

УДК 65.012.32 (045)

**FORMATION OF INNOVATION ENTREPRENEURSHIP BASED ON
MODERN APPROACHES**
**ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ
ПІДХОДІВ****Vokovets V.V. / Боковець В.В.***Doctor of Economics, prof. / д.е.н., проф.*

ORCID: 0000-0002-0234-9703

SPIN: 9601-3915

Yakovishina N.A. / Яковишина Н.А.*Ph.D., Assoc. / к.е.н., доц.*

ORCID: 0000-0003-2946-8136

*Vinnitsky Trade and Economy Institute of KNTEU, Vinnitsya, Soborna, 87, 21050**Вінницький торговельно-економічний інституту КНТЕУ, Вінниця, Соборна, 87, 21050*

Анотація. *Методи і технології, які використовує професійний дизайнер для створення предметів, можуть бути успішно використані для вирішення бізнес-завдань, що постають перед керівниками підприємств. Дизайн-мислення ефективно допомагає переосмислити сутність бізнесу, краще зрозуміти потреби клієнтів, знайти унікальну і прибуткову нішу для стартапу і навіть успішно реалізувати будь-який проект.*

Ключові слова: *менеджмент, дизайн-мислення, ефективність управління, клієнтоорієнтованість, критичне мислення, новаторське мислення.*

Революція в сфері комунікацій, що розпочалася з появою Інтернету, скоротила відстані і надала небачені досі можливості обмінюватися поглядами і створювати нові ідеї. Біологія, хімія і фізика об'єдналися в біотехнології і нанотехнології, що продукує появу нових ліків і дивовижних матеріалів.

А тому лише техноцентричний погляд на інновації сьогодні не забезпечує стабільності, а філософія управління, заснована на виборі старих стратегій, поступиться місцем новим розробкам в Україні або за кордоном. Управлінцям потрібні нові рішення – інноваційні продукти, що поєднують потреби індивідів і потреби суспільства в цілому; нові ідеї, що дозволятимуть вирішувати глобальні проблеми охорони здоров'я, бідності й освіти; нові стратегії, що призводять до змін у світі, нові цілі, які б об'єднували людей навколо. Важко уявити інший час, коли проблеми, що постають перед людством, настільки перевершували б власні творчі ресурси для їх вирішення. Натхненні інноватори беруть участь в «мозкових штурмах», навчаються різноманітним прийомам і трюкам, але рідко дають світові нові продукти, послуги або стратегії.

А тому потрібен новий підхід до інновацій – потужний, ефективний, широкодоступний, інтегрований в усі аспекти бізнесу і суспільства; такий підхід, який окремі люди і цілі команди зможуть використовувати для створення проривних ідей, які можуть бути втілені в життя і, таким чином, змінити його. Саме таким підходом виступає дизайн - мислення.

Дослідженнями методики дизайн-мислення в бізнесі займалися як закордонні так і вітчизняні вчені: Т.Браун, Н.Геселева, Джілл Вуділла У., Колко Дж., Г.Саймон, М.Сетінкая, Дж.Сколдберг, О.Храмкова, та ін. Але й досі залишаються невирішеними актуальні проблеми співвідношення методів

дизайн-мислення з іншими підходами до вирішення винахідницьких і маркетингових завдань.

На сьогоднішній день активно використовують методи, що базуються на командній креативній роботі, прикладом якої є дизайн-мислення. Модель Design thinking була розроблена на початку 1960-х в університеті м. Стенфорд (США). Класична версія курсу надавала можливість досягнути таємниці новаторського мислення за допомогою декількох взаємопов'язаних ланок, а саме: розуміння, фокусування, ідеї, прототипу та тесту. Design thinking має широке застосування у світі. На сьогоднішній день активно подібними методиками користуються одні з найбільших «акул» бізнесу: Microsoft, 3M і SAP, а також міжнародні консалтингові агенції Boston Consulting Group, McKinsley і Bain.

