

11. Azieva R. Innovative Breakthrough of Blockchain Technology in Oil and Gas Industry. In: *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS Conference: SCTCGM 2018 — Social and Cultural Transformations in the Context of Modern Globalism*, 2019. Pp. 142—149.

12. *On establishing a ban on the admission of software originating from foreign countries for the purposes of procurement for state and municipal needs. Decree of the Government of the Russian Federation of 16/11/2015 No. 1236*. RLS “ConsultantPlus”. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_189116](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_189116).

13. *Chinese experience in the digital transformation of the economy*. (In Russ.) URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/columns/asian-kaleidoscope/kitayskiy-opyt-tsifrovoy-transformatsii-ekonomiki>.

14. Kozlova D. V., Pigarev D. Yu. Digital transformation of the oil and gas industry: barriers and ways to overcome them. *Gas industry*, 2020, no. 7, pp. 34—38. (In Russ.)

15. *Digitalization of the Russian fuel and energy complex*. (In Russ.) URL: [https://www.cdu.ru/tek\\_russia/issue/2018/9/511](https://www.cdu.ru/tek_russia/issue/2018/9/511).

16. *5 Digital Technologies Transforming the Oil and Gas Sector in 2022*. URL: <https://research.aimultiple.com/digital-transformation-oil-and-gas>.

Статья поступила в редакцию 25.03.2022; одобрена после рецензирования 31.03.2022; принята к публикации 06.04.2022. The article was submitted 25.03.2022; approved after reviewing 31.03.2022; accepted for publication 06.04.2022.

## Научная статья

УДК 65.0

DOI: 10.25683/VOLBI.2022.59.237

### Ирина Владимировна Броян

Candidate of Economics,  
Associate Professor of the Institute of Economics,  
Management and Tourism,  
Immanuel Kant Baltic Federal University  
Kaliningrad, Russian Federation  
[nikiforowa.iw@yandex.ru](mailto:nikiforowa.iw@yandex.ru)

### Ирина Владимировна Броян

канд. экон. наук,  
доцент Института экономики,  
управления и туризма,  
Балтийский федеральный университет им. И. Канта  
Kaliningrad, Russian Federation  
[nikiforowa.iw@yandex.ru](mailto:nikiforowa.iw@yandex.ru)

### Нatalya Fedorovna Ogneva

Candidate of Economics,  
Associate Professor of the Department of Economics and Finance,  
Kaliningrad State Technical University  
Kaliningrad, Russian Federation  
[natashafedorovna@mail.ru](mailto:natashafedorovna@mail.ru)

### Нatalya Fedorovna Ogneva

канд. экон. наук,  
доцент кафедры экономики и финансов,  
Калининградский государственный технический университет  
Kaliningrad, Russian Federation  
[natashafedorovna@mail.ru](mailto:natashafedorovna@mail.ru)

## ИНСТРУМЕНТЫ ЭМПАТИИ В ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИИ

08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством

**Аннотация.** В статье актуализируется необходимость использования методологии дизайн-мышления в процессе создания новых товаров и услуг, которая заключается в фокусировке на том, что представляет наибольшую ценность непосредственно для человека, а не абстрактного объекта. Дизайн-мышление — это особый взгляд на окружающий мир, который необходим человеку для того, чтобы изучать пространство вокруг себя и на этой основе изменять и организовывать его максимально эффективно. Методология дизайн-мышления приобрела невероятную популярность в мире именно благодаря тому, что является на сегодняшний день одним из самых эффективных способов, позволяющих эффективно работать в условиях турбулентной внешней среды. Данное исследование базируется на том, что, чтобы наиболее эффективно решить проблему, следует сначала провести исследование и четко сформулировать проблему, затем сфокусировать внимание на конкретных «узких местах», сгенерировать идеи, выбрать лучшую идею, создать прототип и протестировать идею. Методология дизайн-мысле-

