

# ОГЛАВЛЕНИЕ

О книге	5
О себе	7
ВВЕДЕНИЕ	
Пользовательский опыт: основные определения	13
ГЛАВА 1	
Физиологические основы пользовательского опыта	21
Факт 1. Скорость получения результата улучшает качество пользовательского опыта	22
Факт 2. Когнитивная нагрузка влияет на скорость достижения результата и количество ошибок	23
Факт 3. Закрепляется более энергосберегающее поведение	25
ГЛАВА 2	
Связь User Experience и Customer Experience	27
ГЛАВА 3	
В чем разница между UX- и UI-дизайном?	31
ГЛАВА 4	
Факторы UX	35
Фактор 1. Брендинг	35
Фактор 2. Функциональность	39
Фактор 3. Техническая доступность	41
Фактор 4. Информационная архитектура	50
Фактор 5. Стиль повествования	62
Фактор 6. PR	64
Фактор 7. Пуш-уведомления	65
Фактор 8. Создаваемый пользователями контент	68
Фактор 9. Маркетинговые коммуникации	71
Фактор 10. Персонализация	73
Фактор 11. Репутация	76

Фактор 12. Модель ценообразования	79
Фактор 13. Дорожная карта продукта	83
Фактор 14. API	87
Фактор 15. Контент	89
Фактор 16. Экосистема	91
Фактор 17. Описание приложения в магазине приложений	92
Фактор 18. Глубокие ссылки	95
Фактор 19. Связь с операционной системой	96
Фактор 20. Интеграция с голосовыми ассистентами	99

## ГЛАВА 5

<b>Слои UX</b>	107
Плоскость стратегии (Strategy Plane)	109
Плоскость скоупа (Scope Plane)	114
Плоскость структуры (Structure Plane)	129
Плоскость компоновки (Skeleton Plane)	133
Плоскость поверхности (Surface Plane)	140
Слои UX и гибкая разработка	143

## ГЛАВА 6

<b>Артефакты UXD</b>	145
Исследования	148
Прототипы	196
Дизайн-системы	208

## ГЛАВА 7

<b>Процессы UXD</b>	225
Дизайн-мышление и его производные	228
Jobs to Be Done (JTBD)	232
Data Mining	235

<b>Заключение</b>	238
<b>Примечания</b>	239

# О книге

В данной книге я не пытался рассказать обо всех существующих процессах и артефактах, связанных с дизайном цифровых продуктов. Детальные описания процессов сейчас можно найти в Интернете — в «Википедии», электронных книгах и видеоуроках. Моя главная цель — представить факты через призму личного опыта и конкретные примеры из жизни. Это, на мой взгляд, не только сделает теорию более интересной, но и позволит понять, как она связана с практикой.

Занимаясь преподаванием, я обратил внимание на то, что в личном и профессиональном развитии движение идет в направлении от интуитивных практик к контринтуитивным.

Поэтому структура книги выстроена следующим образом.

- ▶ Начинаем мы с основных определений, потом выявляем связь между UI- и UX-дизайном. Понимаем, что цифровой продукт — это больше, чем интерфейс, и что опыт не всегда связан с внешней оболочкой.
- ▶ Определяем основные факторы, которые влияют на опыт использования цифровых продуктов, помимо интерфейса.

- ▶ Процесс работы над дизайном цифровых продуктов представляет собой деятельность на уровне не только внешнего оформления, но и других взаимодействий с интерфейсом. Поэтому дальше мы описываем этот процесс, используя модель слоев UX.
- ▶ Интуитивно кажется, что цель работы UX-дизайнера — создавать различные объекты (артефакты), и потому далее мы изучим артефакты, необходимые для реализации продукта на каждом слое.
- ▶ Здесь мы приходим к тому, что дизайн продукта — это цикл, тесно связанный с циклом производства этого продукта, и что в его основе могут лежать разные процессы. Для каждого слоя определены свои артефакты и процессы. Артефакты могут быть описаны через порождающие процессы, а процессы — через порождаемые артефакты.

