

УДК 658.1:658.589

DOI: 10.32342/2074-5354-2022-1-56-6

*Н.В. ЗАХАРЧЕНКО,*  
доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом  
Одеського національного економічного університету

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ ТА ІННОВАЦІЯМИ

Світ бізнесу ніколи ще не був більш мінливим або непередбачуваним, як нині. Конкурентна боротьба виникає не тільки за продукт, послуги та технології, а й за канали збуту, політику, персонал і бренд. Щоб вижити в сучасному непередбаченому світі, організації повинні активно створювати, охоплювати і втілювати нові ідеї. Це вимагає творчого мислення усього колективу. Реалізувати такі вимоги дозволяє концепція дизайн-мислення. Наразі дизайн-мислення розглядається як спосіб вирішення проблем, які виникають у бізнесу, організації шляхом емпатії, глибокого розуміння клієнта, користувача, споживача товарів і послуг. Даний підхід до прийняття рішення допомагає знизити ризики втрати ресурсів та часу шляхом впровадження нових методів дизайн-мислення, які базуються на ключових аспектах: людиноцентричності, можливості, варіантності, повторюваності. Ці та інші аспекти детальніше розглянуті у статті та обумовлюють актуальність теми дослідження.

Серед інших питань у статті розглянуто поняття «дизайн-мислення», обґрунтовано історію розвитку, популярність цього нового виду інструменту менеджменту на економічному просторі, виокремлено основні особливості дизайн-мислення, етапи реалізації, основний інструментарій та його можливості. Автором запропоновано розглядати дизайн-мислення у загальному як шлях вирішення певного питання іншим способом з використанням іншого підходу. Це ще один спосіб мислення чи відображення продукту, який опирається на концепцію з боку дизайну. Сюди можливо включити і конвергентне та дивергентне мислення, випробування та поетапність, вивчення думок клієнтів, їх поглядів та смаків, а також проведення етнографічного дослідження. І якщо об'єднати все разом, це можна назвати дизайн-мисленням. А якщо додати дизайн-мислення до управління, можна отримати ряд кількісних та збалансованих методів вирішення окремих питань. Саме тому у статті розкрито особливості використання дизайн-менеджменту на прикладі окремих компаній, таких як RealtimeBoard, Netflix, Airbnb. Зосереджено увагу на окремих напрямках застосування дизайн-мислення в різних сферах бізнесу (проектування, управління персоналом тощо). Наведено бачення щодо подальших тенденцій розвитку дизайн-мислення.

*Ключові слова:* бізнес, дизайн-мислення, інновації, проектування, прототип, тестування, фокусування, емпатія, генерація ідей.

**Постановка проблеми.** Кожен бізнес, який бачить себе серед технологічних чи сервісних лідерів на ринку, знаходиться у постійному пошуку кращого способу задоволення потреб своїх клієнтів. Найкращим способом вирішення наявної по-

треби, який дає додаткову цінність для клієнта та має комерційний сенс для компанії, – це впровадження інновацій. Для того, щоб інновація була успішною, треба щоб ідея відповідала 3-м умовам: вирішення реальної проблеми, можливість

технічної реалізації, життєздатна бізнес модель. І тут дизайн мислення знаходить своє найкраще застосування як інструмент, що підвищує вірогідність успіху, швидкість виходу на ринок та зниження інвестиційних ризиків в інновації. Дизайн-мислення стимулює команду до прототипування реалізації ідей вже на ранніх стадіях роботи. Такий підхід дозволяє отримати не тільки зворотній зв'язок від клієнтів, а й об'єднати команду навколо оцінки необхідних матеріальних ресурсів, технологічної складової та потрібних компетенцій для створення функціонального рішення. Як наслідок компанія має первинну оцінку «вартості» реалізації ще на етапі концепції що дозволяє краще спланувати ресурси, відмовитись від задалегідь ідей на які не відповідають можливостям, використати ці данні у розробці бізнес-моделі що в комплексі знижує ризики невдалих інвестиційних рішень. Саме тому, враховуємо, що тема впровадження дизайн-мислення в бізнесі є актуальною, особливо в часи соціально-економічної та політичної кризи України, пов'язаної з військовою агресією та вторгненням росії на території України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед основних закономірностей розвитку сучасного менеджменту, пов'язаних з новим етапом розвитку світової економіки, слід відзначити розвиток дизайн-менеджменту та дизайн-мислення, як суміжного з ним поняття, що вивчались як українськими, так і зарубіжними вченими: Н. Удріс [1], Е. Ахмадуліна [2], Т. Браун [3], Л. Варяниця [4], Н. Висоцька [5], О. Кемпкенс [6], А. Комарова [7], М. Леврик, Л. Лейфер, П. Лінк [8], І. Яловега [9] та ін.

