

От идеи до результата:

Как создавать продукты,
которые нужны людям.



и
Андрей Сивер

Андрей Сивер

**От идеи до результата:
Как создавать продукты,
которые нужны людям**

«Автор»

2026

Сивер А.

От идеи до результата: Как создавать продукты, которые нужны людям / А. Сивер — «Автор», 2026

«Тридцать четыре функции — а что, если людям нужно совсем другое?»
Перед запуском команда спорит о чате и календаре, но не знает главного: какую задачу решит продукт? Востребованный продукт не собирают из эффектных функций. Нужно понять, кому и когда нужна помощь, отделить факты от догадок, проверить рискованные гипотезы и выбрать главное — в том числе понять, от чего отказаться. Путь ведёт от исследования аудитории и формулировки проблемы к стратегии, экономике продукта, MVP, запуску и метрикам. Вы научитесь проверять идеи до разработки, выбирать приоритеты и создавать понятные решения, которые приносят пользу людям и помогают бизнесу развиваться устойчиво. Для продакт-менеджеров, предпринимателей и команд, которым важно не просто выпустить продукт, а добиться результата. Вместо споров о функциях — ясный следующий шаг и понимание, что проверять дальше. Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image - Лицензия

© Сивер А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Продакт-менеджмент: как превращать потребности людей в ценность	6
Пользователь и его задача: для кого и зачем мы создаём продукт	11
Исследование рынка и аудитории: как находить надёжные факты	16
От наблюдений к возможностям: как правильно сформулировать проблему	23
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Андрей Сивер
От идеи до результата: Как создавать
продукты, которые нужны людям

От идеи до результата: Как создавать продукты, которые нужны людям
Андрей Сивер

Продакт-менеджмент: как превращать потребности людей в ценность

— Я бы добавил голосовой ввод, — сказал дизайнер. — Родители смогут надиктовывать дела.

— А я хочу синхронизацию с календарём, — возразил разработчик. — Без неё приложение не выглядит законченным.

— Нам нужен чат, — добавила маркетолог. — Иначе непонятно, чем мы отличаемся от обычного списка задач.

На экране висел список из тридцати четырёх функций для нового приложения «Школьный круг»: расписание, документы, чат, напоминания, баллы за выполненные задания, подбор кружков, поиск репетиторов и ещё одиннадцать пунктов, которые особенно хорошо смотрелись в презентации.

До запуска оставалась неделя. Команда была сильной, уставшей и гордой. Она сделала всё, о чём могла попросить сама себя. Но когда продакт-менеджер спросил: «Какую важную проблему родителя решит приложение?», в комнате стало тихо.

— Поможет организовать школьную жизнь, — наконец ответил кто-то.

Фраза звучала убедительно — как многие фразы, за которыми пока не стоит ясного решения.

Приложение запустили. Его скачали, хвалили за аккуратный интерфейс, показывали знакомым. Но вскоре многие перестали открывать. В аналитике было видно: человек проходил регистрацию, изучал несколько экранов — и не возвращался. Команда добавляла подсказки, улучшала меню, спорила о цвете значка. А вопрос оставался прежним: зачем родителю открывать это приложение именно завтра?

Один вечер глазами пользователя

Марина возвращается домой в половине восьмого. Нужно приготовить ужин, ответить на рабочее письмо и проверить, собрал ли сын спортивную форму. В школьном чате за день накопилось больше сотни сообщений. Среди них — обсуждение экскурсии, фотография с концерта, просьба сдать деньги и важное сообщение учителя: завтра принести подписанное согласие и взять сменную обувь.

Марина открывает чат, листает вверх, снова листает вниз. Ищет сообщение, но не помнит, когда оно появилось. Сын спрашивает, где форма. Рабочее письмо не исчезает из головы. Ей не нужен новый каталог школьных документов, дополнительная лента новостей или игровой рейтинг ответственных родителей. Ей нужно за пару минут понять, что завтра важно не забыть, — и быть уверенной, что она ничего не пропустила.

Это не просто «хотелка» пользователя. У неё есть контекст: вечерняя спешка. Есть задача: подготовить ребёнка к завтрашнему дню. Есть препятствия: поток сообщений, нехватка времени, сомнение в том, что нужная информация найдена. И есть критерий успеха: Марина быстро получает проверенный список дел и спокойно закрывает чат.

Посмотреть на продукт глазами человека — значит увидеть не экран, а ситуацию, в которой этот экран должен помочь. Люди не просыпаются с желанием «использовать приложение с синхронизацией календаря». Они хотят успеть на поезд, найти свободного врача, не потерять важный документ, накормить ребёнка или закончить работу вовремя. Продукт становится нужен, когда помогает сдвинуть реальную жизнь в желаемую сторону.

Функция — ещё не ценность

В продуктовой работе полезно различать четыре понятия.

Функция — то, что продукт умеет делать. Например, сохранять школьные сообщения или создавать напоминания.

Продукт — целостная система, с помощью которой человек решает задачу. Это не только приложение, но и способ подключиться, получить помощь, восстановить доступ, довериться информации.

Ценность — польза, которую человек получает в конкретной ситуации по сравнению с доступными ему альтернативами. Если родитель быстрее и спокойнее находит важное в школьном чате — это ценность. Если приложение просто хранит ещё один список, который нужно регулярно проверять, оно может добавить человеку работы вместо того, чтобы её убрать.

Результат — наблюдаемое изменение, к которому приводит продукт. Например, родитель быстрее находит информацию о завтрашнем дне и реже пропускает важные сборы.

Функция сама по себе не хороша и не плоха. Её смысл зависит от связи с задачей. Напоминание полезно, если человек забывает о событии. Оно раздражает, если дублирует уже существующие уведомления. Чат может помочь договориться — или создать ещё одно место, которое нужно проверять. Даже искусственный интеллект не превращает функцию в ценность одним упоминанием в презентации. Если автоматическая сводка пропускает важное или уверенно выдумывает детали, она экономит время лишь до момента, когда пользователь перестаёт ей доверять.

Мы легко увлекаемся тем, что можно показать: кнопкой, экраном, новой технологией. Но человек оценивает не список реализованных возможностей, а то, стала ли его задача решаться лучше. К тому же внимание и рабочая память ограничены. Когда человеку приходится переключаться между чатами, календарём, документами и отдельными напоминаниями, у него растёт умственная нагрузка. Ещё одно приложение может её снизить — а может стать ещё одним пунктом в списке дел.

Ответственность не за список задач

Продакт-менеджмент часто принимают за управление очередью: собрать пожелания, расставить приоритеты, раздать задачи и проверить сроки. Это часть работы, но не её смысл. Смысл — помочь команде добиться нужного результата и не перепутать его с количеством выпущенных функций.

Продакт-менеджер не обязан знать ответ на любой вопрос. Он не должен угадывать, что нужно людям, а затем убеждать всех в своей правоте. Его работа — задавать точные вопросы, собирать свидетельства, прояснять предположения и помогать команде делать осознанный выбор.