ния описывает, как проходят данные этапы, на чем следует сосредоточиться, какие инструменты применяются на каждом из этапов. В статье рассматривается фундамент дизайн-мышления — эмпатия. В центре дизайн-мышления лежат принципы дизайна, ориентированного на человека. Эмпатия является важнейшим элементом данной методологии. Эмпатия позволяет понять поведение людей в контексте поиска решения какой-либо задачи. Также в статье систематизируются основные, по мнению авторов, инструменты дизайн-мышления на этапе эмпатии: карта стейкхолдеров, экстремальный пользователь, «Что? Как? Почему?», «5 „Почему?“», один день из жизни пользователя, «Мокасины», карта эмпатии, персона. Проведенное исследование показало, что методология дизайн-мышления имеет универсальный характер и легко адаптируется под любую сферу деятельности и эффективно применяется не только в бизнесе, менеджменте, маркетинге, но и в самых различных областях человеческой деятельности: медицине, образовании, педагогике, различных социальных сферах и т. д.

**Ключевые слова:** дизайн-мышление, эмпатия, эмпатическое слушание, карта эмпатии, потребности пользовате-

лей, пользовательский опыт, стейкхолдеры, экстремальный пользователь, дивергентная фаза, конвергентная фаза

**Для цитирования:** Броян И. В., Огнева Н. Ф. Инструменты эмпатии в дизайн-мышлении // Бизнес. Образование. Право. 2022. № 2 (59). С. 82—87. DOI: 10.25683/VOLBI.2022.59.237.

## Original article

### TOOLS OF EMPATHY IN DESIGN THINKING

08.00.05 — Economics and management of national economy

**Abstract.** *The article actualizes the need to use the methodology of design thinking in the process of creating new goods and services, which is to focus on what is of greatest value directly to the person, rather than an abstract object. Design thinking is a special view of the world that a person needs in order to study the space around him and then to change and organize it as efficiently as possible. The design thinking methodology has gained great popularity in the world precisely because it is today one of the most effective ways to work effectively in a turbulent external environment. This research is based on the most effective solution to the problem: first it's important to conduct research and clearly formulate the problem, then focus on specific questions, generate ideas, select the best idea, create a prototype, and test the idea. The design thinking methodology describes the implementation of these stages. The article discusses the foundation of design thinking — empathy.*

*At the heart of design thinking are the principles of human-centered design. Empathy is an essential element of this methodology. Empathy helps to understand the behavior of people in the context of finding a solution to a problem. According to the authors, the article systematizes the main tools of design thinking at the stage of empathy: stakeholder map, extreme user, “What? How? Why?”, “5 whys”, a day in the life of a user, Moccasins, empathy map, person. The study shows that the methodology of design thinking has a universal character and is easily adapted to any field of activity and is effectively applied, not only in business, management, marketing, but also in various fields of human activity: medicine, education, pedagogy, various social spheres, etc.*

**Keywords:** *design thinking, empathy, empathic listening, empathy map, user needs, user experience, stakeholders, extreme user, divergent phase, convergent phase*

**For citation:** Broyan I. V., Ogneva N. F. Tools of empathy in design thinking. *Business. Education. Law*, 2022, no. 2, pp. 82—87. DOI: 10.25683/VOLBI.2022.59.237.

#### Введение

В сегодняшнем динамично меняющемся мире, мире «умного пользования» актуальным становится поиск новых, эффективных методов и инструментов создания инновационных продуктов. В последние годы все большую популярность приобретает дизайн-мышление (Design Thinking) — методология создания продуктов, ориентированных прежде всего на человека. Комбинация таких составляющих, как польза для человека, технико-технологические возможности, а также учет бизнес-интересов, дает в итоге устойчивый продукт [1].

Данный метод отличает глубокое погружение в опыт потребителей, всестороннее изучение их проблем и сосредоточение на персональных сценариях поведения и действий. В дизайн-мышлении на первое место ставится сам человек и его проблемы, а затем уже технологические возможности и экономические выгоды, которые возникнут в результате решения его проблем.

