»
- 4) Во время тестирования делайте заметки, записывайте аудио, снимайте видео.

*Не задавайте пользователю прямой вопрос, нравится ли ему ваш прототип или нет. Вы рискуете получить социально одобряемый ответ.*



#### Анализ полученных данных:

- 1) Результаты тестирования зафиксируйте в матрице тестирования (рисунок 32).
- 2) Сделайте выводы:
  - › о корректной работе прототипа;
  - › о том, отвечает ли он пользовательским потребностям;
  - › о том, вызывает ли он желаемую реакцию у пользователя.

*Не бойтесь признать ошибки! Этот этап нужен для того, чтобы минимизировать риск сбоя во время реального запуска.*

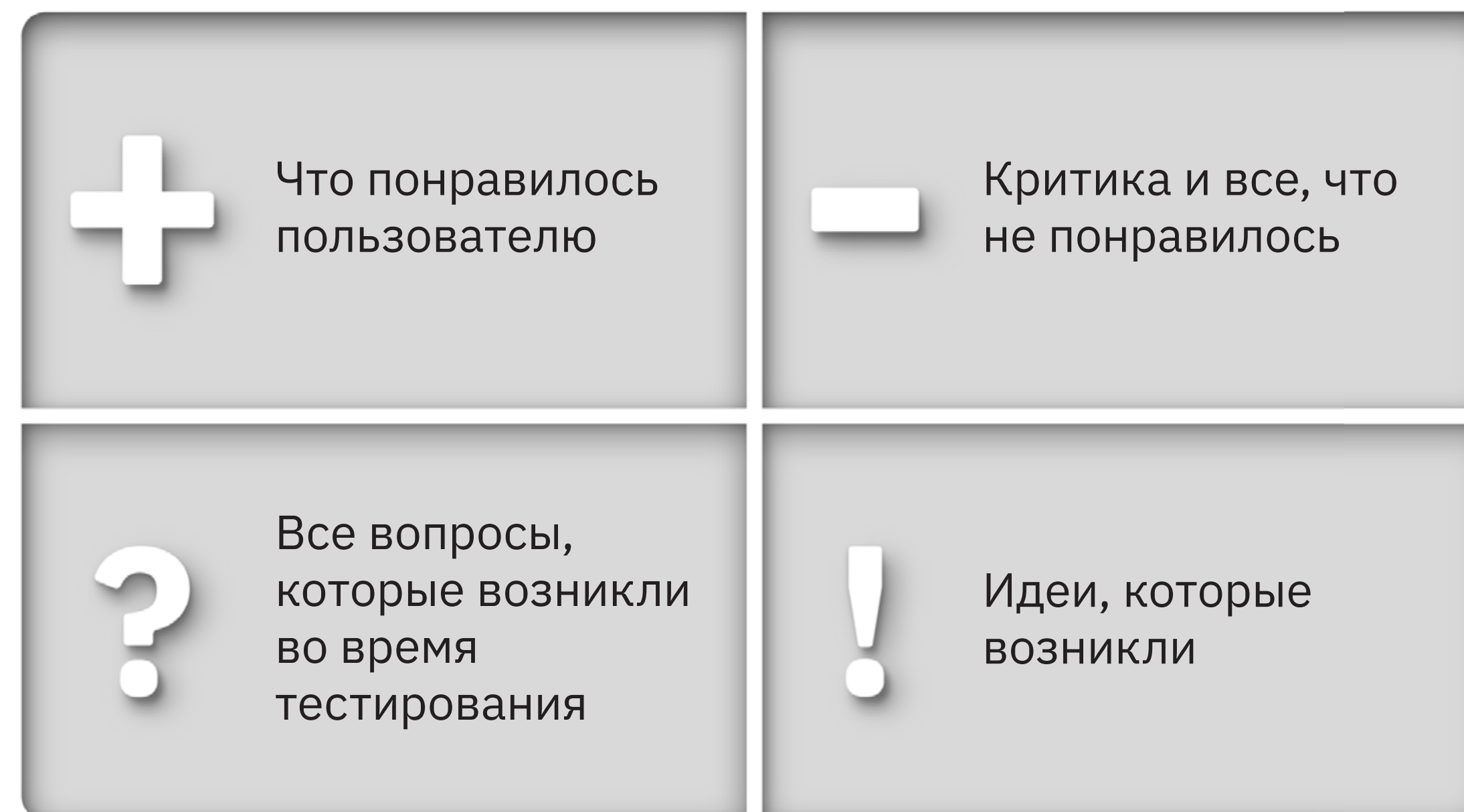


Рисунок 32. Матрица тестирования



**Результат:** получение систематизированной и обобщенной реакции пользователей на прототип, решение о необходимости доработки прототипа, идеи, как его доработать.



**Следующий шаг:** презентация решения (см. раздел 5.8).



При разработке концепции суперсервиса «Рождение ребенка» почти все респонденты, опрошенные в ходе количественных исследований, положительно воспринимали возможность упростить получение госуслуг с помощью суперсервиса. Прототип суперсервиса был представлен на Третьем форуме социальных инноваций регионов (Москва, 2019). Интересны реакции людей (см. рисунок 33).

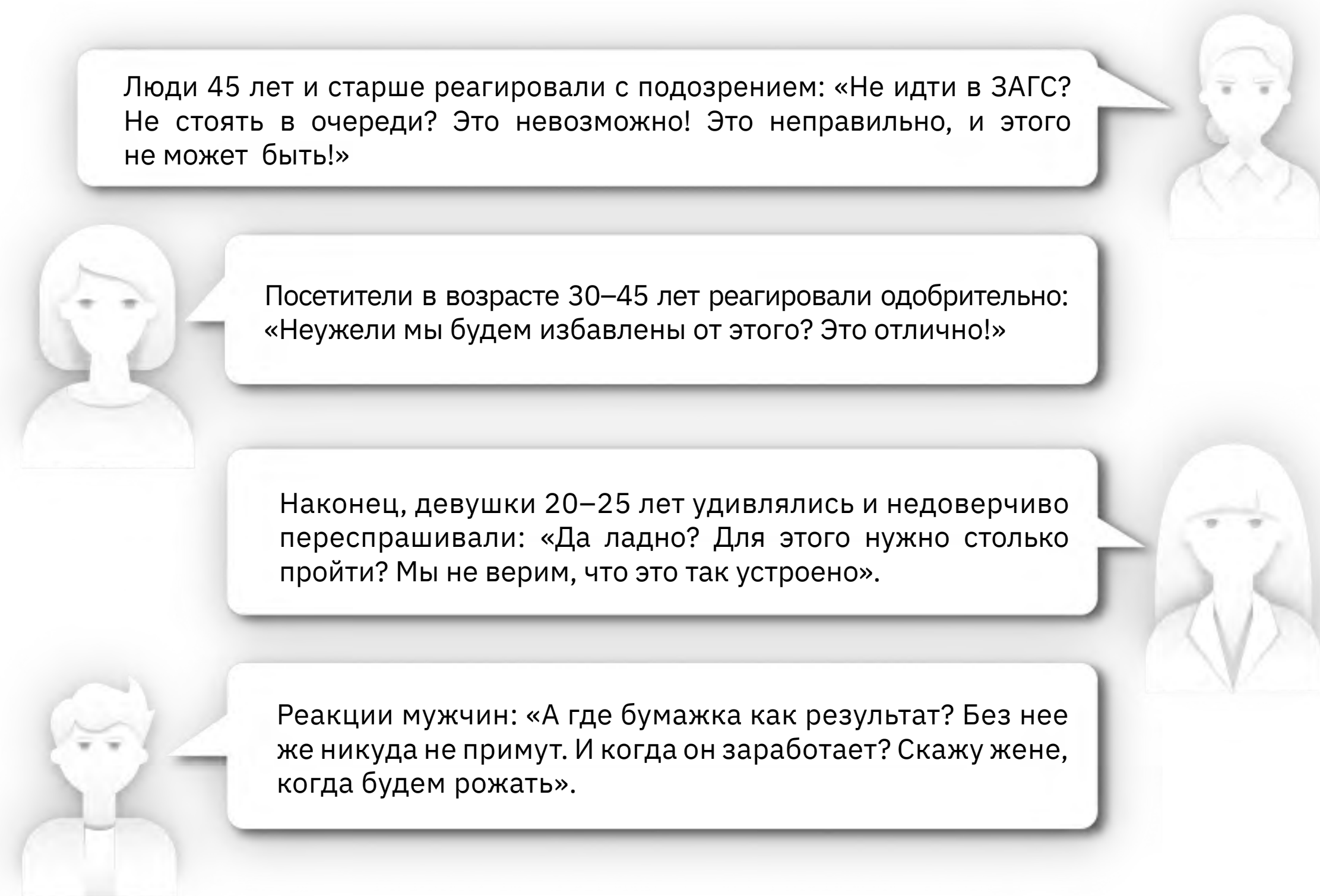
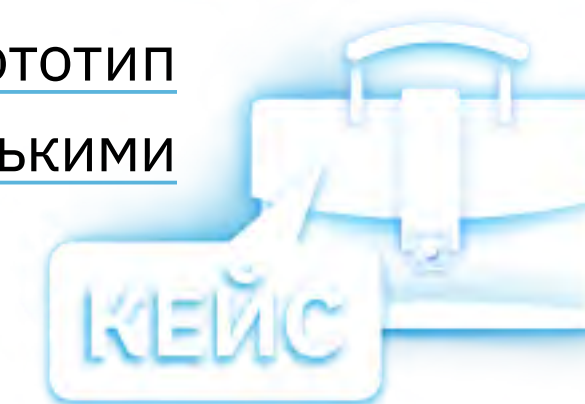


Рисунок 33. Пример тестирования при разработке суперсервиса

Команда службы занятости тестировала прототип «Вероники» дважды — с коллегами и с несколькими посетительницами из целевой аудитории. С помощью карточек они разыграли сценарии процесса общения с ботом. Результаты и впечатления собрали в небольшую «матрицу тестирования» (рисунок 34).



Следующим этапом тестирования должно стать тестирование готового чат-бота на реальных пользователях.



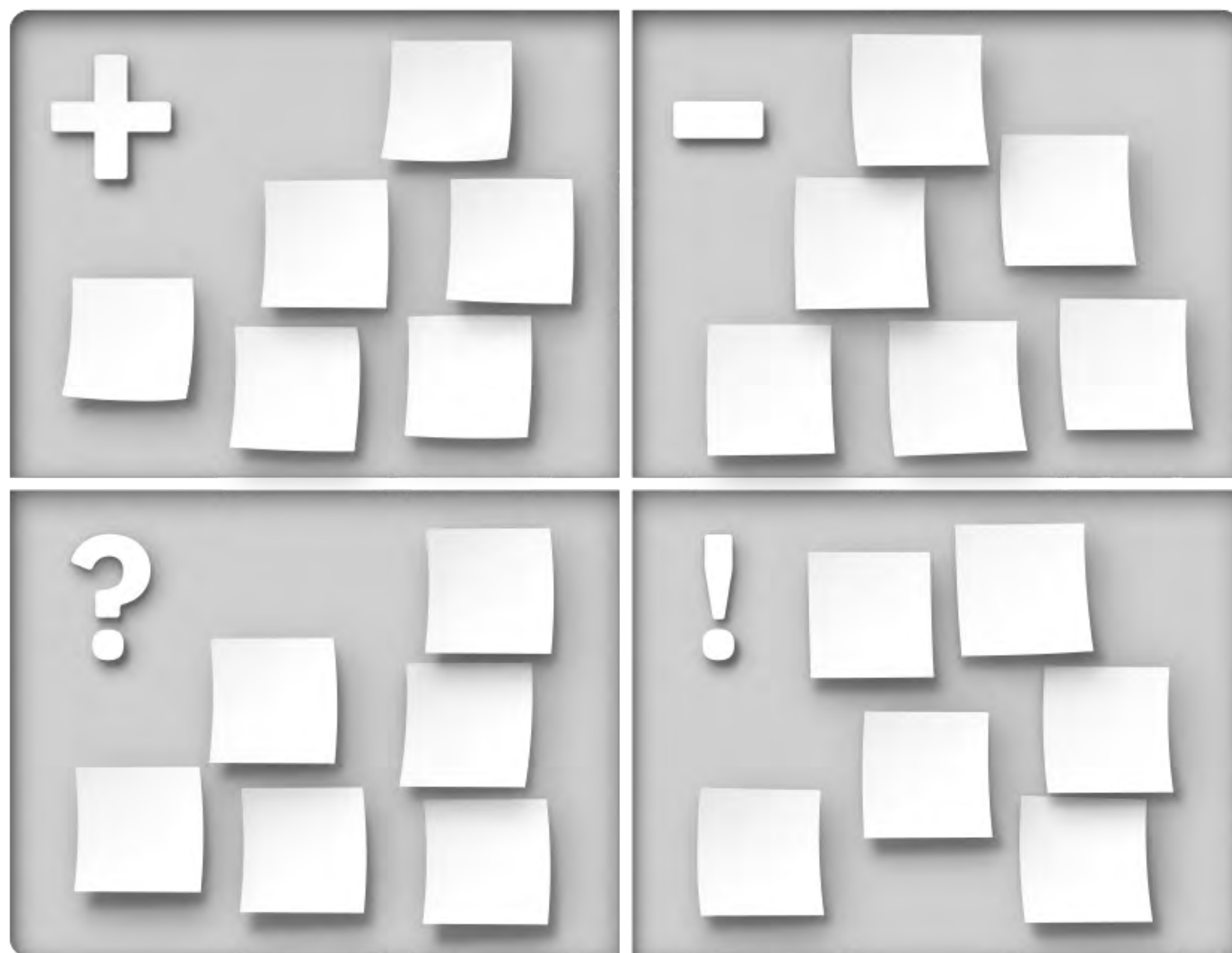


Рисунок 34. Матрица тестирования при разработке чат-бота

## 5.8 ЭТАП ПРЕЗЕНТАЦИИ

*Автор раздела: Паратунов М. В.*

**В этом разделе дана краткая характеристика этапа презентации и описание сторителлинга — наиболее популярного инструмента, позволяющего рассказать о создании продукта или сервиса.**



**Время чтения:  
6 минут**

### 5.8.1 ХАРАКТЕРИСТИКА ЭТАПА ПРЕЗЕНТАЦИИ

На этапе презентации перед исследователями стоит задача представить свою работу и ее результат, рассказать о том, почему и как было принято решение о создании продукта или сервиса и какими новыми качествами будет обладать созданный продукт или сервис. Можно представить свою работу пользователям, руководству, коллегам и другим заинтересованным лицам<sup>1</sup>.

Этап презентации важен, чтобы обеспечить правильное восприятие нового продукта или сервиса, облегчить пользователям процесс перехода от старого решения к новому, снизить сопротивление нововведениям.

<sup>1</sup> Bootcamp. Bootleg // d.school. URL: <https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/58890239db29d6cc6c3338f7/1485374014340/METHODCARDS-v3-slim.pdf>



Когда проводилось тестирование прототипа одного из сервисов, заказчик хотел контролировать процесс полностью. Случайно он узнал, что на основе исследования в интерфейс внесли переделки, которые не были с ним согласованы, он был недоволен. Команда исследователей предоставила ему отчет с детальным описанием методологии ошибок, который предназначен для проектировщиков. Благодаря детализированной подаче информации заказчик согласился с изменениями.

## 5.8.2 СТОРИТЕЛЛИНГ

**Сторителлинг** — увлекательный рассказ о создании продукта или сервиса. Цель сторителлинга — эффектно и эффективно донести до слушателей идею, которой вдохновлялись исследователи и разработчики. Сторителлинг часто используется как часть презентации готового продукта или сервиса.

**Ценность:** сторителлинг основан на эмоциональном воздействии на слушателей (таблица 28). Этот инструмент часто сравнивают с рассказыванием сказок детям, его успех зависит от того, насколько рассказчику удастся захватить внимание аудитории, заставить ее сопереживать и разделять радость победы героя.



**Продолжительность:** 10–15 мин.





**Необходимые ресурсы:** бумага, ручка, маркеры, краски, фотоаппарат или видеокамера.



**Необходимый навык:** умение выступать публично.

Таблица 28. Преимущества и ограничения сторителлинга

 <b>Преимущества</b>	 <b>Ограничение</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Легок для восприятия аудиторией.</li> <li>› Эмоциональное воздействие.</li> <li>› Содействие сравнительно простому внедрению нового продукта или сервиса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Необходимость навыков публичных выступлений</li> </ul>



### Подготовка:

- › сформулировать главную идею (оптимально в одном предложении), вокруг которой будет построена история;
- › добавить детали истории: где, когда, кем, как была реализована идея, что при этом происходило вокруг;
- › «оживить» главного героя истории, описать его в виде конкретного персонажа, выглядящего реалистично, имеющего свой характер;
- › сопроводить историю визуальным рядом: инфографикой, фотографиями, видео, интервью героев.



### Проведение:

- 1) Начните историю с рассказа о том, что герой хочет, какова его цель.
- 2) Продолжите историю описанием конфликта. Что мешает герою? Что встает на его пути? Какие чувства испытывает герой?

3) Постройте историю, используя одну из техник<sup>1</sup>:

**Мономиф, или Путь героя.** История напоминает классический сюжет народных сказок: мирная жизнь героя нарушена внезапной бедой. Герой сначала растерян, но затем собирается с силами, привлекает на помощь друзей, решает трудные загадки, преодолевает все препоны и празднует победу.

**Гора.** Герой борется с трудностями, но терпит неудачу. Смысл истории в опыте, который получил герой.

**Рамка.** Внутри основной истории происходят отдельные маленькие истории со своими героями. Основная история служит для них рамкой.

**Контраст<sup>2</sup>.** История построена на сравнении контрастных ситуаций — как есть (без нового продукта или сервиса) и как может быть (с новым продуктом или сервисом).

**Начни с конца.** История начинается с кульминационного момента, который должен впечатлить и заинтриговать слушателей. А затем рассказчик постепенно возвращается к началу событий, чтобы показать, каким образом развивалась ситуация.

**Фальстарт.** История начинается рутинно и скучно, а затем внезапно происходит то, чего никто не мог ожидать. Смысл техники в том, чтобы слушатель понял — в этой истории может быть все что угодно.

4) Закончите историю разрешением конфликта.

*История, рассказанная в процессе сторителлинга, не должна быть назидательной — «так можно, а так нельзя». Предполагается, что слушатель, следя за поступками и чувствами героя истории, принимает собственное решение.*

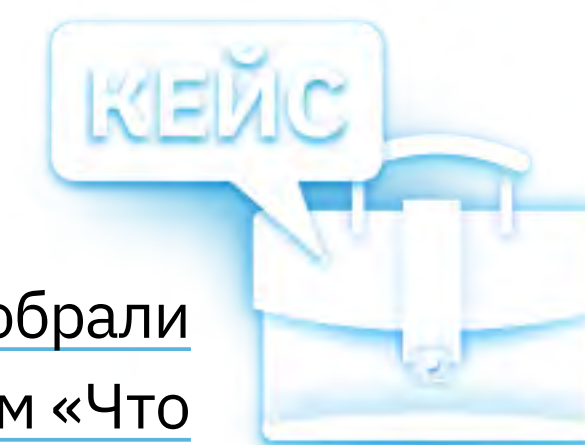


**Анализ полученных данных:** оцените реакцию слушателей на историю.



**Результат:** решение о способах дальнейшего продвижения или поддержки нового продукта или сервиса.

Ольга, Виктория и Светлана отвечали за формирование историй. Для сотрудников службы занятости, не участвовавших в исследовании, они собрали короткую схему (см. рисунок 35), чтобы рассказать им «Что мы сделали и зачем».



Для СМИ они подготовили небольшую презентацию, чтобы доступно рассказать о новинке и через новости заинтересовать целевую аудиторию. В презентации описали модель персоны целевой группы и ее потребности. Также упомянули потребности инспекторов службы занятости, которые может частично закрывать чат-бот «Вероника», поскольку первые действия чат-бота скажутся именно на их работе. Добавили скриншот окна переписки в Telegram с примерами сообщений «Вероники».

<sup>1</sup> Костенко С. Сторителлинг: правила, техники, примеры и полезные книги // Rezart. URL: <https://rezart.agency/blog/storytelling-how-to-guide/>

<sup>2</sup> Эту технику также называют sparklines (от англ. spark — искра, line — линия).

## Проблемы посетителей

- Сложно найти нужную информацию
- Нужно много времени, чтобы разобраться самостоятельно, или отдельную консультацию



## Последствия для посетителей



- Быстрая потеря интереса
- Неудовлетворенность после первого визита из-за траты времени
- Неудовлетворенность после изучения информации из-за траты времени

## Последствия для сотрудников



- Потеря части потенциальных клиентов
- Ниже удовлетворенность клиентов, которые доходят до обращения

# ФУНКЦИИ ЧАТ-БОТА

## Что мы ожидаем?

- Больше клиентов из целевой группы
- Больше положительных отзывов от них
- Предложения, что еще добавить чат-боту



Продолжение следует!

Посетитель тратит меньше времени, быстрее записывается на прием



Вовлекает посетителей в общение: письменные отзывы и предложения просто доводить до сотрудников



Посетитель с первого раза приносит нужные документы, экономит время, получает положительное впечатление



Дает справочную информацию: время работы, запись, доступные услуги и др.

Помогает собрать документы под конкретную ситуацию посетителя

Собирает обратную связь

Рисунок 35. Сторителлинг для коллег в службе занятости



## КУДА ДАЛЬШЕ?

**Как можно измерить клиентоцентричность организации?**

7.6 ЧТО БУДЕТ ДАЛЬШЕ И КАК ЭТО ИЗМЕРИТЬ?

**Первый шаг на пути клиентоцентричности**

7.1 ШАГ 1. ОСОЗНАТЬ ТЕКУЩУЮ СИТУАЦИЮ

**Проверьте доступность ваших продуктов и сервисов**

9.3 КАК ПРОВЕРИТЬ ДОСТУПНОСТЬ СЕРВИСА?

**Международные стандарты клиентоцентричности**

10 ГОСТЫ И СТАНДАРТЫ

**Происхождение инструментов сервисного дизайна**

ПРИЛОЖЕНИЕ А  
АТЛАС «ЗВЕЗДНОГО НЕБА»

## 6.1 ТИПОВОЙ АЛГОРИТМ СОЗДАНИЯ ПРОДУКТА В РАЗНЫХ СИТУАЦИЯХ

Планирование клиентоориентированных решений **всегда** должно быть связано с конкретными обстоятельствами. Важно, что один и тот же инструмент можно применять по-разному в зависимости от ситуации. Например, результаты наблюдения за поведением клиента имеют разные значения, когда оптимизируется уже существующий процесс (мы можем подметить все «боли» нашего клиента в реальной ситуации) и когда разрабатывается новый процесс или продукт. Данный раздел содержит советы по выбору наиболее подходящих инструментов в конкретных ситуациях и рекомендации по их поэтапному применению.

Алгоритм разработки (улучшения) клиентоориентированных решений включает в себя следующие этапы:

- › идентификация ситуации;
- › сбор данных:
  - › исследование;
  - › эмпатия;
- › анализ данных;
- › генерация и выбор идей;
- › прототипирование;
- › тестирование;
- › презентация.

Мы не включаем в типовой алгоритм этап полноценной, «промышленной», разработки продукта или сервиса, так как он



Время чтения:  
13 минут

## КОНФИГУРАТОР ВЫБОРА ИНСТРУМЕНТОВ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ

*Авторы раздела: Картавцев В. В., Ожаровский А. В.,  
Паратунов М. В., Степанцов П. М.*

В разделе 5 вы познакомились с основными инструментами клиентоцентричного подхода, в приложении А упомянуты дополнительные инструменты. Нужно ли использовать все эти инструменты в вашей конкретной ситуации? Конечно, нет. Инструменты, как буквы алфавита, многочисленны и нужны все, но ведь нет ни одного слова, в котором бы встретились все буквы сразу.



относится к техническим, инженерным практикам, что выходит за рамки нашей темы. Указанные этапы не являются исчерпывающими и единственно возможными. Каждая команда может в той или иной степени модифицировать и дорабатывать этот алгоритм.

Рассмотрим упомянутые в разделе 5.1 три наиболее часто встречающиеся ситуации:

**Ситуация 1.** Мы хотим сделать новый продукт или сервис, и у нас пока есть только идея.

**Ситуация 2.** У нас есть неплохо работающий продукт, сервис или процесс, но мы хотим его масштабировать (расширить) с привлечением новых групп клиентов или большего количества клиентов или в новых подразделениях / на другой территории.

**Ситуация 3.** У нас есть работающий продукт, сервис или процесс, но с ним «что-то не так» (постоянные жалобы, плохой рейтинг, далеко не все клиенты используют его).

