

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) www.economy.nayka.com.ua | № 4, 2021 | 29.04.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.4.74](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.74)

УДК: 330.3: 338.4

*Л. Б. Самойленко,
к. е. н., доцент кафедри фінансів ПВНЗ «Бориспільського інституту муніципального менеджменту при Міжрегіональній Академії управління персоналом»
ORCID ID: 0000-0002-8177-7780*

UX-СТРАТЕГІЯ ЯК СКЛАДОВА БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПРИ РОЗРОБЦІ ЦИФРОВИХ ПРОДУКТІВ

*L. Samoylenko
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Department of Finance,
«Borispolskuy institution municipal Management at the Interregional Academy of Personnel Management»*

UX-STRATEGY AS A COMPONENT OF BUSINESS STRATEGY IN DIGITAL PRODUCT DEVELOPMENT

Автором розглянуто поняття UX-стратегії як складової бізнес-стратегії та надано визначення. В статті зображена відмінність між близькими поняттями UX (user experience, користувацький досвід) та CX (customer experience, клієнтський або споживчий досвід). Про важливість CX і UX для підвищення ефективності компаній наведено дані досліджень. Автором розглянуто поняття цифрового продукту. Визначено, що невід'ємною рисою цифрового продукту є його можливість бути каналом для цифрової взаємодії зі споживачами. Продукт — це сукупність товарів, послуг та інформації, які мають цінність для споживача. Необхідно розуміти які властивості продукту є базовими, які — очікувані, а які унікальні і як вони міняються з часом. Цифровий продукт також є інтерфейсом між клієнтом і цінністю, яку надає компанія.

Розглянуто як UX-стратегія пов'язана з бізнес-стратегією компанії. Досліджено зв'язок бізнес-моделі з UX-стратегією. Ключовим інструментом для перевірки бізнес-стратегії є канва бізнес-моделі (business model canvas). До неї входять такі ключові компоненти: споживчі сегменти, ціннісні пропозиції, канали збуту, відносини з клієнтами, потоки доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери і структура затрат. Канва бізнес-моделі використовується для формулювання гіпотез, а після їх підтвердження, для побудови стратегії.

Також розглянуто чинники, які впливають на вибір тієї чи іншої бізнес-моделі при створенні нового продукту. Обґрунтовано доцільність використання бенчмаркінгу при формуванні гіпотези для проектування цифрових продуктів. Досліджено інновацію цінності при розробці нових продуктів. Розглянуто інструменти для моделювання ціннісної пропозиції. Обґрунтовано необхідність розробки аналітичного плану на етапі проектування продукту, який включатиме набір подій, що автоматично фіксуються в продукті для подальшого їх аналізу. Наведені загальні метрики оцінки UX, що відображають функціональність і юзабіліті цифрового продукту. Запропоновано модель UX-стратегії як складової бізнес-

стратегії при розробці цифрових продуктів. Розглянуто інструменти, які необхідно застосовувати при розробці і впровадженні UX-стратегії.

The author considers the concept of UX-strategy as a component of business strategy and provides a definition. The article shows the difference between similar concepts of UX (user experience) from CX (customer experience). Research data are presented on the importance of CX and UX for increasing the efficiency of companies. The author considers the concept of the digital product. It is determined that an integral feature of a digital product is its ability to be a channel for digital interaction with consumers. A product is a set of goods, services and information that have value for the consumer. It is necessary to understand which product properties are basic, which are expected, which are unique and how they change over time. A digital product is also the interface between the customer and the value that the company provides.

Considered a UX strategy related to the company's business strategy. The connection between the business model and the UX strategy has been studied. The key tool for testing a business strategy are the business model canvas. It includes the following key components: consumer segments, value proposition, sales channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partners and cost structure. The outline of the business model is used to formulate hypotheses, and after their confirmation, to build a strategy.

The factors that influence the choice of a business model when creating a new product are considered. The expediency of using benchmarking in the formation of hypotheses for the design of digital products is substantiated. The innovation of value in the development of new products is studied. The tools for modeling the value proposition are considered. The need to develop an analytical plan at the stage of product design, which will include a set of events that are automatically recorded in the product for further analysis. The general metrics of UX estimation reflecting functionality and usability of a digital product have resulted. The model of UX-strategy as a component of business strategy at the development of digital products is offered. The tools that need to be used in the development and implementation of UX-strategy are considered.

Ключові слова: *UX-стратегія; бізнес-модель; інновація цінності; цифровий продукт.*

Keywords: *UX-strategy; business model; value innovation; digital product.*

Вступ. Сучасний розвиток інформаційних технологій суттєво вплинув на формування та задоволення попиту і зумовив появу цифрових продуктів. Цифрова взаємодія між компаніями і споживачами стає нормою. Це вимагає від компаній змінювати підходи до розробки та впровадження нових продуктів.