**Метою статті** є дослідження теоретичних аспектів дизайн-мислення, розкриття сутності цього поняття, його особливостей та впливу на результат та ефективність діяльності, а також зниження ризиків в управлінні бізнесом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сталий економічний розвиток сучасних компаній різної функціональної спрямованості в умовах динамічно мін-

ливого зовнішнього середовища і високої конкуренції неможливий без пошуку нових інноваційних методів управління. Одним з таких підходів є дизайн-мислення.

Дизайн-мислення як управлінська філософія виникла в США та є продуктом коучингу. На думку Н. С. Удріса у західних країнах пік дизайн-мислення як інноваційної технології вже пройшов – вона упроваджена та підтримується більшістю компаній-виробників [1, с. 57].

Головним пропагандистом «дизайн-менеджменту» вважається Тім Браун, який у своїй книзі «Дизайн-мислення в бізнесі» розкриває сутність цього методу і супроводжує свої слова цікавими прикладами з досвіду компанії IDEO, яка в основу своєї концепції поклала п'ять етапів: розуміння, фокус, ідеї, прототип, тест [3].

Визначення поняття дизайн-мислення не має єдиного точного формулювання, однією з причин цього є походження самого поняття. Складаючись з двох термінів «дизайн» (design) та «мислення» (thinking), термін визначає основні підходи до створення інноваційних продуктів [9, с. 151].

Еволюція розвитку дизайн-мислення пройшла непростий шлях, що нараховує кілька десятків років. Траєкторія розвитку дизайн-мислення починається з перших спроб його застосування в сфері архітектури і закінчується сучасним використанням даної технології в різних сферах економіки. Розглянемо ключові етапи становлення дизайн-мислення як крос-функціонального підходу, націленого на ефективну командну роботу, уважне ставлення до клієнтів і високі бізнес-результат.

Ідею дизайн-мислення вперше сформулював лауреат нобелівської премії по економіці Герберт Саймон в 1970-і роки в книзі «Науки про штучне» (The Sciences of the Artificial). Зокрема, він говорив про швидке прототипування і тестування продуктів, заснованих на спостереженнях. По суті, ці принципи лягли в основу технології дизайн-мислення.

## Дефініції поняття «дизайн-мислення» (Design Thinking) в інтерпретації різних науковців

Науковець	Визначення поняття «дизайн-мислення»
М. Леврик, Л. Лейфер, П. Линк [8, с. 56]	образ мислення, культура і процес створення продуктів, послуг та бізнес-моделей, заснований на ітеративному проектуванні і великих дослідженнях, орієнтованих на користувача
Т. Браун [3]	орієнтований на людину підхід до інновацій, котрий базується на інструментах проектування з метою інтеграції потреб людей, можливостей технологій та вимог успішного бізнесу
Н. Удріс [1, с. 57]	комплекс світоглядних і методологічних установок, що сформувались на межі тисячоліть як реакція на виникнення нового економічного устрою з неминучою переоцінкою цінностей старої економіки.
А. Комарова [7, с. 19]	сучасна крос-функціональна технологія управління, заснована на методах креативного мислення і людино-орієнтованого підходу до вирішення професійних завдань і створення інновацій в різних сферах економіки
А. Губінський [10]	підхід до вирішення майже будь-якої задачі, який базується на методології проектування рішень з фокусом на потреби людини, як кінцевого споживача продукту чи сервісу.

Вчені Стенфордського університету розвинули цю концепцію і заснували школу дизайну, яка і зараз веде активну діяльність по навчанню і практичного використання цієї технології в бізнесі.