Чтобы не повторять дважды, я описывал новые сущности, как только о них заходила речь. В других частях книги есть ссылки на первое упоминание.

Несмотря на наличие нарратива, книгу необязательно читать по порядку. Вы можете перемещаться в ту часть, которая наиболее актуальна для вас на вашем профессиональном уровне.

# О себе

Долгое время я работал в одном из самых известных российских брендинговых агентств — DDVB. Я начинал как дизайнер интерфейсов и разработчик в одном лице. Команда росла и впоследствии превратилась в отдельную компанию, где я занял пост CEO и партнера. Мы сфокусировались на производстве цифровых продуктов под названием Direct Digital и делали проекты для крупнейших отечественных и зарубежных заказчиков, среди которых: Администрация Президента РФ, Внешэкономбанк, Coca-Cola, «Газпром», «Татнефть», «Башнефть», Bosco, QIWI, STADA и др.

В тот момент я увидел, что цифровая трансформация охватывает все больше бизнесов. Клиентские сервисы постепенно переходили в Интернет и мобильные приложения. Цифровые продукты стремительно усложнялись, и появилась необходимость в применении более системного и технологичного подхода к их дизайну. Мы одними из первых в России стали оказывать услуги в области дизайна пользовательского опыта (user experience design).

Сейчас на рынке труда не хватает UX/UI-дизайнеров, их готовы приглашать на хорошие зарплаты ведущие компании по всему миру. Но тогда все лишь начиналось — бизнес уже ощущал потребность в специалистах, но еще не осознавал ее. Клиентский поток был очень маленький. Рынок только зарождался, и ему требовалась помощь.

Одним из стратегических шагов в его формировании стал запуск образовательного курса UX/UI: Digital Product Design в Британской высшей школе дизайна. Он до сих пор входит в число самых известных и успешных образовательных курсов по UX/UI в России. Впоследствии я адаптировал программу курса под онлайн и запустил собственную школу [uxacademy.ru](http://uxacademy.ru).

На курсе мы сделали более ста индустриальных проектов для ведущих продуктовых компаний. Ежегодно сотни человек заканчивают программу, а география студентов выходит далеко за границы стран бывшего СССР.

Я не упускал возможности практиковаться и, помимо основной деятельности, помогал друзьям с UX в их стартапах. В результате такой коллаборации появился проект [Agrarus.ru](http://Agrarus.ru) — сельскохозяйственная торгово-логистическая площадка. Погрузившись в мир Agile\* и Lean Startup\*\*, я почувствовал, что хочу завязать с выполнением заказов, и примкнул к команде в роли СХО (Chief eXperience Officer).

Мы не получали зарплат и все инвестиции вкладывали в разработку. Для содержания семьи я создал компанию [shuvaev.com](http://shuvaev.com), и она до сих пор оказывает услуги в области UX-дизайна, консультирования и цифровой трансформации.

---

\* Гибкая методология разработки. — *Здесь и далее прим. автора, если не указано иное.*

\*\* С англ. «бережливый стартап»; концепция бережливого предпринимательства.

Тогда я занимался проектированием и работал как сам по себе, так и с разными компаниями. Ярким опытом была коллаборация с агентством Suprematika, и в ее результате было получено множество отечественных и зарубежных наград за дизайн, включая международную награду Red Dot.

Через некоторое время основной инвестор принял решение остановить финансирование Agragus.ru по внешним причинам, и меня пригласили развивать мобильный банк «Альфа-Мобайл» в «Альфа-Банке».