Постановка проблеми.

Очевидно, наступне десятиліття буде характеризуватися об'єднанням цифрового і фізичного світів. Швидкий розвиток нових технологій (бездротовий зв'язок, технологія iBeacon, віртуальна і доповнена реальність, розпізнавання обличчя, голосу і т. д.) надає компаніям можливості для розвитку нових способів взаємодії зі споживачами. Також необхідно зазначити, що з розвитком соціальних медіа підходи до реклами з боку брендів теж змінилися. Споживачі отримали можливість давати брендам зворотній зв'язок і ділитися досвідом з будь-ким. Отже, перед компаніями на порядку денному постало питання створення і доставки цільного користувацького досвіду. Звідси і розвиток UX-стратегії, як складової процесу стратегічного планування, що враховує не тільки цілі бізнесу, але й потреби реальних споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування UX-стратегії та досвіду застосування розглядаються в працях зарубіжних дослідників, зокрема Д. Леві, С. Бланка, Д. Нормана та ін [1; 2; 3].

Мета статті. Метою даної статті є дослідження сутності UX-стратегії, її інструментарію та визначення основних тенденцій, проблем та напрямів застосування в діяльності вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу. У зв'язку з розвитком нових технологій змінилася поведінка споживачів, особливо покоління Z, стали важливими споживчий і користувацький досвід та персоналізація. Це спонукало зміни в маркетингових бюджетах компаній, а саме, відхід від масових комунікацій та брендингу до побудови якісного споживчого та користувацького досвіду та побудови UX-стратегії як складової бізнес-стратегії.

Причини, які спонукали до розвитку взаємодії з користувачами та розвитку споживчого досвіду:

1. Кількість мобільного трафіку невідмінно зростає, що вимагає так розробляти цифрові продукти (застосунки, програмне забезпечення чи сайти) щоб вони були лаконічними і зрозумілими користувачам [4].

2. Постійне зростання візуального контенту (інфографіка, ілюстрації, фото, відео).
3. Показники конверсії залежать від якісної взаємодії користувачів з продуктом. Ця взаємодія пов'язана з дизайном і юзабіліті продукту.

UX (User Experience, досвід користування) — це поняття, яке тісно пов'язане з дизайном, інформаційною архітектурою, зручністю користування (usability), навігацією, візуальною ієрархією та іншими. UX був введений до широкого вжитку в середині 1990-х Дональдом Норманом [3]. Основними об'єктами дослідження є враження, емоції та користь, отримані від взаємодії з продуктом [5]. Також досвід користування включає практичність, простоту використання та швидкодію системи. Досвід користування має суб'єктивний характер (бо пов'язаний з індивідуальними відчуттями і думкою) і може змінюватись з часом при зміні обставин.

Необхідно відрізнити UX (користувацький досвід) від CX (Customer Experience, клієнтський або споживчий досвід). Концепція CX ґрунтується на положенні, що цінність пропозиції компанії сприймається споживачами в результаті отриманого досвіду та вражень від взаємодії не тільки з продуктами компанії, але і з усіма каналами і точками дотику (реклама, продажі, обслуговування, підтримка, постачання та ін.). Отже, UX це складова CX, а у випадку цифрових продуктів, UX є дуже важливим елементом при їх розробці та розвитку.

Про важливість CX і UX для підвищення ефективності компаній свідчить багато досліджень. До прикладу, компанія PwC виявила, що 32% відмовляться від улюбленого бренду за умови хоча б одного невеликого досвіду взаємодії з ним, а також, що клієнти готові платити більше за краще обслуговування [6]. Також на думку дослідницької компанії Forrester метою всіх маркетингових зусиль у 2021 році буде вдосконалення клієнтського досвіду [7]. Це означає, що маркетологи повинні повністю контролювати шлях клієнта. По суті, споживач є головною ланкою як в операційних, так і в стратегічних рішеннях. Тренд на розвиток споживчого досвіду в Європі приведе до збільшення витрат на підвищення лояльності та утримання клієнтів на протязі 2021 року на 30 відсотків [7]. Наведені результати досліджень підтверджують думку, що продуманий користувацький досвід є ключовою конкурентною перевагою в еру цифрових технологій. Він знижує витрати в процесі розробки продукту і підвищує доходи компанії.