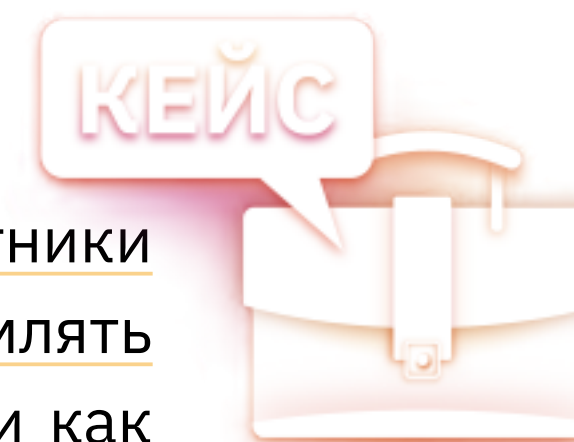
В каждой из этих ситуаций типовой алгоритм несколько меняется, и, соответственно, будут нужны разные инструменты. В данном разделе представлен алгоритм выбора инструментов в зависимости от ситуации:

1. Выберите ситуацию.
2. В зависимости от ситуации (см. таблицы 29–31) выберите этап, уточните характеристики продукта и перейдите по ссылке в колонке «Что дальше?».
3. На рисунках 36–43 выберите нужные инструменты.

### Ситуация 1. Новый продукт или сервис

Разнообразные государственные учреждения и ведомства выступают провайдерами новых продуктов или сервисов, поскольку работают в постоянно меняющейся социальной, организационной и политической обстановке. В этом смысле клиентоцентричные подходы помогают разработать продукт или сервис таким образом, чтобы он **сразу был настолько эффективным, насколько возможно** при создании его первой версии. Далее его можно итеративно доработать и впоследствии достаточно легко встроить в совокупность существующих продуктов или сервисов для повышения удовлетворенности клиентов.

В такой ситуации команде приходится действовать в неопределенной обстановке, собирать большой объем данных, создавать, проверять и отвергать множество гипотез и постоянно верифицировать качество уже отобранных.



В Белгородской области пожилые люди и льготники должны были 12 раз в год приходить в МФЦ и оформлять бумажные талоны на проезд. В результате страдали как клиенты, так и МФЦ, куда приходило до 600 человек в день. Следовало внедрить новое решение — единый социальный проездной билет.

На стратегической сессии сотрудники МФЦ создали ряд гипотез о том, какие проблемы могут быть у граждан с единым проездным:

- › Некоторым пожилым людям сложно пользоваться современными техническими решениями.

- › Мало информации, как получить единый проездной.
- › Клиентам трудно общаться с водителями общественного транспорта.
- › Проблематично контролировать, сколько поездок у человека осталось.

Проведенные клиентские исследования подтвердили справедливость большинства гипотез. Если учесть эти проблемы на этапе проектирования сервиса, его сразу можно сделать более ориентированным на клиента и предупредить необходимость дорабатывать в будущем.

В таблице 29 представлен типовой алгоритм в применении к ситуации создания нового продукта, сервиса или процесса.

Таблица 29. Рекомендуемый порядок создания нового продукта, сервиса или процесса

Этап	Порядок работы в рамках ситуации	Что делать?
1. Идентификация ситуации	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Понять, кто клиент. Выявить свою целевую аудиторию, сделать предположения о сегментации или типах клиентов.</li> <li>› Провести анализ клиентов и попытаться классифицировать их: внешний/внутренний, индивидуальный/массовый, степень доступности клиента</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Если у вас внешний клиент, рекомендуемый набор инструментов см. Внешний клиент.</li> <li>› Если у вас внутренний клиент, рекомендуемый набор инструментов см. Внутренний клиент</li> </ul>
2. Сбор данных 3. Анализ данных	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Понять проблему/потребность клиента.</li> <li>› Найти главные проблемы и «боли» клиента, в том числе в процессе проверки гипотез</li> </ul>	

Этап	Порядок работы в рамках ситуации	Что делать?
4. Генерация идей	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Собрать идеи. Сформировать гипотезы.</li> <li>› Придумать возможные/лучшие варианты решений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Рекомендуемый набор инструментов см. Верхнеуровневый прототип</li> </ul>
5. Прототипирование 6. Тестирование (гипотез, прототипов)	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Протестировать гипотезы.</li> <li>› Исключить не подтвердившиеся</li> </ul>	
7. Презентация	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Презентация результатов прототипирования и проверки гипотез, обоснование инвестиций.</li> <li>› Составление техзадания.</li> <li>› Разработка (возможно, итеративная) продукта/услуги (основные инвестиции)</li> </ul>	См. раздел 5.8 См. раздел 7.6
8. Тестирование (основного продукта/услуги)	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Тестирование продукта/услуги (возможно, серии последовательных версий продукта/услуги)</li> </ul>	См. раздел 5.7
9. Презентация (основного продукта/услуги)	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Презентация продукта/услуги (возможно, серии последовательных версий продукта/услуги)</li> </ul>	См. раздел 5.8

## Ситуация 2. Масштабирование продукта, сервиса или процесса

В ряде случаев может потребоваться масштабирование продукта или сервиса. Как правило, такая ситуация возможна, если продукт или сервис существует уже достаточно давно, работает и удовлетворяет потребности клиентов (если эти требования не выполняются, его не стоит масштабировать). В этой ситуации важно обратиться к собранной информации о клиентах, возможно, пересмотреть ее в новом контексте.

Нужно понять, что именно меняется при масштабировании: скорее всего, появятся новые группы клиентов, новые контексты и сценарии использования, изменится количество пользователей, масштаб нагрузки на инфраструктуру и т. д.

Если же быстрая разработка продуктов и сервисов начинается с создания минимально жизнеспособного продукта<sup>1</sup>, следующим этапом разработки становится расширение этой версии путем создания нового функционала или добавления новых групп пользователей. И то и другое требует новых исследований пользовательского опыта.

В таблице 30 представлен типовой алгоритм для применения в ситуации масштабирования существующего продукта, сервиса или процесса.

Таблица 30. Рекомендуемый порядок масштабирования существующего продукта, сервиса или процесса

Этап	Порядок работы в рамках ситуации	Что делать?
1. Идентификация ситуации	<ul style="list-style-type: none"> <li>Понять, зачем масштабировать продукт или сервис.</li> <li>Провести диагностику, не появятся ли новые группы/сегменты клиентов при масштабировании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Если у вас внешний клиент, рекомендуемый набор инструментов см. Внешний клиент.</li> <li>Если у вас внутренний клиент, рекомендуемый набор инструментов см. Внутренний клиент</li> </ul>
2. Сбор данных 3. Анализ данных	<ul style="list-style-type: none"> <li>Новая волна исследований перед расширением: изучение новых типов клиентов — их проблемы, «боли».</li> <li>Сопоставить с аналогичными проблемами и «болями» уже имеющихся клиентов</li> </ul>	

<sup>1</sup> Подробнее о минимально жизнеспособном продукте см. раздел 5.1.

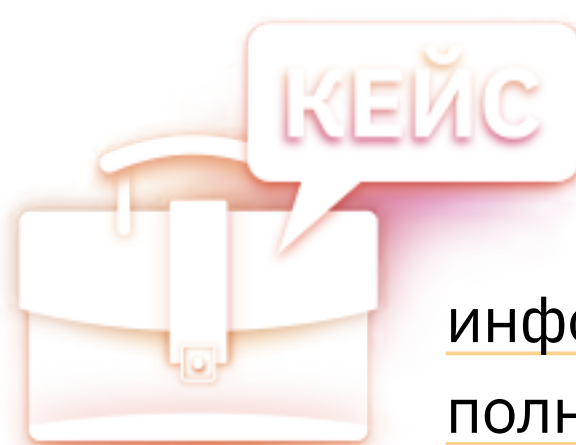
Этап	Порядок работы в рамках ситуации	Что делать?
4. Прототипирование 5. Тестирование (гипотез, прототипов)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Если потребуется, разработать и протестировать прототипы решений (совсем новых) или модификации уже существующих для новых типов клиентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рекомендуемый набор инструментов см. Детализированный прототип</li> </ul>
2. Сбор данных 3. Анализ данных 4. Прототипирование 5. Тестирование (гипотез, прототипов)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Применение клиентоцентричных инструментов для проектирования или оптимизации внутренних процессов и внутренних клиентов, нагрузка на которые возрастет в связи с масштабированием. Важно обратить внимание на такие процессы, как эксплуатация, операционная поддержка, техподдержка, взаимоотношения разработчиков и эксплуатации, и их внутренних клиентов</li> <li>Разработка и запуск внутренних и поддерживающих процессов, обеспечивающих постоянное взаимодействие с возросшим количеством внешних клиентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Если у вас внешний клиент, рекомендуемый набор инструментов см. Внешний клиент.</li> <li>Если у вас внутренний клиент, рекомендуемый набор инструментов см. Внутренний клиент.</li> <li>Рекомендуемый набор инструментов см. Детализированный прототип</li> </ul>
6. Презентация	<ul style="list-style-type: none"> <li>Презентация масштабируемого продукта/сервиса для новой аудитории</li> </ul>	См. раздел 5.8

### Ситуация 3. Существующий продукт, сервис или процесс, с которым что-то не в порядке

Исследования для оптимизации существующих процессов и улучшения уже созданных продуктов проводятся в тех случаях, когда руководство или исполнители видят их неэффективность (либо в тех случаях,

когда процессы перестают использоваться под влиянием каких-либо обстоятельств). Продукты и сервисы, эффективно работающие с точки зрения государственных служащих, часто оказываются неудобными для клиента. Тогда нужно понять причины, почему сервис непопулярен, вызывает много жалоб и т. п.

Если речь идет о давно существующих продуктах и сервисах, важно узнать: зачем они создавались изначально, с какими целями. Иногда данная задача становится щепетильной, поскольку может быть расценена как «вынос сора из избы». Понять, насколько удобен сервис или продукт для клиента, несложно, в большинстве случаев его достаточно об этом спросить. Как правило, клиент сам готов рассказать о проблемах и неудобствах, с которыми он сталкивается.



К важнейшим этапам относятся сбор данных и анализ данных, поскольку нужно собрать как можно больше информации о клиенте, по возможности сформировать полную и непротиворечивую картину, соблюсти принцип «знай своего клиента».

Руководствуясь этой логикой и понимая, что знаний о клиенте недостаточно, администрация г. Рязани приняла решение создать новый канал коммуникации с населением по принципу «одного окна». Руководители подразделений городской администрации встречались с жителями, выслушивали жалобы и предложения, которые затем размещались на интерактивном портале «Наш дом Рязань»<sup>1</sup>. Так

<sup>1</sup> нашдом62.рф

администрация города смогла получать новые знания о реальных запросах и потребностях клиента. «В интерактивном режиме мы отслеживаем выполнение или невыполнение этих предложений жителей, чтобы каждое обращение было прокомментировано со стороны администрации. И сами жители видят, что работа над их предложениями идет» (администрация г. Рязани).

В таблице 31 представлен типовой алгоритм разработки клиентоцентричного решения в ситуации, когда оптимизируется уже существующий процесс или улучшается созданный ранее продукт или сервис.

Таблица 31. Рекомендуемый порядок оптимизации существующего процесса или улучшения созданного ранее продукта

Этап	Порядок работы в рамках ситуации	Что делать?
1. Идентификация ситуации	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Очертить границы проблемной зоны.</li> <li>› Понять, чем мы занимаемся, на чем фокусируемся сейчас, а что пока исключаем из рассмотрения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Если у вас внешний клиент, рекомендуемый набор инструментов см. Внешний клиент.</li> <li>› Если у вас внутренний клиент, рекомендуемый набор инструментов см. Внутренний клиент</li> </ul>
2. Сбор данных	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Ретроспективное исследование: понять, какая информация нам доступна, и собрать ее. Как правило, особый интерес представляют: <ul style="list-style-type: none"> <li>› подборка жалоб и обращений клиентов;</li> <li>› база данных клиентов или учетных записей клиентов, цифровой след, оставленный клиентами;</li> <li>› техзадание и спецификации существующего решения;</li> <li>› всевозможные отчеты по существующему решению</li> </ul> </li> </ul>	

Окончание таблицы 31

Этап	Порядок работы в рамках ситуации	Что делать?
3. Анализ данных	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Анализ всей полученной ранее информации.</li> <li>› Картирование процесса или клиентских путей «как есть»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Если у вас внешний клиент, рекомендуемый набор инструментов см. Внешний клиент.</li> <li>› Если у вас внутренний клиент, рекомендуемый набор инструментов см. Внутренний клиент</li> </ul>
4. Генерация идей	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Сформировать гипотезы.</li> <li>› Собрать идеи по поводу улучшений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Рекомендуемый набор инструментов см. Детализированный прототип</li> <li>О критериях выбора см. раздел 6.2</li> </ul>
5. Прототипирование 6. Тестирование (гипотез, прототипов)	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Разработать прототипы решений для улучшений.</li> <li>› Протестировать гипотезы, откинуть не подтвердившиеся (не ведущие к реальным улучшениям)</li> </ul>	
7. Презентация	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Презентация результатов исследований, прототипирования и тестирования.</li> <li>› Фиксация ТЗ на реализацию улучшений</li> <li>› Разработка (возможно, итеративная) улучшений (основные инвестиции)</li> </ul>	См. раздел 5.8 См. раздел 7.6
6. Тестирование улучшений	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Тестирование новых версий, содержащих улучшения</li> </ul>	См. раздел 5.7
7. Презентация реализованных улучшений	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Презентация результатов улучшений</li> </ul>	См. раздел 5.8

При выборе инструментов клиентоцентричного подхода рекомендуем обратить внимание на важные характеристики каждого продукта или сервиса. На всех этапах работы над продуктом или сервисом, связанных с исследованиями поведения клиентов, следует учитывать следующие характеристики:

- › тип клиента:
  - › внешний или внутренний;
  - › массовый или индивидуальный;
- › доступность клиента.

На этапе генерации гипотез и прототипирования важны следующие характеристики:

- › степень проработки прототипа;
- › наличие сложных технических компонентов в проектируемом продукте;
- › ресурсы команды.





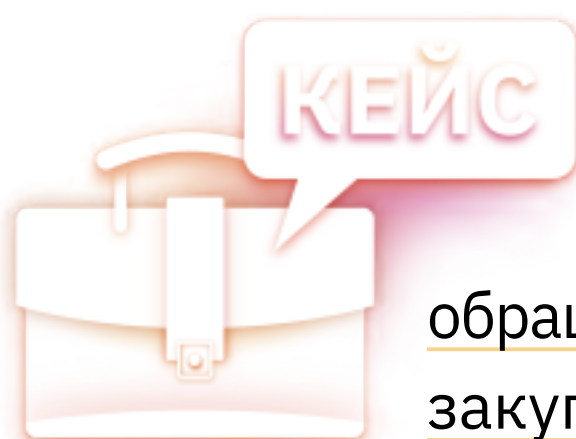
Время чтения:  
10 минут

## 6.2 ВЫБОР ИНСТРУМЕНТОВ НА СТАДИИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Авторы навигатора предлагают три характеристики, которые значимы при выборе инструментов исследования клиентов на этапах сбора и анализа данных.

**Характеристика 1. Тип клиента: внутренний или внешний. Кто будет или кто является конечным пользователем продукта или сервиса?**

**Внутренний клиент** — это сотрудник той же организации или учреждения, в котором создается или функционирует продукт или сервис. Для госслужащего внутренним клиентом будет любой коллега, являющийся пользователем какого-либо продукта или сервиса.



Внутренними клиентами ИТ-отдела рязанского МФЦ являются все сотрудники МФЦ, которые обращаются в отдел. ИТ-отдел предоставляет услугу по закупке оборудования для отделов (для внутренних массовых клиентов) или для отдельных сотрудников (для внутренних индивидуальных клиентов).

Внешним клиентом будет гражданин (например, человек, который приходит в МФЦ за получением услуги), представитель бизнеса или общественной организации. «Администрация г. Рязани использовала цифровую платформу «100 городских лидеров» Агентства стратегических

инициатив, чтобы собрать предложения в программу поддержки предпринимателей. «Мы дали возможность нашим предпринимателям в течение месяца дать свои предложения по мероприятиям программы. Затем эксперты оценили реализуемость и стоимость этих предложений. Администрация города выступила в качестве модератора» (администрация г. Рязани)».

**Характеристика 2. Тип клиента: массовый или индивидуальный**

**Массовость и индивидуальность клиента** — это характеристики, которые определяются уникальностью, спецификой его опыта, задач, запросов и «болей». Чем уникальнее тот или иной клиент, тем труднее добраться до него в большинстве случаев. Например, массовыми клиентами будут все представители организованной и неорганизованной общественности, обращающиеся в государственные ведомства и органы с запросами по официальным каналам. Каналы коммуникации с ними, их запросы, «боли» и т. п. будут приблизительно аналогичными (свои для каждого сегмента в этом множестве). Этим людей будет сравнительно несложно исследовать, поскольку они как аудитория доступны для вовлечения, они охотно выскажут все свои замечания и предложения, как оптимизировать процесс подачи обращения и получения ответа на него.

Индивидуальным клиентом можно считать федерального или регионального министра. В его привлечении есть смысл, если нам требуется оптимизировать интерфейс внутреннего приложения, которым он пользуется для коммуникации с подчиненными. Безусловно, министр не является массовым клиентом. Его опыт, запросы, паттерны поведения и организационная обстановка, в которой приходится работать, уникальны. Доступ к клиентам такого рода (например, для проведения наблюдений или интервью) крайне затруднен.

Кроме того, между массовым клиентом и индивидуальным клиентом существует целый спектр промежуточных вариаций. Выделение типов и групп в большой аудитории (сегментация) усиливает индивидуальный характер продукта или сервиса.

### **Характеристика 3. Доступность клиента: высокая или низкая. Насколько легко изучить клиента?**

Команда исследователей или разработчиков получает доступ к клиенту в зависимости от его статуса. Это самым прямым образом влияет на выбор методов исследования, инструментов и способов проектирования решения. Чтобы понимать, о чем идет речь, необходимо описать три условия, влияющих на доступ к клиенту. Во-первых, это количество, массовость клиентов. Людей, которые обращаются в МФЦ и государственные ведомства, много, их достаточно просто найти, обратившись даже к своим знакомым. Федеральных министров очень мало. Во-вторых, это наличие или дефицит времени у клиентов. Например, у министров, скорее всего, насыщенное расписание, в котором чрезвычайно сложно найти время на исследование. В-третьих, на доступность клиента влияют его личные особенности: общительность, открытость, а также возможность использования тех или иных каналов доступа. Можно представить себе массового клиента, доступ к которому теоретически достаточно прост, но изучить его поведение при помощи, например, метода мобильной этнографии или видеоподобия невозможно. Например, многие пенсионеры не имеют современных смартфонов и не умеют включать видеозвонок или видеоконференцию.

На основании описанных выше характеристик составлены рисунки 36–39 для выбора оптимальных инструментов исследования.



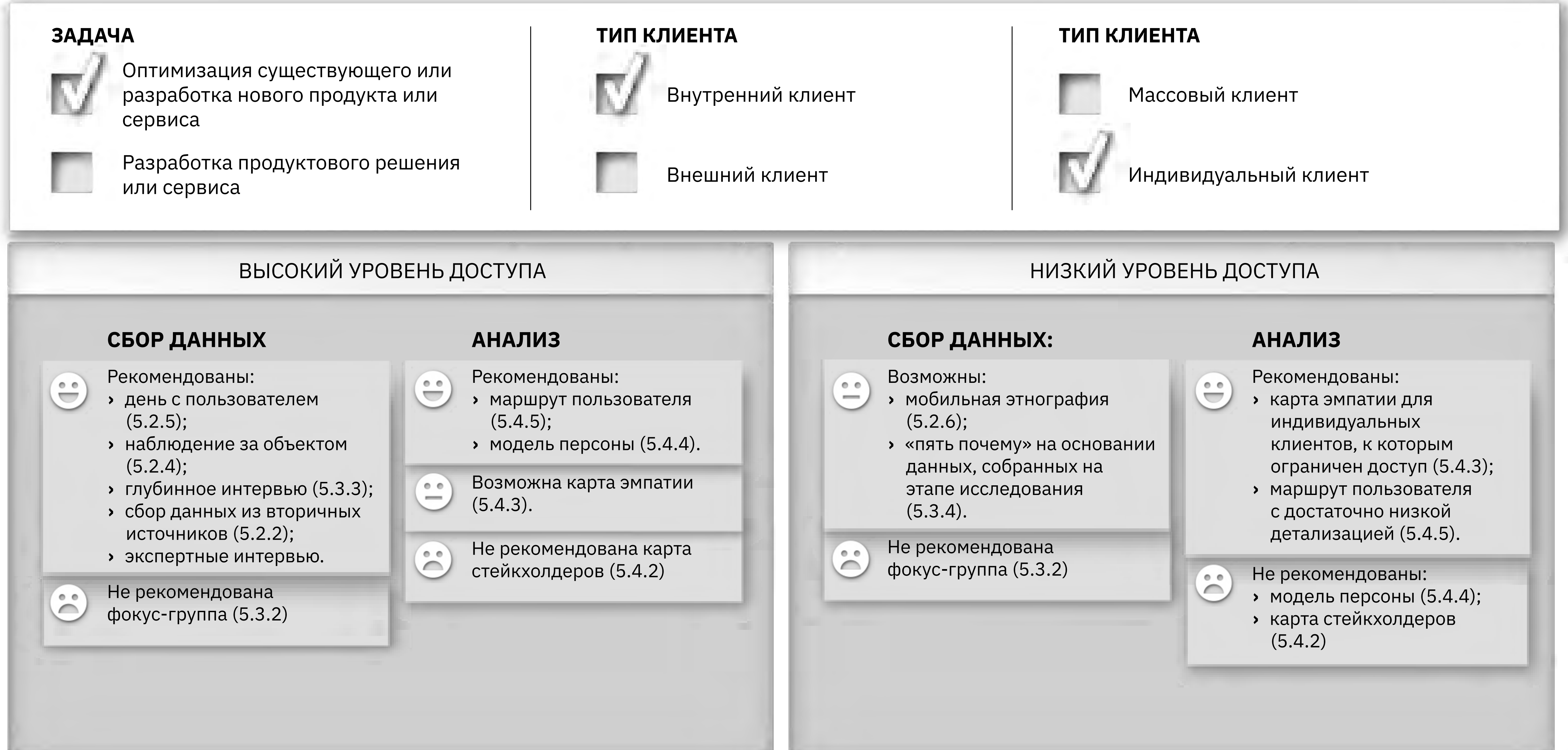


Рисунок 36. Оптимизация продукта или сервиса для индивидуального внутреннего клиента