Банк находился на волне Agile-трансформации, и на тот момент основные цифровые продукты централизованно разрабатывались в выдающемся офисе подразделения «Альфа-Лаборатория» — мекке цифровых энтузиастов, финтех-гениев и дизайн-мыслителей. За эти потрясающие два года работы мы достигли больших результатов — обновили дизайн мобильного банка и хорошо развили функциональность, что позволило подняться в рейтинге мобильных банков Marksw Webb с 11-го места на 2-е, 4-е и 1-е места (для операционных систем Android и iOS и в категории «Планшеты»). Аудитория за это время выросла в два раза.

Меня захватил опыт цифровой трансформации банка, и когда мне предложили участвовать в создании компании «Ак Барс Цифровые Технологии» — инновационного центра группы «Ак Барс Банк», — я сразу же согласился и присоединился к команде в качестве руководителя направления R&D\*.

Пока компания росла, я совмещал несколько ролей.

Как Agile-тренер, я с командой запустил гибкий, бережливый производственный процесс, базирующийся на «бирюзовых»

---

\* С англ. Research & Development — «исследование и разработка»; такое направление работы, где компания ищет и создает новые продукты внутри бизнеса.

ценностях\*, и в итоге уже с первых месяцев мы получили прорывные результаты.

В роли Scrum-мастера я внедрил Scrum\*\* в пяти командах, не без поддержки самих команд, конечно, и это позволило в рекордные сроки обновить цифровой банк, перезапустить его сайт и выпустить ряд других продуктов.

В роли владельца продукта вместе с командой R&D я запустил несколько пилотов, начиная с тех, что обеспечивали быстрые победы, — интеграции с Apple Pay, Android Pay\*\*\* и Samsung Pay, — и продолжая высокотехнологичными проектами в области искусственного интеллекта и автоматизации.

Приведу основные.

- ▶ Aimee — система автоматизации контакт-центра на основе искусственного интеллекта, которая более чем в 40% случаев отвечает за оператора.
- ▶ Face2Pay — система оплаты, основанная на распознавании лица.
- ▶ Сервис на основе диалогового ИИ, помогающий обычным людям начать инвестировать.

В этой самой любимой роли я пребываю до сих пор, так что ждите новостей.

---

\* «Бирюзовые» ценности — ценности, присущие «бирюзовым» организациям в классификации Фредерика Лалу, основанной на исследованиях Кена Уилбера. Именно Уилбер в своей книге впервые описал структуру *tuqúiose* — там понятие было переведено как «бирюзовая» организация, хотя исторически она называется «изумрудная». Им свойственна плоская управленческая структура, максимальная автономность и самостоятельность ее членов, а также прозрачность и самоорганизация.

\*\* Методология управления проектами. — *Прим. ред.*

\*\*\* С февраля 2018 года сервис называется Google Pay. — *Прим. ред.*

Затем меня пригласили создавать новую IT-компанию Viasat Tech на позицию директора по цифровым проектам. Мы делаем революцию в области стриминга цифровых развлечений.

Несмотря на то что мне уже практически не приходится рисовать экраны интерфейсов, я по-прежнему считаю себя дизайнером.

Во время своего пути я с уровня оформления внешнего вида продукта погрузился на уровень компоновки объектов, затем на уровень проектирования всей цепочки взаимодействия, потом на уровень определения функциональности продукта и, наконец, добрался до уровня предназначения продукта.

Миссия дизайнера — создавать идеи, которые делают массы людей счастливыми, и неважно, какими инструментами это достигается, — с помощью пера планшета или стратегической сессии. Счастье — запечатленный результат взаимодействия, **опыт** — конечная цель, и на пути к ней все средства производства и другие артефакты, включая сам продукт, являются лишь инструментами.

# Введение

## Пользовательский ОПЫТ: ОСНОВНЫЕ определения

**Пользовательский опыт**, или опыт пользователя, — буквальный перевод английского выражения User Experience (UX), потомок термина Customer Experience. Связь терминов описана в главе 2.

Термин UX тесно связан с понятием **цифрового продукта** (Digital Product).

Для дальнейшей работы с книгой введем ряд определений.