Как часто родители действительно пропускают важные сообщения? Что они делают сейчас, чтобы этого не случилось? В какой момент решение ломается? Достаточно ли открыть исходное сообщение, или нужна отдельная сводка? Каким данным можно доверить такую функцию? Что пользователь готов подключить — и на каких условиях?

Одного интервью недостаточно, чтобы получить истину в готовом виде. Люди могут описать привычный обходной путь и не вспомнить редкий, но важный случай. Поэтому полезно сочетать разговоры с наблюдением за реальным процессом, тестами простого прототипа и данными об использовании продукта. Нужно искать не подтверждение любимой идеи, а сведения, которые помогут отличить полезное решение от удобной догадки.

Три проверки хорошей идеи

У решения есть три стороны, которые нужно рассматривать вместе.

Желательность для пользователя. Есть ли у определённых людей важная задача? Помогает ли решение справиться с ней лучше, чем привычные способы? Готовы ли пользователи менять своё поведение ради этой пользы?

Осуществимость для команды. Можно ли сделать решение надёжно и поддерживать его? Какие данные, технологии и навыки нужны? Не скрывается ли за простой кнопкой сложная интеграция, ошибки доступа или необходимость постоянно обновлять информацию?

Жизнеспособность для бизнеса. Помогает ли продукт компании достичь устойчивой цели? Кто будет за него платить, если нужна платная модель? Почему школа, организация или отдельная семья выберет именно его? Сколько стоит привлечение и обслуживание пользователя?

Идея, привлекательная для пользователя, может оказаться слишком сложной или дорогой в производстве. Технически изящное решение может не менять жизнь человека. А функция, которую можно монетизировать, но которую пользователь считает навязчивой, не создаст здорового бизнеса надолго.

У этих проверок есть важное дополнение: доверие. Продукт, работающий с детской информацией и школьными сообщениями, обязан учитывать приватность и точность. «Технически возможно» не значит «допустимо». Сводка должна показывать источник; ошибку должно быть легко заметить и исправить. Доверие не заменяет три проверки, но без него продукт может оказаться нежелательным даже при хорошем интерфейсе и рабочей бизнес-модели.

Как список функций становится картой ценности

Вернёмся к совещанию. Команда не стала немедленно выбрасывать весь список функций. Вместо этого она попробовала связать каждое предложение с потребностью и результатом.

Наблюдаемая потребность

Возможное решение

Проверяемый результат

Вопрос для бизнеса

Родитель не может быстро найти, что нужно сделать к завтрашнему дню

Собирать важные объявления из доступных и разрешённых источников, показывая ссылку на оригинал

Родитель быстрее находит нужное и подтверждает, что учёл все дела

Будут ли семьи или школы пользоваться этим достаточно регулярно, чтобы решение окупало разработку?

Родители забывают о сроках и мероприятиях

Создавать напоминания после подтверждения объявления

Меньше пропущенных событий; больше выполненных вовремя действий

Удерживает ли напоминание людей или становится источником лишнего шума?

Семье нужно согласовать, кто что сделает

Дать возможность передать дело другому члену семьи

Снижается число забытых поручений и уточняющих сообщений

Есть ли у семей потребность, достаточная для отдельного общего сценария?

Команда предлагает начислять баллы за выполненные дела

Не добавлять функцию, пока не найдена связанная с ней потребность

Результат пока не определён

Не потратим ли мы ресурсы на вовлечение ради самого вовлечения?

Таблица не доказывает, что предложенные решения сработают. Она показывает, что именно нужно проверить. Например, если родителю важна точность, автоматическая сводка

без ссылки на источник может быть хуже обычного чата. Если школьные платформы не дают безопасного доступа к сообщениям, команда не должна притворяться, будто интеграция — это задача на пару дней. Можно исследовать другой способ: например, начать с официальных объявлений или с сообщений, которыми пользователь делится сам. Но и этот вариант сначала нужно проверить.

Именно здесь в продуктовой работе появляется выбор. Команда не обязана делать всё, что кому-то кажется полезным. Она должна понять, какое решение с наибольшей вероятностью улучшит важный результат и какие свидетельства нужны, чтобы принять следующее решение.

Синхронизация с календарём может быть отличной функцией — если она решает конкретную задачу и работает надёжно. Чат может оказаться лишним, если он дублирует уже привычный родителям канал. Баллы могут пригодиться в одном сценарии и не иметь смысла в другом. Не существует списка функций, который автоматически сделает продукт ценным. Есть связка: потребность, решение, результат.

Проверяйте не активность, а пользу

Чтобы понять, движется ли продукт в нужную сторону, недостаточно знать число скачиваний. Оно показывает интерес или доступность приложения, но не доказывает, что человеку удалось решить задачу. Число отправленных уведомлений тоже не отвечает на вопрос, помогли ли они.

Для «Школьного круга» команда могла бы наблюдать за тремя уровнями:

1. Пользовательский результат. Сколько времени занимает поиск нужного объявления? Может ли родитель после работы определить, что требуется сделать завтра? Как часто он сообщает о пропущенной важной информации?

2. Поведение в продукте. Возвращаются ли семьи к сценарию подготовки к школьному дню? Пользуются ли напоминаниями после первого знакомства с приложением?

3. Результат для бизнеса. Готовы ли семьи или школы продолжать пользоваться продуктом и оплачивать его? Можно ли поддерживать его без чрезмерных затрат?

Ни один показатель не идеален. Например, сокращение времени в приложении может означать, что человек быстрее решил задачу, а может — что он бросил её на середине. Поэтому цифры нужно сопоставлять с наблюдениями и проверять, что именно они означают.

Полезно заранее определить не только желаемый эффект, но и признаки вреда. Если родители быстрее получают сводку, но она часто содержит ошибки, улучшение скорости не означает успеха. Показатель точности или доля исправлений может стать ограничителем: продукт не должен ускорять решение за счёт надёжности. Хорошая метрика помогает принять решение, а не украшает отчёт.

Одно предложение, которое проверяет идею

Попробуйте сформулировать ценность продукта в одном предложении:

Для [кого] в ситуации [когда и какую задачу нужно решить] продукт помогает [получить конкретный результат] с помощью [ключевого способа], чтобы [измеримая польза для человека].

Например:

Для родителей младших школьников, которые вечером разбирают сообщения класса, «Школьный круг» помогает быстро составить проверенный список того, что нужно ребёнку на завтра, показывая важные объявления и ссылки на их источники, чтобы родители тратили меньше времени на поиск и реже пропускали школьные дела.

Это ещё не рекламный слоган и не доказательство, что продукт сработает. Это рабочая гипотеза. Её можно проверять: поговорить с родителями, попросить показать, как они сегодня ищут информацию, сделать простой прототип списка и посмотреть, помогает ли он справиться с задачей. Затем — измерить, что изменилось, и выяснить, какой ценой для команды и бизнеса достигнут результат.

Если фраза распадается на перечень возможностей, вероятно, вы описываете функции. Если её можно сказать только общими словами — например, «делаем жизнь удобнее», — пока неясно, кому и в какой ситуации вы помогаете. Если результат невозможно заметить или проверить, команде будет трудно понять, приближается ли она к цели.