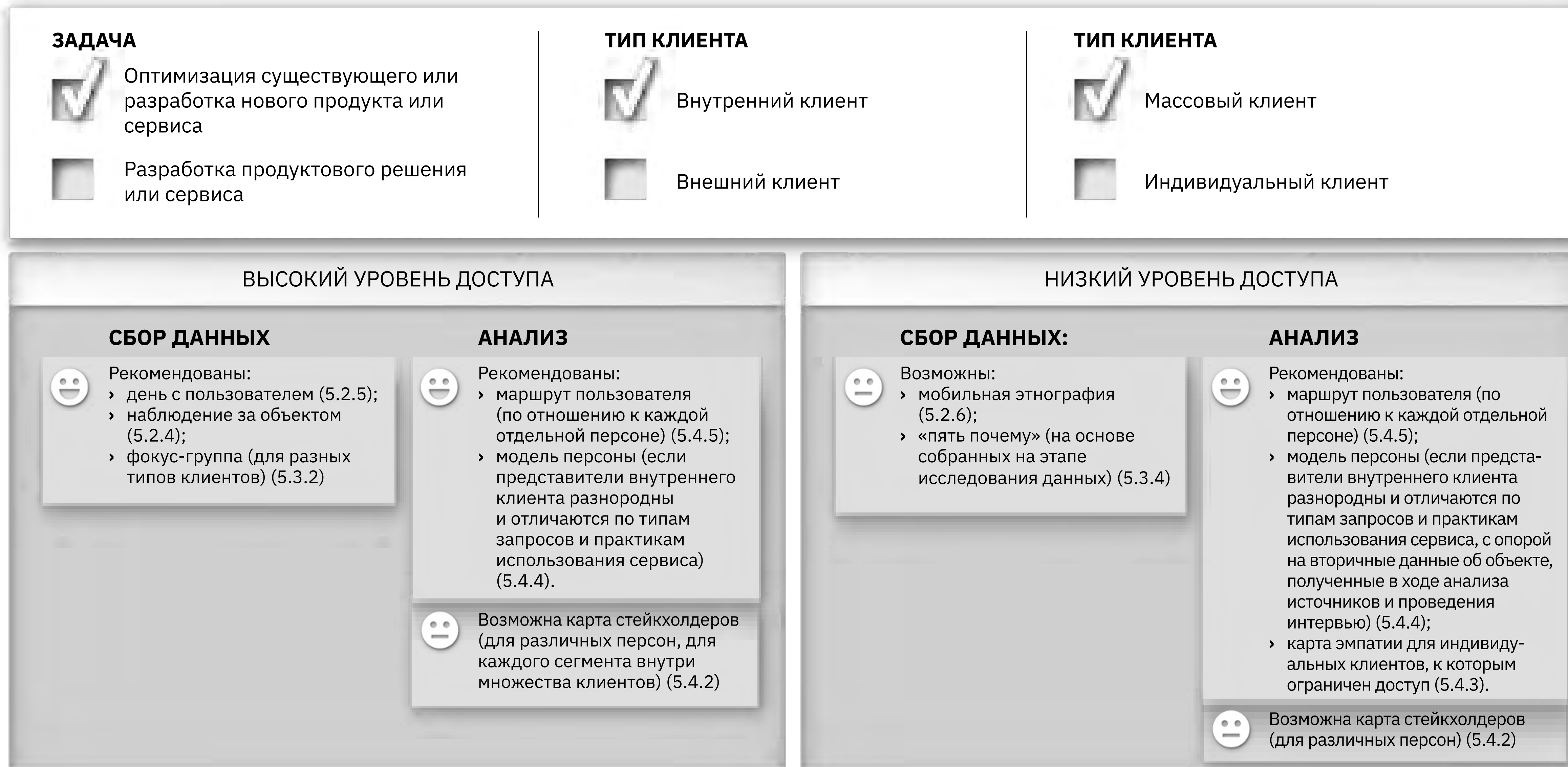


Рисунок 37. Оптимизация продукта или сервиса для массового внутреннего клиента

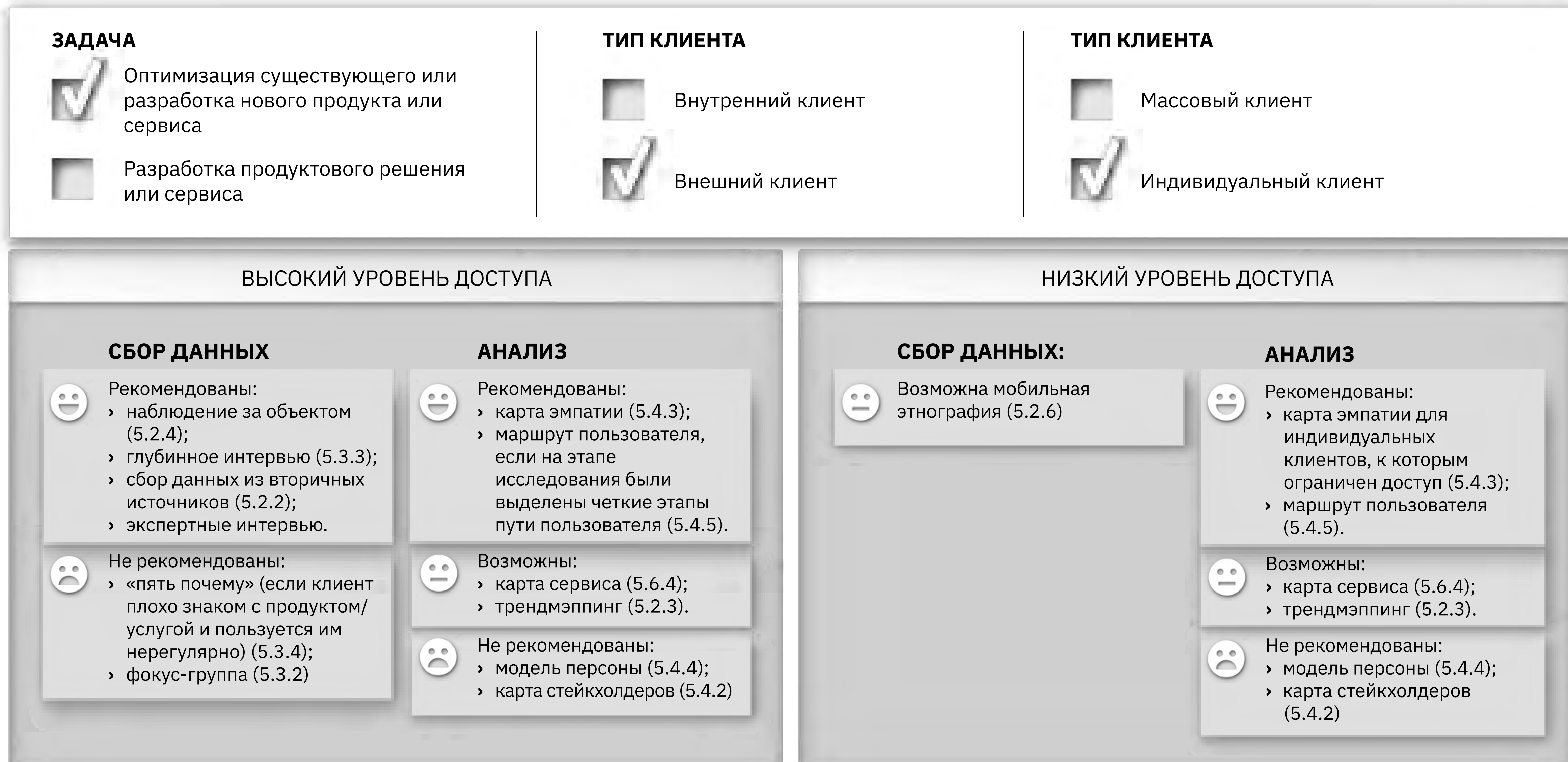


Рисунок 38. Оптимизация продукта или сервиса для индивидуального внешнего клиента

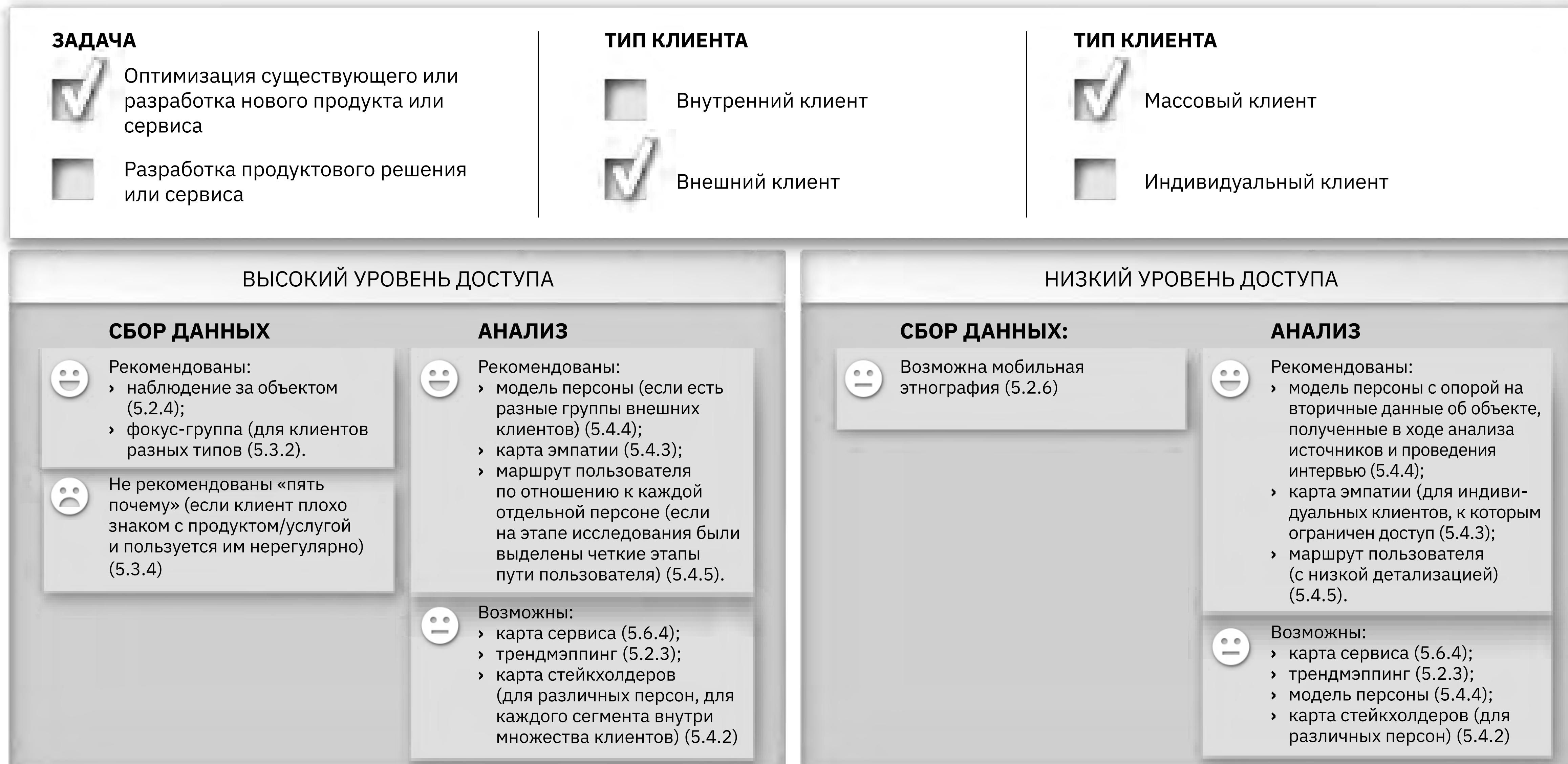


Рисунок 39. Оптимизация продукта или сервиса для массового внешнего клиента

## 6.3 ВЫБОР ИНСТРУМЕНТОВ НА СТАДИИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ

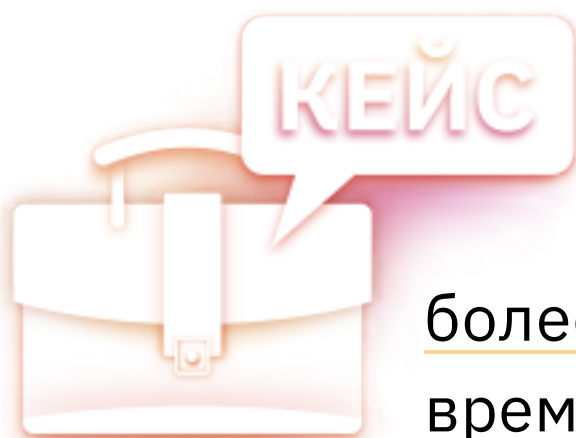


Время чтения:  
12 минут

Авторы навигатора предлагают выделить три характеристики, которые значимы на этапах генерации идей и прототипирования, при выборе инструментов проектирования клиентоориентированных решений.

### Характеристика 4. Степень необходимой проработки прототипа

Как показывает опыт государственных служащих, которые используют клиентоцентричные подходы, разработка работающего решения — итеративный процесс.



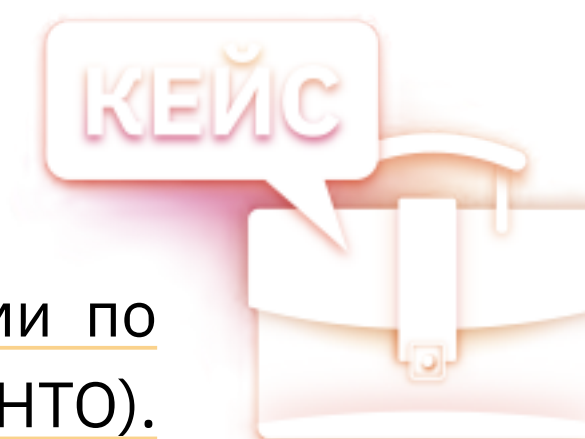
«Когда мы продолжили изучать поведение заявителя в МФЦ, то стали дробить процессы на более короткие, изучать, например, непосредственное время обслуживания клиента в МФЦ, чтобы точнее определить потери времени и попытаться их оптимизировать... <...> Когда мы проводили более глубокий анализ, мы понимали, что это проблема, законодательства или проблема работы программного обеспечения, и в соответствии с этим мы уже готовили нормативные документы или обращения в различные структуры, чтобы попытаться скорректировать эти вещи...» (МФЦ Воронежской области).

На начальных этапах работы с идеей не всегда требуется детальная проработка прототипа решения. Более того, в некоторых случаях

она может оказаться вредной: можно понять «боли» и потребности клиентов, определить их запросы к сервису или новому продукту, но при проектировании не учесть отдельных аспектов пользовательского опыта. Проще говоря, прототип станет хорошо выглядеть с точки зрения команды разработчиков, но никак не будет соотноситься с пользовательскими сценариями взаимодействия с сервисом. Следовательно, если речь идет о разработке нового продукта или сервиса, а не об оптимизации существующих процессов, на первом этапе (в рамках первой итерации) лучше ориентироваться на верхнеуровневую проработку прототипа, который будет отражать потребности и запросы клиентов, выделенные по результатам сбора и анализа данных.

Когда вы занимаетесь оптимизацией уже существующего продукта, сервиса или процесса, требуется детальная проработка прототипа. В нем должны быть учтены отдельные аспекты пользовательского опыта и предложены конкретные решения по оптимизации опыта.

У государственных служащих, которые работают с местными предпринимателями, возникла идея оптимизации процесса работы клиентов с данными по размещению нестационарных торговых объектов (НТО). Идея состоит в том, чтобы перевести формат неудобной табличной схемы в модернизированный цифровой сервис. Для этого планируется проработать прототип оптимизированного сервиса, опираясь на понимание того, как на данный момент пользователи взаимодействуют с имеющейся схемой.



«У нас есть открытая схема размещения НТО, но ее актуальная версия существует только в виде таблицы. То есть предпринимателям неудобно идентифицировать конкретное местоположение на Яндекс.Картах или на Google Maps, так как там написаны только адресные ориентиры. Для предпринимателей было бы удобно, если бы эта карта была именно с привязкой на какую-то картографическую основу...» (Администрация г. Рязань).

#### **Характеристика 5. Наличие сложных технических решений в проектируемом продукте или сервисе**

При разработке продукта или сервиса необходимо определить, предполагаются ли сложные технические решения, особенно когда речь идет о комплексной, широко востребованной услуге. Сложным техническим решением считается, например, разработка нового цифрового интерфейса (или приложения) для реализации какой-либо государственной услуги, поскольку потребуется высокая детализация прототипа, привлечение специалистов разного профиля и т. д. В таких случаях пригодится построение подробных карт всех процессов, простого бумажного прототипа недостаточно (однако он может сыграть свою роль на определенном этапе).

#### **Характеристика 6. Ресурсы, которые есть у команды**

Значимым фактором являются ресурсы, которые есть у команды разработчиков, в первую очередь наличие времени, необходимые компетенции у членов команды (или финансовые средства на привлечение специалистов с нужными компетенциями на внешнем рынке) и технические средства работы с информацией. На применение

некоторых инструментов этапа генерации идей (например, на кластеризацию идей) потребуется до 20 ч, а циклов этой реализации может быть несколько.

Следовательно, в тех случаях, когда на решение задачи отводится совсем немного времени, далеко не все методы могут быть применены (однако не стоит пренебрегать реалистичным сбалансированным планированием, в том числе переносом сроков для более качественной проработки, если это возможно). Привлечение в команду специалистов разного профиля — также крайне важная составляющая, напрямую влияющая на выбор тех или иных методов работы с информацией: если нет той или иной компетенции или специалиста, конкретный метод может оказаться недоступным. Наконец, если мы говорим о технических средствах работы с информацией, то многие методы, используемые на этапе генерации и выбора идей, предусматривают использование заранее сконструированных шаблонов, схем, программных оболочек и т. д., что значительно упрощает работу.

Как и в случае с выбором методов сбора и анализа данных, мы суммировали основные предложения, как выбрать методы проектирования решений, чтобы облегчить задачу сориентироваться в совокупности подходов, которые описываются в данном навигаторе. С учетом описанных выше характеристик воспользуйтесь рисунками 40–43 для выбора оптимальных инструментов исследования.



ЗАДАЧА	СТЕПЕНЬ ПРОРАБОТКИ ПРОТОТИПА	ТЕХНИЧЕСКАЯ СЛОЖНОСТЬ
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Оптимизация существующего или разработка нового продукта или сервиса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Детализированный прототип (рекомендуется делать, если речь идет об оптимизации процесса)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Нет сложных технических решений</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Разработка продуктового решения или сервиса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Верхнеуровневый прототип (рекомендуется делать на начальных этапах работы над новым продуктом или разработки нового сервиса)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Есть сложные технические решения</li> </ul>

### ОГРАНИЧЕННЫЕ РЕСУРСЫ

ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ:	ПРОТОТИПИРОВАНИЕ
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Рекомендованы:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>› мозговой штурм (5.5.4);</li> <li>› морфологический анализ (особенно если имеющиеся данные позволяют детально описать процесс и предполагается работа над узкоспециализированной задачей) (5.5.3).</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Не рекомендована кластеризация (5.5.2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Рекомендованы:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>› карта сервиса (5.6.4);</li> <li>› тестирование с пользователем (A.1);</li> <li>› «Волшебник страны Оз» (A.1).</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Не рекомендован бумажный прототип (5.6.2)</li> </ul>

### ДОСТАТОЧНЫЕ РЕСУРСЫ

ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ:	ПРОТОТИПИРОВАНИЕ
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Рекомендованы:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>› кластеризация (5.5.2);</li> <li>› мозговой штурм (5.5.4);</li> <li>› морфологический анализ (особенно если имеющиеся данные позволяют детально описать процесс и предполагается работа над узкоспециализированной задачей) (5.5.3)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Рекомендованы:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>› карта сервиса (5.6.4);</li> <li>› тестирование с пользователем (A.1);</li> <li>› «Волшебник страны Оз» (A.1).</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Не рекомендованы:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>› игровая карта процесса (5.6.3);</li> <li>› бумажный прототип (5.6.2)</li> </ul> </li> </ul>

Рисунок 40. Разработка сложного продуктового решения при оптимизации процесса

ЗАДАЧА	СТЕПЕНЬ ПРОРАБОТКИ ПРОТОТИПА	ТЕХНИЧЕСКАЯ СЛОЖНОСТЬ
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Оптимизация существующего или разработка нового продукта или сервиса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Детализированный прототип (рекомендуется делать, если речь идет об оптимизации процесса)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Нет сложных технических решений</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Разработка продуктового решения или сервиса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Верхнеуровневый прототип (рекомендуется делать на начальных этапах работы над новым продуктом или разработки нового сервиса)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Есть сложные технические решения</li> </ul>






**ОГРАНИЧЕННЫЕ РЕСУРСЫ**

ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ:	ПРОТОТИПИРОВАНИЕ
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Рекомендованы:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>› мозговой штурм (5.5.4);</li> <li>› морфологический анализ (5.5.3).</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Рекомендованы:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>› карта сервиса (5.6.4);</li> <li>› тестирование с пользователем (А.1);</li> <li>› бумажный прототип (5.6.2).</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Не рекомендована кластеризация (5.5.2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Не рекомендована игровая карта процесса (5.6.3)</li> </ul>

**ДОСТАТОЧНЫЕ РЕСУРСЫ**

ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ:	ПРОТОТИПИРОВАНИЕ
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Рекомендованы:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>› кластеризация (5.5.2);</li> <li>› мозговой штурм (5.5.4).</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Рекомендованы:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>› карта сервиса (5.6.4);</li> <li>› тестирование с пользователем (А.1);</li> <li>› бумажный прототип (5.6.2).</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Возможен морфологический анализ (5.5.3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Не рекомендована игровая карта процесса (5.6.3)</li> </ul>

Рисунок 41. Разработка простого технического решения при оптимизации процесса

ЗАДАЧА	СТЕПЕНЬ ПРОРАБОТКИ ПРОТОТИПА	ТЕХНИЧЕСКАЯ СЛОЖНОСТЬ
 Оптимизация существующего или разработка нового продукта или сервиса	 Детализированный прототип (рекомендуется делать, если речь идет об оптимизации процесса)	 Нет сложных технических решений
 Разработка продуктового решения или сервиса	 Верхнеуровневый прототип (рекомендуется делать на начальных этапах работы над новым продуктом или разработки нового сервиса)	 Есть сложные технические решения








ОГРАНИЧЕННЫЕ РЕСУРСЫ		ДОСТАТОЧНЫЕ РЕСУРСЫ	
<b>ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ:</b>	<b>ПРОТОТИПИРОВАНИЕ</b>	<b>ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ:</b>	<b>ПРОТОТИПИРОВАНИЕ</b>
 Рекомендованы: <ul style="list-style-type: none"> <li>› мозговой штурм (особенно если возможно привлечение к процессу участников со стороны) (5.5.4);</li> <li>› морфологический анализ (для определения соответствия характеристик продукта/сервиса вариантам их технической реализации) (5.5.3).</li> </ul>	 Рекомендованы: <ul style="list-style-type: none"> <li>› игровая карта процесса (если не предполагается детализированная проработка прототипа) (5.6.3);</li> <li>› карта сервиса (на основании проведенного морфологического анализа и только если требуется детализированная проработка процесса со сложными техническими решениями) (5.6.4);</li> <li>› «Волшебник страны Оз» (А.1).</li> </ul>	 Рекомендованы: <ul style="list-style-type: none"> <li>› мозговой штурм (в том числе несколько разных методов проведения) (5.5.4);</li> <li>› морфологический анализ (5.5.3);</li> <li>› кластеризация (если есть достаточно данных о пользователях, а по результатам исследования были выделены группы пользователей, отличающихся друг от друга по запросам/потребностям, построены модели персон) (5.5.2)</li> </ul>	 Рекомендованы: <ul style="list-style-type: none"> <li>› игровая карта процесса (если не предполагается детализированная проработка прототипа) (5.6.3);</li> <li>› карта сервиса (5.6.4);</li> <li>› «Волшебник страны Оз» (А.1);</li> <li>› тестирование с пользователем (А.1).</li> </ul>
 Не рекомендована кластеризация (5.5.2)	 Не рекомендован бумажный прототип (5.6.2)		 Не рекомендован бумажный прототип (5.6.2)

Рисунок 42. Разработка сложного технического решения при создании нового продукта или сервиса



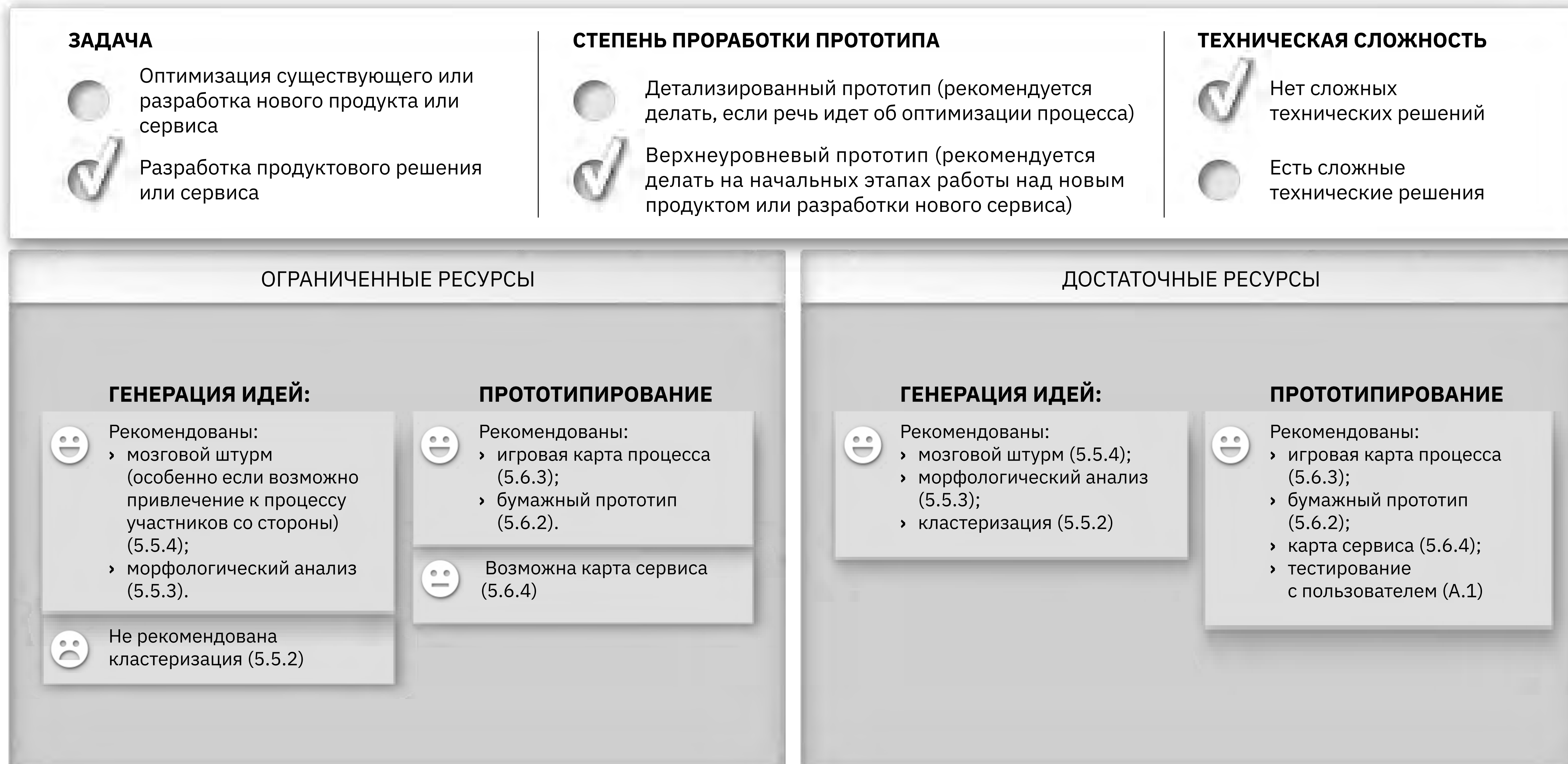


Рисунок 43. Разработка простого технического решения при создании нового продукта или сервиса

## 6.4 ПРИМЕР ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОНФИГУРАТОРА



**Время чтения:**  
**2 минуты**

Посмотрим, как пользоваться конфигуратором, на конкретном примере.