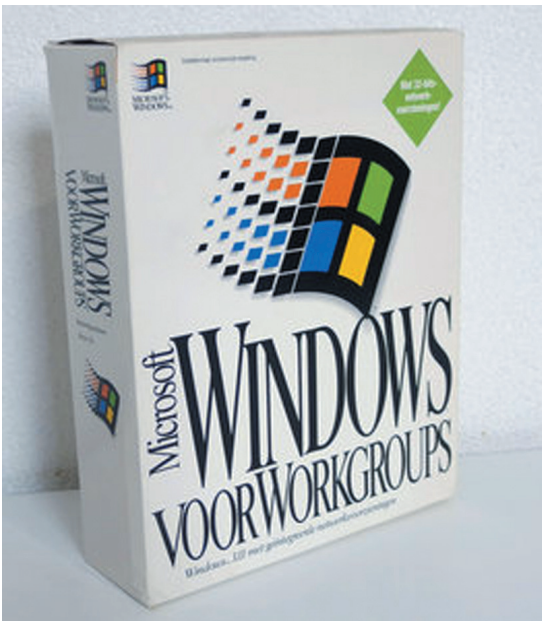
**Продукт** — это результат труда автора или коллектива авторов. Он отчуждается в пользу третьих лиц в обмен на ресурсы, которые в стоимостном эквиваленте превосходят ресурсы, необходимые для производства продукта.

В зависимости от типа продукта «третьих лиц» называют по-разному — **потребители, клиенты** или **пользователи**, если речь идет о цифровых продуктах.

**Возвращаемые ресурсы** в современном мире — это деньги, но может быть также сырье или составные части продукта; для

цифровых продуктов — это контент, расширения или элементы кода. Часто под возвращаемыми ресурсами подразумеваются действия, например, приглашение друзей или просмотр рекламы. Такие действия не возвращают ресурсы напрямую, но улучшают жизнеспособность продукта на величину, равную стоимостному эквиваленту затрат на привлечение новых пользователей или размещение рекламы.

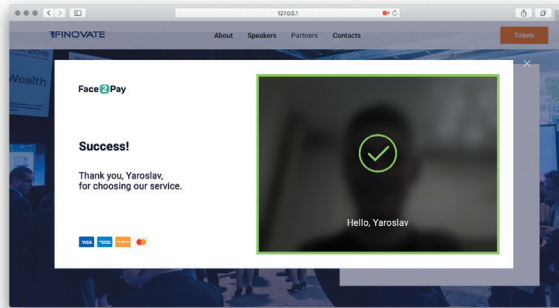
**Цифровой продукт** — продукт, взаимодействие с которым осуществляется через **цифровые каналы**.



По аналогии с реальными продуктами копии программного обеспечения стали называть цифровыми продуктами. Продаются они точно так же, как и обычные, — коробками в магазинах

**Пользовательский опыт** — результат взаимодействия с цифровым продуктом, проявляющийся в изменении поведения.

**Цифровые каналы** (цифровые точки касания) — **точки касания** сервиса посредством компьютеров.



Этот сценарий покупки билета и прохода на мероприятие с помощью сервиса Face2Pay наша команда продемонстрировала на FinovateFall 2018. Он включает три цифровые точки касания — банковское мобильное приложение, где надо привязать изображение лица к платежной карте, виджет покупки билетов на сайте и видеовалидатор на мероприятии

**Метрики продукта** — количественные характеристики продукта, полученные с помощью анализа поведения масс аудитории при взаимодействии с цифровым продуктом и отображающие влияние взаимодействия на ресурсы, поступающие от пользователей. Остановимся на этом подробнее.

Под ресурсами в современном мире, как правило, подразумеваются деньги.

Это могут быть платежи в прямом или косвенном виде — просмотры баннеров и переходы по ссылкам на них, привлечение новых пользователей, удержание других пользователей за счет создания контента и пр.