Передумовою для створення цифрового продукту є відповідь на запитання: «Як технології допомагають компаніям переосмислити шлях створення цінності для клієнтів». Сучасні цифрові продукти це не просто мобільні додатки, сайти чи програмне забезпечення (ПЗ), а й складні високотехнологічні системи. Вони мають власну функціональну архітектуру (користувацькі сценарії, бізнес-процеси, технології). Загалом, цифровий продукт — це те, що продається. Facebook та Google продають цифрові продукти рекламодавцям, Netflix продає їх глядацькій аудиторії. Шерінгові сервіси (Uber, Lyft) продають власникам автомобілів доступ до своїх додатків як спосіб монетизації незайнятих активів. Продукти конкурують за гроші і час споживача. Зазначимо, що цифрові продукти можуть бути пов'язані з матеріальними об'єктами, додавати їм цінності. Часто в таких гібридних продуктах цифрова складова має більшу цінність для компанії ніж матеріальна (наприклад, ПЗ автомобіля Тесли). Невід'ємною рисою цифрового продукту є його можливість бути каналом для цифрової взаємодії зі споживачами. Отже, до поняття продукту підходимо як до сукупності товарів, послуг та інформації, які мають цінність для споживача. Необхідно розуміти, які властивості продукту є базовими, які — очікувані, а які унікальні і як вони міняються з часом. Цифровий продукт також є інтерфейсом між клієнтом і цінністю, яку надає компанія.

UX-стратегія це дисципліна, яка лежить між UX-дизайном та бізнес-стратегією. В такому аспекті її описує Джеймі Леві [1]. На її думку UX-стратегія — це процес, який необхідно ініціювати першим до початку проектування чи розробки цифрового продукту. UX-стратегію потрібно перевірити на реальних потенційних користувачах, щоб довести, що рішення є дійсно затребуване ринком. Таким чином, UX-стратегія це план по досягненню бізнес-цілей в умовах невизначеності.

Оскільки завданням стратегії є ефективне використання наявних ресурсів для досягнення основної мети, пропонуємо власне визначення UX-стратегії. UX-стратегія — це план чи підхід до розробки або розвитку цифрових продуктів, що враховує бізнес-стратегію, технічні можливості та потреби користувачів і має на меті досягнення бізнес-результатів, створення цінності продукту і донесення її до користувачів. Якщо компанії потрібен ефективний UX, то їй необхідна й UX-стратегія. В залежності від рівня зрілості компанія при розробці UX-стратегії може фокусуватися на інструментах та метриках, що пов'язані лише з цифровим продуктом чи з процесами, або з бізнес-моделлю та культурою компанії.

Існують різні підходи, які використовують маркетологи та менеджери продукту для створення UX-стратегії. В основному всі вони включають в себе дослідження, аналіз, планування, тестування і перевірку ідей від початку реалізації до розробки. UX-стратегія починається з фази дослідження і базується на: бізнес-стратегії, дослідженні (конкурентів та користувачів) і подальшому аналізі, інновації цінності, та UX-дизайні [1]. На мою думку, сюди необхідно додати проектування продукту з точки зору технічних можливостей та технологій.

UX-стратегія пов'язана з бізнес-стратегією компанії. В межах бізнес-стратегії компанія може опиратися на різні способи досягнення конкурентних переваг: диференціація, переваги по витратам, спеціалізація на вузькій ніші (по М. Портеру) чи модель 3С (Кен'іті Омае, в якій береться до уваги цілі та інтереси не тільки самої компанії та споживачів, але й конкурентів) або вибирати певну бізнес-модель. Бізнес-модель визначає ключову цінність для ринку, можливості монетизації та обсяг ринку. В рамках певних бізнес-моделей «користувачі» та «клієнти» можуть бути синонімами (наприклад, пошукові системи, соціальні мережі та ін.).

Компанії та стартапи переходять від написання бізнес-планів до гнучких бізнес-моделей. Стів Бланк описує бізнес-модель як набір ключових компонентів, які необхідно перевіряти дослідженнями, орієнтованими на споживачів [2]. Такі ключові компоненти описані Олександром Остервальдером та Івом Пінє під назвою канва (шаблон) бізнес-моделі (business model canvas) [8]. До неї входять такі ключові компоненти: споживчі сегменти, ціннісні пропозиції, канали збуту, відносини з клієнтами, потоки доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери і структура затрат. Канва бізнес-моделі використовується для формулювання гіпотез, а після їх підтвердження, для побудови стратегії. Аналізуючи ключові компоненти канви, після проведення емпіричних досліджень, маркетологи виділяють важливі зони, де необхідно сформулювати якісний досвід взаємодії з продуктом, який в свою чергу, надасть конкурентні переваги для компанії. Аналіз бізнес-моделей за останні 100 років виявив, що 90% інноваційних бізнес-моделей є результатом комбінації і синтезу 55 базових шаблонів бізнес-моделей [9]. Також необхідно зазначити, що вибір тієї чи іншої бізнес-моделі пов'язаний з конкурентним середовищем та ланцюгом створення цінності, який притаманний галузі.