Короткое упражнение. Выберите одну функцию из своего продукта. За десять минут ответьте письменно на четыре вопроса:

1. В какой ситуации человеку нужна эта функция?
2. Что он пытается сделать и что мешает ему сейчас?
3. Какое изменение должно произойти благодаря функции?
4. По каким признакам вы поймёте, что изменение важно и для пользователя, и для бизнеса?

Если на первый вопрос получается ответ вроде «всем и всегда», сузьте аудиторию или контекст. Если на третий — «станет удобнее», опишите наблюдаемое изменение. Если на четвёртый ответа нет, не спешите строить: сначала выясните, что именно нужно проверить.

Не больше функций, а больше результата

Продакт-менеджмент начинается не с вопроса «что ещё мы можем добавить?», а с более трудного: «какому человеку мы помогаем, в какой ситуации и что у него должно получиться лучше?» Ответ редко находится за одну встречу. Его собирают по частям — из наблюдений, разговоров, поведения людей, технических ограничений и целей бизнеса.

Продакт-менеджер не может отменить неопределённость, зато может сделать её видимой. Он помогает команде отделить факт от предположения, ценность — от функции, прогресс — от занятости. Иногда результатом этой работы становится новая возможность. Иногда — отказ от красивой, но ненужной идеи. И тот и другой выбор может быть хорошим, если он основан на свидетельствах и понятном результате.

В конце совещания команда «Школьного круга» не получила волшебного ответа и не переписала продукт за час. Зато у неё появился конкретный вопрос для проверки: смогут ли родители вечером быстрее и надёжнее понять, что нужно подготовить ребёнку на завтра? Это уже лучше, чем тридцать четыре функции без общего направления. Ведь ценность продукта определяется не длиной списка возможностей, а тем, насколько надёжно он помогает определённым людям достигать значимого для них результата.

Пользователь и его задача: для кого и зачем мы создаём продукт

В понедельник утром команда сервиса «Планка» собралась вокруг большого экрана. На нём сияла новая версия приложения: календарь, списки дел, напоминания, приоритеты и аккуратная панель с графиком продуктивности. Всё было на месте — кроме ответа на вопрос, кому именно эта программа должна помочь.

— Наш пользователь — любой человек, которому нужно лучше организовать жизнь, — уверенно сказал руководитель проекта.

Фраза прозвучала широко и доброжелательно. Почти как открытая дверь. Но для команды она оказалась дверью в комнату, где невозможно выбрать, что строить дальше. Одним пользователям хотелось больше напоминаний, другим — меньше. Одни просили совместные списки, другие не желали показывать свои задачи никому. Кто-то открывал приложение каждый час, кто-то скачал его однажды и забыл.

У команды были данные о количестве установок и список пожеланий. Но она не понимала главного: в какой момент человеку вообще становится нужен такой продукт?

Ответ появился не в очередном мозговом штурме, а в историях трёх людей.

Один продукт — три разные работы

Ирина, 36 лет, работает дизайнером на себя. У неё одновременно несколько клиентов, и у каждого — свои сроки, правки и договорённости. Она открывает «Планку», чтобы вынести обещания из головы и не подвести людей. Ей важно быстро увидеть: что я уже пообещала, что нужно закончить сегодня и кому сообщить, если срок изменится.

Денису 20. Он готовится к экзаменам и тоже пользуется «Планкой», но не для управления обязательствами перед клиентами. Когда перед ним целый курс и несколько недель до зачёта, список из двадцати тем вызывает скорее ступор, чем ясность. Он записывает первую маленькую задачу — например, «прочитать конспект за вторник» — и чувствует, что может начать. Приложение помогает ему не столько помнить, сколько перестать воспринимать подготовку как огромную бесформенную глыбу.

Людмила, 58 лет, помогает пожилому отцу. Она ведёт список визитов к врачу, покупок и дел, которые нужно согласовать с братом. Для неё «Планка» — способ не оставаться единственным человеком, который всё помнит. Её успех не в том, что все задачи закрыты к вечеру, а в том, что важная договорённость не потеряется между родственниками.

Внешне эти люди похожи на обобщённый образ «занятого пользователя». Все хотят порядка. Все добавляют задачи. Все пользуются одним приложением. Но работу, ради которой они его открывают, каждый раз нанимают разную.

Ирина хочет надёжно выполнять обещания. Денис — превратить тревожную неопределённость в первый посильный шаг. Людмила — разделить заботу и не упустить важное в семейной координации. Если команда увидит только общие черты, она может решить, что нужно добавить всем побольше напоминаний. Если присмотрится к обстоятельствам, обнаружит три разных задачи и три разных критерия успеха.

Вот почему продукт не создают для абстрактной аудитории. Его создают для человека, который оказался в определённой ситуации и пытается изменить её к лучшему.

Человек — не набор демографических признаков

Возраст, профессия, город и семейное положение могут быть полезны. Они помогают понять, где искать людей для интервью, какие устройства доступны им, какие ограничения или привычки стоит учитывать. Иногда демографические характеристики действительно связаны с потребностью: например, с доступностью услуги или требованиями регулирования.

Но сами по себе они редко объясняют, зачем человек действует.

Представим группу «женщины от 30 до 45 лет, работающие в офисе». Внутри неё окажутся люди, которые хотят освободить вечер от рабочих сообщений, подготовиться к смене профессии, распределить домашние дела или просто не забыть купить корм для кота. И наоборот: похожая задача может возникнуть у людей разного возраста, профессии и достатка.

Демография отвечает на вопрос «кто перед нами?» лишь в самом общем смысле. Для продукта гораздо важнее другой вопрос: «что этот человек пытается сделать именно сейчас и почему это важно?»

Здесь полезна идея «работы, для которой нанимают продукт». Человек не просто покупает приложение или подключает сервис. Он «нанимает» решение, чтобы продвинуться из одной ситуации в другую. Иногда такая работа практическая: отправить счёт, записаться к врачу, найти жильё. Иногда эмоциональная: почувствовать контроль, снизить тревогу, не бояться начать. Иногда социальная: выглядеть надёжным, не разочаровать близких, показать команде, что на него можно положиться.

Эти мотивы не нужно раскладывать по трём обязательным полкам при каждом интервью. Они нужны как напоминание: у действия почти всегда больше одного слоя. Ирина в функциональном смысле фиксирует сроки, эмоционально хочет снизить тревогу, а социально — сохранить доверие клиентов. Для Людмилы общий список помогает координировать дела, но за этим стоит желание разделить ответственность с семьёй.

Если заметить только функцию, решение может оказаться технически правильным и человечески бесполезным. Напоминание способно сообщить Людмиле, что пора купить лекарства, но не поможет ей согласовать, кто заберёт рецепт. А Денису новый график дедлайнов может лишь нагляднее показать, как много он не успевает.

Понять задачу — значит увидеть обстоятельства

Формулировка «пользователь хочет быть продуктивнее» звучит как объяснение, но чаще всего это только вывеска. За ней необходимо разглядеть конкретный эпизод.

Что произошло перед тем, как человек начал искать решение? Что он пытался сделать? Что мешало? Как он справлялся до этого? Как поймёт, что теперь стало лучше?