В середині 90-х років випускник Стенфордського університету Девід Келлі створює IDEO – одну з найвідоміших дизайн-компаній в світі, яка стала активно використовувати дану технологію в бізнесі. Офіційною доктриною компанії є дизайн-мислення: співробітники IDEO вчать своїх клієнтів думати, як дизайнери, щоб поліпшити якість роботи. Роками розробляючи власний набір методів, компанія IDEO широко популяризувала дизайн-мислення в світі.

В сучасних умовах дизайн-мислення виступає в якості технології, яка може бути використана при реалізації проектів будь-якої функціональної спрямованості для підвищення їх ефективності. Саме тому О. Кемпкнес зазначає, що «дизайн-мислення швидше працює всередині управління проектами, встановлюючи рамки співробітництва та створення інновацій командою проекту» [6, с. 17].

Дизайн-мислення принципово відрізняється від традиційного способу мислення, так як ґрунтується не на стандартному аналітичному підході до аналізу проблем і побудові ментальних моделей, а на гли-

бокому зануренні в досвід користувачів або клієнтів. У рішенні будь-яких завдань дизайн-мислення відштовхується від досвіду людей і розуміння їх потреб. Саме тому в основі методології дизайн-мислення лежить п'ятиступінчаста модель, яка була вперше запропонована інститутом дизайну при Стенфордському Університеті. Ця загальновизнана модель дизайн-мислення широко використовується і на сучасному етапі розвитку бізнесу, як окремими людьми, так і компаніями для вирішення різних завдань і проблем, а також створення інновацій (рис. 1).

Більш розгорнуто ці етапи можна охарактеризувати наступним чином.

1. Емпатія: дослідження початкової проблеми через занурення у природне середовище, в якій знаходиться людина, з метою розуміння її мотивів, емоційного стану, фізичних обмежень та інших складових «досвіду». Завдання дослідника поставити себе на місце об'єкта дослідження.

2. Визначення проблеми: на базі аналізу досліджень першого етапу команда формує бачення ключової проблеми, над вирішенням якої вона буде працювати.

3. Ідеація (або пошук ідей): завдання цього етапу є генерація можливих способів вирішення проблеми через проведення брейнсторм сесій, за допомогою

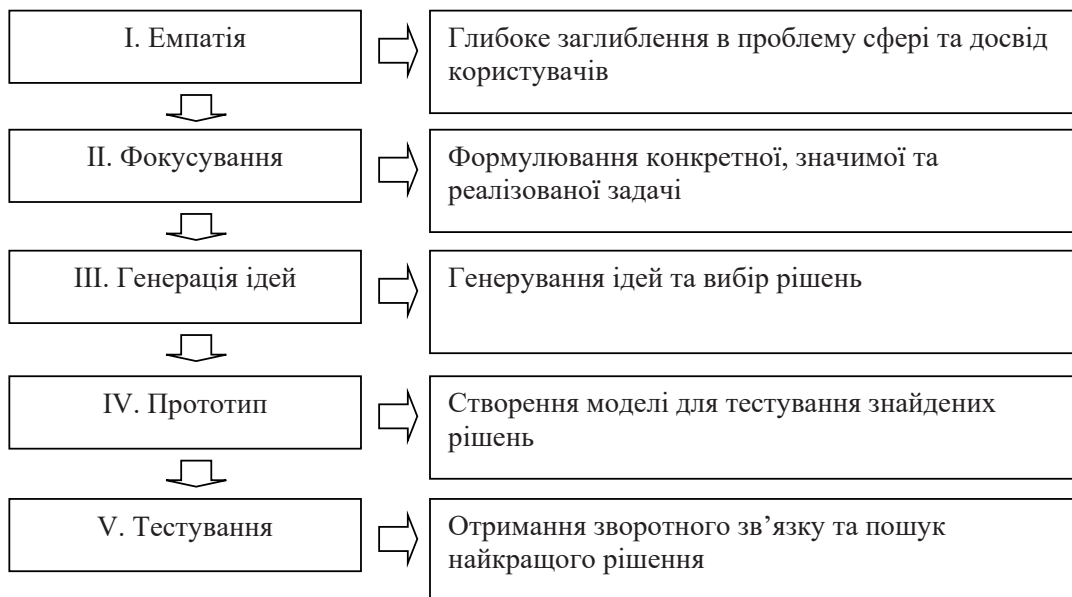


Рис. 1. П'ятиступінчата модель дизайн-мислення [3]

використання різних технік для пошуку, відсіву та відбору кращих ідей та концепцій.

