

ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ: КОНЦЕПЦІЯ ТА КЛЮЧОВІ ЕТАПИ

ШАРОВ Володимир Валентинович

здобувач ступеня PhD,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
<https://orcid.org/0000-0001-9983-7908>
e-mail: vsh1972@gmail.com

Сучасний бізнес-ландшафт характеризується високою динамічністю та невизначеністю. У таких умовах ключовим фактором успіху стає здатність бізнес-організацій швидко адаптуватися до змін та створювати інноваційні рішення. В останні 10-15 років все більшої популярності набуває парадигма "дизайн-мислення". Будучи клієнтоцентричною концепцією, яка фокусується на визначенні ціннісних уподобань споживачів та розробці інноваційних рішень для їх задоволення по певному процесу, вона об'єднує в собі як певний тип мислення так і певний процес, методологію, концепцію та останнім часом культуру дизайн-мислення.

У статті досліджений феномен дизайн-мислення як методології, що орієнтована на людину та революціонує підхід до вирішення складних проблем. Проведений детальний аналіз еволюції концепції дизайн-мислення, відстежуючи зміни в її визначенні та сфері застосування, її основних принципів та етапів, а також розглянуті фактори, що сприяють її популяризації. На основі огляду наукової літератури формується авторське визначення дизайн-мислення, яке підкреслює його мультидисциплінарний характер та орієнтацію на потреби споживачів. Особлива увага приділяється ролі дизайн-мислення у формуванні культури інновацій, розвитку інноваційних продуктів і послуг та створенні нових бізнес-моделей.

Ключові слова: Дизайн-мислення, інновації, цифрові технології, трансформація бізнесу, диференціація, персоналізація, досвід споживача.

DESIGN THINKING: CONCEPT AND KEY STAGES

SHAROV Volodymyr

Kyiv National Economic University named Vadym Hetman

The contemporary business landscape is characterized by high dynamism and uncertainty. In such conditions, the ability of business organizations to quickly adapt to changes and create innovative solutions becomes a key success factor. Over the past 10-15 years, the "design thinking" paradigm has gained increasing popularity. As a customer-centric concept focused on identifying consumer value preferences and developing innovative solutions to meet them through a specific flow, it combines a particular mindset, a process, a methodology, a concept, and, more recently, a culture of design thinking.

This article explores the phenomenon of design thinking as a human-centered methodology that revolutionizes the approach to solving complex problems. A detailed analysis of the evolution of the design thinking concept is conducted, tracking changes in its definition, scope of application, its core principles and stages, and examining the factors contributing to its popularization. Based on a review of the scientific literature, the author formulates an original definition of design thinking, emphasizing its multidisciplinary nature and focus on consumer needs. Particular attention is paid to the role of design thinking in shaping innovation culture, developing innovative products and services, and creating new business models.

Keywords: Design thinking, differentiation, business transformation, innovations, digital technologies, personalization, user experience.

ШАРОВ, В. (2024). ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ: КОНЦЕПЦІЯ ТА КЛЮЧОВІ ЕТАПИ. *Development Service Industry Management*, (2), 259–264.
[https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(41\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(41))

SHAROV, V. (2024). DESIGN THINKING: CONCEPT AND KEY STAGES. *Development Service Industry Management*, (2), 259–264.
[https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(41\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(41))

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Глобалізація, динамічний розвиток технологічного прогресу, нестабільність глобальної політичної та економічної ситуацій, швидка зміна у смаках та вподобаннях споживачів призводять до суттєвих змін бізнес-середовища. Воно стає менш стабільним та передбачуваним. Це призводить до появи нових економічних парадигм, додаткових етичних, соціокультурних та екологічних факторів впливу, суттєвого зростання конкуренції та фундаментального переосмислення шляхів забезпечення стійкого розвитку бізнес-організацій. При цьому одним з основних факторів успіху стає диверсифікація як результат поєднання стратегічного бачення та пошуку прийнятних гнучких підприємницьких підходів задля отримання креативності в рішеннях, відкритості до змін, нестандартних підходів, інновацій та підтримки тісного зв'язку зі споживачами для розуміння їх потреб та очікувань.