В когнитивной психологии существует понятие памяти о намерениях: нам нужно не только помнить прошлое, но и вовремя вспомнить, что следует сделать позже. Перебивания и переключение внимания могут мешать таким намерениям. Поэтому список или напоминание иногда действительно помогают вынести часть нагрузки из головы. Но сам факт, что людям бывает трудно помнить, ещё не доказывает, что именно ваше приложение им нужно. Важно понять, какое намерение, в каких обстоятельствах и с какими последствиями человек боится потерять.

Для этого полезно исследовать не общие мнения о жизни, а недавние события. Не «Вам нравится планировать?» — на такой вопрос легко ответить вежливым «да». Лучше попросить восстановить конкретный эпизод: «Расскажите о последнем случае, когда вы поняли, что можете забыть важное дело». У события есть детали. У абстрактного мнения их обычно меньше.

Разбирая эпизод, выясняйте:

1. Контекст. Где и когда возникла задача? Кто ещё участвовал? Что происходило вокруг? Какие ограничения были важны — время, место, доступ к информации, конфиденциальность?

2. Триггер. Что заставило человека действовать именно тогда? Пришло письмо, приблизился срок, кто-то попросил о помощи, закончился привычный способ справляться?

3. Желаемый прогресс. Чего человек хотел добиться — не в смысле «какую функцию использовать», а в смысле «как должна измениться ситуация»?

4. Альтернативы. Что он сделал на самом деле? Использовал другое приложение, бумажный лист, переписку, помощь коллеги, память — или решил пока ничего не делать?

5. Критерий успеха. По каким признакам человек понял бы, что справился? Что стало бы возможным, чего раньше не получалось?

Альтернатива — это не обязательно продукт-конкурент. Людмила могла хранить часть информации в семейном чате, часть — на бумаге, а часть — в памяти. Денис мог откладывать подготовку до последнего, потому что это неприятно, но привычно. Ирина могла напоминать себе о сроках через календарь и сообщения клиентам. Без изучения таких обходных путей команда сравнивает свой продукт только с другими приложениями и не замечает настоящих конкурентов: привычек, ручной работы и бездействия.

Как не придумать пользователя вместо того, чтобы его понять

Персона — собирательный портрет группы пользователей. Она может помочь команде помнить, для кого принимаются решения. Но подробность не равна достоверности. Можно придумать герою имя, любимый подкаст, марку ноутбука и утренний ритуал — и всё равно ничего не знать о реальной потребности.

Персона полезна не как литературный персонаж, а как краткое изложение повторяющихся наблюдений. Если несколько людей в похожих обстоятельствах сталкиваются с одной преградой и ищут сходный прогресс, это основание для рабочей гипотезы. Если команда приписала им предпочтения, которых никто не подтверждал, перед нами не исследование, а воображение в красивой карточке.

Поэтому сначала человек и его история, потом обобщение. Не наоборот. Не надо начинать с выдуманной таблицы «Алексей, 32 года, любит кофе и инновации» и искать доказательства, что такой человек существует. Нужно услышать, что люди действительно делают, а затем осторожно назвать сходство между их ситуациями.

И ещё важно различать пользователя и покупателя. В корпоративном продукте сотрудник может пользоваться сервисом каждый день, руководитель — выбирать поставщика, а финансовый отдел — оплачивать подписку. У каждого свои критерии успеха. Если смешать их в одну персону, продукт рискует удовлетворить плательщика на презентации и разочаровать пользователя в работе.

От наблюдения к проверяемой формулировке

Для описания задачи удобно использовать шаблон:

Когда [возникает ситуация или ограничение], **я хочу** [достичь прогресса или выполнить действие], **чтобы** [получить значимый результат].

В середине формулировки не стоит сразу называть функцию. Если написать «Когда я занят, я хочу получать пуш-уведомления», команда уже выбрала решение, не выяснив задачу. Человек может хотеть не уведомление, а уверенность, что важное не потеряется. Для этого иногда подойдёт напоминание, но иногда — передача дела другому, совместный список или изменение самого процесса.

Три истории из «Планки» можно выразить так:

Когда у меня несколько клиентских проектов с разными сроками и договорённостями, я хочу быстро видеть, что обещано и что требует моего внимания, чтобы выполнять обязательства и сохранять доверие клиентов.

Когда подготовка к экзамену кажется слишком большой и неопределённой, я хочу найти ближайший посильный шаг, чтобы начать заниматься и почувствовать, что продвигаюсь.

Когда я координирую заботу о пожилom отце вместе с родственниками, я хочу понимать, кто и что берёт на себя, чтобы важные дела не зависели только от моей памяти.

Такие формулировки не являются окончательной истиной. Это гипотезы, которые можно обсуждать и проверять. Они помогают увидеть, где задача общая, а где расходится. Возможно, у Ирины и Людмилы есть общий функциональный мотив — не терять договорённости, — но

требования к приватности и совместному доступу будут разными. Возможно, Денису нужен совсем иной тип поддержки.

Важно также не превращать шаблон в магическую фразу. «Чтобы повысить эффективность» — слабое завершение, потому что не говорит, что именно изменится. Хорошая формулировка помогает представить наблюдаемый результат: успеть отправить макет до согласованного срока; начать подготовку в тот же вечер; договориться, кто заберёт лекарства. Наблюдаемость не означает, что все важные переживания можно измерить одним числом. Она означает, что команда понимает, по каким признакам человек сам распознаёт улучшение.

Практика: найдите первую точку входа

Первый целевой сегмент — не приговор и не обещание навсегда обслуживать только одну группу. Это осознанная точка входа: группа людей, у которых повторяется важная ситуация и для которых команда готова сначала создать надёжное решение.

Чтобы наметить такой сегмент, пройдите короткий маршрут.

1. Соберите недавние истории. Поговорите с людьми, которые недавно пытались решить похожую задачу. Просите рассказать о последнем конкретном случае, а не описать идеальный продукт.

2. Выпишите ситуации и триггеры. Например: «после получения срочного запроса от клиента», «когда до экзамена осталось две недели», «при распределении дел по уходу за родственником».

3. Сравните желаемый прогресс. Люди хотят одного и того же результата или лишь используют похожий инструмент? Не объединяйте их только потому, что все открывают список задач.

4. Запишите альтернативы и цену проблемы. Что уже работает? Что отнимает время, создаёт риск или вызывает переживания? Чем человек расплачивается, если ничего не меняет?

5. Сформулируйте несколько задач. Используйте шаблон «Когда..., я хочу..., чтобы...». Сравните формулировки и отметьте, где различаются обстоятельства, мотивы и критерии успеха.

6. Выберите фокус на первый цикл. Оцените, насколько задача важна для людей, как часто возникает, насколько доступна для исследования и можете ли вы реально помочь. Не обязательно выбирать самую многочисленную группу. Иногда разумнее начать с группы меньшего размера, чья проблема ясна и к которой команда может быстро получить доступ.

7. Назовите, что пока неизвестно. Например: «Мы предполагаем, что независимые дизайнеры готовы вести клиентские обязательства в одном месте, но не знаем, доверят ли они сервису данные о сроках». Это не слабость плана, а основа следующей проверки.

