

ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

**С.В. Богданов, А.Э. Исаева, Е.В. Козлова,
Т.В. Муртузалиева, В.М. Пурлик***

ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ КАК ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ ИННОВАЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ, ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА ЧЕЛОВЕКА

Статья посвящена исследованию дизайн-мышления как нового подхода, который используют современные компании для решения проблем различного уровня сложности, их осмысления и реализации благоприятных возможностей. Представлен ретроспективный взгляд на развитие дизайн-мышления, выявлены приоритетные отрасли его применения и дан обзор определений данного концепта ведущими исследователями. Показано, что дизайнеры в современной экономике начинают играть все более значимую стратегическую роль. Это связано с тем, что двадцать первый век становится веком постоянных инноваций, а инновации для компаний становятся стратегией выживания. Дана сравнительная характеристика двух подходов (методов) к принятию управленческих решений (бизнес-мышления и дизайн-мышления) и раскрыт на конкретном примере алгоритм применения каждого из них. Выделены этапы процесса дизайн-мышления (эмпатия, анализ и синтез, генерация идей, прототипирование, тестирование, сторителлинг) и представлена краткая характеристика каждого из них. Особое внимание уделено обоснованию необходимости формирования кроссфункциональной команды для достижения результата, показано ее участие в реализации конкретного проекта, сформулированы вопросы, позволяющие повысить эффективность командной

* *Богданов Сергей Викторович* — кандидат исторических наук, доцент факультета государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail*: Bogdanov@spa.msu.ru

Исаева Айгуль Эрнстовна — аспирант факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail*: isaeva115@mail.ru

Козлова Елена Витальевна — магистр менеджмента факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail*: evk_2608@mail.ru

Муртузалиева Таира Велимагомедовна — кандидат экономических наук, доцент факультета маркетинга РЭУ им. Г.В. Плеханова; *e-mail*: Murtuzalieva.TV@rea.ru

Пурлик Вячеслав Михайлович — кандидат экономических наук, доцент факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail*: Purlik@spa.msu.ru

работы в бизнесе. Проанализирован опыт применения дизайн-мышления в конкретной компании, позволивший ей занять лидирующие позиции в своем сегменте на мировом рынке. Сделан вывод, что дизайн-мышление помогает руководителям компаний переосмыслить суть бизнеса, лучше понимать потребности своих клиентов, выявлять наиболее прибыльные ниши и реализовывать соответствующие инновационные проекты.

Ключевые слова: дизайн-мышление, модель «Двойного алмаза», бизнес-мышление, этапы дизайн-мышления, команда дизайн-мышления.

The article is devoted to the study of design thinking as a new approach used by modern companies to solve problems of various levels of complexity (and their comprehension), and the implementation of favorable opportunities. It presents a retrospective view on the development of design thinking, identifies priority sectors of its application, and reviews the definitions of the concept by leading researchers. It is shown that designers in the modern economy are beginning to play an increasingly important strategic role. This is due to the fact that the twenty-first century is becoming a century of constant innovation, and innovation for companies is becoming a survival strategy. The article provides a comparative description of two approaches (methods) to managerial decision-making (business thinking and design thinking) and discloses an algorithm for applying each of them on a specific example. The stages of the design thinking process (empathy, analysis, and synthesis, generation of ideas, prototyping, testing, storytelling) are singled out and a brief description of each of them is given. Particular attention is paid to the justification of the need to form a cross-functional team to achieve results, shows its participation in the implementation of a specific project, and formulates questions to improve the effectiveness of teamwork in business. The author analyzes the experience of applying design thinking in a particular company, which allowed it to take a leading position in its segment of the global market. It is concluded that design thinking helps company managers to rethink the essence of business, better understand the needs of their customers, identify the most profitable niches and implement appropriate innovative projects.

Key words: design thinking, “Double diamond” model, business thinking, stages of design thinking, design thinking team.