Началом в возникновении дизайн-мышления принято считать 1958 г., когда профессор инженерного факультета Стэнфордского университета Джон Арнольд предложил считать, что инженерное искусство должно быть ориентировано на человека. В результате родилась программа создания новых продуктов на основе методологии дизайн-мышления [2].

В 1969 г. в своей работе «Науки об искусственном» (The Sciences of the Artificial) Герберт Саймон обозначил дизайн-мышления как метод, с помощью которого можно понять пользователя, переосмыслить проблему и найти неочевидные альтернативные решения [3].

Позже данный метод, основа которого наблюдения, эксперименты и быстрые изменения, находит свое применение

в менеджменте. В 1975 г. Уильям Ханнон основывает Институт управления дизайном (DMI) — организацию, где соединяются дизайн, бизнес, культура и клиенты в условиях быстро меняющейся внешней среды [4].

В 1987 г. выходит книга Питера Роуи «Дизайн-мышление», где он описал методы, которые используют в своей работе дизайнеры, урбанисты, архитекторы [3].

В 1990-х гг. Дэвид Келли основывает IDEO, где официальной доктриной становится дизайн-мышление. Его по праву считают основоположником методологии дизайн-мышления. В 2004 г. Дэвид Келли и Хассо Платтнер основали школу The Hasso Plattner Institute of Design, которая соединила управленческие и бизнес-практики с традиционным инженерным образованием [5].

В 2015 г. Жанна Лидтка совместно с Тимом Огилви представили уникальную работу «Думай как дизайнер. Дизайн-мышление для менеджеров», в которой предложили менеджерам идею использования методологии дизайн-мышления в качестве ежедневного практического инструмента управления [6].

Сегодня метод дизайн-мышления широко применяется не только в бизнесе, менеджменте, маркетинге, но и в самых различных областях человеческой деятельности: медицине, образовании, педагогике, различных социальных сферах и т. д.

**Целесообразность разработки темы** исследования обусловлена следующим: чтобы наиболее эффективно решить проблему, следует сначала провести исследование и четко сформулировать проблему, затем сфокусировать внимание на конкретных «узких местах», сгенерировать идеи, выбрать лучшую идею, создать прототип и протестировать идею. Методология дизайн-мышления описывает,

как проходят данные этапы, на чем следует сфокусироваться, какие инструменты применяются на каждом шаге.

**Цель** данного исследования — углубление теоретической и практической проработки инструментов дизайн-мышления на этапе эмпатии как основного этапа дизайн-мышления с целью более глубокого понимания особенностей современного потребительского поведения.

**Задачи:** определение методологии дизайн-мышления; выявление наиболее актуальных инструментов дизайн-мышления на этапе эмпатии.

**Научная новизна** исследования и полученных результатов состоит в следующем:

- предложено рассматривать дизайн-мышление как набор наиболее эффективных методов и инструментов создания инновационных продуктов, необходимых конкретному пользователю;

- предложен актуальный на данный момент набор инструментов эмпатии, способных принести реальный практический результат в бизнесе, а также в других сферах человеческой деятельности.

**Практическая значимость** исследования определяется тем, что при правильном использовании инструментов эмпатии в дизайн-мышлении решаются проблемы конкретных пользователей посредством создания уникальных инновационных продуктов.

### Основная часть

Дизайн-мышление как метод состоит из шести последовательных шагов: эмпатия, фокусировка, генерация идей, выбор идеи, прототипирование, тестирование. Каждый этап проходит две стадии: дивергентную и конвергентную. Первая означает поиск множества решений одной и той же проблемы. Вторая — выбор одного или нескольких приоритетных направлений решения задачи [7].

Рассмотрим подробнее, какие основные инструменты дизайн-мышления применяются на этапе эмпатии.

Философский энциклопедический словарь трактует эмпатию как способность представить себя на месте другого человека и понять его чувства, желания, идеи и поступки [8].

В эмпатии очень важно соблюдать определенные правила: искреннее хотеть понять человека и посочувствовать ему; сопереживать, а не оценивать; принимать факт того, что у каждого человека своя реальность.