Проверьте итоговую формулировку несколькими вопросами. Можно ли по ней понять, в какой момент продукт становится нужен? Отличается ли она от простого описания функции? Видно ли, что человек считает успехом? Сможет ли команда найти людей, у которых такая ситуация действительно случается? Если ответы расплывчаты, сегмент пока тоже расплывчат.

Допустим, команда решит начать с независимых специалистов, которым нужно держать клиентские договорённости под контролем. Это не значит, что студентам или семьям приложение не подходит. Это значит, что в ближайшем цикле команда сначала будет проверять именно этот сценарий, его язык, препятствия и признаки успеха. Позже появятся новые данные — и фокус можно будет расширить или изменить.

От уважения к человеку — к сильному продукту

Понимание задачи требует любопытства и дисциплины. Любопытства — чтобы не считать собственные привычки универсальными. Дисциплины — чтобы не принимать первое объяснение за окончательное и не превращать яркую историю одного человека в описание целого рынка.

Люди приходят к продуктам не только с разными биографиями, но и с разными обстоятельствами. Один и тот же человек может в понедельник использовать сервис, чтобы не забыть обещание клиенту, а в воскресенье — чтобы составить список покупок для родителей. Продуктовая задача живёт не внутри неизменной категории людей, а на пересечении человека, ситуации, мотива и желаемого изменения.

Поэтому начните с вопроса не «Какой продукт нам сделать для нашей аудитории?», а «В какой важный момент человеку нужна помощь — и что для него будет означать, что она сработала?» Ответ не заменит исследования, но даст ему направление. Он позволит команде перестать угадывать и начать искать подтверждения: кто сталкивается с такой задачей, как часто, чем уже пытается справиться и почему прежние способы оказываются недостаточными.

Тогда аудитория перестанет быть туманным «всеми, кому пригодится». Она станет группой людей, связанных не ярлыком и не красивой персоной, а реальной ситуацией и общей потребностью в прогрессе. Именно с этой ясности начинается создание продукта, который нужен не в теории, а в жизни.

Исследование рынка и аудитории: как находить надёжные факты

Во вторник в 9:12 руководитель продаж Илья положил на стол распечатку с двумя отзывами.

— Клиенты хотят, чтобы система сама присылала им умную сводку за неделю. Один сказал: «Хочу одним взглядом понимать, что происходит с магазином». Другой попросил подсвечивать проблемы. Это очевидный спрос.

В компании продавали сервис для управления заказами интернет-магазина. Идея звучала убедительно: собрать данные, добавить немного искусственного интеллекта, отправлять владельцу короткий отчет. На планировании команда уже обсуждала сроки. Разработчики оценивали сложность, дизайнер набрасывал экран, маркетинг придумывал название.

Но между двумя отзывами и выводом «рынок хочет новую функцию» лежала пропасть. Через несколько недель выяснилось: оба клиента охотно говорили о сводке, но ни один не мог вспомнить, когда в последний раз регулярно читал отчеты, которые уже получал. Зато оба сталкивались с другой проблемой: не понимали, почему сумма выплат от платежного сервиса не совпадает с выручкой в магазине.

Команда услышала желание — и приняла его за доказательство спроса. Это обычная ошибка. Она происходит не потому, что люди не умеют исследовать, а потому, что убедительная история кажется короче и приятнее, чем честное признание: «Пока не знаем».

Исследование нужно не для того, чтобы собрать побольше мнений перед разработкой. Оно нужно, чтобы уменьшить неопределенность настолько, чтобы принять следующее разумное решение. Иногда этим решением будет разработка. Иногда — новый вопрос, другой сегмент или отказ от первоначальной идеи.

От мнения к проверяемому утверждению

Любая продуктовая гипотеза состоит как минимум из трех частей: кто сталкивается с ситуацией, что именно пытается сделать и какой результат для него важен. Если эти части не разделены, команда легко смешивает проблему с предложенным решением.

Фраза «клиентам нужна умная сводка» уже содержит трактовку. За ней могут стоять совсем разные факты:

- владелец магазина раз в неделю проверяет выручку;
- ему нужно понять, хватит ли денег на предстоящие выплаты;
- он не доверяет данным в сервисе;
- он хочет сократить время на подготовку отчета для партнера;
- он просто согласился с красивой идеей на встрече.

Это не одно и то же. Отчет может помочь в первом случае, оказаться бесполезным во втором и даже усилить недоверие в третьем. Пока мы не знаем, какой факт стоит за словами, мы исследуем не спрос, а собственную интерпретацию.

Полезно записывать выводы в трех колонках: что увидели или услышали, что это может значить и что нужно проверить дальше. Например:

Наблюдение

Интерпретация

Что проверить дальше

Пользователь говорит: «Да, я бы читал еженедельную сводку»

Возможный интерес к регулярной информации

Когда он в последний раз искал такую информацию? Что сделал?

Владелец выгружает заказы в таблицу в конце месяца

Он может выполнять ручную сверку

Что именно сверяет, сколько это занимает и к чему приводит ошибка?

Три участника не вспомнили письма с отчетами

Возможно, существующие отчеты не попадают в привычный сценарий

Открывали ли письма другие пользователи? Что показывают данные по доставке и переходам?

В поддержку поступают вопросы о расхождении сумм

Есть трудность с пониманием выплат

Как часто возникает проблема и в каких типах магазинов?

Важное слово здесь — «может». Интерпретация не становится фактом только потому, что ее произнес опытный руководитель. Таблица помогает не запрещать догадки, а пометать их как догадки.

Один ответ — два разных смысла

На первом интервью исследователь спросил владелицу магазина:

— Если бы сервис присылал вам умную сводку каждую неделю, вы бы ей пользовались?

— Конечно, — ответила она. — Это было бы очень удобно.

Команда уже приготовилась записать в заметки: «Спрос подтвержден». Но затем интервьюер задал вопрос о прошлом поведении:

— Вспомните последний раз, когда вам понадобилось понять, как дела у магазина. Что произошло?

— В пятницу я готовила выплаты. Скачала заказы, открыла таблицу и стала сверять суммы с тем, что пришло от платежного сервиса.

— Что было самым трудным?

— Я не понимала, почему сумма отличается. Пришлось писать бухгалтеру.

— А отчеты, которые сервис уже присылает, вы открываете?

— Редко. Там общие цифры, а мне нужно понять, откуда взялась конкретная сумма.

Первый ответ был не ложью. Сводка и правда могла показаться удобной. Но ответ о будущем не объяснил, как часто возникает задача, что пользователь делает сейчас и что именно ему нужно узнать. Разговор о конкретном прошлом случае дал гораздо больше материала для проверки.

Люди не всегда точно предсказывают собственное поведение. Будущее легко вообразить, особенно если собеседник описывает привлекательную функцию. Воспоминания тоже не идеальны: память не видеозапись, а пересказ, который может сглаживать детали. Поэтому вопросы о прошлом лучше задавать не в форме экзамена («Вы часто это делаете?»), а как приглашение восстановить эпизод:

- «Вспомните последний раз, когда вы...»
- «Что произошло непосредственно перед этим?»
- «Какие шаги вы сделали?»
- «Покажите, если можете, чем пользовались».
- «Что случилось после?»
- «Что было бы, если бы вы ничего не предприняли?»