Звісно, для нових продуктів/стартапів і для зрілих компаній бізнес-стратегія буде різною. Компанії, виводячи на ринок нові продукти, стараються досягти відповідності продукту ринковим вимогам (product-market fit). Для стартапу дуже важливо досягти product-market fit, бо це означатиме, що його продукт відповідає реальним потребам клієнтів (має цінність для них) і має конкурентні переваги в порівнянні з аналогами. Складність цього показника полягає в тому, що його неможливо однозначно виміряти та досягти на довготривалій період (бізнес-моделі теж копіюються конкурентами). Ключовими метриками відповідності ринку є утримання (retention) та ріст бази постійних клієнтів. В зрілих компаніях стратегія, зазвичай, направлена на розвиток цінностей продукту і контроль над внутрішніми процесами компанії. Отже, бізнес-стратегія повинна бути гнучкою в умовах розвитку ринку та масштабування продукту.

Також на вибір тієї чи іншої бізнес-моделі впливає життєвий цикл продукту та крива життєвого циклу прийняття нових технологій [2], що показує наявність різних сегментів користувачів на різних етапах зрілості компанії чи продукту (проявляється в різних потребах і особливостях споживчої поведінки в кожному сегменті).

Необхідно зазначити, що велика частина цифрових продуктів служать інтерфейсом для офлайн продуктів. Такі гібридні бізнес-моделі складно скопіювати (на відміну від суто цифрового продукту), але їх важче розвивати, бо потрібен безшовний перехід від цифрової до фізичної складової продукту для того щоб весь ланцюг створення цінності керувався єдиною командою (в свою чергу це вимагає високого рівня компетенцій і в маркетинг-менеджменті, і в управлінні розробкою цифрового продукту). При цьому офлайн складова використовується для монетизації. Стратегічна перевага такої вертикальної інтеграції в тому, що ключові ресурси є фізичною складовою продукту, які важко швидко скопіювати.

Розглядаючи бізнес-моделі необхідно зауважити, що деякі продукти пов'язані з двосторонніми ринками (агрегатори, маркетплейси, пошукові системи). Основний актив компаній, що працюють на таких ринках — це користувачі. На таких ринках UX-стратегію необхідно перевіряти для двох сегментів і створювати два варіанти досвіду взаємодії. Отже, ще до розробки UX-стратегії необхідно провести дослідження користувачів і бізнес-моделі. Бізнес-модель повинна забезпечити стійкий розвиток компанії.

При розробці UX-стратегії будь-які гіпотези або ідеї щодо майбутнього продукту необхідно перевіряти, проводячи ринковий аналіз конкурентних пропозицій. В процесі дослідження можна зібрати інформацію про прямих і непрямих конкурентів, їх рекламну активність та продукти, характеристики продуктів, статистичну інформацію про кількість користувачів, можливості персоналізації, способи монетизації, а також проаналізувати досвід взаємодії з конкурентними продуктами. Ретельно виконане конкурентне дослідження дає інформацію про існуючі тренди, застарілі та актуальні моделі, споживчі сегменти, досвід взаємодії споживачів з конкурентними продуктами.

Отримані дані щодо конкурентів необхідно проаналізувати. Традиційні інструменти аналізу ринку, такі як, наприклад, «5 сил Портера», важко застосовувати для компаній, які є на етапі визначення своїх цільових груп за допомогою нової сегментації ринку (ресегментації). На основі аналізу літератури в цьому випадку необхідно застосовувати бенчмаркінг [1, 2, 10]. Бенчмаркінг — це метод навчання у лідерів ринку шляхом порівняння їх процесів, продуктів або послуг, як на стратегічному рівні, так і на рівні методів управління. При формуванні гіпотези для проектування нових продуктів бенчмаркінг фокусується на аналізі продукту з точки зору задоволення користувачів. Порівняльний аналіз конкурентів можна проводити не тільки на етапі проектування нових продуктів, але і для покращення уже існуючих. В результаті бенчмаркінгу можна отримати інформацію про існуючі бізнес-моделі та цінності, які можна створити за рахунок інновації або оптимізації. Ключовим результатом аналізу конкурентного середовища є висновок про те чи варто виходити на ринок з новим продуктом, чи необхідно переорієнтуватися на інший продукт.