В контексте дизайн-мышления эмпатия — это умение представить себя на месте другого человека, понять его поступки, эмоции, чувства, действия, узнать, как он видит окружающий мир.

В основе эмпатии лежит понятие эмпатического слушания — психологический метод, который предполагает активное, вовлеченное слушание собеседника, путем отражения его чувств и мыслей [9]. В результате создается так называемая безопасная среда, в которой человек ощущает, что слушают именно его; понимают его мысли, а главное, чувства; полностью принимают его.

Эмпатия — это база дизайн-мышления. В ее основе лежит понятие сопереживания, т. е. переживания тех же чувств, эмоций, что и исследуемый пользователь, при условии критического восприятия происходящего.

Задача исследователя на этом этапе — понять, чем пользователь занимается, зачем он это делает, каким ему представляется окружающий мир, каковы его ценности и потребности.

Важно заметить, что создатель нового продукта решает не свои проблемы, а проблемы других людей. Чтобы создать качественный продукт, продукт, действительно необходимый человеку, необходимо проникнуться к нему и понять, что важно и значимо именно для него.

Таким образом, наблюдая за человеком, можно понять, о чем он думает, мечтает, в чем испытывает нужду, каковы его потребности, чувства, эмоции. В этот момент и следует проявить эмпатию к людям, поскольку создается благоприятная для дизайнера доверительная среда, позволяющая найти наиболее эффективные пути взаимодействия с человеком и инновационные решения.

Кроме того, любая инновация начинается с ситуации неопределенности и определения «болевых точек» — повода улучшить существующий продукт или создать новый. Для этого и следует осуществить исследование. В данном случае в контексте дизайн-мышления эмпатию можно определить как первичное исследование. Заметим, что в дизайн-мышлении вторичные исследования не так важны, поскольку прежде всего дизайнеров интересует конкретный человеческий опыт. Однако есть проекты, где применение вторичных методов необходимо и целесообразно, например разработка веб-сайта.

Проявлять эмпатию следует через наблюдения за действиями пользователей в контексте их жизни. Наблюдения могут быть как скрытыми, так и открытыми.

Кроме того, важно вовлекаться и участвовать. Удобнее всего это делать посредством глубинного интервью. Однако в рамках эмпатии человеку следует сообщить, что с ним проводится доверительная беседа. В первую очередь необходимо погрузиться в мир пользователя, понять, чем он живет, каковы его ценности, запросы, привычки, интересы, «боли» и т. д. Здесь следует задавать не прямые вопросы. А вот закрытые вопросы задавать не рекомендуется. На втором этапе происходит исследование опыта применения пользователем уже существующих продуктов. При этом важно различать желания пользователей и их потребности. Понимание потребностей — основа инноваций [10].

Наконец, необходимо не только наблюдать, но и слушать. Только наблюдение не раскроет причины, почему человек совершает те или иные действия. Поэтому следует попросить его сделать что-то, а затем прокомментировать данный поступок.

Исследования важно фиксировать с помощью фотоаппарата, видеокамеры, диктофона и т. д. Это необходимо для того, чтобы можно было вернуться и что-то уточнить или обнаружить то, что сначала не заметили. Это способствует появлению инсайтов — неожиданных прорывов к пониманию поставленной проблемы [11].

Таким образом, наблюдая за людьми, слушая их, вовлекаясь в их деятельность и взаимоотношения с внешней средой, исследователь поймет, о чем человек думает и в чем нуждается. А это, в свою очередь, поможет найти правильные пути взаимодействия с пользователями и инновационные решения их проблем.

Рассмотрим подробнее основные инструменты дизайн-мышления на этапе эмпатии.

#### 1. «Карта стейкхолдеров».

Под стейкхолдерами в данном случае понимаются люди, заинтересованные в предлагаемом проекте или идее.

Карта стейкхолдеров — это карта со всеми заинтересованными в продукте лицами, где прописаны основные характеристики каждого из стейкхолдеров. На карте позиции людей отражаются по степени их влияния на ситуацию [2].