Design thinking – це метод практичного, креативного вирішення проблем та створення рішень з метою покращення майбутніх результатів. У цьому відношенні цей підхід є формою мислення, де ціллю є покращення ситуації замість вирішення певної проблеми. Зважаючи як на поточні, так і на майбутні умови та властивості задачі, альтернативні рішення можуть розглядатися одночасно. Design thinking виявляє та досліджує як відомі, так і неоднозначні аспекти поточної ситуації задля пошуку схованих параметрів та вільних шляхів, що можуть привести до рішення [2]. Тобто, дизайн-мислення – це комплекс світоглядних і методологічних установок, активне оформлення яких почалося більше десяти років тому як реакція на виникнення нового економічного устрою з неминучою переоцінкою цінностей старої економіки.

Одним з ключових світоглядних принципів дизайн-мислення є емпатія – вміння поглянути на світ очима інших людей, зрозуміти їхні потреби, бажання, та завдання, які постають перед ними. Саме цього вимагає від сучасного бізнесу кардинальна трансформація культури споживання. Інша особливість дизайн-мислення – це міждисциплінарність його платформи, що дозволяє залучати до діалогу фахівців із різних галузей: науки і технології, дизайну та інжинірингу, мистецтва і гуманітарних галузей – психологів, антропологів, культурологів.

З методологічної точки зору підходи дизайн-мислення відносяться до евристичних прийомів вирішення проблем в умовах невизначеності – так званих нестандартних завдань, яким зазвичай протиставляються завдання, не пов'язані з творчим пошуком [3]. Таким чином, дизайн-мислення з точки зору оптимізації процедур з пошуку відповідей на складні багаторівневі проблеми не є принципово новим методом.

Під впливом жорстокої конкуренції світові компанії змушені трансформувати власні підходи до створення інноваційних продуктів, що призводить до розширення і переосмислення функцій дизайну. З тактичного інструменту дизайн поступово перетворився на справжнісінький стратегічний ресурс бізнесу. Виявилось це, зокрема, в появі в інноваційній практиці компаній-лідерів якісно інших способів дослідження ринку – так званих «Дизайн-досліджень», що дозволяють в більш повній мірі виявляти потреби споживачів, на підставі яких необхідно розробляти новий продукт.

Дизайн-мислення починається з навичок, яким інженери і дизайнери

навчалися протягом десятиліть в своєму прагненні поєднати потреби людей і доступні технічні ресурси з урахуванням природних обмежень бізнесу. Інтегруючи бажане з точки зору людини, технологічно можливе та економічно виправдане, дизайнери змогли створити продукти, якими ми користуємося й дотепер. Дизайн-мислення заводить нас на крок далі, передаючи всі ці інструменти людям, які ніколи не вважали себе дизайнерами, але які тепер можуть застосовувати такі інструменти при вирішенні найширшого спектра проблем.

Дизайн-мислення використовує можливості, наявні у кожної людини, але не враховуються в стандартних методах вирішення проблем. Такий метод заснований на здатності людини до інтуїтивного відчуття, до розпізнавання паттернів, до створення ідей, що містить не тільки функціональний, але і емоційний компонент, до вираження себе не тільки словами або символами. Ніхто не хоче управляти компанією на підставі почуттів, інтуїції і натхнення, але надмірна впевненість в раціоналізмі і аналітичному підході також є небезпечною. Інтегрований підхід, який лежить в основі дизайн-мислення, пропонує іншу альтернативу.

Human Centered Design – це творчий підхід до вирішення проблем, який допомагає сфокусуватися на своїй цільовій аудиторії під час роботи над створенням нового товару або послуги і зрозуміти, які потреби і проблеми є у таких людей. Методологія Human Centered Design включає інструменти для створення портрета користувача, а також розуміння сценаріїв взаємодії користувачів з товаром або послугою.