Нейтральный вопрос не подсказывает ответ и не превращает интервью в презентацию идеи. «Как вы решаете, какую сумму выплатить?» полезнее, чем «Вам было бы удобнее полу-

чать отчет о выплатах каждую неделю?» Во втором вопросе уже спрятано предположение, что еженедельный отчет — хорошее решение.

Интервью — способ понять контекст, мотивы, последовательность действий и обходные пути. Оно не показывает, какой процент всего рынка столкнется с проблемой. Даже если десять собеседников описали похожую трудность, это веский повод исследовать ее дальше, но не основание объявлять ее распространенной среди всех клиентов.

Разные источники отвечают на разные вопросы

Надежное исследование редко строится на одном источнике. Не потому, что нужно собрать все доступные данные, а потому, что каждый источник освещает свой участок реальности.

Источник

На какие вопросы помогает ответить

Чего сам по себе не доказывает

Интервью

Как возникла задача? Почему человек действует именно так? Что пробовал раньше?

Насколько часто это происходит на рынке

Наблюдение за работой

Какие шаги, инструменты и обходные решения человек использует на деле?

Что поведение будет таким же везде и без исследователя рядом

Опрос

Как распределяются заранее определенные ответы среди опрошенной аудитории?

Что выборка представляет рынок или что заявленное намерение станет действием

Продуктовая аналитика

Что пользователи делают в измеряемых частях продукта, как часто и в какой последовательности?

Почему они это делают и что происходит за пределами продукта

Обращения в поддержку

С какими трудностями люди приходят за помощью, как они формулируют проблему?

Насколько проблема распространена среди тех, кто не обращался

Открытые данные

Как устроен рынок, какие есть категории, тенденции и внешние ограничения?

Что пользователи вашей аудитории купят конкретно ваше решение

Интервью и наблюдение особенно полезны, когда команда еще не понимает природу задачи. Это качественные методы: они помогают обнаружить объяснения, различия между сценариями и неожиданные факторы. Их цель — не посчитать долю рынка, а лучше понять, что именно считать и измерять.

Опрос уместнее, когда вопрос уже определен: например, как часто владельцы сверяют выплаты или какими способами пользуются. Но опрос не исправит плохую формулировку. Если спросить «Насколько вам нужна автоматическая умная сводка?», мы измерим реакцию на привлекательное описание, а не обязательно поведение. И даже хороший опрос зависит от того, кого пригласили, кто ответил и кто проигнорировал приглашение.

Аналитика покажет, сколько пользователей нажимают кнопку экспорта, если событие надежно записывается. Но она не скажет, почему они это делают. Возможно, готовят отчет бухгалтеру; возможно, исправляют ошибку; возможно, случайно нажали кнопку. А если активные магазины чаще пользуются панелью и одновременно показывают больший оборот, это еще не означает, что панель увеличивает оборот. И то и другое может объясняться тем, что у активных продавцов больше операций. Корреляция показывает, что события связаны, но сама по себе не доказывает причинную связь.

Обращения в поддержку особенно полезны как источник живых формулировок и сигналов о боли. Но люди, которым все работает, пишут туда реже. Пара десятков похожих тикетов может показать важный сценарий, но без понимания общей аудитории не позволяет утверждать, что он типичен для всех.

Ловушки, в которые попадает умная команда

Удобная выборка. Если поговорить только с лояльными клиентами, которых легко найти через менеджеров, можно услышать много полезного — и пропустить тех, кто ушел, не активировался или придумал обходной путь. Для исследования конкретного сценария ищите людей по поведению: тех, кто недавно выполнял задачу, пользуется другим решением или перестал пользоваться вашим продуктом. В качественном исследовании это обычно целевая выборка, а не случайная. Если же вы хотите оценить распространенность явления, требования к отбору будут другими.

Подтверждение ожиданий. После того как команда влюбилась в идею, она может замечать одобрение и объяснять скепсис «плохим настроением участника». Перед началом исследования запишите, какое свидетельство поддержит гипотезу, какое поставит под сомнение и что заставит изменить решение. Это не отменяет интерпретацию, но делает правила игры видимыми.

Вопросы о симпатии вместо поведения. «Вам бы понравилась такая функция?» обычно приглашает человека быть вежливым и представить удобное будущее. Спросите, что он делал в последний раз, сколько времени потратил, чем заменил отсутствующую возможность и чем завершился эпизод. Если проверяете прототип, наблюдайте, может ли человек выполнить задачу, а не только говорит ли он, что дизайн ему нравится.

Мало наблюдений — громкий вывод. Небольшая серия интервью может дать неожиданно полезную гипотезу. Она не превращается от этого в опрос рынка. Одна история — сигнал присмотреться; повторяющиеся истории — основание проверить общий рисунок; оценка распространенности требует подходящей количественной выборки и корректного измерения.

Причина, найденная в корреляции. Пользователи, которые часто заходят в панель, могут иметь более крупные магазины. Нельзя автоматически заключить, что частые заходы делают магазин крупнее. Чтобы утверждать причинное влияние, нужны дополнительные основания: например, корректный эксперимент или иной дизайн, который позволяет исключить альтернативные объяснения.

План исследования: маленький документ против больших заблуждений

Вернемся к идее сводки. Вместо вопроса «Делать ли отчет?» команда формулирует более полезный:

Что пытаются выяснить владельцы интернет-магазинов, когда проверяют показатели бизнеса, что запускает эту задачу и как они решают ее сейчас?

Теперь можно подобрать методы под неопределенность.

Исследовательский вопрос

Метод

Аудитория

Какой сигнал ищем

Ограничения

Что люди выясняют, когда сверяют выручку и выплаты?

Интервью о недавнем конкретном случае; по возможности — наблюдение за процессом

Владельцы магазинов, которые недавно сверяли суммы

Повторяющиеся задачи, шаги, ошибки, последствия и обходные решения

Небольшая целевая выборка не показывает распространенность

Как часто пользователи выгружают данные или открывают отчеты?

Анализ событий за выбранный период

Активные магазины разных размеров и типов

Частота экспорта, использование отчетов, различия между сегментами

Аналитика фиксирует только размеченные события и не объясняет мотив

Какие проблемы встречаются в обращениях?

Разбор тикетов и категорий поддержки

Обращения за несколько месяцев, включая разные каналы

Повторяющиеся темы, формулировки, типы затруднений

В поддержку чаще попадают люди с нерешенной проблемой

Насколько распространены обнаруженные сценарии?

Опрос с нейтральными вопросами о поведении

Выборка из определенной целевой группы пользователей

Доля тех, кто выполнял задачу, частота, используемые инструменты

Итог зависит от списка приглашенных, отклика и формулировок

Порядок здесь не ритуальный. Можно начать с поддержки и аналитики, чтобы понять, где искать, затем провести интервью, а после сформировать хороший опрос. Или сначала поговорить с пользователями, если команда почти ничего не знает о сценарии. Метод выбирают не по престижности, а по вопросу.