**Проблема.** Собственный центр мониторинга эффективности работы рязанского МФЦ проанализировал обратную связь от пользователей, установил, что процесс, связанный с регистрацией граждан на прием по предварительной записи, работает плохо: снижается удовлетворенность граждан работой МФЦ.

Представители ведомства провели опрос пользователей сервиса по предварительной записи в МФЦ, узнали, что привычный и понятный для разработчика и госслужащего интерфейс может быть совершенно непонятен для конечного пользователя. «Для нас он был привычный и понятный, в силу того что мы его знали от и до, а вот если брать человека, который ни разу на нашем сайте, к примеру, не был, для него это было несколько сложно».

**Решение.** Для повышения показателей эффективности и уровня удовлетворенности клиентов нужно провести исследование для улучшения процесса.

**Характеристики клиента.** Было установлено, что клиент, для которого оптимизируется услуга, является, во-первых, **внешним**, во-вторых, **массовым**, в-третьих, к нему легко получить доступ (**высокий уровень доступа**).

**Инструменты.** Понимание характеристик позволило спланировать исследование, в котором на этапе сбора данных проведены:

- › наблюдение за объектом изучения (изучение непосредственного опыта использования клиентами авторизированной сервисом цифровой формы получения услуги, анализ проблем и сбоев);
- › фокус-группы (обсуждение основных находок, полученных в ходе наблюдений, описание новых инсайтов).

Собранных данных оказалось достаточно для того, чтобы:

- › создать модели персон основных пользователей услуги;
- › разработать маршрут пользователя с характерными только для этих персон этапами прохождения процесса, проблемами и способами их решения.

В итоге было принято решение о видоизменении интерфейса услуги. После внедрения нового интерфейса увеличилось количество пользователей и их удовлетворенность.





## КУДА ДАЛЬШЕ?

**Как понять, насколько клиентоцентрична ваша организация?**

4 ПРОДВИЖЕНИЕ КУЛЬТУРЫ

**С чего начать разработку клиентоцентричного сервиса?**

7 ПЯТЬ ПЕРВЫХ ШАГОВ  
К КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ

**Международные стандарты клиентоцентричности**

10 ГОСТЫ И СТАНДАРТЫ

**У вас есть идея хорошего сервиса?  
Нарисуйте ее!**

5.6.2 БУМАЖНЫЙ ПРОТОТИП

**«Однажды, в некоторой организации...»: как интересно рассказать про разработку сервиса?**

5.8.2 СТОРИТЕЛЛИНГ



## ПЯТЬ ПЕРВЫХ ШАГОВ К КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ

Время чтения:  
16 минут

Авторы раздела: Линник О. В., Ожаровский А. В.,  
Сатин Д. М.

Воспитание клиентоцентричности — это непростой путь, который требует большой отдачи в самом начале, значительного количества сил в процессе и занимает определенное время в итоге. Для успеха проекта важно правильно определить необходимый уровень клиентоцентричности, реальный, чтобы не потерять мотивацию и доверие руководства, и достаточно амбициозный, чтобы он соответствовал потраченным усилиям. Ниже описаны пять простых и понятных шагов на этом пути.

### 7.1 ШАГ 1. ОСОЗНАТЬ ТЕКУЩУЮ СИТУАЦИЮ

У большинства руководителей есть соблазн работать, сидя в кабинете и просматривая отчеты или дэшборды. Однако при освоении

### 7.2 ШАГ 2. СФОРМИРОВАТЬ КОМАНДУ ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ

клиентоцентричности как навыка для успешного старта необходимо взаимодействие с клиентами лицом к лицу. Это самый первый, простой, не требующий затрат шаг, который позволит понять, что именно в организации идет не так, чем недовольны сотрудники (внутренние клиенты) и пользователи (внешние клиенты). Попробуйте самостоятельно пройти весь путь для получения услуги, которую ваша организация предоставляет клиентам (например, гражданам). Фиксируйте свои наблюдения и эмоции. Зайдите в офисы и кабинеты своей организации и посмотрите, понаблюдайте своими глазами, как живет вашими внутренним клиентам<sup>1</sup>. Насколько удобен распорядок дня, рабочая обстановка, принятые формы коммуникации, места для проведения встреч и отдыха? Даже эти простые упражнения меняют взгляд на проблему и мышление руководителя.

### 7.2 ШАГ 2. СФОРМИРОВАТЬ КОМАНДУ ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ

Для успешного старта необходимо заручиться поддержкой руководства и хотя бы нескольких единомышленников. Обсудите с коллегами и подчиненными, кто заинтересован изменить процессы в организации и готов развернуть процессы лицом к внешнему клиенту. Из заинтересованных руководителей и специалистов нужно сформировать проектную команду.

Какие люди пригодятся в команде?

- › Практики — специалисты, хорошо знающие теорию и процессы, которые относятся к деятельности организации.

<sup>1</sup> Этот инструмент называется «гемба».

*Например, если вы задумали внедрить клиентоцентричность в сферу оказания медицинских услуг, вам не обойтись без практикующих врачей, медсестер, санитарок, администраторов, непосредственно работающих с посетителями учреждений здравоохранения.*

- › Люди с разными типами мышления. Хорошо если в команде будут:
  - 1) реалисты, нацеленные на конкретные результаты;
  - 2) инноваторы, склонные генерировать новые, непривычные идеи;
  - 3) критики, способные «приземлить» чрезмерно вольные фантазии, доработать их и внедрить в жизнь.
- › Люди с навыками организации и фасилитации групповой работы, которые помогут всем членам группы успешно взаимодействовать друг с другом.
- › Люди с системным мышлением, которые умеют проектировать, видят потенциал в развитии идей.

*Несомненно, будут полезны социологи, психологи, сервисные дизайнеры. При этом эксперты должны быть готовы к диалогу с другими членами команды и рассмотрению разных идей и ситуаций.*

### 7.3 ШАГ 3. ВЫБРАТЬ ОБЪЕКТ ПРИЛОЖЕНИЯ УСИЛИЙ. СФОРМУЛИРОВАТЬ ЗАДАЧУ

Существуют разные мнения относительно набора навыков, необходимых членам команды преобразований, и правильных способов их получения:

- › приобретение навыков сервисного дизайна в процессе работы (обучение на практике (learning by doing));
- › прохождение всей командой соответствующих тренингов;
- › включение в команду профессионального тренера (коуча).

Какой вариант выбрать — зависит от специфики вашей организации: кадрового состава, корпоративной культуры, финансовых возможностей.

Мы считаем, что любой желающий сможет развиваться в направлении клиентоцентричного подхода. Достаточно быть готовым учиться новому, не бояться изменить свою работу, сохранять способность объективно анализировать свои действия.

### **7.3 ШАГ 3. ВЫБРАТЬ ОБЪЕКТ ПРИЛОЖЕНИЯ УСИЛИЙ. СФОРМУЛИРОВАТЬ ЗАДАЧУ**

Нельзя сразу стать клиентоцентричными во всем. Нужно расставить приоритеты и выбрать пилотный проект для освоения клиентоцентричности. Прежде всего, потребуется провести широкий экспресс-анализ деятельности организации, пока не ставится задача исследовать ее досконально. Цель такого анализа — найти области, где можно быстро достигнуть значимого результата.

Вместе с командой проанализируйте процессы в вашей организации. Ответьте на вопросы:

- › Кто ваш клиент?
- › Какую ценность клиент должен получать от ваших продуктов и сервисов?
- › Кто исполнитель?
- › Кто отвечает за каждый продукт и сервис?
- › Есть ли показатели (метрики) (см. раздел 7.6), показывающие оценку ваших продуктов и сервисов клиентами?

*Метрикой может быть, например, обратная связь от конечных пользователей в виде балльной оценки: сейчас при анкетировании мы получаем средний балл «1», а стремимся получать «5». Если метрики пока нет, постарайтесь ее определить.*

Составьте простейший маршрут, который предлагается пользователю вашего продукта или сервиса. Начать можно всего с трех ключевых фаз: «до оказания услуги» (предсервис), «в процессе оказания услуги» (собственно сервис), «после оказания услуги» (постсервис). Укажите, что клиент хочет и ожидает, что он делает и чувствует на каждом шаге (подробное описание инструмента см. в разделе 5.4.5).

Подумайте, какие барьеры и препятствия мешают предоставлять удобный продукт или сервис, что вы можете улучшить. Пригодится мозговой штурм или иной метод группового поиска решений (см. раздел 5.5.4).

### 7.3 ШАГ 3. ВЫБРАТЬ ОБЪЕКТ ПРИЛОЖЕНИЯ УСИЛИЙ. СФОРМУЛИРОВАТЬ ЗАДАЧУ

Определите возможные решения: как можно из точки А, которая есть сейчас, прийти в точку Б — целевое состояние.

*Определив список предварительных решений, разделите их условно на три категории:*

- 1) *какие решения возможно внедрить самостоятельно, в рамках вашей ответственности и полномочий;*
- 2) *какие решения нуждаются в санкции руководства;*
- 3) *какие решения пока невозможны.*

*Естественно, начинать следует с решений первой категории.*

Важно, чтобы проблема была в принципе решаемая. Занимаясь дизайном, нужно уметь работать с ограничениями, понимать, какие вопросы вы в состоянии решить, а какие — нет. Фокусируйтесь только на той проблеме, которую можете решить, и тогда шаг за шагом вы дойдете до более глобальных задач.

*Например, можно внести вклад в решение экологических проблем региона в целом, начиная с локальных экологических проблем — сбора и сортировки мусора в городе.*

## **7.4 ШАГ 4. ЗАПУСТИТЬ И РЕАЛИЗОВАТЬ ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ ПО УЛУЧШЕНИЮ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА**

На предыдущем этапе вы выбрали область, где есть необходимость в улучшениях и которая подходит для начала. Теперь вам нужно выбрать один из фреймворков работы (например, дизайн-мышление; см. раздел 2.1), в соответствии с ним аккуратно и методично выполнить все шаги.

Какой бы из фреймворков вы ни выбрали, не забывайте, что драйвером изменений является реальная потребность и проблема клиента. Большинство успешных продуктов были созданы на основе реальной потребности, которая не всегда очевидна. Даже если вам кажется, что вы уже идентифицировали проблему клиента, сейчас ее нужно проверить и проанализировать более глубоко. Для этого важно сформулировать несколько гипотез, суметь проверить их и прислушаться к различным источникам информации, данных.

*Например, в регионе N замечено снижение рождаемости. Причиной тому необязательно низкий уровень дохода или беспокойство по поводу экономической нестабильности. Если вы проведете анализ открытых источников и интервью, то, возможно, выявите другое значимое обстоятельство — экологические проблемы или недостаток образовательных учреждений в городе. Исходя из этого, можно сформировать продуктовые гипотезы с учетом обнаруженных проблем и создавать новые сервисы, ориентированные на реальные потребности.*

## **7.5 ШАГ 5. ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ ПИЛОТНОГО ПРОЕКТА И РАССКАЗАТЬ ОБ ОДЕРЖАННОЙ ПОБЕДЕ**

Если вы успешно прошли предыдущий этап, на вашем счету уже есть небольшая победа. Расскажите об этом коллегам, руководству, соседним подразделениям (можете использовать инструмент «сторителлинг», см. раздел 5.8.2). Важно не только что-то делать, но и рассказывать, что вы это сделали. Это закрепляет успех, дает дополнительные очки, а самое главное, показывает другим людям, как можно думать иначе и присоединиться к изменению процессов.

Прежде чем двинуться дальше, важно проанализировать не только успехи, но и неудачи и сложности. Важно зафиксировать и отработать все извлеченные уроки. Можете сделать это в виде ретроспективы — специально подготовленного совещания команды, где в режиме групповой работы обсуждаются вопросы: что в процессе работы получилось хорошо, что — не очень, что мешало и как это можно изменить в дальнейшем<sup>1</sup>.

## **7.6 ЧТО БУДЕТ ДАЛЬШЕ И КАК ЭТО ИЗМЕРИТЬ?**

Если вы все сделали правильно: рассказали о своих достижениях, проанализировали сложности и поняли, как справляться с ними более эффективно, значит вы готовы к дальнейшим шагам. Например, можно запустить следующий, пока также небольшой пилотный проект или

<sup>1</sup> Описание ретроспективы спринта см.: Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в государственном управлении / под ред. Е. Г. Потаповой. М.: РАНХиГС, 2019. С. 77–78.

принять решение о запуске целой программы клиентоцентричной трансформации. Вполне возможно, вы созрели для проведения более глубокого обучения команды или для формирования новых ролей и даже подразделений с целью совершенствовать свой навык клиентоцентричности.

Когда продукт или сервис<sup>1</sup> созданы особенно важно понять уровень удовлетворенности клиента. Для этого можно использовать некоторые из описанных выше инструментов: скрытое наблюдение (см. раздел 5.2.4), день с пользователем (см. раздел 5.2.5), глубинное интервью (см. раздел 5.3.3), и измеряемые показатели — метрики удовлетворенности.

**Метрика** — это показатель, который характеризует деятельность, событие или процесс. Она необходима, когда нет возможности непосредственно наблюдать деятельность, событие или процесс, который оценивается. Метрики бывают количественные и качественные, они отражают ту или иную характеристику и уровень успешности продукта, сервиса или услуги. Чаще всего используют количественные показатели, так как их проще и удобнее отслеживать. На основании этих чисел можно делать выводы о том, насколько ваш продукт, сервис или услуга нравятся клиентам и помогают ли они решать их проблемы. Метрики бывают разные, но мы расскажем об основных, которые помогут быстро помогают ли они клиентом вашим продуктом, услугой или сервисом.

<sup>1</sup> Описание подходов к разработке продуктов и услуг см.: Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в государственном управлении / под ред. Е. Г. Потаповой. М.: РАНХиГС, 2019. С. 9–35.

**Индекс удовлетворенности клиентов<sup>2</sup> (customer satisfaction index, CSI)** определяет уровень удовлетворенности клиентов вашим продуктом, сервисом или услугой. Самый популярный из всех нефинансовых ключевых показателей эффективности может быть рассчитан для каждого канала предоставления услуги.



Рисунок 44. Шкала для измерения индекса удовлетворенности клиентов

Для сбора информации, как правило, используется количественный опрос в электронном виде или по телефону (звонок/СМС). Клиенту предлагается ответить на вопрос, выбрав значение на шкале, где 1 — «Очень недоволен», а 10 — «Очень доволен» (рисунок 44). К каждому ответу клиент может оставить комментарии.

**Индекс клиентских усилий (customer effort score, CES)** показывает, сколько сил вынуждены тратить клиенты для решения своего вопроса при взаимодействии с организацией. Оценка этих усилий поможет

<sup>2</sup> Как измерять лояльность: NPS, CSI, CLI и не только // spark.ru. URL: <https://spark.ru/startup/adn-digital-studio/blog/44245/kak-izmeryat-loyalnost-nps-csi-cli-i-ne-tolko>



определить, что именно нуждается в улучшении. Чем меньше усилий клиенту придется прилагать для получения продукта или сервиса, тем выше его лояльность.

Всем клиентам задают вопрос: «Насколько легко вам было воспользоваться нашим сервисом?» Им нужно выставить оценку по шкале, где 1 — «очень тяжело», а 10 — «очень легко». Индекс CES рассчитывается как доля оценок 9 и 10 в общем количестве полученных оценок.

**Индекс потребительской лояльности<sup>1</sup> (net promoter score, NPS)** — показатель лояльности клиентов. Оценивает вероятность того, что клиенты порекомендуют ваш продукт или сервис родственникам/друзьям/коллегам. Измеряется в процентах.

Для расчета показателя клиентам задают вопрос: «Насколько вероятно, что вы порекомендуете данный продукт (услугу, сервис) другу (коллеге, родственнику)? Им предлагается выставить оценку от 1 до 10, где 1 — «точно не порекомендуете», 10 — «точно порекомендуете».

**Индекс лояльности (customer loyalty index, CLI)** характеризует вероятность повторного обращения за продуктом или сервисом. Клиентов просят ответить на вопросы и выразить свою оценку по шкале от 1 до 6:

- › Какова вероятность того, что вы порекомендуете нас своим друзьям и знакомым?

<sup>1</sup> van Dessel G. Net Promoter Score (NPS) — use, application and pitfalls // Check Market. URL: <https://www.checkmarket.com/blog/net-promoter-score/>



Рисунок 45. Расчет индекса потребительской лояльности

- › Какова вероятность того, что вы купите у нас продукт снова?
- › Какова вероятность того, что вы попробуете другие наши продукты и услуги?<sup>2</sup>

**Показатели вовлеченности клиента (customer engagement numbers)** указывают на частоту обращения клиента за продуктом или сервисом, общее время взаимодействия с ними, а также количество дополнительных функций продукта или сервиса, которыми пользуется клиент<sup>3</sup>.

Все вышеперечисленные метрики выявят сильные и слабые стороны вашего продукта или сервиса. Их регулярное отслеживание

<sup>2</sup> Как измерять лояльность: NPS, CSI, CLI и не только // spark.ru. URL: <https://spark.ru/startup/adn-digital-studio/blog/44245/kak-izmeryat-loyalnost-nps-csi-cli-i-ne-tolko>

<sup>3</sup> Nirpaz G. Top 3 Metrics to Measure Customer Engagement // Totango. URL: <https://blog.totango.com/2011/09/top-3-metrics-to-measure-customer-engagement/>

поможет правильно расставить приоритеты, укажет на те звенья бизнес-процессов, где нужны изменения, также может оказать положительное воздействие на культуру организации в целом. Чтобы начать делать замеры, не требуется много усилий. Начните с малого: если вы оказываете физическую услугу, то просто задавайте эти вопросы после каждого контакта с клиентом или сделайте несколько телефонных звонков, постепенно расширяя охват и автоматизируя замеры. Если сервис цифровой, то сразу предусмотрите возможность автоматического сбора таких данных. Увидите, что результат не заставит себя ждать, а затраты на замеры окупятся сторицей — лояльностью ваших клиентов.

## 7.7 ПЯТЬ ШАГОВ НА ПРИМЕРЕ КЕЙСА ФНС

Сайт ФНС является одним из самых популярных среди государственных ресурсов в интернете, если судить по частоте запросов и посещений. В кратчайшие сроки ФНС создала удобный личный кабинет, где гражданин может решить свои вопросы, не обращаясь в районную инспекцию. Прототип кабинета был создан по принципам клиентоцентричности всего за два месяца.

Будучи руководителем ФНС, Михаил Владимирович Мишустин обозначил цель разработки личного кабинета: «Снизить нагрузку на инспекцию, чтобы налогоплательщику не было необходимости ходить в нее». Благодаря корректной постановке цели руководители управлений правильно понимали, каков должен быть результат изменений.

**1. Правильные задачи.** Проект начался с интервьюирования руководителей управлений. Им задавали вопросы:

- › На что в вашей деятельности должен повлиять сайт?
- › Как бы вы измерили, будущий успех сайта?

Был получен четкий ответ: сайт будет считаться успешным, если уменьшится количество обращений с запросом сведений, которые уже размещены на сайте. Главная функция сайта — снять нагрузку с со служащих ФНС. Таким образом, была поставлена цель, которую легко измерить.

**2. Команда.** В работе принимали участие команда разработки ФНС и команда компании UsabilityLab.

**3. Прямое участие руководителя в разработке проекта.** Михаил Владимирович лично участвовал в разработке проекта, тестировал прототип, предлагал идеи. Он досконально знал все формы, все процессы, которые автоматизировались на сайте. При ознакомлении с дизайном руководитель требовал, чтобы размер шрифта был большой и все тексты были читабельные. При презентации разработки он смотрел на проектор и оценивал сайт по собственным ощущениям. По мнению компании UsabilityLab, получился ресурс с нормальной читабельностью и понятным интерфейсом.

**4. Исследования.** Когда в 2013 году команда разработчиков UsabilityLab доделывала сайт, она провела анкетирование разных групп пользователей. Например, опрашивали бухгалтеров, которые заходят на сайт, физических лиц, которые ищут информацию о налоговом вычете, и т. д. В общей сложности пользователи заполнили 1200 анкет

с изложением своей жизненной ситуации и описанием, чем и как пользуются. Такое объемное и детальное изучение мнения пользователя было очень необычным и передовым для того времени шагом.

**5. Продолжение цифровизации.** В личном кабинете налогоплательщика предусмотрена возможность отказаться от бумажных уведомлений о начисленных налогах. Гражданин сообщает, что готов «получать уведомления в электронном виде — в приложении или на сайте». Таким образом снижаются затраты на организацию личного приема граждан в районных инспекциях ФНС. С 1 июня 2021 года планируется полностью перейти на электронную рассылку налоговых уведомлений через личные кабинеты граждан. Для получения уведомления в бумажном виде нужно будет подать заявление<sup>1</sup>.

## КУДА ДАЛЬШЕ?

Найдите клиента и продукт в своей работе

3 КТО КЛИЕНТЫ?

Начните разработку клиентоцентричного сервиса

5.2 ЭТАП ИССЛЕДОВАНИЯ

Как узнать, кто заинтересован в вашем продукте или сервисе?

5.4.2 КАРТА СТЕЙКХОЛДЕРОВ

Проверьте доступность ваших продуктов и сервисов

9 ДОСТУПНОСТЬ ПРОДУКТОВ И СЕРВИСОВ

Что нужно вашему клиенту?

5.3 ЭТАП ЭМПАТИИ

<sup>1</sup> Граждан приглашают в «кабинет» // Российская газета. 2019. 3 июня. URL: <https://rg.ru/2019/07/03/v-rossii-otkazhutsia-ot-rassyiki-bumazhnyh-nalogovyh-vedomlenij.html>

Определение и применение этических норм при разработке цифровых продуктов и услуг, внедрении цифровых технологий в госуправление — отдельная важная тема<sup>1</sup>.

В рамках данного навигатора описываются этические принципы изучения клиентского опыта и даются рекомендации, как соблюдать принципы в ходе исследования. Невозможно реализовать клиентоцентричный подход в полной мере без этичного отношения к респондентам. Основные понятия исследовательской этики применимы ко всем без исключения инструментам исследования и на всех этапах его проведения.

**Исследование** — маркетинговые и социальные формы изучения общественного мнения и анализа данных, систематический сбор и интерпретация информации о физических лицах и организациях.

**Исследователь** — любое лицо, исследовательское агентство, организация, ее отдел или подразделение, проводящие исследование или консультирующие его организаторов.

**Респондент** — любое лицо или организация, от которого исследователь намерен получить информацию в интересах проводимого им исследования.

**Персональные данные** — любая информация, относящаяся к прямо или косвенно определенному или определяемому физическому лицу (субъекту персональных данных)<sup>2</sup>. Их также могут называть личными данными и «информацией, позволяющей установить личность».

<sup>1</sup> Подробнее см.: Этика и «цифра»: Этические проблемы цифровых технологий: в 2 т. М.: РАНХиГС, 2020. Т. 2. URL: [http://ethics.cdto.center/8\\_2](http://ethics.cdto.center/8_2)

<sup>2</sup> Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных», ст. 3, п. 1.

## КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ И ЭТИКА

### 8.1 ЭТИКА ИССЛЕДОВАНИЙ ДЛЯ ГОССЛУЖАЩИХ

*Авторы раздела: Круглов А. Б., Линник О. В., Сукиасян Т. Э.*

При проведении исследования важно учесть все до мелочей: от выбора методологии и инструмента до создания комфортных условий респондентам и понимания, как полученные данные будут использоваться и храниться. Принципы этичного исследования: соблюдение законодательства, уважение, ответственность и честность.