Як було зазначено вище, UX-стратегія базується на інновації цінності. Інновація цінності — це еволюція від традиційного ланцюга цінності Майкла Портера [11] з адаптацією до цифрових продуктів, де аналіз і маркетингова діяльність змінюються в процесі використання продукту, до стратегії «голубого океану» Кіма Чана та Рене Моборна [12]. Автори Кім Чан та Рене Моборн описують інновацію цінності як одночасне застосування диференціації і зниження затрат, а також створення цінності як для споживачів так і для компанії за рахунок виходу на ринок «голубого океану». Це ринок, де ще немає конкурентів, де правила гри не встановлені. Цінність без інновації не дозволяє виділитися з середовища конкурентів. На противагу інновація

без цінності не має комерційного успіху. Отже, інновація цінності досягається тоді, коли компанія поєднує інновацію з ціною та витратами. Схожим чином до інновації цінності підходить Клейтон М. Крістенсен через поняття підривної інновації (disruptive innovation — це інновації, які змінюють співвідношення цінностей на ринку) [13].

Також одним з інструментів для розуміння, наскільки продукт чи послуга задовольняє потреби користувача є канва ціннісної пропозиції. Для її побудови використовують опис цільових сегментів споживачів у форматі персона-гіпотез та ціннісну пропозицію, що сформульована у канві бізнес-моделі. Щоб визначити точки дотику донесення цінності, можна використати такі інструменти як карти емпатії (Empathy mapping), карту шляху користувача (Customer journey map, CJM) чи оптимізацію потоків користувачів (User flows mapping).

Виходячи з аналізу конкурентних пропозицій, існують такі способи конструювання інновації цінності для нових продуктів [1]:

1. Продукт — гібрид конкурентних продуктів та продуктів, що мають вплив на споживачів у сфері UX.
2. Продукт пов'язаний з певною платформою і надає відмінну від неї цінність для споживачів.
3. Продукт консолідує різні аспекти досвіду взаємодії в одне ефективне рішення.
4. Продукт поєднує два різних користувацьких сегмента для укладення угоди (двосторонні ринки).

Треба зауважити, що ці способи легко копіюються конкурентами. Щоб вони спрацювали на перспективу необхідно також мати можливість швидко масштабуватися для зайняття значного сегменту ринку.

Для перевірки гіпотез що є реальними цінностями для певного сегменту користувачів застосовують поняття мінімального робочого продукту (MVP) з обмеженим функціоналом, який слід випустити на ринок, щоб отримати відгук від перших користувачів. Його ввів автор концепції бережливий стартап (Lean Startup) Ерік Райз [14]. Також в основі Lean Startup є модель customer development (модель розвитку споживачів) Стіва Бланка [2] та методологія дизайн-мислення [15]. Ці підходи застосовуються для дослідження споживачів з метою формулювання та підтвердження гіпотез щодо цінності продукту. Таким чином, побудова прототипу необхідна для отримання зворотнього зв'язку від користувачів відносно цінності продукту. MVP є ітеративним інструментом. В будь-якому випадку, першим кроком до створення прототипу є побудова інформаційної архітектури, яка дає загальне бачення системи та ієрархії елементів у ній.

Отже, для демонстрації і тестування ціннісної пропозиції необхідно створювати прототипи. Ціль прототипу — зекономити на розробці до того часу, поки не буде підтверджена експериментально цінність нового продукту для цільової аудиторії та перевірити відповідність бізнес-моделі (за допомогою business model canvas) з досвідом взаємодії користувачів. Також прототип чи MVP використовують для UX-досліджень споживачів. Для цього, в першу чергу, визначаємо споживчий сегмент та його проблему (потреби, біль). Мета дослідження — як найшвидше пройти шлях від гіпотези (ідеї) до підтвердженої інформації. Для досліджень споживачів існує багато інструментів, а саме: етнографічні польові дослідження, контекстний аналіз, фокус-групи, айтрекінг, JTBD (Jobs to be Done, методологія для створення продуктів та впровадження інновацій) [16], орієнтовні персонажі, проблемні інтерв'ю та інші.

З практичної точки зору створення інновації цінності зі сторони UX полягає у виділенні ключового аспекту взаємодії і розкадровці (сторібордингу) з перевіркою їх сумісності з вибраною бізнес-моделлю та технічними можливостями. Ключовий аспект взаємодії — це набір функцій (для кожного продукту свій), необхідний для створення інновації цінності. При його проектуванні необхідно враховувати функціональну архітектуру продукту, дизайн даних та інформаційну структуру. Ключовий аспект взаємодії, по суті, це вирішення проблеми споживачів, яке в даний момент не пропонується конкурентами, з урахуванням вимог бізнесу і технічних обмежень. Отже, ефективна UX-стратегія повинна також враховувати технічне проектування (проектування взаємодії, опис логіки і засобів реалізації проекту).