Введение в дизайн-мышление

Дизайн-мышление является одним из подходов (междисциплинарных) к созданию инновационных продуктов (проектированию инновационных решений), ориентированных на потребности клиента. В центре этого процесса всегда находится человек. У истоков дизайн-мышления стоял Герберт Саймон, лауреат нобелевской премии по экономике, сформулировавший в 1969 г. в книге «Науки

об искусственном» (The Sciences of the Artificial)¹ идеи, которые используются сегодня при формировании отдельных этапов процесса дизайн-мышления. Ключевая роль в создании формализованной методологии под названием «дизайн-мышление» (на основе обобщения предыдущих работ по дизайну) принадлежит Дэвиду Келли. Он является сооснователем Института дизайна Стэнфордского университета (который известен также как d.school) и дизайнерской фирмы IDEO в Кремниевой долине. IDEO в течение 1990-х гг. разработала и презентовала свой дизайн-процесс с удобной для клиента терминологией, набором шагов и инструментов, что привело к популяризации дизайн-мышления (к этому периоду относится и начало применения дизайн-мышления в качестве практического подхода). Преподавание дизайнерского мышления осуществляется в Стэнфордской школе дизайна, одной из главных целей которой является разработка, обучение и внедрение дизайн-мышления². С 2000-х гг. метод дизайн-мышления (или его отдельные элементы) уже активно начали использовать крупные корпорации, ведущие университеты и прочие организации³. В частности, *Apple* использует данный подход при выборе вариантов внешнего вида своих устройств и их функциональности, *Procter & Gamble* применяет при исследовании рынка, а *Bosh* — при создании новых бытовых приборов. В таких корпорациях, как *General Electric*, *Google*, *Samsung*,

¹ См.: Саймон Г. Науки об искусственном. М.: Едиториал УРСС, 2004. Книга (привлекающая повышенное внимание дизайнеров) представляет собой цикл лекций, прочитанных автором в Массачусетском технологическом институте, в которых дано сравнение методологий изучения естественного мира и искусственного, исследованы психология человеческого мышления и наука «конструирования». Как пронзительно заметил Герберт Саймон: «По существу, мы конструируем всякий раз, когда разрабатываем способы превращения данной ситуации в другую, более приемлемую». С. 70.

² О роли дизайна в создании смысловых инноваций можно прочесть в книге: Верганни Р. Инновации, направляемые дизайном: как изменить правила конкуренции посредством радикальных смысловых инноваций. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2018; Связь дизайна и смысловых инноваций отмечает Криппендорф К. в Design Issues: «Этимология слова “дизайн” восходит к латинскому *de + signare* и означает делать нечто, отличающееся своим видом, придавать ему значение, показывать его связь с другими вещами, владельцами, пользователями или богами. Исходя из этого первоначального смысла, можно сказать: *дизайн* — это наделение [вещей] смыслом». См.: Krippendorff K.. On the Essential Contexts of Artifacts or on the Proposition That Design Is Making Sense (of Things). Design Issues 5. № 2 (Spring 1989); Krippendorff K. The Semantic Turn: A New Foundation for Design. Boca Raton, FL: CRC Press, 2006.

³ См.: Lafley A.G., Charan R. The game-changer: how every leader can drive everyday innovation. L.: Profile Books, 2008.

Airbnb, Netflix, Philips Design, Zara, IKEA и другие, дизайн-мышление также встраивается в организационные процессы и используется в качестве инструмента для создания инноваций⁴. Все больше можно встретить подтверждений применения дизайн-мышления в некоммерческих организациях и государственных структурах.

Наибольшую пользу дизайн-мышление приносит сотрудникам R&D отделов, маркетинговых служб и консалтинговых компаний. Ведущими отраслями по применению дизайн-мышления являются информационные технологии, коммуникации, образование, страхование, туризм и некоторые другие. Наиболее быстрыми темпами метод дизайн-мышления в последние годы внедряют крупнейшие мировые и российские банки (в России еще и многопрофильные технологические и телекоммуникационные компании и другие организации).