Парадигма «дизайн-мислення», яка розвивалась з середини 20-го століття, є на даний час одним із фундаментів, що дозволяє забезпечити чітке фокусування, гнучкість та запровадження інновацій, які спроможні допомогти досягти клієнтоорієнтованої ціннісної пропозиції, стимулювати появу нових ефективних операційних та бізнес-моделей в непередбачуваному бізнес-середовищі. Зважаючи на успішне застосування дизайн-мислення у провідних західних бізнес-організаціях, воно стає все більш актуальним напрямом дослідження для українських науковців та менеджерів. Його перспективи безперечні, проте залишаються відкритими питання щодо меж застосування цього підходу в українських реаліях, з урахуванням його специфіки, переваг та недоліків.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Без сумніву дизайн-мислення як парадигма нового стилю мислення та чіткої методології впровадження клієнтоорієнтованих інноваційних рішень у невизначеному бізнес-середовищі водночас, привертає увагу як багатьох вчених світу так і багатьох представників бізнесу. Чимало представників бізнесу та науковців, які вважаються практикуючими фахівцями із застосування дизайн-мислення, за останні 15 років випустили багато книг та статей у найвідоміших ділових виданнях таких як *The Economist*, *Harvard Business Review*, *Medium* та інших. В основному вони всі присвячені як самій концепції дизайн-мислення так і принципам її застосування на практиці. Воррен Бергер, Тім Браун, Томас Локвуд, Дженіфер Кіліан, Жанна Лідтка, Німа Торабі та інші. В Україні варто відмітити Івана Примаченко, Наталію Слинко, Ігу Вишневу та інші. Багато вчених вивчають джерела та підвалини які вплинули на феномен дизайн-мислення, намагаючись дослідити його концептуальну цілісність та зрозумілу гіпотетичну цінність, щоб науково довести чи спростувати вплив дизайн-мислення на процеси прийняття рішень в бізнес-організаціях. Владімір Баз'янак, Хорст Ріттел, Річард Бушанан, Сара Бекман, Хізер Фрейзер, Роберто Верганті, Еліс Міне, Даніел Вентцель, Стефан Рафф, Жанна Лідтка, Наталія Ситник, Світлана Хутка, Лариса Лігоненко та інші.

Жанна Лідтка [1], наводить глибинний аналіз, базуючись на синтезі наукових робіт, починаючи з перших згадувань про дизайн та необхідність фокусування на методах що вирішують проблеми. В роботі «Дизайн-мислення: що це таке та чому це працює», вона сформулювала визначення концепції дизайн-мислення, довела її валідність з точки зору конвергенції та дивергенції, продемонструвала значний потенціал для покращення практики управління в інноваційному просторі завдяки її здатності усунути відомий набір когнітивних недоліків.

Водночас новизна та популярність концепції з практичної та теоретичної сторін, унікальність її підходів та інструментів відкрили шлях для вивчення більш прикладного застосування в різних напрямках розвитку бізнес-організацій. Лука Вендрамінеллі та ін. [2], Ганна Бей та ін. [3] розкривають вплив на пришвидшення та напрямки застосування дизайн-мислення в рамках здійснення цифрової трансформації. Використання його задля пошуку вдосконалених цифрових продуктів та послуг. Як керувати процесом, який йде від дослідження широкого спектру можливостей, які надають цифрові технології, до зменшення цієї складності та обрання остаточного набору дій, які потрібно спроектувати та виконати в рамках забезпечення цифрової трансформації. Ніколас Рош та ін. [4], Наталія Захарченко [5] розглядають певні контекстні фактори та процеси дизайн-мислення задля побудови культури інновацій та стимулювання інноваційного підходу в діяльності бізнес-організацій. Також наданні приклади окремих міжнародних бізнес-організацій щодо конкретних шляхів запровадження та отриманих результатів від стимулювання інноваційної діяльності за рахунок принципів та процесів дизайн-мислення. Христина Беспалюк та ін. [6], Ремко Ленстра [7], досліджують застосування методів дизайн-мислення як безперервного способу адаптації до змін та трансформацій. Робиться акцент на подвійному ефекті як на рівні компанії (соціальна технологія для змін) та на персональному рівні, практикуючи дизайн-мислення як один з звичних стилів мислення, що позбавляє людей страху перед невизначеністю.