Чтобы составить карту, необходимо сформировать делательный список стейкхолдеров — тех, кто так или иначе соприкасается с использованием или обслуживанием разрабатываемого продукта.

Затем следует распределить стейкхолдеров по карте, определить паттерны. В центре карты необходимо обозначить название продукта. В ближнем круге отражаются прямые стейкхолдеры. В дальнем — косвенные.

Важно заметить, если в процессе исследований появляются новые данные, следует дополнить ими карту стейкхолдеров. Недооценка позиции хотя бы одного стейкхолдера может отразиться на качестве конечного продукта.

Таким образом, после проведения полного анализа стейкхолдеров необходимо сосредоточиться на том, какие действия следует предпринять, чтобы получить наибольший отклик от них для разрабатываемого проекта или продукта.

## 2. Глубинное интервью.

Позволяет изучить истории пользователей, их прошлый опыт, как позитивный, так и негативный. Этот инструмент необходимо применять на начальной стадии разработки продукта, для того чтобы определить «боли» пользователей и узнать о возможностях для новых продуктов. Также глубинное интервью может использоваться, когда продукт уже существует и его необходимо совершенствовать [3].

Для проведения успешного интервью стоит придерживаться определенных правил: необходимо выбирать пользователей, опыт которых интересен в рамках разрабатываемого продукта; интервью рекомендуется проводить в неформальной обстановке, так собеседник будет более открытым к разговору; заранее необходимо подготовить список вопросов; во время интервью рекомендуется использовать фото-, видеосъемку, запись на диктофон. Особенно это важно в момент, когда пользователю предлагается продемонстрировать взаимодействие с продуктами, которые ему нравятся или нет.

В процессе изучения ответов собеседника необходимо фиксировать свежие инсайты, которые возникли в ходе интервью, но ранее не были замечены.

## 3. «5 „Почему?“».

Данный инструмент следует применять вкупе с глубинным интервью. «5 „Почему?“» — это разбор внезапного события (проблемы) с помощью цепочки из пяти вопросов «Почему?» [12]. Основная цель — добраться до корня или первопричины дефекта либо проблемы.

Появление «5 „Почему?“» связано с Тайити Оно, который в своей книге «Производственная система Toyota: за пределами крупномасштабного производства» раскрыл суть инструмента как основу инженерного подхода Toyota [12].

Можно выделить следующие этапы применения данного инструмента.

1. Собрать проектную команду из тех лиц, которые непосредственно связаны с возникшей проблемой.

2. Назначить руководителя проектной команды. Его ключевая задача — сформулировать вопрос «Почему возникло то или иное несоответствие?» либо «Почему произошло данное событие?» и распределить ответственность по получению ответов на этот вопрос и их последующему обсуждению между участниками команды. Здесь важно кратко фиксировать предлагаемые ответы.

3. Задать вопрос «Почему?» пять раз. Пять вопросов «Почему?» позволяют раскрыть проблему как минимум на пяти уровнях. Здесь очень важно максимально точно сформулировать вопрос для первого «Почему?». Во время проведения

брейншторминга рекомендуется проиграть все возможные сценарии и охватить все доступные области. Это позволит собрать как можно больше ценной информации для решения проблемы и вовремя провести необходимые корректировки.

Таким образом, в результате проработки каждой из этих пяти причин определяются конкретные меры, которые необходимо предпринять для решения проблемы.

4. Распределить ответственность между участниками команды в случае возможной дальнейшей детализации причин. После брейншторминга необходимо внимательно проанализировать каждый вопрос-ответ и совместно разработать пять корректирующих шагов. Ответственность по каждому решению руководитель команды возлагает на конкретных участников.

5. Подвести итоги. После завершения фазы детализации необходимо осуществить пересмотр всех обнаруженных причин и определить фундаментальные причины.

Таким образом, инструмент «5 „Почему?“» позволяет помочь исследователям найти варианты корневых причин, сделать процесс устойчивее, что снизит или вовсе устраним повторяющиеся дефекты и сбои. Также этот инструмент эффективен в случае поиска точек роста и повышения продуктивности.