При наборе участников важно не ограничиваться теми, кто охотно отвечает на приглашения. В этой истории стоит включить владельцев магазинов с разным объемом заказов, тех, кто регулярно работает с отчетами, тех, кто выгружает данные в таблицы, и тех, кто недавно перестал пользоваться сервисом. Если решение о покупке принимает один человек, а со сводкой работает другой, нужно услышать обоих. Набор участников по разным ролям и сценариям не делает выборку статистически репрезентативной, зато помогает не принять опыт одной узкой группы за опыт всех.

Перед сбором данных определите, что будет считаться сигналом. Например: участники сами, без подсказки, описывают повторяющуюся задачу; в разных источниках обнаруживаются похожие обходные решения; аналитика подтверждает, что действие происходит регулярно. Это не универсальный порог и не обещание успеха. Это способ заранее решить, какие данные могут изменить ваш взгляд, а какие лишь сделают старое мнение убедительнее.

Честная уверенность лучше красивой определенности

После первого этапа команда может записать вывод так:

Наблюдение: некоторые владельцы вручную сверяют суммы выплат с данными заказов и обращаются за помощью, когда суммы не совпадают. **Интерпретация:** им может быть важно не получить еще одну сводку, а понять, из чего сложилась конкретная выплата. **Что проверить дальше:** насколько часто возникает этот сценарий в разных группах магазинов и какие компоненты суммы вызывают больше всего вопросов.

Обратите внимание на масштаб слов. «Некоторые владельцы» — не «рынок». «Может быть важно» — не «точно нужно». Если аналитика показывает частые выгрузки, а интервью объясняют, зачем они нужны, уверенность растёт. Если поддержка говорит о расхождениях, но в аналитике нет события сверки, это не противоречие: возможно, продукт просто не измеряет нужное действие.

Полезно вести журнал выводов с тремя уровнями уверенности:

- **Низкая:** есть яркое мнение или единичный пример, но возможны другие объяснения.
- **Средняя:** похожий сценарий встретился в нескольких интервью или источниках, однако его масштаб и границы неясны.
- **Высокая для конкретного вывода:** независимые источники сходятся, аудитория определена, альтернативные объяснения рассмотрены, а количественные утверждения подкреплены подходящими данными.

Высокая уверенность — не гарантия, что продукт сработает. Это точное описание того, насколько хорошо подтвержден именно текущий вывод. Можно быть уверенным, что продавцы часто сверяют выплаты, и при этом не знать, станут ли они пользоваться новой функцией.

Практика: соберите план на одну страницу

Выберите решение, которое ваша команда сейчас обсуждает, и потратьте двадцать минут на короткий план:

1. Запишите один вопрос, ответ на который действительно может изменить решение. Не называйте в нем заранее выбранную функцию.
2. Укажите, чье поведение нужно понять: не только возраст или должность, но и недавний опыт выполнения задачи.
3. Подберите метод, подходящий вопросу. Чтобы узнать «почему и как» — начните с интервью или наблюдения. Чтобы оценить «как часто» — определите измерение и способ получить подходящую количественную выборку.
4. Назовите сигнал, который будете искать, и ограничение метода.
5. Запишите альтернативное объяснение. Если человек согласился с идеей, возможно, он выражает вежливость; если часто нажимает кнопку, возможно, исправляет ошибку.
6. До сбора данных отметьте текущую уверенность: низкая, средняя или высокая. После исследования объясните, что именно ее повысило или понизило.

Хороший план уместается на странице, но защищает от многих недель работы не над той задачей. Он не обязан дать окончательный ответ. Его задача — сделать следующий шаг осмысленным и показать, где знание заканчивается.

Когда команда в нашем примере перестала спрашивать «Понравится ли вам умная сводка?» и стала выяснять, что владельцы делают при расхождении выплат, вопрос изменился. Возможно, нужен отчет. Возможно, объяснение начислений прямо в интерфейсе. Возможно, проблема возникает только в одном типе платежной схемы. Исследование не выбрало решение за команду. Оно убрало часть тумана и помогло увидеть, какое решение стоит проверять следующим.

Надежные факты не всегда громкие и эффектные. Чаще они складываются из нескольких скромных источников: конкретного рассказа о прошлом действии, следа в аналитике, повторяющейся темы в поддержке и понимания ограничений каждого метода. Не нужно ждать полной уверенности — в продуктовой работе ее почти никогда не бывает. Нужно честно различать, что мы наблюдали, что предполагаем и какой факт способен изменить наш план. Так исследование становится не обязательным ритуалом перед разработкой, а способом принимать решения, за которые не стыдно отвечать.

Именно в этом его практическая ценность: исследование не устраняет неопределённость и не гарантирует безошибочных решений, но делает основания выбора видимыми. Сопоставляя конкретные истории, данные и повторяющиеся сигналы,

команда меньше рискует принять громкое мнение за потребность, а предположение — за факт.

Но факты сами по себе ещё не говорят, что именно нужно создавать. Следующий шаг — увидеть в наблюдениях повторяющуюся трудность, понять, для кого и в каких обстоятельствах она важна, и сформулировать её, не подменяя проблему заранее выбранным решением.

От наблюдений к возможностям: как правильно сформулировать проблему

На планёрке руководитель поддержки положил на стол распечатку с жалобами клиентов. — «Согласование опять тянется». «Почему так долго?» «Можно как-нибудь ускорить?» — прочитал он. — Ответ очевиден. Добавим кнопку «Ускорить согласование».

Команда оживилась. Кнопка выглядела убедительно: заметная, понятная, её можно было показать на демо уже через неделю. Продакт набросал макет, дизайнер выбрал яркий оранжевый, разработчик прикинул срок.

Через месяц кнопку выпустили.

Согласования по-прежнему задерживались.

Некоторые пользователи нажимали на неё — и получали то же сообщение, что заявка уже находится у нужного сотрудника. Другие не нажимали: они не понимали, не нарушают ли порядок. А третьи продолжали звонить знакомым, писать в чаты и прикладывать к заявкам таблицы с пояснениями.

Команда добавила действие. Но не убрала препятствие.

За жалобой «долго» скрывалась не одна беда и не одна аудитория. Сотрудники не понимали, какие правила применяются к заявке. Руководители повторно вводили данные, которые уже были в другой системе. Согласующие опасались одобрить покупку с неверной статьёй бюджета: если что-то пойдёт не так, объясняться придётся им. Кнопка не могла снять ни неопределённость, ни дублирование, ни страх ошибки.

Это типичная ловушка продуктовой работы: услышать симптом и слишком быстро принять его за проблему. Чтобы не лечить внешний признак, нужно пройти путь от отдельных наблюдений к повторяющемуся барьеру — и только потом искать возможности для продукта.

Жалоба — не диагноз

Слова пользователя важны. Но не каждое из них уже объясняет, что происходит.

Полезно различать четыре уровня.

Жалоба — то, как человек описывает неудобство: «Согласование ужасно медленное».

Симптом — наблюдаемое проявление трудности: заявка ждёт одобрения два дня, пользователь трижды пишет в поддержку, сотрудник не может завершить задачу за один рабочий цикл.