4. Прототипування: створення протистих та легких у виготовленні прототипів майбутніх рішень, які допомагають команді краще зрозуміти функціональні особливості, змоделювати використання, протестувати на собі та визначити найкращі варіанти рішення цільової проблеми.

5. Тестування: проведення тестування з майбутніми споживачами. Як правило, ці результати стають основою для повторення етапів 2-5 або 3-5.

Послідовне проходження командою проекту цих етапів дозволяє пройти шлях від розуміння проблеми і закінчуючи пропозицією шляхів її вирішення. При цьому цикл дизайн-мислення носить ітераційний характер і може повторюватися до тих пір, поки не будуть знайдені найбільш оптимальні шляхи вирішення поставленого завдання. Слід зазначити, методологія дизайн-мислення має різноманітний набір методів та інструментів, які використовуються командою проекту на різних етапах його реалізації:

- 1) розробка нових продуктів і сервісів;
- 2) оптимізація бізнес-процесів компанії;

3) розвиток культури інновацій і креативного мислення при вирішенні професійних завдань;

4) розробка стратегій розвитку.

При цьому саме дизайн-мислення не стоїть на місці, а активно розвивається як концепція, залучаючи все нові інструменти. Наприклад, в останні роки все більше уваги заслуговує такий новий інструмент як «Envisioning card», який допомагає врахувати комплекс соціальних, екологічних, культурних обставин проектування.

Суть проектування за допомогою карток полягає в тому, що для оцінки продукту і якості його розробки фахівців (дизайнери, інженери, програмісти, менеджери) - як тим, хто зайнятий проектуванням, так і тим, хто виступає в ролі експертів, - пропонується сформулювати особисту і командну думку з чотирьох груп питань:

1) учасники (stakeholders) – хто прямо або побічно стикається з технологією (продуктом), яка з'явиться в результаті розробки?

2) цінності (values) – які особистісні та соціально значущі цінності торкнуться технологія?

3) час (time) – що з часом відбудеться з появою технологією і з її впливом на особистісні і соціально значущі цінності? Як під впливом технології трансформуються вплив і потреби / можливості користувачів?

4) поширення (pervasiveness) – які проблеми з'являться при широкому поширенні технології: кросскультурні, кросскрайнові, кроссгендерні, кроссвікові аспекти впливу технології на життя [11, с. 97].

На думку А. Губінського методологія дизайн-мислення створює прозорий процес від дослідження потреб до виводу продукту на ринок. Розуміння клієнтського досвіду надає дані, які стають джерелом ідей, які трансформуються у рішення для розв'язання проблем. Припущення про те, що є важливими характеристиками рішень, перевіряються грубими прототипами та отриманням фідбеку від клієнтів, що в свою чергу допомагає командам удосконалювати інновації та готувати їх до успішної комерціалізації [10].

Всі рішення, прийняті на основі технології дизайн-мислення, повинні бути збалансовані за трьома ключовими напрямками, включаючи наступні (рис. 2):

1) людський аспект – затребуваність даного рішення, чи буде воно корисно і зручно у використанні людьми;

2) комерційний аспект – чи сприяє це рішення досягненню комерційних цілей організації в довгостроковій перспективі;

3) технічний аспект – чи можна реалізувати цю ідею практично, чи достатньо у організації технічних, організаційних, фінансових та інших ресурсів для її втілення на практиці.

Технологію дизайн-мислення від інших технологій відрізняє те, що вона може бути залучена до різних галузей суспільства. Цю технологію від інших відрізняють такі суттєві ознаки:

1) орієнтується на конкретну особистість;

2) процес роботи базується на принципах емпатії;

3) алогічність клієнта покладена в основу подальшого руху розв'язання проблеми;

4) гнучкість у роботі з кожним клієнтом, підпорядкування ідей його інтересам [4, с. 58–59].

Практика дизайн-мислення знайшла своє застосування в економічній галузі як засіб розробки та впровадження бізнес-моделей, в організації проектної діяльності. З початку 2000-х рр. ряд великих компаній з різних секторів бізнесу інтегрували модель дизайн мислення в практику своєї роботи [5, с. 61]. Однак до теперішнього часу опубліковано зовсім небагато результатів емпіричних досліджень, які відслідковують зв'язок між дизайн-мисленням, інноваційною діяльністю та зменшенням ризиковості в управлінні бізнесом.