Саме слово «дизайн» найчастіше асоціюється з будь-яким об'єктом або кінцевим результатом, але це не єдине його значення. У 1969 році Г.Саймон в своїй книзі “Sciences of the Artificial” визначив дизайн – як процес перетворення існуючих умов в бажані. Таким чином, дизайн-мислення – це процес, який завжди орієнтований на створення кращого майбутнього і пошук нових рішень для комплексних проблем в різних галузях.

Головною особливістю дизайн-мислення, на відміну від аналітичного мислення, є не критичний аналіз, а творчий процес, в якому деколи найнесподіваніші ідеї призводять до найкращого вирішення проблеми. А тому в дизайн-мисленні можна виділити наступні етапи: емпатія; визначення проблеми (фокусування); дослідження (генерація ідей); вибір ідеї; прототипування; вибір найкращого рішення, впровадження рішення, оцінка результатів (тестування). Основні етапи наведено на (рис. 1).

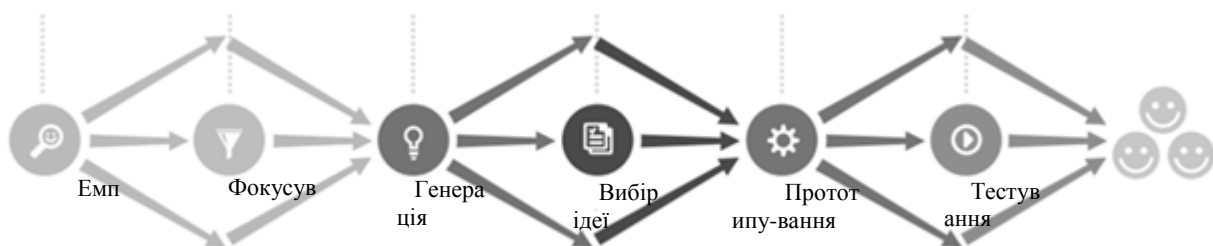


Рис.1. Етапи дизайн-мислення

В процесі проходження цих етапів формуються проблеми, задаються правильні питання, придумуються ідеї і обираються найкращі рішення. При цьому, наведені на рис. 1 етапи, не є лінійними – різні етапи можуть проходити одночасно і повертатися до певних етапів за необхідності.

Визначення проблеми – це важливий етап дизайн-мислення, оскільки якщо невірно визначити, в чому проблема, то і рішення теж буде не вірним. Після того, як було визначено проблему, потрібно також визначити, хто є кінцевим користувачем (тобто чия проблема вирішується?) і якого результату необхідно досягти (що є успішним результатом проекту?).

Другий етап в дизайн-мисленні – дослідження (фокусування) – починається з огляду історії проблеми: чи стикався хтось з цією проблемою до цього? Як цю проблему намагалися вирішити? Чи були рішення успішними, чи ні? Чому? та інші запитання. Огляд історії допоможе уникнути «винаходу велосипеда» і тих помилок, які вже були здійснені до цього.

На цьому етапі важливою є взаємодія з кінцевими користувачами (споживачами) – рекомендується поговорити з ними і почути їхню думку про проблему, а також їхні ідеї про те, як цю проблему можна вирішити. Іноді найбільш ефективним способом дізнатися щось про проблему буде спостереження, оскільки може виявитися, що в реальності ці користувачі ведуть себе не зовсім так, як вони розповідали експертам.

На етапі генерації ідей необхідно зібрати всю наявну інформацію і зрозуміти потреби споживачів (користувачів, клієнтів). Потім розпочинається найцікавіший процес – процес мозкового штурму. Головне завдання мозкового штурму – придумати якомога більше різних ідей, які вирішують проблему. Далі обирається найкраща ідея.

На наступному етапі – прототипування – створюються кілька варіантів майбутнього продукту або рішення, які демонструються різним людям, включаючи кінцевих споживачів. На цьому етапі важливо отримати зворотній зв'язок, який дозволить удосконалити продукт, а потім створити його прототип.