Очевидно, что без притока ресурсов продукт не способен долго существовать и развиваться, поэтому бизнес-метрики\* очень важны.

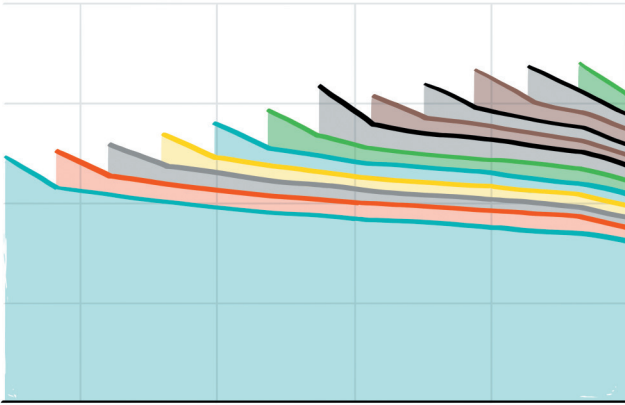
Вот основные метрики, с помощью которых оцениваются текущие бизнес-показатели продукта:

- ▶ количество активных пользователей, в день (DAU) и в месяц (MAU);
- ▶ приток новых пользователей (установки, регистрации);
- ▶ удержание пользователей (n-Day Retention — доля оставшихся на n-й день после прихода);
- ▶ доход на пользователя (ARPU, Average Revenue per User).

Помимо основных бизнес-показателей — мерил живучести продукта, — часто используются метрики «здоровья» продукта или косвенные метрики для оценки качества опыта; как градусник, измеряющий температуру тела, они помогают выявлять то, что в будущем может стать проблемой.

---

\* Показатели бизнеса, например, количество продаж в месяц.



Новые пользователи появляются каждый месяц, но не все из них остаются. Процент оставшихся на  $n$ -й день после прихода называется  $n$ -Day Retention

Наглядным и показательным собранием таких метрик считается Google Heart.

	ЦЕЛИ	СИГНАЛЫ	МЕТРИКИ
СЧАСТЬЕ			
ВОВЛЕЧЕННОСТЬ			
ПРИНЯТИЕ			
УДЕРЖАНИЕ			
УСПЕХ ВЫПОЛНЕНИЯ			

Компания Miro разработала шаблон для коллективной работы в фреймворке Google Heart с подробным пошаговым планом: <https://miro.com/templates/heart-template/>, Google Heart может быть хорошей основой для создания собственного набора метрик, подходящего для функции или для целого продукта

HEART — это аббревиатура, составленная из первых букв категорий:

- ▶ **Happiness** — метрики «счастья», вроде NPS (Net Promoter Score, индекс сетевого распространения); удовлетворенность, субъективное удобство;
- ▶ **Engagement** — метрики вовлечения, такие как частота использования, вариативность использования функций, количество загруженного контента;
- ▶ **Adoption** — метрики принятия продукта, к которым относятся первичные покупки, подписки, обновления продукта;
- ▶ **Retention** — метрики удержания; n-day Retention был описан выше, но помимо него используется ежемесячный отток и динамика оттока;
- ▶ **Task Success** (успешность выполнения) — время выполнения, скорость выполнения, процент завершенности.

По каждому направлению выписываются метрики, подходящие для конкретного продукта или функции.

И далее для каждого направления уточняются цели, сигналы и метрики.

- ▶ **Цели** — ключевые показатели, на которые ориентируется команда при развитии продукта.
- ▶ **Сигналы** — показатели, по которым можно судить о приближении к цели; например, изменившийся рейтинг в магазине приложений иногда сигнализирует о том, что у продукта изменился показатель удержания.
- ▶ **Метрики** — постоянно отслеживаемые значения; информация о динамике системы используется в принятии решений.

Отдельно хотелось бы выделить из вышперечисленного букета популярную метрику NPS.