Для економії часу при підготовці концепції готового рішення для UX варто скористатися UX-рішеннями авторитетних сервісів, що не пов'язані з майбутнім продуктом, але мають ефективні патерни взаємодії (шаблони, взірці), тобто застосувати функціональний бенчмаркінг. Крім того стандартні рішення і шаблони пов'язані з очікуваннями користувачів і полегшують освоєння нових продуктів. Для презентації ідеї нового продукту в сторібордингу UX-дизайнер відображає хронологію події за допомогою сценарію, візуальних компонентів і інформації, що пояснює дії користувача (персона). На різних етапах, починаючи від розробки гіпотези, проектування, MVP чи розвитку продукту продуктові менеджери використовують певні інструменти для реалізації UX-стратегії, а саме матрицю воронки [1] та карту клієнтської взаємодії (CJM). Кожен інструмент має свої переваги і недоліки, тому їх можна поєднувати для кращого розуміння продукту і його розвитку всіма учасниками проекту. По суті, інструменти, які спеціалісти використовують при реалізації UX-стратегії є методами структурування гіпотез чи зібраних даних.

На етапі проектування продукту необхідно розробити аналітичний план, який включатиме набір переходів, подій, метрик, що автоматично фіксуються в продукті для подальшого їх аналізу. Цей план повинен бути задокументований з урахуванням можливостей технологій, цілей бізнесу і задач користувачів. Розробляючи аналітичний план, необхідно виділити ключові метрики (основні показники, що пов'язані з цілями бізнесу і вирішенням потреб користувачів) і основні користувацькі метрики (сценарії, що включають основні точки взаємодії, відображені в CJM), виділити зовнішню аналітику (наприклад, поєднання з каналами

просування) і внутрішню (показники для фінансового прогнозування), а також визначитися з інструментами збору аналітики. В залежності від складності продукту іноді необхідно застосовувати більше одного аналітичного інструменту, а для сфери фінансових технологій використовувати виключно self-hosted системи (збирають і зберігають всі дані виключно на внутрішніх серверах компанії). Застосування аналітичних інструментів (Google Analytics, Amplitude, Kissmetrics та інших) дає можливість поєднувати дані, зібрані безпосередньо в процесі роботи користувачів з продуктом і каналів для їх залучення. В процесі розвитку продукту UX-стратегію необхідно оптимізувати, ґрунтуючись на зібраних даних і подальшому їх аналізі.

Підходи до аналітики є різними для різних бізнес-моделей і різними на кожному з етапів розвитку компанії [17]. Необхідно фокусуватися на ключових метриках на кожній стадії залучення користувача (починаючи від потенційного клієнта і закінчуючи клієнтом, який не тільки користується продуктом, але й рекомендує його). При цьому потрібно розуміти найризикованіші місця в бізнес-моделі і відповідні метрики, які характеризують цей ризик. Також на кожній стадії залучення користувача необхідно визначити маркетингові цілі і задачі.

Загальними метриками оцінки UX, що відображають функціональність і юзабіліті цифрового продукту є:

1. Коефіцієнт успіху (Success rate) — відсоток користувачів, які досягли цілей при роботі з продуктом.
2. Коефіцієнт помилок (Error rate) — кількість помилок, які користувач здійснює при виконанні завдання.
3. Час завдання (Task time) — час, що витрачає користувач на виконання завдання.
4. Кількість кліків до завершення (Clicks to completion) — скільки кліків (чи інших дій на сенсорному екрані) необхідно зробити користувачу щоб досягти цілі.
5. Коефіцієнт відмов (Abandonment rate) — відсоток користувачів, які почали, але не завершили завдання.

UX-дизайн повинен опиратися на бізнес-модель з перевіреною цінністю. Результатами UX-дизайну є карти сайтів, прототипи, каркасні моделі, потоки процесів, функціональні специфікації чи інші візуальні компоненти, які розкривають ключові аспекти досвіду взаємодії. Необхідно зауважити, що злагоджений досвід взаємодії є актуальним не тільки в середині цифрових продуктів, а й за їх межами, оскільки, до прикладу, кол-центр чи служба доставки є складовими елементами інтернет-магазину і невід'ємною частиною послуги зі сторони покупця. Часто UX-стратегія, не є сталим документом, радше, навпаки, його необхідно міняти після виявлення і уточнення нових цінностей і моделей бізнесу. Проте UX-стратегія допоможе сформувати спільне бачення продукту у крос-функціональній команді на всіх етапах та рівнях його розробки.