Причина — то, что создаёт или поддерживает симптом: непонятно, кто должен принять решение; часть данных приходится искать в другом месте; правила расходятся; человек не уверен, что решение безопасно.

Проблема, заслуживающая продуктового внимания — значимая трудность конкретного пользователя в определённом контексте, которая мешает ему получить важный результат и которую продуктовая команда может исследовать и, возможно, уменьшить.

Эти уровни связаны, но не тождественны. «Нужно быстрее» может быть точным описанием переживания, но не объяснением причины. «Добавим кнопку» — уже решение, которое команда поспешно вывела из жалобы. Между ними должна появиться работа по исследованию.

Подумайте о предупреждающем индикаторе в автомобиле. Он сообщает, что что-то не так, но не говорит, нужно ли долить масло, заменить аккумулятор или остановиться, потому что перегрелся двигатель. Если заклеить лампочку, на приборной панели станет спокойнее. В машине — нет.

Стена, на которой видны закономерности

Вернёмся к команде. Вместо макета кнопки она собрала заметки интервью, обращения в поддержку и наблюдения за работой пользователей. На стене появились короткие цитаты:

- «Я не знаю, в какой категории провести эту покупку. Если выберу не ту, заявку вернут».
- «Сумму и поставщика я уже внёс в систему закупок. Здесь приходится вводить всё заново».
- «Я не хочу одобрять на глаз. Потом спросят с меня».
- «Заявка висит два дня, но я даже не понимаю, у кого именно».
- «Если лимит небольшой, я обычно спрашиваю коллегу в чате, можно ли так оформлять».

Сначала заметки казались набором частных раздражений. Затем на стене начали появляться группы. Одни цитаты говорили о нехватке ясности: какие правила действуют и чего ждать дальше? Другие — о повторной работе: одни и те же сведения вводятся или проверяются несколько раз. Третьи — о риске: пользователь боится ошибиться и нести последствия.

Это и есть синтез: не переписывание интервью в аккуратный документ, а поиск повторяющихся барьеров, которые помогают объяснить наблюдаемое поведение.

Заметки полезно формулировать так, чтобы они не превращались в абстрактные темы. Не «пользователям не хватает прозрачности», а: «Согласующий не видит, кто должен принять решение следующим, поэтому не может понять, ждать ли или искать человека самостоятельно». Вторая формулировка ближе к действию и её можно проверить.

Работа со стеной может идти в несколько этапов.

1. Соберите конкретные свидетельства. Короткая цитата, наблюдаемое действие, контекст и источник. Например: «Во время оформления покупки сотрудник переключился в таблицу, чтобы проверить лимит; наблюдение на рабочем месте, 14 мая».

2. Разделите факты и трактовки. «Переключился в таблицу» — наблюдение. «Не доверяет продукту» — гипотеза.

3. Сгруппируйте заметки по барьерам. Не по формулировкам вроде «кнопка», «скорость» и «уведомления», а по тому, что человеку мешает выполнить задачу.

4. Назовите возможные паттерны. Например, «неясно, как принять безопасное решение» или «данные приходится собирать заново».

5. Отметьте, что ещё неизвестно. Какие роли сталкиваются с этим? Насколько часто? Что происходит дальше? Может ли поведение объясняться другой причиной?

Не нужно добиваться идеальной сортировки. Смысл не в том, чтобы каждая заметка навсегда получила одну правильную категорию, а в том, чтобы сделать рассуждение команды видимым и проверить его.

Не превращайте несколько цитат в «все пользователи»

Повторение — важный сигнал, но счёт стикеров не равен оценке распространённости проблемы. Если шесть из десяти участников интервью упомянули путаницу в правилах, можно предположить, что это значимый паттерн в исследованном контексте. Нельзя автоматически утверждать, что с ним сталкиваются 60% всех пользователей.

Качественное исследование помогает понять, как и почему возникает трудность. Чтобы оценить, насколько она распространена, могут понадобиться другие данные: аналитика, обращения в поддержку, логи процесса, опросы или наблюдения на более широкой выборке. И наоборот, редкое событие не всегда неважно: один сбой может приводить к серьёзным финансовым или юридическим последствиям.

Не удаляйте и исключения. Если большинство согласующих торопится, а один человек тщательно проверяет каждую заявку, причина может быть не в «нежелании пользоваться продуктом», а в его ответственности, типе закупки или последствиях ошибки. Исключение иногда показывает границы паттерна точнее, чем очередное подтверждение.

Полезно держать рядом две колонки: «**Что мы наблюдали**» и «**Как мы это объясняем**». Если объяснение звучит увереннее, чем свидетельства, пометьте его как гипотезу.

Например:

Что мы наблюдали
Возможное объяснение
Что стоит проверить

Согласующий открывает заявку и возвращается к ней позже
Ему не хватает информации для решения
Какие сведения он ищет и где?

Сотрудник вводит сумму в двух системах
Данные нельзя перенести или доверять их переносу
Дублируется ли ввод у других ролей?

Пользователь пишет коллеге перед отправкой заявки
Он хочет подтвердить, что не нарушит правила
Какие правила вызывают сомнения?

Такая таблица не доказывает причины. Она не даёт спутать факт с догадкой и помогает выбрать следующее исследовательское действие.

Сформулируйте точку зрения пользователя

Когда повторяющийся барьер стал виден, опишите ситуацию с позиции человека. Такой текст часто называют точкой зрения пользователя — или формулировкой проблемы.

Практичный шаблон:

[Кто], находясь в ситуации **[контекст]**, пытается **[выполнить задачу или получить результат]**, но сталкивается с **[подтверждённым барьером]**. Из-за этого **[последствие]**. Сейчас он справляется с помощью **[обходной путь или альтернатива]**, однако **[что в ней не удовлетворяет потребность]**.

Для нашего примера:

Руководитель подразделения, согласующий закупку в конце бюджетного периода, должен понять, соответствует ли заявка правилам и лимитам. Но необходимые сведения разбросаны между формой и таблицей, а последствия неверного решения неясны. Поэтому он откладывает согласование или перепроверяет заявку у коллег. Текущий способ снижает его неуверенность, но увеличивает время и создаёт дополнительную работу.

В этой формулировке нет кнопки, автоматической проверки или нового уведомления. Это не недостаток, а достоинство. Хорошее описание проблемы не маскирует выбранное решение под потребность.

При этом нельзя выдавать гипотезу о причине за установленный факт. Если команда пока не знает, почему руководитель откладывает заявку, формулировка должна это отражать: «В нескольких наблюдениях руководители откладывали заявку; мы предполагаем, что им не хватает данных для уверенного решения, и хотим это проверить». Точность не означает притворяться, что неопределённости нет.

Слишком широкая формулировка — «как сделать закупки удобными?» — не помогает выбрать направление. Слишком узкая — «как перенести кнопку одобрения в верхний правый угол?» — уже запирает команду в конкретном интерфейсе. Хорошая точка зрения удерживает три вещи: конкретную аудиторию, контекст возникновения трудности и важный для пользователя результат.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.