Багато науковців зазначають, що популярність дизайн-мислення зумовлена появою понять як VUCA та BANI світи. Де VUCA це абревіатура від англійських слів volatility (нестабільний), uncertainty (невизначений), complexity (складний), ambiguity (неоднозначний), а BANI це абревіатура від англійських слів brittle (крихкість), anxious (тривожність), nonlinear (не лінійність), incomprehensible (незбагненність). Не останню роль зіграла також криза спричинена пандемією COVID-19 та зараз відіграють військові дії розпочаті Росією проти України, як одні з найжахливіших прикладів нестабільності, невизначеності та крихкості. Бізнес побачив в концепції, підходах, методах та інструментах дизайн-мислення, не ідеальну, але дієву відповідь всім цим викликам, коли прийняття управлінських рішень важливо робити не тільки базуючись на логіку та раціональне мислення, а більше на креативність та інтуїцію.

Попри велику кількість та вагомий внесок наукових досліджень в розкриття переваг та недоліків дизайн-мислення, постійно з'являються нові шляхи та сфери його застосування, пришвидшуючи його подальший розвиток, що постійно змінюється у відповідності до викликів, технологічних та бізнес інновацій. Це вимагає постійного дослідження різних аспектів його можливого застосування задля стратегічного розвитку бізнес-організацій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження яким чином еволюціонували та які акценти впливали на визначення дизайн-мислення з плином часу, які принципи та етапи формують сучасний процес дизайн-мислення та які фактори сприяють його популяризації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Колись Альберт Ейнштейн висловився, що інтуїтивний розум — це священний дар, а раціональний розум — це вірний слуга. Дизайн-мислення зі своїх витоків фокусувалось та мала в своїй основі концепцію дизайнера, як інтуїтивно-творчого процесу, який винаходить та створює нові емоції та досвід. «Вчені відкривають закони, які керують сьогодишньою реальністю, тоді як дизайнери винаходять інше майбутнє, є загальною темою» зазначає Ж. Лідтка [1] та продовжує, цитуючи Лайонела Марча «що, хоча наука і дизайн керуються гіпотезами, гіпотеза дизайну відрізняється від наукової, завдяки процесу абдукції, який відіграє ключову роль. Наука досліджує існуючі форми. Дизайн створює нові форми. Наукова гіпотеза — це не те ж саме, що гіпотеза дизайну... Результат дизайну не може бути визначений логічно, тому що залучений спосіб мислення є, по суті, абдуктивним». В зв'язку з тим що, багато науковців і фахівців бізнесу досліджували та практикували застосування дизайн-мислення та зважаючи на те, що з плином часу воно розвивалась як з наукової точки зору так і як управлінська концепція, немає єдиного чітко визначеного поняття. Аналізуючи існуючі визначення можна згрупувати їх в таблицю 1.

Таблиця 1

Основні підходи до визначення поняття «дизайн-мислення»

Науковець	Формулювання поняття дизайн-мислення
Т. Браун (2008)	Дисципліна, яка використовує дизайнерську чутливість і методи, щоб узгодити потреби людей з тим, що є технологічно можливим і що життєздатна бізнес-стратегія може перетворити на цінність для споживача та ринкові можливості
Т. Локвуд (2009)	Інноваційний процес, орієнтований на людину, який наголошує на спостереженні, співпраці, швидкому навчанні, візуалізації ідей, швидкому прототипуванні концепції та паралельному бізнес-аналізі
Р. Мартін (2010)	Збалансована динамічна взаємодія між аналітичним та інтуїтивним мисленням
П. Роджерс (2013)	Дизайн-мислення – це методологія генерування інноваційних ідей, яка включає ітеративні переходи між дизайнерськими завданнями і роботою
Ж. Лідтка (2015)	Процес, керований гіпотезами, який зосереджений на проблемі та розв'язанні, найкраще підходить для контексту прийняття рішень, у якому висока невизначеність і неоднозначність, складається з емпатії, абдукції, спільного створення та співпраці, візуалізації та прототипування та ітерації
М. Камачо, Д. Келлі (2016)	Процес дизайн-проекування є орієнтованим на людину методом для розвитку проривних ідей за допомогою мультидисциплінарних команд та побудови й тестування прототипів
К. Ельсбах, І. Стігліані (2018)	Дизайн-мислення включає підхід до вирішення проблем, який використовує традиційні інструменти дизайнерів комерційних продуктів, процесів і середовищ
Л. Лоруссо, Е.А. Ворден, Д. Лі (2021)	Дизайн-мислення – це метод спільного дослідження, який сприяє створенню інноваційних командних рішень складних проблем, відомих як wicked-проблеми, які надзвичайно важко вирішити
Т. Браун (IDEO, 2024)	Дизайн-мислення – це підхід до проектування інноваційних рішень, орієнтований на людину. Він заснований на інструментах, які застосовуються дизайнерами, і використовується з метою інтегрування потреб людей, потреб бізнесу і технологічних можливостей