Различные ведущие специалисты при определении понятия «дизайн-мышление», акцентируют внимание на разных ключевых аспектах (которые в дальнейшем подлежат серьезному осмыслению). В частности, профессор Ларри Лэйфер (Стэнфордский университет) дает следующее описание дизайн-мышления: «Дизайн-мышление — это образ мышления, культура и процесс создания продуктов, услуги бизнес-моделей, основанный на интерактивном проектировании и обширных исследованиях, ориентированных на пользователя»⁵. Тим Браун рассматривает дизайн-мышление как новый подход к инновациям, «такой подход, который отдельные люди и целые команды смогут использовать для создания прорывных идей, которые могут быть воплощены в жизнь и, таким образом, изменить ее. ... Дизайн-мышление использует возможности, имеющиеся у каждого человека, но не учитываемые в стандартных методах решения проблем. Дизайн-мышление основано на способности человека к интуитивному чувствованию, к распознаванию паттернов, к созданию идей, несущих не только функциональный, но и эмоциональный компонент, к выражению себя не только словами. Никто не хочет управлять компанией на основании чувств, интуиции и вдохновения, но чрезмерная уверенность в рационализме и

⁴ С ключевыми принципами дизайн-мышления, на которые опирается данный подход при решении бизнес-задач, можно ознакомиться в работе: *Kimbell T. Beyond design thinking: Design-as-practice and designs-in-practice. Conference of European Academy of Management. May 2009, Liverpool.*

⁵ Цит. по: *Кемпкенс Оливер. Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге. Москва: Эксмо, 2019. С. 66.*

аналитическом подходе точно так же опасна»⁶. Заслуживает внимания интерпретация дизайн-мышления Тома Келли (дизайнерская фирма IDEO): «Дизайн-мышление — это подход к проектированию инновационных решений, основанный на принципах работы профессиональных дизайнеров»⁷. Следует обратить внимание на определение дизайн-мышления, которое дали Том Келли и Дэвид Келли: «Дизайн-мышление — это способ обнаружить потребности людей и принять новые решения, используя методики и приемы мышления практикующих дизайнеров. ... Дизайн-мышление — это методология. Используя ее, можно найти множество свежих креативных решений, справиться с множеством личностных, социальных и бизнес-проблем. Дизайн-мышление опирается на естественную (и развиваемую) человеческую способность быть интуитивным, находить закономерности и придумывать идеи, которые не только эмоционально привлекательны, но и функциональны»⁸. Оливер Кемпкенс определяет дизайн-мышление как «нестандартный подход к решению проблем, который начинается с понимания людей и заканчивается инновационными предложениями, разработанными индивидуально под их потребности. Метод снижает неопределенность и риск, присущие инновациям, привлекая клиентов или пользователей еще на стадии создания прототипов для того, чтобы найти подходящие для них идеи, протестировать их и улучшить»⁹. Полезной для углубления понимания дизайн-мышления является интерпретация данного понятия Марией Сташенко, директором АНО «Центр дизайн-мышления» и основателем лаборатории *Wonderfull* в Москве. Она пишет: «Как ни странно, за английским словосочетанием «Design Thinking» скрываются два необычных для нас понятия. Мы привыкли понимать «Дизайн» как практику визуализации, рисунка, как, например, графический дизайн. Но истинный перевод слова «design» с английского означает «проектирование» так же, как за словом «мышление» кроется не сонм бесплотных мыслей, а «способ делания вещей», буквально «way of doing things». Вот так, вдруг, привычный нам «способ дизайнерского

⁶ Браун Тим. Дизайн-мышление: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. С. 15–16.

⁷ См.: Kelley E. The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's leading design firm. NY.: Doubleday, 2001. Приводится по: Андреев Г. Дизайн-мышление. Проектирование будущего. Монография. М.: Де`Либри, 2020. С. 27.

⁸ Келли Т., Келли Д. Креативная уверенность. Как высвободить и реализовать свои творческие силы. ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2015. С. 24.

⁹ Кемпкенс О. Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге. Москва: Эксмо, 2019. С. 16.

креативного мышления» растворяется, чтобы уступить место подходу к проектированию вещей. И не просто вещей, а продуктов, услуг, производственных систем и бизнес-моделей»¹⁰.

Несмотря на то, что есть много общего в определении дизайн-мышления у различных авторов, единого понимания концепции дизайн-мышления (с которой согласилось бы большинство исследователей и практиков) не существует¹¹, и проблема нуждается в дальнейшем изучении.

Центральное место в практике дизайн-мышления отводится «трудноразрешимым проблемам» (рис. 1), потому что именно проблемы такого уровня требуют использования методологии дизайн-мышления, предполагающей глубокое понимание людей.