## 4. «Экстремальный пользователь».

«Экстремальные пользователи» (англ. extreme users) — один из популярных инструментов, применяемый на этапе эмпатии в дизайн-мышлении. Экстремальные пользователи — это клиенты, которые отличаются от так называемого среднего пользователя [13].

Определение экстремального пользователя начинается с того момента, как только есть ответ на вопрос, что именно стоит исследовать: сервис, продукт, помещение, окружающую обстановку и т. д.

В процессе применения данного инструмента рекомендуется придерживаться определенных правил. Во-первых, необходимо сформулировать исследуемую проблему и визуализировать ее. Во-вторых, следует задаться вопросом, что именно стоит узнать в процессе общения с экстремальными пользователями. Для этого рекомендуется сформировать пул вопросов для них. Задача: найти экстремальные черты пользования продуктом в другом человеке. В-третьих, нужно определить, кто может быть экстремальным пользователем для каждого перечисленного вопроса.

Например, можно многое узнать о смартфонах, поговорив с «продвинутым» пользователем. Но можно узнать еще больше, если поговорить с человеком, который принципиально не покупает смартфоны.

Таким образом, понимание своих экстремальных пользователей позволяет найти важные инсайты для проекта. Общение с экстремальным пользователем усиливает явные потребности в продукте: становятся очевидны ошибки в работе услуг, неудобства коммуникаций или использования продукта. То есть использование данного инструмента позволяет обнаружить барьеры, ограничения или узкие места разрабатываемого продукта (проекта). Это, в свою очередь, дает возможность выявить наиболее значимые потребности, которые не сразу заметны.

## 5. «Что? Как? Почему?».

Задача инструмента — систематизировать информацию во время наблюдений. В процессе применения данного инструмента рекомендуется придерживаться некоторых правил:

- 1) определить цель наблюдений;
- 2) в процессе выбора области деятельности для наблюдений следует обозначить три категории вопросов — «Что?»,

«Как?», «Почему?». Определить «Что?» — пользователь пытается выполнить (прилагательные и описательные фразы); «Как?» — пользователь решает задачу (что ему мешает/помогает; сколько времени он тратит; какие эмоции испытывает и т. д.) — прилагательные и описательные фразы; «Почему?» — пользователь выполняет ту или иную задачу определенным образом (инсайты). Инсайты показывают, почему человек ведет себя именно так, каковы его скрытые эмоции, потребности и мотивы;

3) далее необходимо описать наблюдения; записывать рекомендуется кратко;

4) внимательно наблюдать за окружающей обстановкой, обращать внимание на детали и фиксировать взаимодействие исследуемого пользователя с другими людьми, объектами; рекомендуется проводить фото- и видеосъемку [6].

#### 6. Этнографические исследования.

Данный инструмент важен в тех случаях, когда необходимо увидеть мир глазами пользователя и прочувствовать его контекст. Так, в США предприниматель три месяца жил в доме престарелых, чтобы лучше понять потребности потенциальных клиентов и запустить медицинский стартап Call9 [14].

Применять данный инструмент следует в начале разработки продукта, когда разработчикам нужно детально изучить контекст проблемы и оценить текущие решения и процессы в действии. Для этого необходимо выбрать место либо ситуацию, в которых предполагается улучшить опыт пользователя. Возможно, одно и то же место нужно посетить в разное время суток или в разные дни недели. Посещая это место, важно быть незаметным. Понаблюдать за происходящим, фиксировать все, что видим и слышим, на бумаге, делать фотографии, аудио- и видеозаписи.