Время чтения:  
4 минуты

**Вред** — материальный и физический вред (например, телесное повреждение или финансовый убыток), нематериальный или моральный вред (например, ущерб репутации или престижу) или чрезмерное вторжение в частную жизнь, включая рассылку не согласованных с получателем персонифицированных маркетинговых сообщений.

Исследователи обеспечивают невмешательство в личную жизнь посредством соблюдения анонимности и конфиденциальности для неразглашения информации.

**Анонимность** означает, что имена граждан не разглашаются, а личность нельзя идентифицировать. Исследователи обеспечивают анонимность, присваивая каждому респонденту определенный код или номер.

**Конфиденциальность** состоит в том, что информацию можно соотнести с именами, но исследователь не разглашает имена в своих публикациях<sup>1</sup>.

Во время проведения качественных исследований исследователю нужно собрать материал, но при этом не допустить вмешательства в частную жизнь респондентов. Особенно актуально звучит вопрос этики при исследовании чувствительных для граждан вопросов:

- › частная жизнь;
- › здоровье;
- › религия;
- › сексуальная ориентация;

- › финансы;
- › отношения с правоохранительными органами и судимость.

Этичное исследование базируется на четырех основных принципах взаимодействия исследователя с людьми и информацией.

- 1) **Соблюдение законодательства.** Исследование всегда должно быть объективно и соответствовать национальному и международному законодательству. Недопустимы фальсификации результатов!
- 2) **Уважение.** Уважайте частную жизнь и личные границы ваших респондентов, учитывайте их культурные особенности. Участие в исследовании всегда должно быть на добровольной основе.
- 3) **Ответственность.** Ваша главная задача — защита интересов респондентов на каждом этапе исследования. До начала исследования объясните респондентам, как будут использоваться их персональные данные, кому и для каких целей будет предоставлена информация.
- 4) **Честность.** Будьте открыты и честны в диалоге с участниками исследования. Исследование должно быть максимально прозрачным, вы не должны вводить участников в заблуждение.

Исследователю всегда нужно помнить о корректном сборе данных и их объективном представлении. Нельзя манипулировать данными, в противном случае вы повлияете на решение кого-то из участников или будете представлять точку зрения одного из респондентов.

<sup>1</sup> Маликова Н. Н. Этические проблемы прикладного социологического исследования // Социс. 2007. № 5. С. 46–51.

*В связи с эпидемией COVID-19 большинство компаний перешло на удаленную работу. Некоторые работодатели потребовали от работников использовать программу Zoot. Однако выяснилось, что данная программа допускает утечки контактных данных пользователей и видеозаписей звонков. Требование пользоваться такой программой со стороны компании является неэтичным.*

## **8.2 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРИМЕНЕНИЮ ЭТИЧЕСКИХ ПРИНЦИПОВ В ИССЛЕДОВАНИИ**

*Авторы раздела: Линник О. В., Сукиасян Т. Э.*



**Время чтения:  
7 минут**

**В разделе даются рекомендации, которые позволят сделать исследование этичным на каждом этапе его проведения и найти этичное решение в спорных ситуациях.**

Международные ассоциации и компании — лидеры в области клиентских исследований разрабатывают кодексы, методические пособия и международные стандарты. С их помощью исследователь сможет построить процесс прозрачно, этично и максимально комфортно для всех участников, не снижая при этом качества полученного материала.

Одна из наиболее известных исследовательских ассоциаций Европейское общество исследований общественного мнения и рынка (European Society of Opinion and Market Research) требует от своих членов соблюдения стандартов Международного кодекса практики маркетинговых и социологических исследований<sup>1</sup>. Профессиональное сообщество опирается на методические пособия компании Nielsen Norman Group<sup>2</sup>, которая специализируется на исследовании пользователей в интернете. Важную часть этих стандартов составляют

<sup>1</sup> Международный кодекс ICC/ESOMAR по практике проведения маркетинговых и социальных исследований, изучения общественного мнения и анализа данных // ESOMAR. URL: [https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ICCESOMAR\\_Code\\_Russian\\_.pdf](https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ICCESOMAR_Code_Russian_.pdf)

<sup>2</sup> Nielsen Norman Group. URL: <https://www.nngroup.com/>



этические нормы и рекомендации, которые воплощают на практике вышеупомянутые этические принципы. Исследователям рекомендуется соблюдать их на всех этапах исследования, что помогает:

- › вызвать доверие у респондентов и получателей результатов исследования;
- › обеспечить безопасность и комфорт респондентов;
- › улучшить качество и достоверность результатов работы;
- › укрепить репутацию организации.

### Этап подготовки к исследованию

1. Убедитесь, что каждый член команды исследователей хорошо знает методику и понимает базовые этические требования по защите персональных данных и конфиденциальности.
2. Подготовьте безопасное место для исследования. Дискомфорт клиента может отразиться на результате.

*Когда вы собираетесь тестировать доступность сервиса для людей с особыми потребностями, отнеситесь с повышенным вниманием к обеспечению безопасности клиента.*

3. Документы о согласии должны быть краткими и согласованными с юристами. Получите согласие на исследование у каждого респондента. Уточните наличие ограничений, чтобы люди не чувствовали себя стесненно.

4. Объясните респондентам суть исследования и то, как вы планируете использовать полученную информацию. Прозрачное и уважительное поведение исследователя помогает наладить контакт с участниками.

### Этап сбора информации и исследования

1. Ограничьте количество наблюдателей (максимум 2–3 человека). Это позволит вам наладить доверительную связь с респондентами и получить наиболее ценную информацию.

*Команда исследователей проводила интервью с сотрудниками колл-центра. По общему решению процесс проходил без участия руководства. Во время интервью руководитель переживала, не скажут ли сотрудники что-то, что может выставить подразделение в негативном свете. Исследователи специально выделили время после интервью, чтобы побеседовать с руководителем и снять напряжение.*

2. Абстрагируйтесь от субъективных оценок. Цель вашего исследования — получить информацию о людях, их опыте и жизни. Не комментируйте рассказы респондентов. Люди должны чувствовать, что их мнение ценно, а личная информация не станет объектом для критики.

*Исследователи изучали, как формируется рабочий график в офисе «Мои документы». Руководитель офиса подчеркивал, что расписание зависит от личных отношений: сотрудникам, которые дружат с ним, руководителем, предоставляется удобный график. Несмотря на то что такой подход шел вразрез с моральными принципами исследователей, они должны были оставаться объективными и не проявлять личного отношения к этому факту. В противном случае исследователи, скорее всего, получили бы социально одобряемые, а не объективные ответы.*

3. Не демонстрируйте респонденту свой персональный опыт.

*Старайтесь не делать отсылки к персональным практикам: «Я, например, делаю вот так, а вы?» Иначе в результате исследования вы рискуете получить проекцию своего опыта.*

4. Не домысливайте за участников исследования.

*Татевик Сукиасян: «Если вы чувствуете, что у клиента есть какая-то боль и недовольство вашими услугами, дайте ему возможность полностью выговориться. Не относящиеся к теме исследования ответы можно передать в службу эксплуатации и дополнительно улучшить работу сервиса или предоставление услуги».*

5. Обещайте только то, что можете выполнить.

*При тестировании прототипов нового сервиса рассказывайте только о реальной концепции. Не вводите людей в заблуждение непроверенной информацией о будущих функциях и разделах сервиса.*

6. Ограничивайте сбор информации, собирайте только те сведения, которые необходимы для исследования и о которых вы договаривались с респондентами.

*Татевик Сукиасян: «Когда мы проводим различные исследования для министерств, мы, как правило, не записываем видео со звуком, записываем на видео только действия клиента и отдельно голос. В нашем случае этой информации для исследования достаточно».*

#### **Этап использования и распространения информации**

1. Делитесь информацией исследования только с проверенной аудиторией.



*Команда исследователей проводила интервью в органе власти и попросила у респондентов разрешение на аудиозапись, гарантируя, что эти записи будут предоставлены только рабочей группе. Чуть позже, при приеме работ выяснилось, что исследователи работали на субподряде, а техническое задание организации-заказчика обязывает предоставлять аудиозаписи заказчику. Перед исследователями встал этический вопрос: отдать записи и нарушить обещание или отказать и столкнуться со сложностями при приемке работ. Исследователи встали на сторону респондентов. Чтобы выполнить контракт, они предоставили список должностей респондентов, обезличенный перечень записей, дали доступ к расшифровкам интервью, предварительно убрав чувствительную для респондентов информацию.*

*Перед публикацией выводов исследования иногда полезно сделать паузу. В этом случае руководитель компании или подразделения, во-первых, сможет проанализировать выводы и принять неприятные находки, а во-вторых, сразу что-то исправить или предоставить план изменений вышестоящему руководству.*

В ходе изучения клиентского опыта исследователь часто работает с личной и конфиденциальной информацией, непосредственно сталкивается с эмоциями людей, задает им чувствительные вопросы. Соблюдая этические принципы, он должен следовать принципу «не навреди»: своей организации, гражданам-респондентам, профессиональному сообществу и обществу в целом. В работе исследователя этическое поведение так же важно для установления доверительных отношений и получения достоверной информации, как, например, в работе врача или юриста.

2. Помните о необходимости защищать персональные и иные данные респондентов. Любой первичный материал (текстовые заметки, видео, аудиозаписи интервью и т. п.) должен быть защищен от посторонних и оставаться у вас до полной обработки полученной информации. Использование «сырых» данных может привести к непредвиденным последствиям и навредить участникам исследования.





## КУДА ДАЛЬШЕ?

Как связаны клиентоцентричность и цифровизация?

1 ЗАЧЕМ НУЖНА КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ?

Как возник и как развивался клиентоцентричный подход?

2.1 ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ

«Однажды, в некоторой организации...»: как интересно рассказать про разработку сервиса?

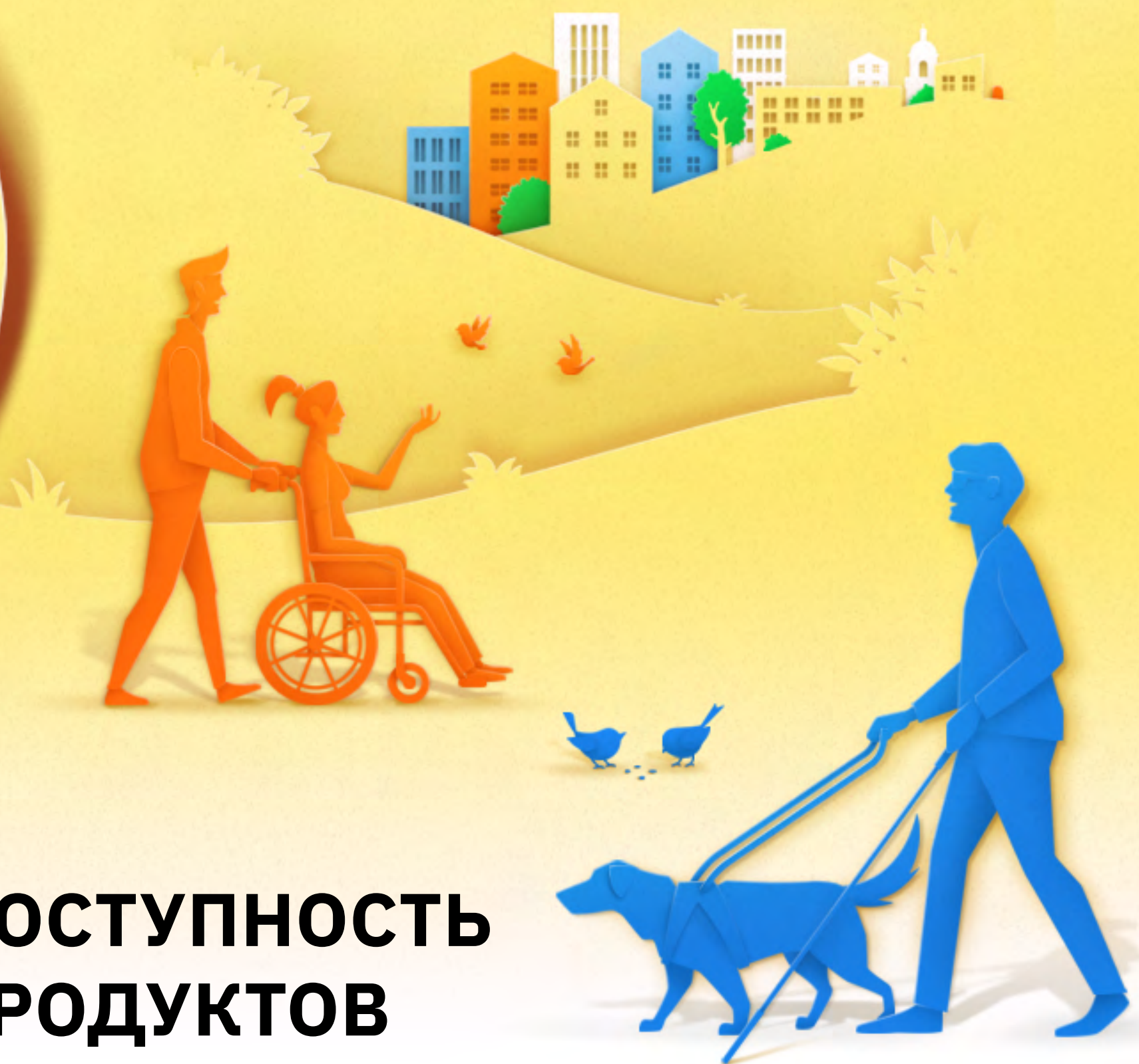
5.8.2 СТОРИТЕЛЛИНГ

С кем вы пойдете в бой за клиентоцентричность?

7.2 ШАГ 2. СФОРМИРОВАТЬ КОМАНДУ ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ

Как появились инструменты сервисного дизайна?

ПРИЛОЖЕНИЕ А  
АТЛАС ЗВЕЗДНОГО НЕБА



Время чтения:  
5 минут

## ДОСТУПНОСТЬ ПРОДУКТОВ И СЕРВИСОВ

### 9.1 ЧТО ТАКОЕ ДОСТУПНОСТЬ И КАК ОНА РЕГУЛИРУЕТСЯ?

*Автор раздела: Миронова Т. Н.*

**Доступность — качество продуктов и сервисов, которое следует учитывать до начала их проектирования. В данном разделе дается общее представление об этой характеристике, приведены законы и стандарты, обязывающие государственные органы делать сайты доступными для инвалидов.**

#### 9.1 ЧТО ТАКОЕ ДОСТУПНОСТЬ, И КАК ОНА РЕГУЛИРУЕТСЯ?

Сайты и приложения государственных учреждений должны быть доступны всем, в том числе и людям с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). По данным Федерального реестра инвалидов, в России 11,96 млн людей с инвалидностью<sup>1</sup>, при этом людей с особыми потребностями гораздо больше. Один пользователь может входить в несколько категорий.

*Доступность — характеристика продукта, сервиса или среды, обозначающая, что им могут пользоваться люди с ОВЗ<sup>2</sup>.*

Доступность современного онлайн-сервиса предполагает как прямой доступ к нему (без посторонней помощи), так и косвенный, связанный с ассистивными технологиями (например, слепые люди используют программу, озвучивающую текст). Важным аспектом доступности является инклюзивность.

*Инклюзия (от англ. inclusion — включение) — процесс включения всех граждан в социум<sup>3</sup>.*

Инклюзия также предусматривается на этапе проектирования, тогда продукт или сервис удобен для всех групп пользователей. Применительно к зданию инклюзивность выражается в том, что там есть лифты, широкие

<sup>1</sup> Федеральный реестр инвалидов. URL: <https://sfri.ru/>

<sup>2</sup> Henry S.L., Abou-Zahra S., Brewer J. The role of accessibility in a universal web // W4A '14: Proceedings of the 11th Web for All Conference. 2014. Article N 17. P. 1–4. URL: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/2596695.2596719>

<sup>3</sup> Подробнее об инклюзивной среде см.: Что такое инклюзия? // Этика и «цифра»: Этические проблемы цифровых технологии: в 2 т. М.: РАНХиГС, 2020. Т. 2. URL: [http://ethics.cdto.center/6\\_2#6.2.2](http://ethics.cdto.center/6_2#6.2.2)

проходы, вход на уровне тротуара, без ступеней и порогов, а не просто пристроенный пандус. Если мы говорим о сайте, то у него не просто отдельная версия для слабовидящих, а удобная верстка, контрастность, корректно работающая программа озвучивания текста. В нашем навигаторе мы будем использовать оба термина, говоря об удобстве цифровых сервисов для пользователей с особыми потребностями.

*Полностью здоровый человек в комфортной обстановке может воспользоваться любым сайтом, но ситуативные ограничения (например, отвлекающая обстановка, теснота в транспорте) могут снизить доступность сервиса.*

Задача проектировщиков состоит в том, чтобы сделать цифровые государственные сервисы доступными для всех граждан, а новые версии продуктов — инклюзивными (таблица 32). К сожалению, сегодня государственные цифровые сервисы в России значительно менее доступны, чем, например, банковские приложения.

Таблица 32. Доступный и инклюзивный сервис

Доступный сервис	Инклюзивный сервис
<ul style="list-style-type: none"> <li>Предоставлены возможности для взаимодействия (любой пользователь может пройти основные сценарии в стандартном меню).</li> <li>Есть дополнительные или альтернативные возможности выполнения тех или иных действий, в том числе подключены ассистивные технологии (например, программы для озвучивания текста)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Качество и достоверность полученных данных сильно зависят от навыков интервьюера.</li> <li>Требуется много времени для проведения глубинного интервью.</li> <li>Одиночное исследование носит узконаправленный характер, результаты нельзя распространять на всю целевую аудиторию</li> </ul>

Доступность государственных сайтов в и сервисов для людей с ОВЗ гарантируется законом (таблица 33).

Таблица 33. Государственные гарантии доступности электронных сервисов для инвалидов

Документ	Что гарантируют
Конвенция ООН о правах инвалидов <sup>1</sup> (ст. 9)	Доступность для инвалидов информационно-коммуникационных технологий и систем, услуг для населения
Федеральный закон от 01.12.2014 № 419-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам социальной защиты инвалидов в связи с ратификацией Конвенции о правах инвалидов» (ст. 22)	Доступность официальных сайтов органов власти и органов местного самоуправления для инвалидов по зрению
Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» (ст. 4)	Открытость и доступность информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления
Приказ Минкомсвязи России от 30.11.2015 № 483 «Об установлении Порядка обеспечения условий доступности для инвалидов по зрению официальных сайтов федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления в сети интернет» <sup>2</sup>	Наличие альтернативных текстовых версий официальных сайтов, адаптированных для инвалидов по зрению

<sup>1</sup> Конвенция о правах инвалидов // Организация Объединенных Наций. URL: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/disability.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/disability.shtml)

<sup>2</sup> Приказ Минкомсвязи России от 30.11.2015 № 483 «Об установлении Порядка обеспечения условий доступности для инвалидов по зрению официальных сайтов федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления в сети “Интернет”» // Правительство России. URL: <https://digital.gov.ru/ru/documents/4985/>

Окончание таблицы 33

Документ	Что гарантируют
ГОСТ Р 52872-2019 «Интернет-ресурсы и другая информация, представленная в электронно-цифровой форме» <sup>1</sup>	<p>Доступность информации для людей с нарушениями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› зрения;</li> <li>› слуха;</li> <li>› опорно-двигательного аппарата;</li> <li>› речи;</li> <li>› ментальной сферы;</li> <li>› неврологических функций.</li> </ul> <p>Требования стандарта также учитывают возрастные изменения</p>

*Новый стандарт ГОСТ Р 52872-2019 был разработан на основе международного стандарта «Руководство по обеспечению доступности веб-контента» (Web Content Accessibility Guidelines, WCAG 2.1). Предыдущая версия стандарта устанавливала требования доступности лишь для людей с нарушениями зрения. Теперь же государство получило нормативное основание требовать доступности сервиса для людей с нарушениями различных функций.*

*Для оценки открытости и доступности государственных информационных ресурсов для граждан применяется автоматизированная информационная система «Мониторинг государственных сайтов», разработанная Министерством экономического развития РФ. Для оценки и составления рейтинга используются комплексные показатели<sup>2</sup>: насколько доступна навигация, файлы, графика и элементы HTML.*

За несоблюдение условий доступности для инвалидов объектов и услуг предусмотрена ответственность<sup>3</sup>, но фактически обеспечение доступности государственных сайтов сводится к обязательному наличию версии для слабовидящих. Практика показывает, что до реальной доступности пока еще далеко: пандус в учреждении может быть непригоден к использованию, а версия сайта для слабовидящих зачастую неудобна, своевременно не обновляется и не решает проблему доступа.



<sup>1</sup> Интернет-ресурсы и другая информация, представленная в электронно-цифровой форме. Приложения для стационарных и мобильных устройств, иные пользовательские интерфейсы. Требования доступности для людей с инвалидностью и других лиц с ограничениями жизнедеятельности. Национальный стандарт Российской Федерации // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200167693>

<sup>2</sup> Оценка комплексных показателей официальных сайтов федеральных органов исполнительной власти // Мониторинг государственных сайтов. URL: [https://gosmonitor.ru/global\\_report](https://gosmonitor.ru/global_report)

<sup>3</sup> Кодекс об административных правонарушениях, ст. 9.13.

## 9.2 КАК ЗАЛОЖИТЬ ДОСТУПНОСТЬ ПРИ ПРОЕКТИРОВАНИИ?



Время чтения:  
6 минут

Автор раздела: Миронова Т. Н.

Как же обеспечить доступность на практике? Для того чтобы сделать сервисы удобными для людей с ОВЗ, специалисты исследуют поведение пользователей с разными видами нарушений.

**Незрячие люди** пользуются интернетом с помощью ассистивных технологий, программ экранного доступа, переводящих текст в речь или шрифт Брайля. Для того чтобы подобные технологии работали корректно, создателям сервисов нужно соблюдать ряд требований.

Поддерживающие программы интегрированы в прошивку электронных устройств: в iOS заложена функция экранного диктора VoiceOver<sup>1</sup>, у Android специальные программы можно найти в настройках, во вкладке «Специальные возможности», а на компьютере с Windows можно установить программу невидимого доступа к рабочему столу NonVisual Desktop Access (NVDA)<sup>2</sup> и использовать сочетания клавиш<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> IPjone // Apple. URL: <https://www.apple.com/accessibility/iphone/vision/>

<sup>2</sup> NV Access. URL: <https://www.nvaccess.org/>

<sup>3</sup> Сочетания клавиш для использования специальных возможностей Windows // Microsoft. URL: <https://support.microsoft.com/ru-kz/help/13810/windows-keyboard-shortcuts-accessibility>

*VoiceOver — технология, встроенная в операционную систему Mac OS X. С ее помощью можно управлять компьютером, используя речь и клавиатуру, а встроенная программа чтения экрана озвучивает информацию, выведенную на экране. Мобильные приложения, созданные для iOS и Android, как правило, способны корректно работать с VoiceOver, сторонние приложения часто требуют дополнительной адаптации.*

*Button visually impaired — это бесплатный плагин для слабовидящих. Он автоматически изменяет версию сайта так, чтобы она была доступна слабовидящим людям. Панель на сайте для слабовидящих дает возможность изменять цветовую гамму сайта, размеры шрифтов, синтезатор речи озвучит вслух изменения настроек. С ее помощью можно изменять функции сайта, чтобы они удовлетворяли потребности людей с ОВЗ<sup>4</sup>.*

Людам с **моторными нарушениями** важно удобство управления с помощью кнопок. Для некоторых пользователей жестовое управление невозможно в принципе, но человек может пользоваться лишь одним пальцем, нажимать на кнопку стилусом, держа его в зубах, с помощью сенсора или движений глаз.

<sup>4</sup> Button visually impaired. URL: <https://bvi.isvek.ru/>

*Особые пользовательские сценарии нужны не только людям с инвалидностью. Если мать держит уснувшего младенца, то при обращении в службу поддержки сервиса она выберет отправку сообщения, а не разговор по телефону (как и человек, потерявший голос или с особенностями дикции).*

Для людей с **ментальными нарушениями** важно, чтобы текст был простым, без сложных конструкций и непонятных слов.

**Возрастные нарушения** проявляются по-разному, часто это когнитивные нарушения и снижение внимания.

Людам с **нарушениями речи** нужны дублирующие каналы связи. Если связь со службой поддержки возможна не только по телефону, но и с помощью чата, это расширяет возможности взаимодействия и для других пользователей (например, можно решить вопрос с банком или получить госуслугу, сидя на скучном совещании).

При проектировании цифрового государственного сервиса основное внимание уделяется контенту. Для того чтобы все граждане могли пользоваться информацией и услугами сервиса, он должен быть доступен всем категориям пользователей. Задача руководителя (владельца продукта или заказчика, если идет работа с подрядчиками) — убедиться, что проектировщики учли потребности различных категорий.