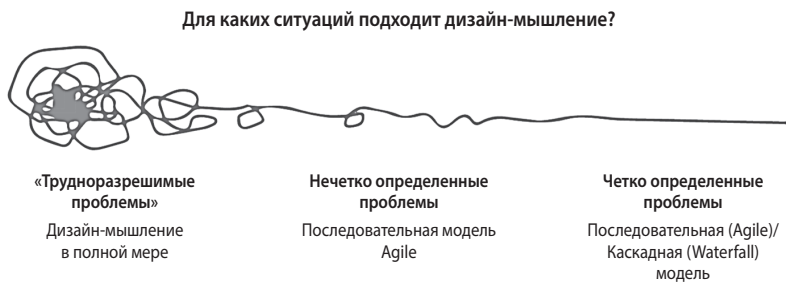


Рис. 1. Проблемы, решаемые с помощью метода «дизайн-мышление»¹²

В связи с тем, что дизайн-мышление как подход имеет очень гибкий характер, его можно внедрить на любой стадии реализации проекта. Дизайн-мышление более правильно рассматривать как систему координат, чем как заранее определенную последовательность шагов. Дизайн процесс в дизайн-мышлении можно представить в виде простой визуальной карты, называемой «Двойной алмаз» (рис. 2). Модель «Двойного алмаза» (Double Diamond model) разработал Британский Совет по дизайну в 2005 г., на основе анализа творческого процесса, осуществляемого в Британских студиях (исследованием было охвачено более 1200 студий)¹³. Присутствие в названии модели слова «Алмаз» означает, что после того, как сгене-

¹⁰ Леврик М., Линк П., Лейфер Л. Дизайн-мышление. От инсайта к новым продуктам. СПб.: Питер, 2020. С. 3.

¹¹ Visser W. Design: one, but in different forms. Design Studies 30, 2009. P. 187–223.

¹² Приводится по Кемпкенс О. Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге. М.: Эксмо, 2019. С. 15.

¹³ См.: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

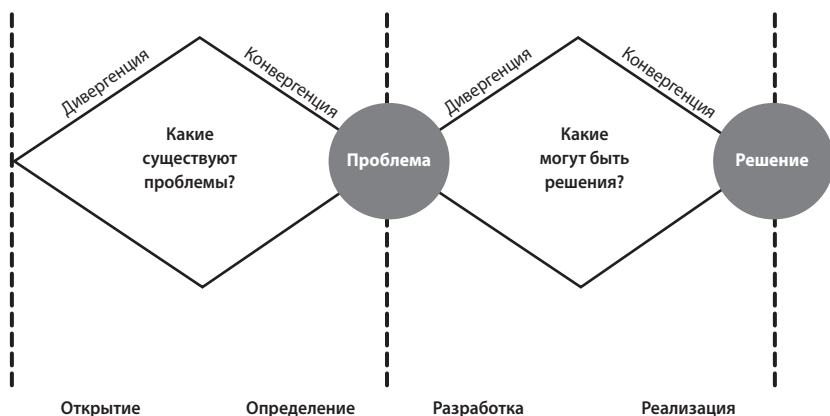


Рис. 2. Модель «Двойного алмаза»

рировано множество самых разных идей (дивергентное мышление), происходит постепенное их сокращение (сужение их круга), до тех пор, пока не найдется самая лучшая (конвергентное мышление). А такой процесс характерен для огранки бриллианта. Модель называется «Двойной алмаз» потому, что такое действие (такой процесс) осуществляется дважды. В первый раз необходимо определиться с формулировкой проблемы, во второй — отыскать решение. Пропуск одного из этапов огранки алмазов делает невозможным правильное определение проблемы. Причем идеи генерируются, тестируются и улучшаются (дорабатываются) несколько раз подряд, для того чтобы отбросить плохие.

В модели «Двойного алмаза» выделяется четыре отдельных этапа: 1) **открытие** (этот этап включает сбор инсайтов и наблюдение); 2) **определение** (на этом этапе фиксируется информация, имеющая существенный смысл и практически реализуемая); 3) **разработка** (на данном этапе создается концепция и разрабатываются прототипы, производится тестирование и повторение итераций); 4) **реализация** (на этом этапе приступают к осуществлению готового проекта).