Джерело: Авторська розробка на основі даних [1], [4], [8] та [9].

Наведені визначення демонструють які акценти робили різні науковці розглядаючи дизайн-мислення як: дисципліну, модель мислення, методологію, процес, метод, підхід тощо. Консолідувати всі ці поняття, пропонується наступне авторське визначення: Дизайн-мислення - це гнучкий ітеративний процес, який покликаний змінити мислення, відмовитися від звичних підходів, існуючих стереотипів та зрозуміти як діяти в ситуації невизначеності. Він базується на засадах системності, інновацій, творчості, співпраці та спрямований на виявлення потреб користувачів задля створення інноваційних рішень. Він забезпечує можливість експериментувати та навчатися, розвивати творчий потенціал, натхнення та впевненість та як результат перетворюючи звичайних людей на творчих, дотримуючись чіткого та керованого процесу.

Застосування дизайн-мислення спирається на дві групи базових принципів, як вказано на рис. 1. Перша група впливає на практичність через поєднання того що бажано з точки зору споживача, з тим, що є технологічно можливо і економічно доцільно [9]. Друга група формує культуру застосування, такі як Емпатія (усвідомлене співпереживання), Винахід (відхід від стереотипів та пошук інноваційно нового) та Циклічність (або ітеративність задля опрацювання всього спектру можливих гіпотез). Доречі: це також дозволяє людям, які не мають професійної підготовки в якості дизайнерів, використовувати інструменти творчості для вирішення широкого спектру завдань.



Рис. 1. Принципи на яких базується застосування дизайн-мислення

Авторська розробка на основі даних [9].

Основна модель процесу дизайн-мислення теж змінювалась з плином часу зростаючи від трьох до шести етапів. Але вважається що 3 етапи є фундаментально базовими для будь-якого процесу дизайн-мислення: Натхнення, Ідея (або Уявлення), Імплементация [9]. Всі інші виглядають більш як під етапи. Але з практичної точки зору більш уживаним є розподіл процесу дизайн-мислення на 5 основних етапів, як показано на рис. 2 та які проходять у послідовний, або циклічний спосіб, в залежності від контексту та прогресу опрацювання ідей.