Эксперт по вопросам доступности Валерия Курмак так объясняет принципы работы: «Нельзя просто адаптировать какой-то кусочек продукта и забыть об инклюзивности. Нужно погружаться в эту

тему, чтобы понять, как живут и взаимодействуют с миром люди с инвалидностью, нужно менять дизайн-систему, процессы и мышление, чтобы учитывать их потребности»<sup>1</sup>.

*Дизайн-система — это совокупность правил и инструментов для создания сложных, постоянно обновляющихся сервисов. Она повышает узнаваемость бренда и помогает пользователю ориентироваться при обращении к сервису.<sup>2</sup>*

Чтобы сделать продукт инклюзивным, необходимы следующие подходы:

- › Как только вы приступили к разработке, нужно думать о том, как будут пользоваться продуктом люди с ОВЗ. Вы планируете создать контактный центр. Для людей с нарушениями слуха нужен чат. Жестовое управление не подойдет людям с моторными нарушениями. Слабовидящим больше всего мешают некорректная верстка и неуместные дизайнерские идеи.
- › При создании прототипа обеспечение инклюзивности — задача и для дизайнера и для разработчика.
- › Доступность предстоит протестировать с участием людей с ОВЗ (см. раздел 9.3).
- › При обновлении версий нужно проверять, сохранилась ли доступность сервиса.
- › Следует интегрировать доступность в дизайн-систему.

<sup>1</sup> Курмак В. В. Инклюзивный дизайн // YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=WT615ggoJPg>

<sup>2</sup> Что такое дизайн-системы и где они применяются // vc.ru. URL: <https://vc.ru/flood/36947-что-такое-dizayn-sistemy-i-gde-oni-primenyayutsya>

Самая исследованная категория — это люди с нарушениями зрения. Стандарты верстки для таких пользователей можно найти в упомянутом выше документе WCAG 2.1 (см. раздел 9.1). Дизайн сервиса следует сделать контрастным, приложение должно корректно взаимодействовать с системными настройками в смартфоне (предусмотрена возможность увеличения шрифта, контраста и т. п.). Необходимо тщательно продумать все обращения к пользователю и их дизайн. Базовое правило — информация, которую получают зрячий и незрячий пользователи, должна быть одинаковой.

При создании сайта поможет гайдлайн<sup>1</sup>, созданный специалистами Сбербанка. Для удобства он разбит на модули: проектирование, разработка, контент. Каждый специалист, будь то дизайнер, разработчик или контент-менеджер, может пользоваться своим разделом руководства.

До того как тестировать сервис с пользователем, имеет смысл провести проверку с помощью одной из программ: HTML CodeSniffer, aXe, Lighthouse Accessibility Audit или WAVE, Accessibility Inspector (IOS), Accessibility Scanner (Android). Это позволяет сэкономить время и найти недостаточно контрастные элементы<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Расскажем, как сделать интерфейс доступным // Specialbank.ru. URL: <http://specialbank.ru/guide/>

<sup>2</sup> Курмак В. Юзабилити-тесты с людьми с инвалидностью // Medium. URL: <https://medium.com/@Valeria.kurmak/юзабилити-тесты-с-людьми-с-инвалидностью-73845933b550>

## 9.3 КАК ПРОВЕРИТЬ ДОСТУПНОСТЬ СЕРВИСА? БАЗОВЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Автор раздела: Миронова Т. Н.

Важный этап разработки — тестирование удобства пользования. Основным методом оценки удобства сайта является юзабилити-тестирование.

*Юзабилити (от англ. usability — удобство, практичность, пригодность, эргономичность) — комплекс свойств продукта, позволяющий эффективно использовать его для решения определенных задач, соответствие продукта ситуации, в которой находится пользователь.*

Удобство одной и той же пары обуви зависит не только от того, подходит ли она вам по размеру и стилю, но и от того, куда вы собрались: горнолыжные ботинки будут неуместны и неудобны для прогулки или танцев. Юзабилити-тестирование сайта позволяет оценить, насколько удобен интерфейс для пользователя<sup>3</sup>. Государственный сервис с удобным интерфейсом вызывает у пользователей больше доверия.

Практика показывает, что обычные пользователи и люди с ОВЗ используют совершенно разные способы взаимодействия со средой<sup>4</sup>,

<sup>3</sup> Юзабилити-тестирование // Usabilitylab. URL: <https://usabilitylab.ru/usability/yuzabiliti-testirovanie/>

<sup>4</sup> Курмак В. В. Юзабилити-тесты с людьми с инвалидностью // Medium. URL: <https://medium.com/@Valeria.kurmak/юзабилити-тесты-с-людьми-с-инвалидностью-73845933b550>



Время чтения:  
6 минут



поэтому необходимо тестирование с привлечением инвалидов. Респондентов для тестирования можно найти, обратившись в сообщества людей с инвалидностью (Всероссийское общество инвалидов<sup>1</sup>, Всероссийское общество глухих<sup>2</sup>, Всероссийское общество слепых<sup>3</sup>). Иногда компании, занимающиеся разработкой сервисов, нанимают такого тестировщика в штат.

Процедура требует учета нюансов. Например, каких респондентов с нарушениями зрения следует пригласить: с близорукостью, катарактой, полной слепотой<sup>4</sup>? А если у пользователя незначительные нарушения зрения, подойдет ли ему продукт? Некоторые специалисты утверждают, что сценарий, созданный для экстремальных пользователей (с максимальными нарушениями здоровья), пригоден и для людей с менее выраженными проблемами, например, приложение для человека без руки подойдет и для пользователя, у которого рука в гипсе<sup>5</sup>. Однако между обычными и экстремальными пользователями могут существовать промежуточные категории, которые тоже желательно учитывать при тестировании.

*Татьяна Миронова: «Когда я сломала правую руку, выяснилось, что работать с планшетом и стилусом левой рукой очень неудобно. С мышью проще — можно поменять местами левую и правую кнопки». Когда человек временно лишается какой-то функции,*

<sup>1</sup> Всероссийское общество инвалидов. URL: <http://www.voi.ru/>

<sup>2</sup> Всероссийское общество глухих. URL: <https://www.voginfo.ru/>

<sup>3</sup> Всероссийское общество слепых. URL: <https://www.vos.org.ru/>

<sup>4</sup> Мобильные банки: насколько они доступны для людей с ограниченными возможностями? // UsabilityLab. URL: <https://usabilitylab.ru/blog/2018-mb-accessibility/>

<sup>5</sup> См.: Доступность цифровых технологий и услуг для граждан // Этика и «цифра»: Этические проблемы цифровых технологий: в 2 т. М.: РАНХиГС, 2020. Т. 2. URL: [http://ethics.cdto.center/8\\_2](http://ethics.cdto.center/8_2)

*у него на короткое время изменяются привычные шаблоны взаимодействия с миром, он вынужден адаптироваться и в течение какого-то времени не может полноценно действовать ни по старому, ни по новому сценарию.*

Перспективной практикой может стать включение особых, в том числе и экстремальных, пользователей в обычную группу для тестирования, без выделения их в отдельную категорию. Так велась работа над новым вариантом Единого портала государственных и муниципальных услуг.

*Участники социально-предпринимательского инклюзивного проекта Everland<sup>6</sup> — дизайнеры, авторы и редакторы текста, юристы, веб-разработчики и тестировщики с инвалидностью. Проект оказывает услуги по тестированию сервисов, предоставляя людям с инвалидностью возможность заработать. В 2018 году команда проекта Everland и АНО «Пространство равных возможностей» провели открытое исследование доступности сферы услуг для людей с инвалидностью DisQuestion<sup>7</sup>. В 2020 году были протестированы четыре сайта государственных органов (Единый портал госуслуг, сайт ФНС, сайт Роспотребнадзора, сайт мэра Москвы), определена их доступность для слабовидящих и незрячих пользователей<sup>8</sup>.*

<sup>6</sup> Инклюзивный проект Everland — общество равных возможностей // Everland. URL: <https://evland.ru/>

<sup>7</sup> Доступность услуг для людей с разными видами инвалидности // АНО «Пространство равных возможностей». URL: <http://disquestion.tilda.ws/>

<sup>8</sup> Государственные органы // Особый взгляд. URL: <https://specialviewportal.ru/study/study694>



Команда исследований Mail.ru Group провела исследование доступности электронной почты Mail.ru<sup>1</sup>. Проверяли, насколько удобен дизайн почты для слабовидящей аудитории. В тестовую группу вошли люди со снижением зрения (остаточное зрение менее 50%, проблемы периферийного зрения, слепота на один глаз), различными заболеваниями глаз, особенностями зрения и цветовосприятия, причем один человек мог иметь сразу несколько проблем.

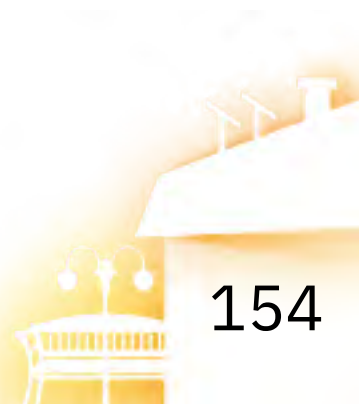
Исследователи ожидали выявить проблемы с восприятием контрастности, проблемы информационной плотности и заметности отдельных элементов. Однако в реальности неудобными для слабовидящих оказались разрозненность паттернов (например, выход из аккаунта выпадает из поля зрения) и избыточная плотность элементов (сливаются два одинаковых аттача).

Базовые проблемы пользователей с нарушениями зрения, слуха и мелкой моторики можно выявить и при экспертном тестировании, не привлекая пользователей. Для этого нужно ознакомиться с нормативными документами (см. раздел 9.1), выбрать соответствующие требования и создать чек-лист для оценки каждого экрана приложения. Базовую проверку можно провести и с помощью чек-листа, предоставленного авторам навигатора экспертами UsabilityLab<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Курмак В. В. Инклюзивный дизайн // YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=WT615ggoJPg>

<sup>2</sup> См. приложение В «Базовый чек-лист доступности от специалистов UsabilityLab» в онлайн-версии навигатора по адресу <http://cx.cdto.ranepa.ru/prilozhenie-v-bazovyj-chek-list-dostupnosti-ot-specialistov-usabilitylab>

### КУДА ДАЛЬШЕ?



В Российской Федерации существуют стандарты и рекомендации, которые содержат требования как к процедуре создания сервиса или продукта, так и к самому сервису или продукту. Требования к разработке информационных систем, взаимодействующих с человеком, закреплены в национальном стандарте Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9241-210-2016 «Эргономика взаимодействия человек — система. Часть 210. Человеко-ориентированное проектирование интерактивных систем»<sup>1</sup>. Стандарт идентичен международному стандарту ISO 9241-210:2010 Ergonomics of human-system interaction — Part 210: Human-centred design for interactive systems, IDT<sup>2</sup>.

В стандарте ГОСТ Р ИСО 9241-210-2016 перечисляются преимущества человеко-ориентированных систем:

- › простота понимания;
- › широкая доступность;
- › учет опыта клиента;
- › снижение уровня стресса клиента;
- › содействие достижению целей клиента;
- › повышение конкурентоспособности клиента, производительности его труда.

Стандарт помогает разработчику пошагово спланировать и реализовать разработку человеко-ориентированного (по сути, клиентоцентричного) сервиса (см. таблицу 34).

<sup>1</sup> ГОСТ Р ИСО 9241-210-2016. Эргономика взаимодействия человек-система. Часть 210. Человеко-ориентированное проектирование интерактивных систем // ГОСТы и стандарты. URL: [https://standartgost.ru/g/ГОСТ\\_Р\\_ИСО\\_9241-210-2016](https://standartgost.ru/g/ГОСТ_Р_ИСО_9241-210-2016)

<sup>2</sup> ISO 9241-210:2010. Ergonomics of human-system interaction — Part 210: Human-centred design for interactive systems // ISO. Standards catalogue. URL: <https://www.iso.org/standard/52075.html>

## ГОСТЫ И СТАНДАРТЫ

### 10.1 КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ И СТАНДАРТЫ

*Автор раздела: Столяров А. О.*

Клиентоцентричность и дизайн-мышление — тренды последнего десятилетия, но стандарты, описывающие требования к удобству продукта или сервиса, были и раньше. Клиентоцентричный подход предполагает, что при разработке продуктов и оказании услуг на первое место ставятся потребности клиента. Это требование следует включать в сопутствующие документы: контракты, технические задания, руководства пользователя и др., а для нормативного обоснования можно ссылаться на существующие стандарты и методические рекомендации.

Время чтения:  
6 минут

Таблица 34. Обязательные этапы разработки сервиса

Этап	Содержание
① Определение условий использования	Изучение, кто, в каких обстоятельствах, как и для чего будет использовать сервис
② Установление требований пользователя	Связное и непротиворечивое описание потребностей всех групп пользователей
③ Разработка проектных решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Создание первоначального проекта сервиса;</li> <li>› детализирование проекта с учетом мнения пользователей;</li> <li>› тестирование;</li> <li>› получение обратной связи;</li> <li>› доработка</li> </ul>
④ Анализ проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Сбор новой информации о потребностях пользователя при эксплуатации сервиса;</li> <li>› постоянная оценка степени соответствия сервиса этим потребностям</li> </ul>

*Ориентация на потребности пользователя сближает ГОСТ Р ИСО 9241-210-2016 с концепцией сервисного дизайна. Полное соответствие указанному стандарту означает, что продукт или сервис в достаточной степени клиентоцентричны.*

Потребности клиента предполагается не просто учитывать, но и изучать, в том числе с помощью опросных методов. Требования к проведению опросов и подобных исследований содержатся в национальном стандарте Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 20252-2014 «Исследование рынка, общественного мнения и социальных проблем. Словарь и сервисные требования»<sup>1</sup>. Этот стандарт идентичен международному ISO 20252:2012 Market, opinion and social research – Vocabulary and service requirements<sup>2</sup>.

Стандарт содержит описание отдельных этапов подготовки и проведения опроса, наблюдения, сбора данных из вторичных источников (см. таблицу 35).

Таблица 35 – Этапы разработки опросника

① Разработка опросника	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Правильная структура и дизайн;</li> <li>› предварительное тестирование;</li> <li>› регламентация процедуры опроса</li> </ul>
② Формирование выборки	Размер и структура соответствуют целям опроса
③ Сбор данных	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Подготовка интервьюеров;</li> <li>› добровольный характер;</li> <li>› принципы конфиденциальности;</li> <li>› валидация данных</li> </ul>

<sup>1</sup> ГОСТ Р ИСО 20252-2014. Исследование рынка, общественного мнения и социальных проблем. Словарь и сервисные требования // ГОСТы и стандарты. URL: [https://standartgost.ru/g/ГОСТ\\_Р\\_ИСО\\_20252-2014](https://standartgost.ru/g/ГОСТ_Р_ИСО_20252-2014)

<sup>2</sup> ISO 20252:2012. Market, opinion and social research – Vocabulary and service requirements // ISO. Standards catalogue. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/53439.html>

В стандарте приводятся также требования к кодированию, редактированию, анализу, хранению, передаче данных и к формированию отчета по итогам исследования.

*Соблюдение стандарта ГОСТ Р ИСО 20252-2014 гарантирует качество и достоверность собранных данных о клиенте. Правильное представление о клиенте — необходимый элемент клиентоцентричной культуры.*

Стандарты ГОСТ Р ИСО 9241-210-2016 и ГОСТ Р ИСО 20252-2014 применимы в любой сфере, где создаются клиентоцентричные сервисы и продукты. Наряду с ними существуют документы, специально разработанные для повышения клиентоцентричности государственных услуг и сервисов. Один из таких документов — Методические рекомендации по совершенствованию пользовательских интерфейсов ЕПГУ и официальных сайтов, используемых при предоставлении государственных услуг в электронном виде<sup>1</sup>. Методические рекомендации утверждены приказом Минкомсвязи России от 16.10.2015 № 405 и обеспечивают «повышение уровня удовлетворенности граждан и организаций результатами взаимодействия с органами государственной власти... и иными организациями при предоставлении ими государственных и муниципальных услуг».

<sup>1</sup> Методические рекомендации по совершенствованию пользовательских интерфейсов (в части навигации, поиска, предоставления информации) федеральной государственной информационной системы «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)» и официальных сайтов федеральных органов исполнительной власти и государственных внебюджетных фондов, используемых при предоставлении государственных услуг в электронном виде // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций России. URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/metodrekomentatsii.pdf>

Методические рекомендации разработаны с учетом положений пяти государственных стандартов:

- › ГОСТ Р ИСО 9241-210-2012 «Эргономика взаимодействия человек — система. Часть 210. Человеко-ориентированное проектирование интерактивных систем»;
- › ГОСТ 34.601-90 «Информационная технология. Комплекс стандартов на автоматизированные системы. Автоматизированные системы. Стадии создания»;
- › ГОСТ 34.603-92 «Информационная технология. Виды испытаний автоматизированных систем»;
- › ГОСТ Р 54869-2011 «Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»;
- › ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту».

В рекомендациях описывается процедура создания (или доработки) портала, требования к пользовательскому интерфейсу сайта, на котором размещаются государственные и муниципальные услуги.

В процедуре создания портала предусмотрены этапы:

- › формирование проектной группы;
- › разработка дизайн-концепции;
- › прототипирование пользовательского интерфейса;
- › тестирование прототипа;
- › доработка портала;
- › контроль качества.



- › Чтобы быть удобным для пользователя, готовый интерфейс должен соответствовать определенным критериям. Среди них — программная независимость, доступность с мобильных устройств, мультязычность, навигационная доступность, поисковая доступность, простота и логичность при взаимодействии с пользователем, стилистическое оформление. Электронная форма подачи заявления должна быть удобной и интуитивно понятной для пользователя.

*Следование методическим рекомендациям Минкомсвязи России обеспечивает создание удобного, качественного и надежного сайта, где граждане и организации могут получать государственные и муниципальные услуги.*

## 10.2 ПРАКТИКА РАЗРАБОТКИ ПРОДУКТОВ И СЕРВИСОВ ПО СТАНДАРТАМ

*Автор раздела: Столяров А. О.*

**В мире существуют различные стандарты, регулирующие разработку продуктов и сервисов для населения, в том числе цифровых. В этом разделе перечислены некоторые из них.**

Клиентоцентричный подход к разработке продуктов и сервисов закреплен в международных и региональных стандартах и руководствах. Наиболее популярны стандарты Международной организации стандартизации (International Organization for Standardization, ISO). Среди более чем 23 тысяч разнообразных стандартов, принятых ISO, есть стандарты, непосредственно относящиеся к практике разработки клиентоцентричных продуктов и сервисов. Кроме стандартов семейств ISO 9241 (Эргономика взаимодействия человека с системой) и ISO 20252 (Исследование рынка, общественного мнения и социальных проблем) стоит упомянуть стандарты:

- › ISO/IEC GUIDE 76:2008 «Развитие сервисных стандартов — Рекомендации по решению проблем потребителей»<sup>1</sup>;
- › ISO/IEC TS 25011:2017 [ISO/IEC TS 25011:2017] «Информационные технологии — Требования и оценка качества систем и программного обеспечения (SQuaRE) — Модели качества обслуживания»<sup>2</sup>;

<sup>1</sup> ISO/IEC GUIDE 76:2008 Development of service standards — Recommendations for addressing consumer issues // ISO. URL: <https://www.iso.org/standard/45417.html>

<sup>2</sup> ISO/IEC TS 25011:2017 [ISO/IEC TS 25011:2017] Information technology — Systems and software Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) — Service quality models // ISO. URL: <https://www.iso.org/standard/35735.html>



**Время чтения:  
4 минуты**



- › ISO/IEC 15940:2013 [ISO/IEC 15940:2013] «Разработка систем и программного обеспечения — Услуги по разработке программного обеспечения»<sup>1</sup>.

*На основе международного стандарта ISO 9241-210:2010 Ergonomics of human-system interaction — Part 210: Human-centred design for interactive systems, IDT созданы руководства для разработчиков, например ISO 9241 for Beginners<sup>2</sup>. Руководство содержит много деталей и максимально упрощает процесс создания сервиса, соответствующего стандарту.*

ISO поддерживает государственную политику, направленную на поощрение использования стандартов в разных странах мира<sup>3</sup>. Кроме ISO существует множество других стандартов, учитывающих пользовательский опыт<sup>4</sup>. Наиболее клиентоцентричными принято считать европейские стандарты ETSI (European Telecommunications Standards Institute)<sup>5</sup>. Они предлагают разработчикам измерять и учитывать человеческий фактор (Human Factors, HF) и вводят понятие «дизайн для всех» (Design for All): «Дизайн для всех (DfA) —

<sup>1</sup> ISO/IEC 15940:2013 [ISO/IEC 15940:2013] Systems and software engineering — Software Engineering Environment Services // ISO. URL: <https://www.iso.org/standard/60100.html>

<sup>2</sup> ISO 9241 for Beginners // Userfocus. URL: <https://www.userfocus.co.uk/articles/ISO9241.html>

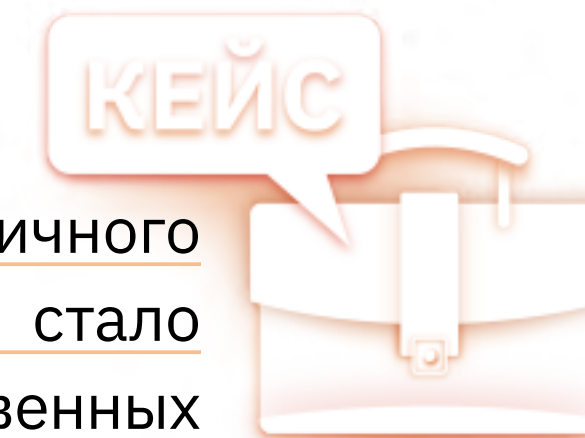
<sup>3</sup> Using and referencing ISO and IEC standards to support public policy. National Examples // ISO. URL: [https://www.iso.org/sites/policy/national\\_examples.html](https://www.iso.org/sites/policy/national_examples.html)

<sup>4</sup> International and Regional Standards for Usability and User Experience // HCI International 2015 — Posters' Extended Abstracts. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-21380-4\\_12](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-21380-4_12)

<sup>5</sup> ETSI. URL: <https://www.etsi.org/>

это дизайн продуктов, которые должны быть максимально доступны для использования всеми людьми, без необходимости специальной адаптации»<sup>6</sup>.

*Стандарты ETSI предлагают клиентоцентричный подход для разработки сервисов в сфере здравоохранения<sup>7</sup>. Для выявления проблем в работе сервисов используются анализ карта стейкхолдеров и карта сервиса<sup>8</sup>.*



В России ярким примером клиентоцентричного подхода при создании государственного сервиса стало усовершенствование Единого портала государственных и муниципальных услуг (функций). Старая версия портала отражала логику органов, предоставляющих услуги. Пользователю было трудно найти на портале то, что ему нужно. На основе Методических рекомендаций<sup>9</sup>

<sup>6</sup> Human Factors (HF): Guidelines to identify "Design for All" aspects in ETSI deliverables // ETSI 2019. URL: [https://www.etsi.org/deliver/etsi\\_eg/202900\\_202999/202952/01.01.01\\_60/eg\\_202952v010101p.pdf](https://www.etsi.org/deliver/etsi_eg/202900_202999/202952/01.01.01_60/eg_202952v010101p.pdf)

<sup>7</sup> eHEALTH: Standardization use cases for eHealth // ETSI 2019. URL: [https://www.etsi.org/deliver/etsi\\_tr/103400\\_103499/103477/01.01.01\\_60/tr\\_103477v010101p.pdf](https://www.etsi.org/deliver/etsi_tr/103400_103499/103477/01.01.01_60/tr_103477v010101p.pdf)

<sup>8</sup> eHEALTH: Architecture. Analysis of user service models, technologies and applications supporting eHealth // ETSI 2019. URL: [https://www.etsi.org/deliver/etsi\\_tr/102700\\_102799/102764/01.01.01\\_60/tr\\_102764v010101p.pdf](https://www.etsi.org/deliver/etsi_tr/102700_102799/102764/01.01.01_60/tr_102764v010101p.pdf)

<sup>9</sup> Методические рекомендации по совершенствованию пользовательских интерфейсов ЕПГУ и официальных сайтов, используемых при предоставлении государственных услуг в электронном виде // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций России. URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/metodrekomendatsii.pdf>

была разработана новая версия Единого портала. После двухлетнего тестирования и доработки в июле 2016 года бета-версия была выведена на основной домен. «При создании новой версии портала мы исходили из принципиально иной логики получения электронных госуслуг, ориентируясь прежде всего на удобство пользователей. Новый подход состоит в стилистической и лексической простоте ресурса. Этим объясняется столь высокая популярность и темпы развития беты», — прокомментировал новый вид портала Алексей Козырев, занимавший в 2016 году пост заместителя министра связи и массовых коммуникаций Российской Федерации<sup>1</sup>.