Далее следует проанализировать полученные данные, чтобы улучшить опыт пользователя в случае совершенствования существующего продукта или создать принципиально новый продукт.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Харгадон Э. Управление инновациями: опыт ведущих компаний / Пер. с англ. А. Н. Свирид. М. : Вильямс, 2007. 290 с.
2. Журавлева Н., Кутенева И. Дизайн-мышление. Думаем по-новому. М. : Корпоративный университет Сбербанка, 2013. 200 с.
3. Придумай. Сделай. Сломай. Повтори. Настольная книга приемов и инструментов дизайн-мышления / М. Томич, К. Ригли, М. Бортвик и др. ; пер. с англ. Е. Пономаревой. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. 208 с.
4. Дизайн-мышление. URL: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/trend/design-thinking>.
5. Браун Т. Дизайн-мышление в бизнесе: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей / Пер. с англ. В. Хозинского. 3-е изд. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. 256 с.
6. Лидтка Ж., Огилви Т. Думай как дизайнер. Дизайн-мышление для менеджеров / Пер. с англ. Т. Мамедовой. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. 240 с.
7. Рос Б. Привычка достигать. Как применять дизайн-мышление для достижения целей, которые казались вам невозможными / Пер. с англ. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. 256 с.
8. Ильичев Л. Ф. Философский энциклопедический словарь. М. : Советская энциклопедия, 1983. 480 с.
9. Design Thinking Handbook. URL: <https://www.designbetter.co/design-thinking>.
10. Гладуэлл М. Сила мгновенных решений: интуиция как навык / Пер. с англ. М. : Альпина Паблишер, 2012. 254 с.
11. Дизайн-мышление. От инсайта к новым продуктам и рынкам. СПб. : Питер, 2020. 320 с.
12. The 5 Whys Process We Use to Understand the Root of Any Problem. URL: <https://buffer.com/resources/5-whys-process>.
13. Want Breakthrough Ideas? First, Listen To The Freaks And Geeks. URL: <https://www.fastcompany.com/1669452/want-breakthrough-ideas-first-listen-to-the-freaks-and-geeks>.
14. В США предприниматель три месяца жил в доме престарелых, чтобы запустить медицинский стартап. URL: <https://incussia.ru/news/meditsinskij-startap-call9>.
15. Customer Journey Map. Пошаговый гайд по методу. URL: [https://lab-w.com/methods/cjm\\_guide/](https://lab-w.com/methods/cjm_guide/)

#### 7. «Мокасины».

Основная суть данного инструмента — погружение в опыт пользователя и прохождение всего пути в его «обуви». Например, чтобы понять, как улучшить опыт пользования теми или иными продуктами для людей в инвалидных колясках в общественном транспорте, исследователю нужно самому хотя бы на один день стать таким человеком и зафиксировать как положительный, так и отрицательный опыт пользователя.

Чтобы эффективно использовать данный инструмент, необходимо, во-первых, заранее определить пользователя или группу пользователей, с которыми исследователь будет общаться (или общался ранее). Это могут быть категории стейкхолдеров или экстремальные пользователи.

Во-вторых, узнать о роде деятельности пользователей, процессе их жизни и т. д. Следует внимательно наблюдать за пользователями. Целесообразно проделать путь вашего пользователя в реальных условиях. Исследователю необходимо отмечать, что он делает, видит, слышит, какие ощущения испытывает. В конце стоит отрефлексировать свой опыт сразу после прохождения исследования. Описать все шаги, ощущения, эмоции, где были самые основные проблемы, составить «Карту разрывов» и «Карту пути пользователя (СJM)» и сравнить свой опыт с результатами глубинных интервью с пользователями [15].

В-третьих, провести анализ полученной информации, сопоставить с наблюдениями. Зафиксировать ключевые модели поведения, несоответствия, противоречия. Сделайте выводы. Рекомендуется проводить фото- и видеосъемку.

#### Заключение

Таким образом, основная цель исследователя на этапе эмпатии — погрузиться в опыт потребителя, понять его «боли», определить инсайты и найти возможности решения проблем потребителя. Эмпатия — это фундамент дизайна. Без понимания того, что люди видят, чувствуют и переживают, дизайн теряет свой смысл.