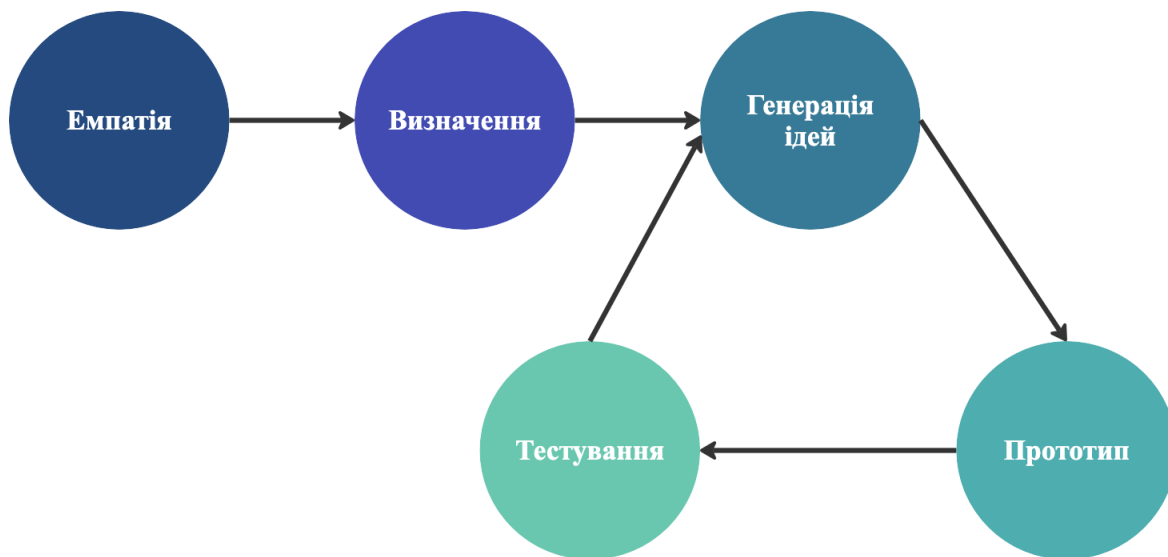


Рис. 2. 5 основних етапів процесу дизайн-мислення

Авторська розробка на основі даних [4].

Коротко основні етапи, критичні моменти та притаманні певні інструменти, методи та техніки можна охарактеризувати як вказано в таблиці 2.

Зазвичай основна циклічність формується навколо прототипування та тестування обраних прототипів щодо очікувань до потрібного рішення. Але іноді команди можуть повертатись декілька разів на інші попередні етапи для уточнень та/або по новому проходити певні етапи у пошуку потрібного рішення.

Характеристики основних етапів дизайн-мислення

Етап	Короткий опис	Критичність	Основні інструменти
Емпатія	Глибоке занурення у проблемну область та досвід споживачів	Застосування відкритого, допитливого, чуйного відношення	Спостереження Опитування Мапа емпатії Мапа шляху споживача
Визначення	Аналізуємо данні та синтезуємо ключову та значущу проблему	Відкритий та цілісний погляд на проблему	Сортування та групування проблем Мозковий штурм Шаблон ціннісної пропозиції
Генерація ідей	Генеруємо ідеї та обираємо рішення	Співпраця крос-функціональних команд. Послідовність дивергентного та конвергентного мислення	Мозковий штурм Фокус групи Воронка ідей
Прототипування	Створюємо моделі для тестування знайдених рішень		Скетчінг Моделювання Дослідження
Тестування	Тестуємо, отримуємо зворотний зв'язок і знаходимо найкраще рішення	Експериментування	Зворотний зв'язок А/В тестування

Джерело: Авторська розробка.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ НАПРАЦЮВАНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Еволюція дизайн-мислення від дисципліни, яка використовує дизайнерську чутливість і методи, до методу спільного дослідження та підходу до проектування інноваційних рішень, що орієнтований на людину, доводить що це потужний інструмент, який допомагає бізнес-організаціям не лише розробляти інноваційні продукти і послуги, а й культивувати культуру креативності та інновацій. Цей підхід, зосереджений на людині (споживачі), заохочує міждисциплінарну, крос-функціональну співпрацю та дозволяє навіть тим, хто вважає себе не творчими людьми, навчитись виявляти нестандартні рішення. Дизайн-мислення допомагає адаптуватися до змін, навчатися на помилках і, зрештою, перетворювати ідеї в реальність. При цьому унікальною є синергія креативності, що не підпорядковується логіці та чіткого процесу, методів та інструментів, що базуються на певному раціональному підході. За рахунок самої сутності, методів та інструментів, що розвиваються, дизайн-мислення створює та розвиває культуру інновацій. Інновації в свою чергу стимулюють формування принципово нових ціннісних пропозицій для споживачів, спрощення методів їх доставки або надання, моделей залучення споживачів. Як один з напрямків такої інноваційної діяльності, це призводить до появи нових вдосконалених сервісів та переходу до сервітизації, відмовляючись від продажу конкретного продукту та його характеристик, переходячи до продажу як окремих так і пакетів сервісів, моделей використання та цінності через досвід, що може отримати споживач. Це доводить що дизайн-мислення як культура, як процес сфокусовані та мають багато спільного з бізнес-моделюванням в цілому та сервісноорієнтованими бізнес-моделями зокрема, формуючи таким чином один з потужних напрямків подальших досліджень.