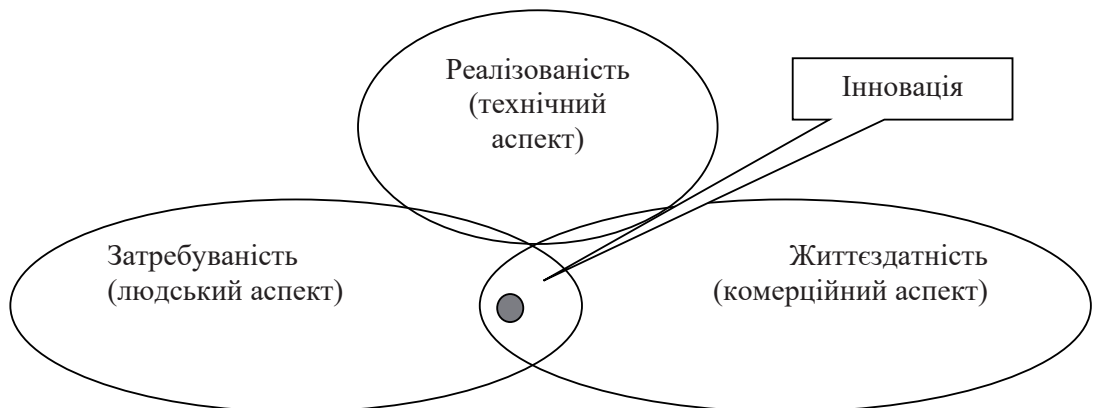


Рис. 2. Функціональна схема принципів дизайн-мислення [6, с. 45]

Для з'ясування важливості застосування дизайн-мислення можна навести як одиничні приклади, так і загальні результати емпіричних досліджень. Яскравим одиничним прикладом є приклад компанії Airbnb.

Профіль спеціалізації компанії Airbnb – онлайн-сервіс бронювання житла в будь-якій країні з застосуванням бартерних схем. Зниження попиту на послуги компанії, що призвело до недовіри клієнтів, відсутність цілого ряду видів послуг з області фасиліті-послуг, необхідних клієнтами, – ось основні проблеми, які стояли перед компанією. Використовуючи принципи та методи дизайн мислення, компанія прийняла і реалізувала наступні рішення, інноваційні для компанії: розмістила на своєму сайті фотографії житла, що надається в оренду; стала організувати чат-знайомства можливого орендаря і власника житла; впровадила в практику розміщення на сайті відгуків про орендні угоди; стала здійснювати надання фасиліті-послуг, необхідних орендарю житла. Наслідками для компанії від реалізації прийнятих компанією інноваційних рішень стало підвищення капіталізації (\$ 31 млрд), збільшення числа клієнтів і приріст числа бронювань за п'ять місяців на 60 %. Компанія знову підтвердила свій статус лідера світового ринку в області надання житла в оренду [5, с. 64].

Іншим прикладом є компанія Netflix. Netflix – американська розважальна компанія, постачальник фільмів і серіалів на основі потокового мультимедіа. Основними її проблемами були:

- 1) обмежені терміни повернення ДВД в прокатах;
- 2) складний процес паперового оформлення документів;
- 3) виконання необхідних Урядом США санкційних наднадбавок до вартості продуктів;
- 4) «захід ери» ДВД на тлі розвитку сайтів потокового відео в інтернеті;
- 5) необхідність в доставці фільмів клієнтам на дім за допомогою пошти та оплатою з використанням банківських платежів;

б) необхідність в створенні спеціальних умов та пропозицій для постійних клієнтів компанії.

Як інноваційне рішення вперше був створений перший потоковий онлайн сервіс по перегляду фільмів і серіалів. Успішно використавши модель дизайн-мислення в своїй бізнес діяльності, компанія до 2019 року за 10 років свого існування на ринку від стартапу зросла до мультимедійної корпорації з найвищою капіталізацією в світі, з річним оборотом в 11 млрд. дол., обігнавши по значенням цих показників добре відому в світі компанію Дісней [5, с. 65].