## REFERENCES

1. Hargadon A. *Innovation management: experience of leading companies*. Transl. from English by A. N. Svirid. Moscow, Vil'yams, 2007. 290 p. (In Russ.)
2. Zhuravleva N., Kuteneva I. *Design thinking. We think in a new way*. Moscow, Korporativnyi universitet Sberbanka, 2013. 200 p. (In Russ.)
3. Tomic M., Wrigley C., Borthwick M. et al. *Think up. Do It. Break. Repeat. Handbook of Design Thinking Techniques and Tools*. Transl. from English by E. Ponomareva. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2019. 208 p. (In Russ.)
4. *Design thinking*. (In Russ.) URL: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/trend/design-thinking>.
5. Brown T. *Design thinking in business: from developing new products to designing business models*. Transl. from English by V. Khozinskii. 3<sup>rd</sup> ed. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2018. 256 p. (In Russ.)
6. Lidtka J., Ogilvie T. *Think like a designer. Design Thinking for Managers*. Transl. from English by T. Mamedova. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2015. 240 p. (In Russ.)
7. Ros B. *The habit of achieving. How to use design thinking to achieve goals you thought were impossible*. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2017. 256 p. (In Russ.)
8. Il'ichev L. F. *Philosophical encyclopedic dictionary*. Moscow, Sovetskaya Entsiklopediya, 1983. 480 p. (In Russ.)
9. *Design Thinking Handbook*. URL: <https://www.designbetter.co/design-thinking>.
10. Gladwell M. *The power of instant decisions: Intuition as a skill*. Translated from English. Moscow, Al'pina Publisher, 2012. 254 p. (In Russ.)
11. *Design thinking. From insight to new products and markets*. Saint Petersburg, Piter, 2020. 320 p. (In Russ.)
12. *The 5 Whys Process We Use to Understand the Root of Any Problem*. URL: <https://buffer.com/resources/5-whys-process>.
13. *Want Breakthrough Ideas? First, Listen To The Freaks And Geeks*. URL: <https://www.fastcompany.com/1669452/want-breakthrough-ideas-first-listen-to-the-freaks-and-geeks>.
14. *In the US, an entrepreneur lived in a nursing home for three months to launch a medical startup*. (In Russ.) URL: <https://incrusia.ru/news/meditsinskij-startap-call9>.
15. *Customer Journey Map. Step-by-step method guide*. URL: [https://lab-w.com/methods/cjm\\_guide?](https://lab-w.com/methods/cjm_guide?)

Статья поступила в редакцию 16.03.2022; одобрена после рецензирования 31.03.2022; принята к публикации 06.04.2022.  
The article was submitted 16.03.2022; approved after reviewing 31.03.2022; accepted for publication 06.04.2022.

## Научная статья

УДК 35:004.9

DOI: 10.25683/VOLBI.2022.59.233

## Nikita Sergeevich Prosin

4<sup>th</sup> year student, majoring in Public and Municipal Administration, School of Governance and Politics, Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation  
Moscow, Russian Federation  
prosin17@gmail.com

## Никита Сергеевич Просин

студент 4-го курса направления «Государственное и муниципальное управление» факультета управления и политики, Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации  
Москва, Российская Федерация  
prosin17@gmail.com

## ЦИФРОВАЯ СРЕДА В ПРИЗМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством

**Аннотация.** Работа посвящена комплексному анализу феномена цифровой среды. Цифровая среда рассмотрена с двух точек зрения: в рамках юридического подхода объект исследования вписывается в складывающиеся формально определенные условия функционирования государственных и негосударственных цифровых платформ и сервисов; в рамках практического подхода цифровая среда представлена самой совокупностью и функционированием институционально оформленных цифровых платформ и

сервисов в различных отраслях экономики. Выделены особенности цифровой среды в сравнении со схожими понятиями информационного пространства, киберпространства и медиaproстранства. Цифровая среда выглядит наиболее комплексным и полным термином, содержащим весь функционал платформенных возможностей. Также обособлена актуальность развития государственной политики в области цифровизации с учетом проведения ретроспективного анализа рассматриваемого объекта. Основываясь