Новый Единый портал в 2015 году стал победителем конкурса «Рейтинг Рунета» и получил «Премия Рунета 2015» в номинации «Государство и общество».

## КУДА ДАЛЬШЕ?

Найти клиента и продукт в своей работе

3 КТО КЛИЕНТЫ?

Внедрить клиентоцентричную культуру в своей организации

4 ПРОДВИЖЕНИЕ КУЛЬТУРЫ

Начать разработку клиентоцентричного сервиса

6.2 ЭТАП ИССЛЕДОВАНИЯ

Спланировать работу по улучшению клиентского опыта

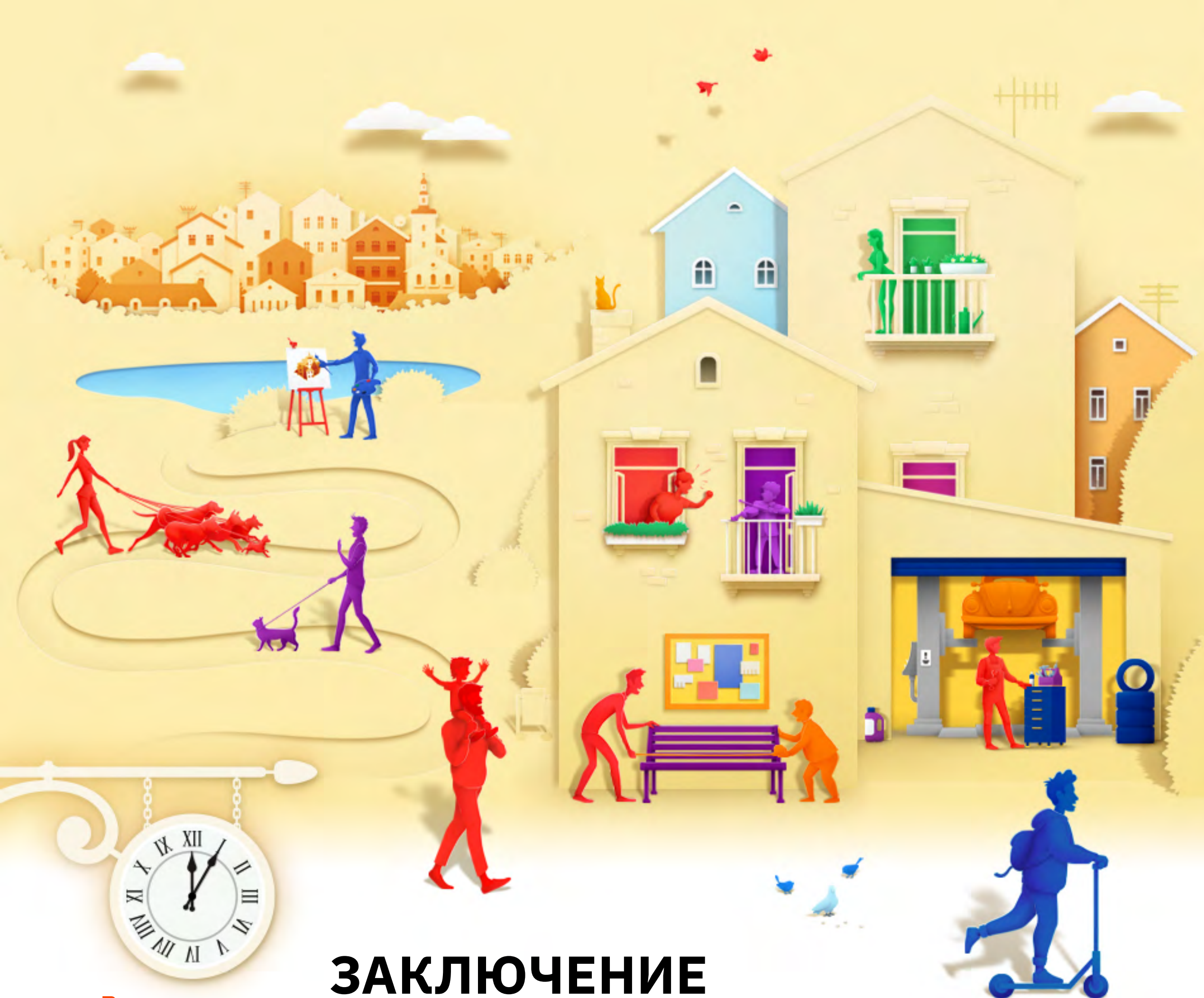
7 ПЯТЬ ПЕРВЫХ ШАГОВ К КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ

Проверить доступность продуктов и сервисов

9 ДОСТУПНОСТЬ ПРОДУКТОВ И СЕРВИСОВ

<sup>1</sup> Бета-версия Единого портала госуслуг стала основным федеральным ресурсом для получения услуг в электронном виде // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций России. URL: <https://digital.gov.ru/ru/events/35429/>





## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Время чтения:  
5 минут

Авторы раздела: *Линник О. В., Потапова Е. Г.*

Мы рассмотрели основные понятия клиентоцентричности, инструменты и сопутствующие темы, а также дали практические рекомендации по выбору инструментов и их использованию, благодаря чему каждый читатель данного навигатора сможет начать создавать цифровые

(и не только) сервисы с ориентацией на нужды и потребности пользователей. Однако при разработке цифровых продуктов и услуг есть один важный аспект, о котором необходимо отдельно сказать в заключение, — риск, что созданный с самыми лучшими побуждениями продукт или услуга не облегчит жизнь клиенту (или облегчит, но не всем), а, напротив, закрепит нормы, противоречащие интересам пользователя, в виде алгоритмов и элементов интерфейса.

Цифровые формы могут существенно облегчить жизнь людям, например при обращении за услугой, для получения которой ранее требовалось собрать множество бумажных документов, обойти несколько учреждений и т. д. Если же мы говорим о пожилых людях, людях с ограниченными возможностями здоровья или живущих там, где плохой интернет, получение услуги в цифровой форме может стать еще труднее, чем было до этого. Тема цифрового неравенства и цифровой дискриминации очень обширна и была рассмотрена ранее экспертами Центра подготовки руководителей цифровой трансформации в отдельном исследовании<sup>1</sup>. Однако в контексте данного навигатора она приобретает особое значение, так как клиентоцентричность позволяет избежать рисков цифрового неравенства при создании и внедрении сервиса.

Клиентоцентричный подход — это синонимом заботы. В клиентоцентричной компании сотрудники думают не только о своих обязанностях, планах и бизнес-задачах, но и о том, что происходит в процессе пользования услугой, сервисом, продуктом. Что может пойти не так? Чем можно помочь потребителю? Задавая такие вопросы и находя на них ответы, организация проявляет заботу о человеке

<sup>1</sup> См.: Этика и «цифра»: Этические проблемы цифровых технологий: в 2 т. М.: РАНХиГС, 2020. Т. 2. // URL: [http://ethics.cdto.center/8\\_2](http://ethics.cdto.center/8_2)

и создает комфортную среду. Особенно важно помнить об этом, когда процесс цифровизируется. И тут возможны две основные ситуации, когда не учтен голос клиента и цифровая услуга не становится удобной, а даже вызывает затруднения, создавая цифровое неравенство.

Во-первых, нередко можно наблюдать имитацию цифровизации, когда перевод физических этапов сервиса в цифровой канал происходит без упрощения и оптимизации. В итоге пользователи, особенно пожилые, которые раньше получали помощь и консультацию в органе власти или в госорганизации, остаются один на один со сложным интерфейсом и должны сами разбираться в сложных процессах. Клиент не обязан понимать сложные процессы, которые происходят внутри сервиса, ему не требуется знать, например, что такое цифровое исполнительное производство или судебный приказ. Клиенту нужна простая, понятная и рабочая услуга.

Действия и решения, созданные в соответствии с клиентоцентричным подходом, могут противоречить действующим регламентам. Возможно, регламенты придется менять и совершенствовать для пользы клиента. На всех этапах существования продукта или сервиса важно быть готовым к этим изменениям.

Во-вторых, возможно, цифровой сервис создан с нуля, но сделано это по тем же регламентам и инструкциям, что и ранее, без исследования клиента. Многим знакома ситуация, когда люди действуют строго по инструкции: «В моей инструкции, пункт 8, подпункт 5, написано так, поэтому пока вы не выполните условие, я не смогу помочь вам». Если организации будут продолжать ставить букву инструкции выше потребностей человека, неважно, идет ли речь об информационных технологиях или нет, рано или поздно возникнет ситуация, когда «робот

побеждает человека». Эту ситуацию во много раз усугубляет цифровизация. Когда решение принимает человек, к нему можно подойти, лично поговорить с ним, так что он поймет, проявит эмпатию, и получится как-то пробиться сквозь эту «стену». Если же действовать будет алгоритм, то пробиться сквозь «стену» будет невозможно. В таком случае клиенту придется либо самому стать «роботом», чтобы выполнить эти зачастую совершенно бессмысленные инструкции, либо находить те альтернативы (например, коммерческие услуги вместо государственных), где, может быть, услуга стоит дороже, но он чувствует заботу. Например, сейчас многие люди предпочитают частную платную медицину именно потому, что там они получают больше уважения и внимания, чем в государственных медучреждениях. В самых критических ситуациях, если это безальтернативная услуга, например получение социального пособия, человек может просто остаться без услуги.

Итак, клиентоцентричный подход позволит не только создать продукт или сервис, по-настоящему нужный, удобный и доступный для гражданина, но и избежать многочисленных рисков дискриминации и цифрового неравенства.

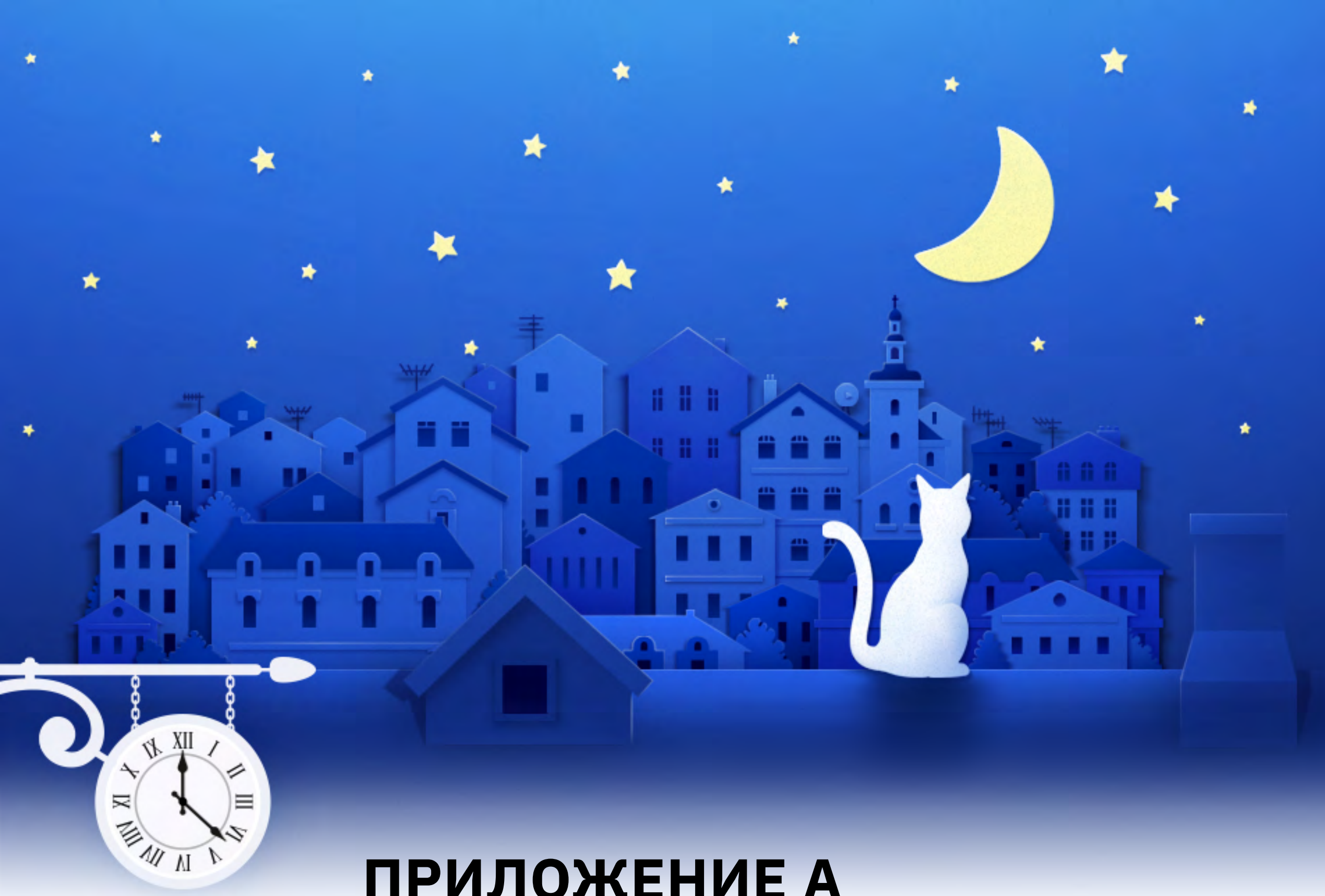


всего многообразия инструментов сервисного дизайна и их краткие характеристики.

Сервисный дизайн возник и развивался на стыке маркетинга, бизнеса, дизайна и технологий<sup>1</sup>. Проектирование в сервисном дизайне — последовательное применение специальных техник и методов, которые называются инструментами (service design tools). Инструменты сервисного дизайна создавались под влиянием методов разных научных дисциплин и отраслей (рисунок 48).

Каждый инструмент помогает решить задачи каждого из семи этапов проектирования (подробнее об этапах см. в разделе 5):

- › исследование;
- › эмпатия;
- › анализ и синтез;
- › генерация и отбор идей;
- › прототипирование;
- › тестирование;
- › презентация.



Время чтения:  
22 минуты

## ПРИЛОЖЕНИЕ А АТЛАС «ЗВЕЗДНОГО НЕБА»

*Автор раздела: Паратунов М. В.*

Для применения клиентоцентричного подхода на практике используются методы и инструменты сервисного дизайна. По количеству, разнообразию и содержательной близости они напоминают созвездия на небе. В разделе «Основные инструменты клиентоцентричного подхода» были даны подробные описания наиболее популярных и эффективных инструментов. Здесь же будет представлен своего рода атлас — обзор



<sup>1</sup> Lenz M. The Evolution of Service Design // Next. URL: <https://nextconf.eu/2012/08/the-evolution-of-service-design>

## ТЕХНОЛОГИИ

### Взаимодействие «человек — компьютер»

- › «Волшебник страны Оз»
- › Конструктивное взаимодействие
- › Пользовательские кейсы
- › Эвристическая оценка
- › Тестирование удобства использования
- › Путь исследователя



## БИЗНЕС

### Исследования

- › Маркетинговое исследование
- › Фокус-группа

### Продвижение

- › Пресс-релиз
- › Реклама

### Маркетинг

- › SWOT-анализ
- › Лучшие практики



## СОЦИАЛЬНЫЕ НАУКИ

### Образование

- › Тренинг

### Этнография

- › Скрытое наблюдение
- › Дневник пользователя

### Нарратология

- › Сторителлинг
- › Профиль персонажа
- › Метафора
- › Ролевая игра
- › Ролевой сценарий
- › Раскадровка



## ДИЗАЙН

### Дизайн-мышление

- › Карта мышления
- › Сценарии
- › Диаграмма сходства
- › Модель персоны

### Сервисный дизайн

- › Карта сервиса
- › Матрица оценивания
- › Матрица точек взаимодействия
- › Анализ трендов
- › Системная карта
- › Карта стейкхолдеров
- › Прототипы опыта
- › Таблица взаимодействия
- › Направления дизайна
- › Контекстная панорама
- › Карта деятельности



Рисунок 48. Происхождение инструментов сервисного дизайна

## А.1 ИНСТРУМЕНТЫ, РАЗРАБОТАННЫЕ НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИЙ

Инструменты на основе технологий возникли в инженерных дисциплинах и информационных технологиях, их основой послужили методы измерения, моделирования, тестирования. Инструменты такого типа помогают упорядочивать, фиксировать, анализировать данные, проверять работоспособность решений. Они хорошо подходят для проектирования технических продуктов и информационных сервисов.

**Волшебник страны Оз<sup>1</sup> (Wizard of Oz)** — прототип, который внешне копирует функции продукта или сервиса. Подобно волшебнику из страны Оз, исследователь манипулирует прототипом, изображая реальный продукт или сервис (например, возможности сайта изображаются с помощью слайдов Power Point).

<i>Для чего применять: чтобы выявить отношение пользователя к внешнему виду и функционалу будущего продукта или сервиса.</i>	<i>Когда применять: на этапе прототипирования (подробнее об этапе см. в разделе 5.6).</i>
--	---

**Тестирование удобства использования<sup>2</sup> (usability tesying)** — проверка работоспособности и удобства продукта или прототипа для пользователя. Тестирование проводится по заранее составленному плану. Пользователя просят выполнить определенные действия с продуктом (прототипом) и описать свои ощущения. При проведении процедуры нужны измерительные инструменты, например камеры, фиксирующие движения пользователя.

<i>Для чего применять: чтобы выявить элементы прототипа, которые вызывают у пользователя затруднения.</i>	<i>Когда применять: на этапе тестирования (подробнее об этапе см. в разделе 5.7).</i>
---	---

**Морфологический анализ<sup>3</sup>** — способ автоматизировать процесс генерации идей. В основе инструмента лежит расчленение объекта, явления, сервиса на составляющие и создание различных комбинаций из этих составляющих.

<sup>1</sup> Wizard of Oz approaches // This is service design doing. URL: <https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods/wizard-of-oz-approaches>

<sup>2</sup> Usability Testing // Improving the User Experience. URL: <https://www.usability.gov/how-to-and-tools/methods/usability-testing.html>

<sup>3</sup> Лапыгин Ю. Н. Метод морфологического анализа // ВикиЧтение. URL: <https://marketing.wikireading.ru/4771>

*Для чего применять: чтобы быстро получить большое количество потенциально пригодных идей.*

*Когда применять: на этапе генерации и отбора идей (подробнее об инструменте см. в разделе 5.5.3).*

*Для чего применять: чтобы выявить сильные и слабые стороны прототипа и при необходимости внести изменения.*

*Когда применять: на этапе тестирования (подробнее об этапе см. в разделе 5.7).*

**«Думай телом»<sup>1</sup> (bodystorming)** — способ физического переживания опыта пользователя, который взаимодействует с продуктом или сервисом. Например, при проектировании сервиса для инвалидов-колясочников исследователь садится в инвалидную коляску и пытается воспользоваться сервисом.

*Для чего применять: чтобы понять чувства и ощущения пользователя, которые важны, но которые трудно описать словесно.*

*Когда применять: на этапе эмпатии (подробнее об этапе см. в разделе 5.3).*

**Тестирование с пользователем<sup>2</sup> (testing with users)** — проверка пригодности созданного решения, прототипа для пользователя. Пользователю предлагается самостоятельно разобраться, как пользоваться прототипом, и описать свои ощущения в процессе пользования.

<sup>1</sup> Bootcamp. Bootleg // The Stanford d.school. URL: <https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/58890239db29d6cc6c3338f7/1485374014340/METHODCARDS-v3-slim.pdf>

<sup>2</sup> Bootcamp. Bootleg // The Stanford d.school. URL: <https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/58890239db29d6cc6c3338f7/1485374014340/METHODCARDS-v3-slim.pdf>



## А.2 ИНСТРУМЕНТЫ, РАЗРАБОТАННЫЕ В СФЕРЕ ДИЗАЙНА

Многие инструменты изначально были созданы для применения в дизайне. Их происхождение обусловило широкое использование образов — графических и словесных, ассоциаций, нестандартных приемов. Эти инструменты помогают осознать и отразить процесс предоставления сервиса, взаимосвязи, в которые включен продукт. Они нужны, чтобы стимулировать творческое мышление, увидеть новые возможности, найти неожиданные решения.

**Карта мышления<sup>1</sup> (mind map**, другие названия: word-painting, brainwriting, thought association, brain dump) — это нарисованная схема ассоциаций, связанных с основной идеей. Она напоминает сеть или паутину, где идея находится в центре, а вокруг нее — различные понятия, объекты, образы, возникающие в связи с основной идеей. Связь между отдельными элементами изображается линиями или стрелками.

<i>Для чего применять: чтобы стимулировать творческое мышление и выявить неординарные связи между понятиями.</i>	<i>Когда применять: на этапе генерации и выбора идей (подробнее об этапе см. в разделе 5.5), может служить одним из методов мозгового штурма (подробнее об инструменте см. в разделе 5.5.4).</i>
--	--

<sup>1</sup> Mindmap // Service Design Tools. URL: <https://servicedesigntools.org/tools/mindmap>

**Системная карта<sup>2</sup> (system map**, другое название — touchpoint map) — это карта, на которой указаны все участники процесса предоставления услуги и связи между ними (например, перемещения объектов, материалов, информации, документов, денег и т. п.).

<i>Для чего применять: чтобы понять динамику работы сервиса или предоставления услуги, выявить проблемы и пробелы, увидеть неиспользованные возможности.</i>	<i>Когда применять: на этапе анализа и синтеза (подробнее об этапе см. в разделе 5.4).</i>
--	--

**Модель персоны<sup>3</sup> (personas)** — описательный портрет пользователя, представление его в образе конкретной личности. Портрет отражает поведение, потребности, желания, привычки и культурные особенности отдельных групп пользователей.

<i>Для чего применять: чтобы конкретизировать потребности и желания клиента, представить обобщенные характеристики как присущие реальному человеку.</i>	<i>Когда применять: на этапе анализа и синтеза (подробнее об инструменте см. в разделе 5.4.4)</i>
---	---

<sup>2</sup> System Map // Service Design Tools. URL: <https://servicedesigntools.org/tools/system-map>

<sup>3</sup> Personas // Service Design Tools. URL: <https://servicedesigntools.org/tools/personas>

**Маршрут пользователя<sup>1</sup> (journey map**, другие названия: customer journey map (CJM), user journey, experience journey, employee journey) — прямая, на которой исследователь отмечает все точки, через которые проходит человек в процессе использования продукта или сервиса. Маршрут пользователя дает возможность увидеть общую структуру сервиса и те проблемы, которые возникают в процессе пользования сервисом.

<i>Для чего применять: чтобы выявить и убрать неудобные для пользователя, неработающие элементы сервиса.</i>	<i>Когда применять: на этапе анализа и синтеза (подробнее об инструменте см. в разделе 5.4.5).</i>
--	--

**Прототипы опыта<sup>2</sup> (experience prototypes**, другие названия low-fi prototypes, mock-ups) — это модели, изображающие продукт или процесс взаимодействия клиента с продуктом или сервисом в каждой точке. Прототипы позволяют демонстрировать и тестировать решение при активном участии пользователей.

<sup>1</sup> Journey Map // Service Design Tools. URL: <https://servicedesigntools.org/tools/journey-map>

<sup>2</sup> Experience Prototypes // Service Design Tools. URL: <https://servicedesigntools.org/tools/experience-prototypes>

<i>Для чего применять: чтобы усовершенствовать и развить прототип в процессе испытания.</i>	<i>Когда применять: на этапе прототипирования (подробнее об этапе см. в разделе 5.6).</i>
---	---

**Прототип для эмпатии<sup>3</sup> (prototype for empathy)** — создание ситуации, аналогичной ситуации, в которой находится клиент. Это помогает исследователю почувствовать все то, что чувствует пользователь. Например, при проектировании сервиса для инвалидов по зрению исследователь может завязать себе глаза.

<i>Для чего применять: чтобы понять проблемы пользователя, которые по тем или иным причинам не были высказаны или иным способом выражены.</i>	<i>Когда применять: на этапе эмпатии (подробнее об этапе см. в разделе 5.3).</i>
---	--

**Прототип для тестирования<sup>4</sup> (prototype to test)** — это модель продукта или сервиса, обладающая основными свойствами продукта или сервиса. Пользователям предлагается испытать этот прототип и сообщить о своих впечатлениях: что понравилось или не понравилось, что было удобным, а что — неудобным и т. п.