Література

- Liedtka J., (2013). Design Thinking: What it is and Why it Works. Darden School of Business, University of Virginia, URL: <https://designatdarden.org/app/uploads/2017/07/DSWP13-01rev2-1.docx>
- Vendraminelli, L., Macchion, L., Nosella, A. and Vinelli, A. (2023), Design thinking: strategy for digital transformation. Journal of Business Strategy, Vol. 44 No. 4, pp. 200-210. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2022-0009>
- Бей, Г., Панченко, І. (2024). Дизайн-мислення та цифрове підприємництво: інноваційні підходи до бізнес-планування в епоху цифровізації. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 330 (3), 336-342. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-51>
- Rosch, N., Tiberius, V., Kraus, S., (2023). Design thinking for innovation: context factors, process and outcomes. European Journal of Innovation Management, Vol. 26 No. 7, pp. 160-176, Emerald Publishing Limited, 1460-1060, DOI: 10.1108/EJIM-03-2022-0164
- Захарченко, Н.В., (2022). Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. Академічний огляд. № 1 (56). ISSN 2074-5354 (print), ISSN 2522-9745 (online). DOI: 10.32342/2074-5354-2022-1-56-6
- Беспалюк, Х.М., Процак, К.В., (2021). Дизайн-мислення як ефективний метод адаптації до змін. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління», №1 (5), 121-131. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.121>
- Ленстра, Р., (2022). Дизайн-мислення – суперсила в часи трансформацій. КМБШ. URL: <https://kmbs.ua/ua/article/Designthinkingisasuperpower>

-
8. Ситник, Н., (2021). Дизайн-мислення: концептуальні засади, переваги й обмеження. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», №44, 43-48. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-44-7>
 9. IDEO DESIGNTHINKING. Design thinking defined. URL: <https://designthinking.ideo.com/> (дата звернення: 20.04.2024)

References

1. Liedtka J., (2013). Design Thinking: What it is and Why it Works. Darden School of Business, University of Virginia, URL: <https://designatdarden.org/app/uploads/2017/07/DSWP13-01rev2-1.docx>
2. Vendraminelli, L., Macchion, L., Nosella, A. and Vinelli, A. (2023), Design thinking: strategy for digital transformation. Journal of Business Strategy, Vol. 44 No. 4, pp. 200-210. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2022-0009>
3. Bei, H., Panchenko, I. (2024). Design thinking and digital entrepreneurship: innovative approaches to business planning in the digital age. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 330 (3), 336-342. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-51>
4. Rosch, N., Tiberius, V., Kraus, S., (2023). Design thinking for innovation: context factors, process and outcomes. European Journal of Innovation Management, Vol. 26 No. 7, pp. 160-176, Emerald Publishing Limited, 1460-1060, DOI: 10.1108/EJIM-03-2022-0164
5. Zakharchenko, N., (2022). Perspectives on Design Thinking in Business and Innovation Management. Academic overview. № 1 (56). ISSN 2074-5354 (print), ISSN 2522-9745 (online). DOI: 10.32342/2074-5354-2022-1-56-6
6. Bespaliuk, K. Protsak, K., (2021). Design thinking as an effective method of adaptation to change. Journal of Lviv Polytechnic National University, Series of Economics and Management Issues, №1 (5), 121-131. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.121>
7. Lenstra, R., (2022). Design thinking – superpower at a time of transformations. KMBS. URL: <https://kmbs.ua/ua/article/Designthinkingisasuperpower>
8. Sytnik, N., (2021). Design thinking: conceptual framework, advantages and restrictions. Scientific bulletin of KSU. Series “Economic Sciences”, №44, 43-48. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-44-7>
9. IDEO DESIGNTHINKING. Design thinking defined. URL: <https://designthinking.ideo.com/> (Accessed: 20.04.2024)