Підсумовуючи вищесказане, автором запропоновано модель UX-стратегії як складової бізнес-стратегії при розробці цифрових продуктів (рис. 1).



Рис. 1. Модель UX-стратегії як складової бізнес-стратегії при розробці цифрових продуктів

В процесі розробки UX-стратегії необхідно залучати спеціалістів з різними компетенціями. UX-спеціалісти проектують і розвивають продукт, його інтерфейс, впливають на комунікацію та процеси в площині споживчого досвіду. Отже, проектування цифрових продуктів вимагає знань в багатьох сферах (маркетингу, менеджменту технологій, дизайну (як інтерфейсів, так і проектування)), а також знань технічних і аналітичних інструментів.

Підсумуємо, чому компаніям необхідно застосовувати UX-стратегію:

1. Підтвердити гіпотези через MVP чи прототип.
2. Скоротити ризики щодо створення неконкурентоздатного продукту.
3. Виявити пріоритетні характеристики на кожному етапі розвитку продукту.
4. Знизити затрати на розробку і впровадження продукту.

Очікування користувачів міняються з плином часу, цінність цифрових продуктів стає менш значимою. Тому безперервний розвиток продуктів є необхідністю для сучасних компаній і водночас вимагає від них складних трансформацій. Дослідження мотивів споживачів, проектування цінності та тестування прототипів знижує невизначеність при виході на реальний ринок. Уміння компанії системно створювати цінність і визначає її успіх у довгостроковій перспективі.

Серед основних проблем вітчизняних компаній, пов'язаних із запровадженням UX-стратегії, необхідно відзначити такі:

- недосконалість або відсутність корпоративної культури призводить до розробки продукту з низькою цінністю для користувачів;
- незлагодженість роботи різних відділів чи проектних команд, що призводить до незацікавленості в оптимізації процесів розробки та впровадження;
- неефективна система комунікації як в середині компанії, так і зі споживачами, відсутність досліджень;
- відсутність аналітики або формальне її проведення, що не дає змогу покращувати продукт.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Оскільки, цифрові технології кардинально змінюють ринки, взаємодія зі споживачами все більше переходить в цифрову площину. Стартапи відштовхуються не від маркетингових планів, а від ітерацій гіпотеза-дослідження-розробка-впровадження, які відображені в UX-стратегії. Якщо для великого підприємства UX-стратегія необхідна на етапі розвитку продукту, передусім для синхронізації команди та підвищення її ефективності, то для стартапу UX-стратегія може допомогти швидше і з меншими затратами виводити нові продукти на ринок.

Швидкий розвиток різної складності цифрових продуктів (від мобільного застосунку до цифрового двійника (віртуальна копія матеріального продукту або системи)) вимагає від компаній опанування технологій для їх створення. UX-стратегія — це план перетворення знань, отриманих в процесі досліджень в детальну специфікацію цифрового продукту з урахуванням цілей бізнесу, потреб користувачів і технологічних обмежень.

Підбиваючи підсумок, можна стверджувати, що вже зараз перед компаніями постають важливі завдання щодо управління споживчим досвідом та його індивідуалізації в цифрових продуктах. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою інструментарію щодо формування досвіду споживачів та управління ним з урахуванням нових технологій.

Література.

1. Леви Д. UX-стратегия. Чего хотят пользователи и как им это дать. СПб.: Питер, 2016. 304с.
2. Бланк С. Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов. М.: Альпина Паблшер, 2017. 368с.
3. Норман Д. Дизайн привычных вещей. Харків: КСД, 2019. 320с.<https://bookclub.ua/catalog/books/busines/dizayn-zvichnih-rechey>
4. Murton Beets L., Handley A. B2B Content Marketing 2018: Benchmarks, Budgets, and Trends—North America. 2018. URL: <https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2017/09/2018-b2b-research-final.pdf> (дата звернення: 15.12.2020).
5. Вікіпедія. Досвід користування. 2020. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D0%B4_%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F (дата звернення: 15.12.2020).
6. Farrell M. PwC: Consumers Will Pay More for Better Experience. 2018. URL: <https://www.nexttv.com/news/pwc-consumers-will-pay-more-better-experience-418882> (дата звернення: 15.12.2020).
7. European Predictions 2021. 2020. URL: https://go.forrester.com/europe-predictions-2021/?utm_source=pressrelease&utm_medium=pr&utm_campaign=predictions_2021_eu (дата звернення: 15.12.2020).
8. Остервальдер О., Піньє І. Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і кожного. К.: Наш Формат, 2017, 288с.
9. Шик М., Франкенбергер К., Гассман О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. М.: Альпина Паблшер, 2019. 432с.
10. Гарвін Д., Створення організації, що навчається. Harvard Business Review. 1993 липень-серпень. С. 78-91.