<sup>3</sup> Bootcamp. Bootleg // The Stanford d.school. URL: <https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/58890239db29d6cc6c3338f7/1485374014340/METHODCARDS-v3-slim.pdf>

<sup>4</sup> Bootcamp. Bootleg // The Stanford d.school. URL: <https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/58890239db29d6cc6c3338f7/1485374014340/METHODCARDS-v3-slim.pdf>



*Для чего применять: чтобы проверить пригодность выбранного решения и при необходимости внести в него изменения.*

*Когда применять: на этапе тестирования (подробнее об этапе см. в разделе 5.7).*

*Для чего применять: чтобы получить максимально точное представление о продукте или сервисе, который нужен клиенту.*

*Когда применять: на этапе эмпатии (подробнее об этапе см. в разделе 5.3).*

**Прототип для выбора решения<sup>1</sup> (prototype to decide)** — модель продукта или сервиса со свойствами, отличающими ее от других моделей того же продукта или сервиса. Если в процессе сервисного дизайна предлагается несколько решений, рекомендуется выявить отличия между решениями и создать прототипы, подчеркивающие эти отличия.

*Для чего применять: чтобы выбрать наилучшее решение из нескольких.*

*Когда применять: на этапе генерации и выбора идей (подробнее об этапе см. в разделе 5.5).*

**Принципы дизайна<sup>3</sup> (design principles)** — стратегия проектирования сервиса или продукта, которая не зависит от конкретного решения, принятого в процессе проектирования. Например, «подарок должен быть приятным для клиента» — стратегия (принцип дизайна), а «сделать подарок приятным на ощупь» — конкретное решение по проектированию.

*Для чего применять: чтобы закрепить и распространить формат удачных дизайнерских решений.*

*Когда применять: на этапе генерации и выбора идей (подробнее об этапе см. в разделе 5.5).*

**Прототип, созданный пользователем<sup>2</sup> (user-driven prototype)** — модель продукта или сервиса, в изготовлении которой непосредственно участвует пользователь. Например, создавая интерфейс веб-сайта, можно попросить клиента нарисовать на листе бумаги, как должен выглядеть веб-сайт, где какие кнопки, какую информацию следует расположить.

**Матрица оценивания<sup>4</sup> (evaluation matrix, другие названия: how-now-wow matrix, evaluation matrices, dot voting)** — матрица оценки найденных идей и решений, куда входит набор критериев, по которым оцениваются идеи.

<sup>1</sup> Bootcamp. Bootleg // The Stanford d.school. URL: <https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/58890239db29d6cc6c3338f7/1485374014340/METHODCARDS-v3-slim.pdf>

<sup>2</sup> Bootcamp. Bootleg // The Stanford d.school. URL: <https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/58890239db29d6cc6c3338f7/1485374014340/METHODCARDS-v3-slim.pdf>

<sup>3</sup> Bootcamp. Bootleg // The Stanford d.school. URL: <https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/58890239db29d6cc6c3338f7/1485374014340/METHODCARDS-v3-slim.pdf>

<sup>4</sup> Evaluation Matrix // Service Design Tools. URL: <https://servicedesigntools.org/tools/evaluation-matrix>

<i>Для чего применять: чтобы выявить наиболее перспективные идеи и решения.</i>	<i>Когда применять: на этапе анализа и синтеза (подробнее об этапе см. в разделе 5.4).</i>
---	--

**Карта стейкхолдеров<sup>1</sup> (stakeholders map**, другие названия: motivation matrix, give-and-take matrix) — схема, где изображены все люди и организации, тем ли иным образом связанные с продуктом или сервисом. Обычно на карте представлены концентрические окружности; на внутренней окружности отмечаются внутренние стейкхолдеры (соседние структурные подразделения, начальники, коллеги, подчиненные), на внешней окружности — внешние стейкхолдеры (клиенты, население, другие организации).

<i>Для чего применять: чтобы осознать особенности и многообразии лиц, которые влияют на продукт или сервис или подвергаются его влиянию.</i>	<i>Когда применять: на этапе анализа и синтеза (подробнее об инструменте см. в разделе 5.4.2).</i>
--	--

**Кластеризация<sup>2</sup>** — способ упорядочить и проанализировать информацию, накопленную в результате исследования пользовательского опыта. Кластеризацию удобно проводить, записывая факты, идеи, отношения на стикерах и группируя эти стикеры на стене или на столе.

<sup>1</sup> Stakeholders Map // Service Design Tools. URL: <https://servicedesigntools.org/tools/stakeholders-map>

<sup>2</sup> Кластеризация: разбираем исследовательские находки // Medium. URL: <https://medium.com/wonderfull-lab/кластеризация-разбираем-исследовательские-находки-863231b98031>

<i>Для чего применять: чтобы найти связи и взаимоотношения между отдельными фактами, создать основу для формулировки гипотез, выявить пробелы в исследовании (недостаток фактов).</i>	<i>Когда применять: на этапе анализа и синтеза (подробнее об инструменте см. в разделе 5.5.2).</i>
---	--

**Что? Как? Почему?<sup>3</sup> (What? How? Why?)** — способ фиксации (на бумаге или в электронном виде) поведения пользователя. Исследователь записывает в три столбца:

- › что делает пользователь (наблюдаемые действия);
- › как он это делает (описание действий: быстро, медленно, с усилием, нехотя, с удовольствием и т. п.);
- › почему он это делает и именно таким образом (предположения относительно мотивации и чувств пользователя).

<i>Для чего применять: чтобы на основе наблюдения сформулировать обоснованные гипотезы.</i>	<i>Когда применять: на этапе исследования (подробнее об этапе см. в разделе 5.2).</i>
---	---

<sup>3</sup> Bootcamp. Bootleg // The Stanford d.school. URL: <https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/58890239db29d6cc6c3338f7/1485374014340/METHODCARDS-v3-slim.pdf>

## А.3 ИНСТРУМЕНТЫ, РАЗРАБОТАННЫЕ В СФЕРЕ БИЗНЕСА

Инструменты, изначально разработанные в сфере бизнеса, предполагают, что будут задействованы методы изучения рынка, целевых аудиторий, продвижения товара. Такие инструменты нацелены на изучение поведения клиента, они помогают найти или выбрать оптимальное, наиболее клиентоцентричное решение.

**Фокус-группа<sup>1</sup> (focus group)** — интервью, которое исследователь проводит с группой респондентов. Иногда исследователь выступает модератором групповой дискуссии. Фокус-группа широко используется в маркетинге.

<i>Для чего применять: чтобы выявить отношение пользователей к продукту или сервису, узнать о существующих проблемах и потребностях.</i>	<i>Когда применять: на этапе эмпатии (подробнее об этапе см. в разделе 5.3).</i>
--	--

<sup>1</sup> Focus groups // This is service design doing. URL: <https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods/focus-groups>

**Трендмэппинг<sup>2</sup> (trend mapping, предварительное исследование)** — анализ существующих тенденций и трендов развития сервисов, дизайна, общества в целом. Для анализа используются данные отраслевой статистики, открытых данных, специальных ресурсов<sup>3</sup>, публикаций в СМИ<sup>4</sup>. Трендмэппинг позволяет создать решение, отвечающее требованиям сегодняшнего дня, не повторяя того, что уже существует.

<i>Для чего применять: чтобы ускорить процессы генерации продуктовых гипотез.</i>	<i>Когда применять: на этапе исследования (подробнее об инструменте см. в разделе 5.2.3).</i>
---	---

**История пользователя<sup>5</sup> (user stories)** — изложение требований к продукту или сервису словами пользователя. Например: «Когда я гуляю по новому городу в обеденное время, я хочу получать уведомление, если оказался рядом с рестораном». Истории пользователей могут быть объединены в так называемую эпопею — длинную, довольно схематичную историю без большого количества деталей.

<sup>2</sup> Preparatory research // This is service design doing. URL: <https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods/preparatory-research>

<sup>3</sup> Trendhunter. URL: <https://www.trendhunter.com/>; Таймлайн трендов и технологий 2010+ // Executive. URL: <https://www.e-xecutive.ru/uploads/attachement/src/980/Trands-map.pdf>

<sup>4</sup> Сбербанк назвал главные тренды 2019 года в банковской системе // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2019/12/27/819924-sberbank>, <https://www.agroinvestor.ru/analytics/article/31304-apk-budushchego/>

<sup>5</sup> Writing user stories // This is service design doing. URL: <https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods/writing-user-stories>

*Для чего применять: чтобы уточнить и конкретизировать требования к прототипу.*

*Когда применять: на этапе исследования (подробнее об этапе см. в разделе 5.2).*

**Канвас<sup>1</sup> бизнес-модели<sup>2</sup> (business model canvas)** — инструмент для быстрой визуализации бизнес-модели. Он представляет собой таблицу, где указаны: ценностные предложения для клиентов, сегменты клиентов, каналы связи с клиентами, отношения с клиентами, основные действия, ключевые ресурсы, ключевые партнеры, структура затрат, потоки доходов. В таблицу вносят характеристики решений и прототипов, созданных в ходе проектирования. Разделы канваса бизнес-модели связаны с такими ключевыми инструментами проектирования сервисов, как маршрут пользователя, модель персоны, системная карта, прототипы и карта процесса (service blueprints).

*Для чего применять: чтобы иметь возможность многократно тестировать и уточнять различные варианты решения.*

*Когда применять: на этапе анализа и синтеза (подробнее об этапе см. в разделе 5.4).*

**Матрица 2x2<sup>3</sup> (2x2 matrix)** — система координат, в которой пользователи или элементы структуры группируются по выраженности существенных свойств. Например, можно группировать пользователей по их служебному статусу (вертикальная ось) и по отношению к современным технологиям (горизонтальная ось).

*Для чего применять: чтобы найти взаимоотношения, значимые связи, объединяющие пользователей или элементы структуры.*

*Когда применять: на этапе анализа и синтеза (подробнее об этапе см. в разделе 5.4).*



<sup>1</sup> Canvas (англ.) – картина, холст.

<sup>2</sup> Business model canvas // This is service design doing. URL: <https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods/business-model-canvas>

<sup>3</sup> Bootcamp. Bootleg // The Stanford d.school. URL: <https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/58890239db29d6cc6c3338f7/1485374014340/METHODCARDS-v3-slim.pdf>

## А.4 ИНСТРУМЕНТЫ, РАЗРАБОТАННЫЕ В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНЫХ НАУК

Инструменты, разработанные в сфере социальных наук, основаны на методах психологии, социологии, антропологии, а также на приемах драматического искусства. В инструментах широко используется групповая работа, они позволяют глубоко погрузиться в опыт пользователя и очеловечить спроектированный продукт или сервис. Клиент рассматривается как уникальная личность или как носитель типовых черт.

**Сторителлинг<sup>1</sup> (storytelling)** — драматичный рассказ о потребности человека и о его взаимодействии с продуктом или сервисом. Сторителлинг сосредотачивается на деталях, использует эмоциональные оценки.

<i>Для чего применять: чтобы рассказать о том, в каких ситуациях и для чего пользователю нужен данный продукт или сервис, как он может улучшить жизнь человека.</i>	<i>Когда применять: на этапе презентации готового решения (подробнее об этапе см. в разделе 5.8).</i>
---	---

**Комплексный профиль<sup>2</sup> (composite character profile)** — описательный портрет клиента, отражающий его наиболее типичные черты.

<i>Для чего применять: чтобы выбрать среди характеристик клиента те, которые наиболее часто встречаются и на которые следует ориентироваться при создании продукта или сервиса.</i>	<i>Когда применять: используется на этапе анализа и синтеза (подробнее об этапе см. в разделе 5.4).</i>
---	---

**Ролевая игра<sup>3</sup> (role playing)** — театрализованное изображение прототипа. Члены команды, исполняя разные роли, изображают взаимодействие клиента с продуктом или сервисом.

<i>Для чего применять: чтобы показать аудитории, как прототип может решить проблему клиента.</i>	<i>Когда применять: на этапе эмпатии (подробнее об этапе см. в разделе 5.3).</i>
--	--

<sup>1</sup> Bootcamp. Bootleg // The Stanford d.school. URL: <https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/58890239db29d6cc6c3338f7/1485374014340/METHODCARDS-v3-slim.pdf>

<sup>2</sup> Bootcamp. Bootleg // The Stanford d.school. URL: <https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/58890239db29d6cc6c3338f7/1485374014340/METHODCARDS-v3-slim.pdf>

<sup>3</sup> Role Playing // Service Design Tools. URL: <https://servicedesigntools.org/tools/role-playing>

**Наблюдение за объектом** — общий термин для нескольких методов исследования, в основе которых лежит наблюдение за пользователем (скрытое наблюдение, день с пользователем, «мокасины», мобильная этнография). Наблюдение может проводиться как открыто, так и скрытно, так, чтобы присутствие наблюдателя не сказывалось на действиях пользователя.

*Для чего применять: чтобы понять истинные потребности и мотивы клиента, проявляющиеся в естественных для него условиях.*

*Когда применять: на этапе исследования (подробнее об этапе см. в разделе 5.2).*

**Глубинное интервью<sup>1</sup> (in-depth interview)** — длительная (1,0–2,5 ч) беседа, в ходе которой исследователь старается получить у пользователя максимум информации о его повседневном поведении, потребностях и проблемах, связанных с отсутствием сервиса или плохим сервисом.

*Для чего применять: чтобы выявить потребности, проблемы пользователя, его эмоциональное отношение к продукту или сервису.*

*Когда применять: на этапе эмпатии (подробнее об инструменте см. в разделе 5.3.3).*

<sup>1</sup> In-depth interview // This is service design doing. URL: <https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods/in-depth-interview>

**Карта эмпатии<sup>2</sup> (empathy map)** — таблица из четырех ячеек («Говорит», «Делает», «Думает», «Чувствует»), в которых исследователь отмечает высказывания, действия, мысли и чувства человека, за которым он наблюдает. Важно уметь «расшифровывать» отдельные движения, понимать мимику и невербальные проявления эмоций.

*Для чего применять: чтобы зафиксировать данные наблюдения для последующего анализа и выявления потребностей клиента.*

*Когда применять: на этапе анализа и синтеза (подробнее об инструменте см. в разделе 5.4.3).*

**Игровая карта процесса<sup>3</sup> (desktop walkthrough)** — настольный макет театральной сцены, на которой разыгрывается сценарий поведения пользователя. Его и других действующих лиц изображают фигурки, ситуация использования продукта или сервиса представлена с помощью декораций. Для фигурок и декораций можно использовать конструктор «Лего».

*Для чего применять: чтобы сделать историю пользователя не только наглядной, но и осязаемой, развернуть ее во времени.*

*Когда применять: на этапе прототипирования (подробнее об инструменте см. в разделе 5.6.3).*

<sup>2</sup> Empathy Map // Service Design Tools. URL: <https://servicedesigntools.org/tools/empathy-map>

<sup>3</sup> Desktop walkthrough // This is service design doing. URL: <https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods/desktop-walkthrough>

**Мозговой штурм<sup>1</sup> (brainstorming)** — командный метод генерации идей. Члены команды высказывают максимальное количество идей для решения задачи, критика запрещена. Принимаются все идеи, даже самые неожиданные. После сбора идей команда проводит их анализ и оценку.

<i>Для чего применять: чтобы получить максимальное количество разных идей, среди которых могут оказаться оригинальные, прорывные и просто очень удачные.</i>	<i>Когда применять: на этапе генерации и выбора идей (подробнее об инструменте см. в разделе 5.5.4).</i>
--	--

**Пять «Почему?»<sup>2</sup>** — инструмент, который можно использовать для улучшения результатов интервью. Исследователь последовательно задает в ходе интервью пять вопросов «Почему?», при этом каждый последующий вопрос должен уточнять ответ на предыдущий вопрос. Иногда рекомендуется чередовать пять «Почему?» с другими вопросами, чтобы прием не выглядел слишком очевидным и не вызывал раздражения. Инструмент позволяет зафиксировать моменты, когда ответы потребителя становятся более эмоциональными, показывая наличие проблем в данной точке.

<sup>1</sup> Brainstorming // This is service design doing. URL: <https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods/brainstorming>

<sup>2</sup> Метод «Пять почему» // Центр Креативных Технологий. URL: <https://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0002/>

<i>Для чего применять: чтобы сделать интервью с пользователем более предметным и развернутым.</i>	<i>Когда применять: на этапе генерации и выбора идей (подробнее об инструменте см. в разделе 5.3.4).</i>
---	--

**Автоэтнография<sup>3</sup> (autoethnography)** — переживание исследователем опыта пользователя и документирование этого опыта. Используются полевые заметки, аудиозаписи, видеозаписи, фотографии. Автоэтнографическое исследование может занимать несколько месяцев, в течение которых исследователь полностью погружается в жизнь пользователя, становится частью организации, где работает пользователь.

<i>Для чего применять: чтобы получить максимально конкретное представление о потребностях пользователя.</i>	<i>Когда применять: на этапе исследования (подробнее об этапе см. в разделе 5.2).</i>
---	---

<sup>3</sup> Autoethnography // This is service design doing. URL: <https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods/autoethnography>

**Дневник пользователя<sup>1</sup> (diary study**, другое название — cultural probes) — отслеживание и записывание пользователем своего опыта и поведения в течение какого-то времени. Дневник может быть аналоговым или цифровым, более или менее подробным, может дополняться фотографиями и видео.

<i>Для чего применять: чтобы проследить изменение поведения пользователя в зависимости от времени и обстоятельств.</i>	<i>Когда применять: на этапе исследования (подробнее об этапе см. в разделе 5.2).</i>
--	---

Отдельные инструменты особенно популярны и успешно используются в мировой практике государственного управления для создания новых, клиентоцентричных сервисов для граждан<sup>2</sup>. Инструменты сервисного дизайна можно использовать в произвольном количестве и в произвольном порядке, так, как удобно исследователю. Такой подход требует определенного опыта и квалификации, с его помощью можно точно решать поставленные задачи. Планирование исследования и выбор инструментов подробно изложены в разделе «Основные инструменты клиентоцентричного подхода» (см. раздел 5).

Клиентоцентричный подход предлагает множество методов и инструментов, с помощью которых можно решать проблемы,

<sup>1</sup> Diary Study // Service Design Tools. URL: <https://servicedesigntools.org/tools/diary-study>

<sup>2</sup> Подробнее о применении сервисного дизайна в работе государственных служащих см. приложение Б «Обзор международного опыта» в онлайн-версии навигатора по адресу: [cx.cdto.ranepa.ru](http://cx.cdto.ranepa.ru)

возникающие в работе государственных и муниципальных служащих, создавать новые продукты и сервисы для населения. Данные инструменты можно использовать как вместе, так и по отдельности, подбирая наиболее подходящие под конкретную задачу.





## ПУБЛИКАЦИИ, ПОДГОТОВЛЕННЫЕ ЦЕНТРОМ

### ГОСУДАРСТВО КАК ПЛАТФОРМА: ЛЮДИ И ТЕХНОЛОГИИ

Практическое пособие, отвечающее на вопросы, кто и как может осуществлять цифровую трансформацию государственного управления.

«Государство как платформа: люди и технологии» развивает идеи доклада «Государство как платформа», выпущенного фондом «Центр стратегических разработок» в мае 2018 года, и содержит конкретные рекомендации, как формировать ИТ-команды цифровой трансформации, а также описание компетенций и технологий, необходимых участникам команды.

<https://www.ranepa.ru/images/News/2019-01/16-01-2019-GovPlatform.pdf>



### НАВИГАТОР ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: AGILE-ПОДХОД В ГОСУПРАВЛЕНИИ

Методические рекомендации по применению гибких (Agile) подходов в Навигатор позволяет сформировать единое понимание области применения Agile и гибких подходов для управления проектами цифровизации, дает практические рекомендации по применению Agile-подходов при управлении проектами цифровизации в органах исполнительной власти, в том числе с учетом ограничений современной практики госуправления в РФ.

[gosagile.cdto.ranepa.ru](http://gosagile.cdto.ranepa.ru)



### ЭТИКА И «ЦИФРА»: ЭТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Взгляд на этические проблемы цифровых технологий преимущественно с точки зрения их применения в государственном управлении.

В первом томе особое внимание уделяется технологиям сбора и обработки цифровых данных, искусственного интеллекта, интернета вещей. Во втором томе рассматриваются этические проблемы, возникающие в связи с применением цифровых технологий в различных сферах, где велика роль государства, а также в тех сферах и отраслях, которые могут особенно сильно трансформироваться с переходом в «цифру»: в медицине, образовании, социальных услугах и т. д.

[ethics.cdto.center](http://ethics.cdto.center)



### САМОИЗОЛЯЦИЯ: РАБОТАЕМ, РУКОВОДИМ, ТРАНСФОРМИРУЕМ

Рекомендации по работе государственных служащих в режиме удаленного доступа в условиях противодействия распространению новой коронавирусной инфекции.

Представлены пошаговые алгоритмы, приоритеты, опыт перехода крупных и средних организаций и органов власти на удаленную работу. Собраны рекомендации как руководителей проектных команд, команд разработки продуктов, которые традиционно представляют собой распределенные команды, так и функциональных руководителей ФОИВ, которые уже получили и обобщили опыт перехода на удаленный режим работы.

<http://udalenka.cdto.ranepa.ru/>



## МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ КОМАНДЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Разработанная модель компетенций команды цифровой трансформации в системе госуправления поможет формировать успешные цифровые команды. Детальное описание модели включает ключевые личностные и профессиональные компетенции, их характеристики и поведенческие индикаторы.

Показано, почему приоритетом является кадровое обеспечение цифровой трансформации: оно позволит реализовать проекты цифровой трансформации в органах власти на качественно новом уровне.

<https://hr.cdto.ranepa.ru/cm>



## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ И КОМАНДЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Результаты изучения организационно-функциональных структур подразделений в системе государственного управления, ответственных за цифровую трансформацию в России, и лучших зарубежных практик.

Детально раскрываются особенности организационных структур в зависимости от функций, численности и состава персонала, в частности цифровых команд. Представлено описание ключевых ролей системы управления и реализации цифровых проектов.

Материалы о модели компетенций будут полезны прежде всего руководителям цифровой трансформации, кадровым службам, а также всем категориям госслужащих, специалистам, участвующим в разработке цифровых продуктов и услуг, читателям, интересующимся темой цифровой трансформации в государственном секторе.

[https://hr.cdto.ranepa.ru/os\\_0](https://hr.cdto.ranepa.ru/os_0)



## О ЦЕНТРЕ ПОДГОТОВКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Центр подготовки руководителей цифровой трансформации был создан в феврале 2019 года под эгидой Минкомсвязи и Минэкономразвития на базе Высшей школы государственного управления РАНХиГС. Финансирование Центра осуществляется в рамках национальной программы «Цифровая экономика».

Директор Центра — Ксения Андреевна Ткачева, академический директор — Мария Сергеевна Шклярчук.

Центр проектирует и реализует образовательные программы для государственных и муниципальных служащих, ответственных за цифровую трансформацию и развитие российских органов власти. В 2019 году 13490 госслужащих из 85 российских регионов прошли обучение в Центре. В их числе — заместители федеральных министров, вице-губернаторы и заместители руководителей федеральных служб, государственные и муниципальные служащие, руководители и участники проектных офисов по цифровому развитию. До 2024 года включительно на образовательные программы Центра должны быть зачислены более 100 000 служащих.

Центр проводит обучение по темам цифровой трансформации и цифровой экономики по индивидуальным проектам для сотрудников и руководителей коммерческих и государственных организаций «под ключ». Разрабатывает образовательные программы и отдельные курсы с учетом конкретной сферы, предпочитаемого формата обучения, возраста и уровня подготовки аудитории, опираясь на большой опыт в проектировании и проведении образовательных программ.

Центр также занимается аналитической работой — проводит исследования и разрабатывает методические и информационные материалы по вопросам цифровой трансформации госуправления, цифровым платформам и их

экосистемам, управлению изменениями, дизайн-мышлению, реализации проектов в области цифровой трансформации, этике принятия решений. Все исследования Центра.

Важная часть работы Центра подготовки руководителей цифровой трансформации — просветительская деятельность, направленная на популяризацию цифровой трансформации как в сфере госуправления, так и в других областях:

- › В апреле 2020 года на основе образовательных программ для госслужащих создан открытый курс для всех желающих «Эпоха цифрового развития: основы цифровой трансформации». В течение месяца с момента запуска более 5000 человек записались на курс.
- › На постоянной основе выходит подкаст «Циферкаст» о цифровой трансформации.
- › На портале и в социальных сетях Центра регулярно публикуются информационные материалы для тех, кто интересуется вопросами цифровизации, реформами в сфере госуправления, оптимизацией управленческих процессов в разных областях.
- › В апреле 2020 года запущен мультимедийный онлайн-проект «Цифровой алмаз» о цифровой трансформации в Республике Саха (Якутия). Проект включает документальный фильм, серию онлайн-встреч с его героями, а также интервью с экспертами, прямые эфиры и обсуждение проблем цифровой трансформации с представителями органов государственной власти и коммерческих организаций Якутии.
- › В марте 2020 года запущен ресурс CDTO.wiki — профессиональный информационно-исследовательский ресурс, реализованный по принципу открытого исходного кода.



ЦЕНТР ПОДГОТОВКИ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
ЦИФРОВОЙ  
ТРАНСФОРМАЦИИ



Москва, РАНХиГС, 2020 