Створення та впровадження продукту – це ще не останній етап в процесі дизайн-мислення. Важливо оцінити те, що було отримано, і, якщо потрібно, доопрацювати або змінити продукт. Важливим є отримання зворотного зв'язку від споживачів, потенційних клієнтів, що дозволить дізнатися, як можна покращити розроблений продукт.

За допомогою дизайн-мислення і такого творчого підходу, який описаний вище, можливо отримати не тільки хороший результат, але і результат, який набагато перевершує початкові очікування. Це причина, з якої методологія дизайн-мислення є популярною на сьогодні в багатьох сферах діяльності, і причина, з якої некомерційні організації також можуть успішно застосовувати дизайн-мислення, придумуючи та впроваджуючи ефективні рішення для тих проблем, з якими вони стикаються у своїй діяльності.

Складність сучасних проектів змушує дизайнерів об'єднуватися в команди. Так, над моделлю автомобіля працюють кілька десятків дизайнерів, а над кожним новим будинком працюють сотні архітекторів. Більш того, дизайнери нерідко доводиться співпрацювати з психологами, експертами в

галузі бізнесу, письменниками та режисерами. У творчих колективах постійно з'являються вакансії, у вимогах до яких вказано вміння взаємодіяти на стику дисциплін. Це вміння відрізняє представників міждисциплінарних команд від працівників багатодисциплінарних груп, де кожен фахівець виконує свою роботу.

Дизайн-мислитель може бути архітектором, який вивчав психологію, художник зі ступенем МВА або інженер з досвідом маркетолога. У багатодисциплінарної команди кожен відстоює свою професійну точку зору, що стає причиною безперервних суперечок. У міждисциплінарній команді ідея – це колективна власність, і кожен несе за них відповідальність.

На весь період проекту за командою необхідно закріпити спеціальний простір для проведення експериментів й ітерацій. Проектні майданчики мають бути досить просторими, щоб зібрати на них всі матеріали досліджень, фотографії, плани, дані і прототипи. Візуальна доступність всіх матеріалів сприяє ідентифікації моделей та стимулює творчий синтез.

Добре організований робочий простір підтримує зв'язок між членами команди, навіть якщо хтось із них відсутній, значно підвищує продуктивність команди за рахунок тісної взаємодії співробітників і покращує комунікацію з клієнтами і партнерами. Наприклад, компанія Procter & Gamble побудувала в Цинциннаті спеціальну інноваційну лабораторію під назвою Центр для прискорення процесу створення діючих прототипів.

В основі дизайн-мислення лежить позитивне ставлення до конкурентних обмежень. На першій стадії дизайнерського процесу важливо визначити серйозні обмеження і оцінити їх. Обмеження найкраще розглядати виходячи з трьох критеріїв успішних ідей:

- 1) реалізація – наскільки ідея є функціональною;
- 2) життєздатність – чи може ідея стати частиною бізнес-моделі;
- 3) доцільність – чи має ідея сенс і цінність для людей.

Досвідчений дизайнер вміє подолати кожне з наведених обмежень, а дизайн-мислитель спроможний їх збалансувати. Популярна консоль для відеоігор Nintendo Wii – чудовий приклад балансу можливостей бути реалізованим, життєздатним і доцільним. Керівництво компанії Nintendo вчасно зрозуміло, що можна змістити фокус з екранної графіки, і розробили технологію жестикуляційного контролю, що знизило виробничі витрати і багаторазово збільшило прибуток компанії.

Дизайн-мислителі не вирішують окремі проблеми, а займаються проектом в цілому. Проект – це та рушійна сила, яка веде ідею від зародження до втілення. Дизайн-мислення створює природні тимчасові рамки, що забезпечує дисципліну і дає можливість бачити прогрес, вносити зміни на будь-якому етапі і змінювати напрям діяльності. Таким чином, ясність, напрямок і межі проекту допомагають підтримувати стабільно високий рівень творчої енергії.