Ще одним прикладом є компанія RealtimeBoard. Компанія RealtimeBoard – стартап по створенню інструментів організації робочих процесів. Складний і не упорядкований процес співпраці віддалених команд і фрілансерів, відсутність своєчасного зворотного зв'язку були основними проблемами в діяльності компанії. Як інноваційне рішення був спеціальним чином організований збір інформації, її пересування і синхронізація робіт на основі аналізу отриманої інформації. Цей процес був організований як робочий процес з використанням двох інструментів: онлайн дошки і онлайн стікерів для збору всієї інформації, з її пересуванням по каналах і синхронної роботи з можливістю миттєво обмінюватися інформацією.

В результаті таких інновацій у компанії з'явилася можливість швидко створювати бази знань, які весь час оновлюються та для створення і функціонування яких не потрібна спеціальна навігація і відомості про архіви; зросла ефективність спільної роботи віддалених команд. Позитивність результатів застосування технології дизайн мислення в компанії RealtimeBoard зацікавило в можливості використання цієї моделі і інші компанії, що спричинило за собою стрімке зростання використання в практичній діяльності багатьох компаній технології та моделі дизайн-мислення. Компанія RealtimeBoard стала на своєму сайті регулярно проводити тестування прототипів, рішень, гіпотез, форм реєстрації, функцій, що в кінцево-

му результаті в довгостроковому періоді відображається на зменшенні ризиків, як матеріальних, технологічних, людських, так витрат часу. Ця робота здійснюється в операційному режимі, в якому тестування і прототипування рішень, гіпотез, форм реєстрації, функцій і т. п. є основними процесами в діяльності компанії.

За дослідженням 50 компаній з Франції різної функціональної спрямованості, з яких 42% відносяться до індустріального сектору економіки, а решта 58% – здійснюють діяльність у сфері послуг, сервісу і торгівлі (серед них такі великі міжнародні компанії, як: Air France, Total, Groupe Renault, The Walt Disney Company France, L’Oreal, Coca Cola European Partner і багато інших) дизайн-мислення інтегроване в їх діяльність досить глибоко, тобто дизайн-мислення використовують на постійній основі структурні підрозділи. При цьому в якості ключової сфери застосування дизайн-мислення була відзначена «розробка нових продуктів і сервісів», що підтвердили 21% респондентів з Франції. Ці результати ще раз підтверджують той факт, що найбільшою мірою сучасні компанії використовують дизайн-мислення в сфері маркетингу (рис. 3).

В останні роки концепція дизайн-мислення активно застосовується в сфері управління персоналом. Сукупність системи управління персоналом в широкому сенсі включає способи, методи, технології та процеси організації діяльності співробітників, які перебувають в штаті організації. Сфера управління персоналом включає в себе підбір персоналу за діловими і особистісними якостями, просування працівника на основі результатів атестацій або на основі використання затвердженої організацією системи оцінок і критеріїв, організацію заходів щодо навчання співробітників або по підвищенню їх кваліфікації і т.д. [2, с. 131].

Прикладом того, як дизайн-мислення може використовуватися в організаціях для підвищення рівня задоволеності співробітників, є банківська група Австралії і Нової Зеландії: було придумано і розроблено мобільний додаток, що дозволяє співробітникам управляти своїм часом і відвідуваністю, а також бонусами і графіком відпусток, внаслідок чого додаток в разі спростив співпрацю з колегами. Дизайн-мислення використовувалося для управління ефективністю і коучингом в таких компаніях, як Adobe, Autodesk і New York Life [12].