11. Портер М. Конкуренция М.: Вильямс, 2005. 608 с.
12. Кім Ч., Моборн Р. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Харків: КСД, 2019. 270с.
13. Крістенсен К. Дилема інноватора. Як нові технології нищать сильні компанії. Київ: Yakaboo Publishing, 2017. 276с.
14. Райз Е. Стартап без помилок. Харків: Vivat, 2016. 368с.
15. Барнет Б., Еван Д. Дизайн-мислення. Спроектуй своє життя. К.: Наш Формат, 2018. 224с.
16. Ulwick T. The Jobs-to-be-Done Canvas. 2018. URL: <https://jobs-to-be-done.com/the-jobs-to-be-done-canvas-f3f784ad6270> (дата звернення: 15.12.2020).
17. Croll A., Yoskovitz B. Lean Analytics. Use Data to Build a Better Startup Faster. O'Reilly Media, 2019. 436с.

References.

1. Levi, D. (2016), *UX-strategija. Chego hotjat pol'zovateli i kak im jeto dat'* [UX Strategy: How to Devise Innovative Digital Products that People Want], Piter, St. Petersburg, Russia.
2. Blank, S. (2017), *Chetyre shaga k ozareniju. Strategii sozdanija uspešnyh startupov*. [The four steps to the Epiphany. Successful Strategies for products that win], Al'pina Publisher, Moscow, Russia.
3. Norman, D. (2019), *Dyzajn zvychnykh rechej* [The psychology of everyday things], KSD, Kharkiv, Ukraine.
4. Murton Beets, L and Handley, A. (2018), "B2B Content Marketing 2018: Benchmarks, Budgets, and Trends—North America", available at: <https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2017/09/2018-b2b-research-final.pdf> (accessed 15 Dec 2020).
5. Wikipedia (2020), "User experience", available at: https://en.wikipedia.org/wiki/User_experience (accessed 15 Dec 2020).
6. Farrell, M. (2018), "PwC: Consumers Will Pay More for Better Experience", available at: <https://www.nexttv.com/news/pwc-consumers-will-pay-more-better-experience-418882> (accessed 15 Dec 2020).
7. Forrester Research (2020), "European Predictions 2021", available at: https://go.forrester.com/europe-predictions-2021/?utm_source=pressrelease&utm_medium=pr&utm_campaign=predictions_2021_eu_ (accessed 15 Dec 2020).
8. Osterval'der, O. and Pin'ie, I. (2017), *Stvoriuiemo biznes-model'. Novators'ki idei dlja vsikh i kozhnoho* [Business Model Generation], Nash Format, Kyiv, Ukraine.
9. Shik, M. Frankenberger, K. and Gassman, O. (2019), *Biznes-modeli: 55 luchshih shablonov* [Business Model Navigator], Al'pina Publisher, Moscow, Russia.
10. Harvin, D., (1993), "Creating a learning organization", *Harvard Business Review*, pp. 78-91.
11. Porter, M. (2005), *Konkurencija* [Competition], Vil'jams, Moscow, Russia.
12. Kim, Ch. and Moborn, R. (2019), *Stratehiia Blakytneho Okeanu. Yak stvoryty bezkhamnyj rynkovyj prostir i pozbutysia konkurencii* [Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant], KSD, Kharkiv, Ukraine.
13. Kristensen, K. (2017), *Dylema innovatora. Yak novi tekhnolohii nyschat' syl'ni kompanii* [The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail.], Yakaboo Publishing, Kyiv, Ukraine.
14. Rajz, E. (2016.), *Startup bez pomylok* [Startup without errors], Vivat, Kharkiv, Ukraine.
15. Barnett, B., Evan, D. (2018), *Dyzajn-myslennia. Sproektuj svoie zhytti* [Designing Your Life: How to Build a Well-Lived, Joyful Life], Nash Format, Kyiv, Ukraine.
16. Ulwick, T. (2018), "The Jobs-to-be-Done Canvas", available at: <https://jobs-to-be-done.com/the-jobs-to-be-done-canvas-f3f784ad6270> (accessed 15 Dec 2020).
17. Croll, A., Yoskovitz, B. (2019), *Lean Analytics. Use Data to Build a Better Startup Faster*, O'Reilly Media, Sebastopol, USA.

Стаття надійшла до редакції 01.04.2021 р.