На сьогодні підходи дизайн-мислення активно використовують в інноваційному підприємстві – для створення нового бізнесу, а також для генерації бізнес-моделей. Виразною стає тенденція застосування апарату дизайн-мислення для формування бажаних сценаріїв розвитку майбутнього,

адже діяльність будь-якої організації все більшою мірою буде визначатися цілісним баченням того суспільства, для побудови якого вона слугує. Design thinking – це популярна концепція прийняття рішень у бізнес-світі. Різноманітні організації: підприємницькі стартапи, великі корпорації, державні структури та соцустанови експериментують з дизайн-мисленням як з альтернативним підходом до традиційного вирішення задач. Дизайн-мислення – реалізована методика, якою користуються найвідоміші корпорації світу для створення інноваційних рішень та втілення їх у життя.

Література:

1. Браун Т. Дизайн-мышление: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей / Браун Т. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 260 с.
2. Геселева Н. В. Design thinking: інноваційний підхід до генерації бізнес-моделей та процесів прийняття рішень / Н.В. Геселева, А.А. Яценко, П.О. Синенко // Вісник КНУТД. – 2015. – № 1 (83): Серія «Економічні науки». – С. 65-70.
3. Храмова Е. Дизайн-мышление и его роль в формировании инновационной экономики / Екатерина Храмова // Открытые инновации для крупных компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lumiknows.ru/files/lumiknows-innovation-book-skolkovo-2011.pdf>.
4. Kolko J. Design thinking comes of age // Harvard Business Review. – 2015. – Vol. 93.9. – pp. 66-71.
5. Skoldberg J. Design thinking: past, present and possible futures / Skoldberg J., Jill Woodilla U., Çetinkaya M. // Creativity and Innovation Management. – 2013. – Vol. 22.2. – pp. 121-146.

References:

1. Brown T. Design Thinking: From New Product Development to Business Model Design / Brown T. M. :Mann, Ivanov & Ferber, 2012. 260 p.
2. Heselev NV Design thinking: an innovative approach to the generation of business models and decision-making processes / NV Geselev, A.A. Yatsenko, P.O. Sinenko // *Bulletin of KNUTD*. - 2015. № 1 (83): Series «Economic sciences». С. 65-70.
3. Khramkova E. Design-thinking and its role in the formation of an innovative economy / Ekaterina Khramkova // Open innovations for large companies [Electronic resource]. - Access mode: <http://www.lumiknows.ru/files/lumiknows-innovation-book-skolkovo-2011.pdf>.
4. Kolko J. Design thinking comes of age // *Harvard Business Review*. 2015. Vol. 93.9. – pp. 66-71.
5. Skoldberg J. Design thinking: past, present and possible futures / Skoldberg J., Jill Woodilla U., Çetinkaya M. // *Creativity and Innovation Management*. 2013. Vol. 22.2. pp. 121-146.

Abstrakt. *The methods and technologies used by a professional designer to create objects can be successfully used to solve business problems facing business executives. Design thinking effectively helps rethink the essence of the business, better understand customer needs, find a unique and profitable niche for startups, and even successfully implement any project.*

Today, design thinking approaches are actively used in innovative entrepreneurship - to create new business, as well as to generate business models. The tendency of using the apparatus of design thinking to form the desirable scenarios for the development of the future becomes clear,

because the activity of any organization will increasingly be determined by the holistic vision of the society for which it serves. Design thinking is a popular decision-making concept in the business world. Various organizations: business start-ups, large corporations, government agencies and social institutions are experimenting with design thinking as an alternative approach to traditional problem solving. Design thinking is a technique used by the world's most famous corporations to create innovative solutions and bring them to life.

Keywords: *management, design thinking, management effectiveness, client orientation, critical thinking, innovative thinking.*

Статья отправлена: 17.09.2019 г.