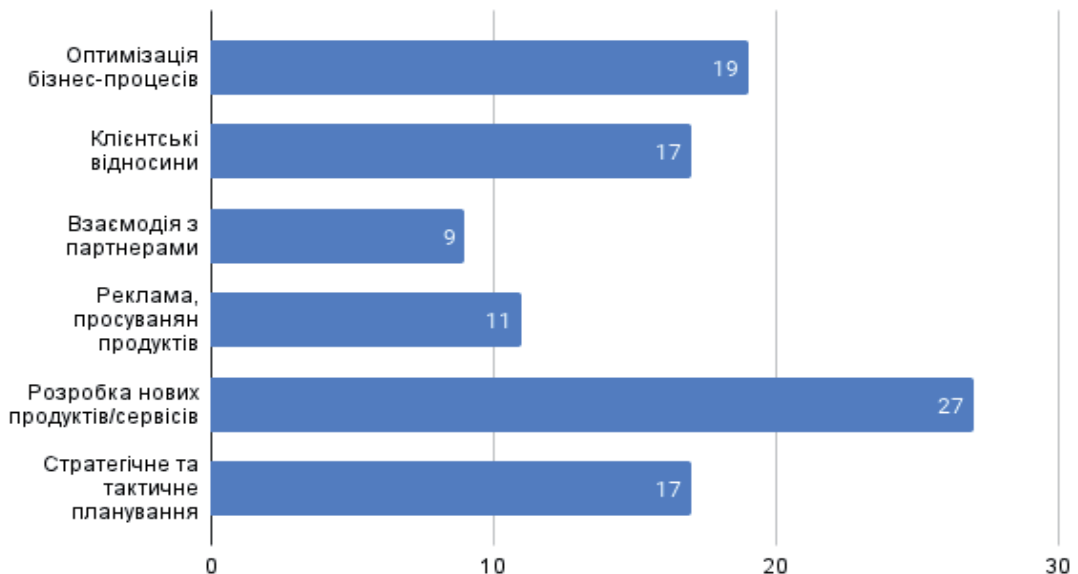


Рис. 3. Сфери застосування дизайн-мислення у французьких компаніях, % [7, с. 28]

**Висновки.** Наразі, дизайн-мислення є досить творчим системним мисленням, яке інтегрує в собі творче та логічне мислення, результатом якого є створення принципово нових ідей та продуктів. Зараз можна з упевненістю сказати, що престижні університети, бізнес-школи і провідні світові компанії

у всьому світі взяли дизайн-мислення як новий підхід до вирішення професійних завдань, який в тій чи іншій мірі використовується в різних галузях економіки. В перспективі доцільно звернути увагу на можливості та досвід впровадження дизайн-мислення у вітчизняних компаніях та їх результатах.

### Список використаної літератури

1. Удріс Н.С. Дизайн-мислення та дизайн-менеджмент (нові парадигми інноваційного ведення бізнесу). *Упаковка*. 2012. № 6. С. 57-60.
2. Ахмадуллина Э.А. Дизайн-мышление как новый подход в области управления персоналом. *Управление экономикой: методы, модели, технологии*: мат-лы XIX Межд. науч. конф. 2019. С. 131-134.
3. Браун Т. Дизайн-мышление в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. URL: <http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=1229>.
4. Варяниця Л.О. Системний аналіз категорії «дизайн-мислення». *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2020. № 2(1). С. 54-62.
5. Высоцкая Н.В. Методология дизайн-мышления как инструмент формирования инновационных решений. *Путеводитель предпринимателя*. 2019. № 44. С. 56-68.
6. Кемпкенс О. Дизайн-мышление: все инструменты в одной книге. Москва : Бомбора, 219. 294 с.
7. Комарова А.В. Дизайн-мышление в международном бизнесе: практика и тенденции использования в российских и французских компаниях *Российский внешнеэкономический вестник*. 2020. № 2. С. 19-32.
8. Леврик М., Лейфер Л., Линк. П. Дизайн-мышление: от инсайта к новым продуктам и рынкам. Санкт-Петербург. Питер, 2019, 342 с.
9. Яловега І.Г. Витоки дизайн-мислення: евристика в перший та другий етапи розвитку філософії та науки. *Фізико-математична освіта*. 2019. Вип. 4. С. 150-156.
10. Губинський А. Навіщо дизайн-мислення бізнесу? URL: <https://www.craftinnovations.com.ua/post/design-thinking-for-business>.
11. Силин В.Е., Быстрова Т.Ю. «Envisioning cards» как инструмент формирования дизайн-мышления. *Академический вестник УралНИИПроект РААСН*. 2019. № 4 (43). С. 95-100.
12. Дизайн-мышление. Гайд по процессу. URL: <http://tilda.education/courses/web-design/designthinking/>.
13. Field Guide to Human-Centered Design, IDEO: website. URL: <https://www.designkit.org/resources>.