Бизнес-мышление и дизайн-мышление: сравнительная характеристика

Несмотря на то, что между «традиционным» подходом и «дизайнерским» подходом при принятии стратегических решений существуют фундаментальные различия, но как противоположности они могут притягиваться и потенциально хорошо дополнять

друг друга¹⁴. Но соотношение между этими двумя подходами будет сильно различаться в зависимости от специфики и масштабности реализуемого проекта.

Рассмотрим на конкретном примере алгоритм применения метода бизнес-мышления и дизайн-мышления при принятии стратегического решения (упрощенный вариант)¹⁵.

Предположим, что крупному производителю потребительских товаров необходимо оценить (осмыслить) возможные изменения, которые ожидают компанию на розничном рынке в предстоящие десять лет, для того чтобы определиться, как она должна на них реагировать. Разберем, как подойдут к решению этой проблемы две команды, использующие различные методы принятия решений (бизнес-мышление — первая команда и дизайн-мышление — вторая команда).

Участники первой команды, как правило, начинают с изучения внешней среды (экономических, социальных, политических, технологических, правовых и демографических тенденций), так называемого дальнего окружения, оказывающего воздействие на деятельность компании, но на которое сама компания влиять не может. Следует сразу же заметить, что однозначных подходов при анализе дальнего окружения компании не существует. Оценка возможностей и угроз компании в значительной степени будет зависеть от того, какие тренды и явления менеджеры первой команды посчитают наиболее существенными и как они их истолкуют. Несомненно, они еще изучат отчеты аналитиков, выслушают мнение

¹⁴ Андреев Г. Дизайн-мышление. Проектирование будущего. Монография. М.: Де' Либри, 2020. С. 23–27. Влияние на формирование концепции дизайн-мышления практического опыта менеджеров дизайнерских фирм, методов и навыков инновационного мышления и теорий менеджмента отражено в работе: *Johansson-Skoldberg U., Woodilla J., Cetinkaya M. Design Thinking: Past, Present and Possible Futures // Creativity and Innovation Management. 2013. № 22 (2). Р. 121–146; Интерпретация дизайн-мышления как целостной концепции, описывающей когнитивные практики, которые используют в своей работе профессиональные дизайнеры, представлена в работе: Dorst K. Designresearch: arevolution-waiting-to-happen // Design Studies. 2008. № 29 (1). Р. 4–11. Суть традиционного подхода при принятии и реализации стратегических решений изложена в следующих книгах: Ривз М., Хаанес К., Синха Дж. Стратегии тоже нужна стратегия. Практическое руководство для каждого бизнес-лидера в эпоху перемен. М.: Издательство «Э», 2016; Пурлик В.М. Бизнес как система // Государственное управление. Электронный вестник (Электронный журнал). 2015. № 48. С. 162–188; Исаева А.Э., Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М. Критическое осмысление концептуальных подходов к анализу бизнес-моделей // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2020. № 1. С. 3–21.*

¹⁵ Лидтка Ж., Огилви Т. Думай как дизайнер. Дизайн-мышление для менеджеров. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. С. 17–21.

экспертов, выявят конкурентов компании и выберут в качестве эталона розничные компании, которые лидируют на рынке. Потом разработают прогнозы на предстоящую перспективу и предложат возможный набор стратегий с расчетом финансовых результатов и эффективности при реализации каждой из них.

Участники второй команды выберут другой путь реализации данного проекта. Несмотря на то, что начать они могут тоже с выявления подобных трендов, но только использовать их они уже будут для разработки возможных сценариев будущего. Члены команды разойдутся по магазинам и будут общаться с покупателями и сотрудниками для изучения опыта шопинга. Они могут попытаться создать образы покупателей и смоделировать различные сценарии изменений, которые могут произойти в их жизни и манеру их покупок в предстоящие десять лет. Возможно, они пригласят своих однокурсников и устроят мозговой штурм на тему «Магазин будущего». Полученные сценарии и образы понадобятся им в качестве отправной точки для групповой работы над проектом. Результатом их работы будет определенный набор концепций (а не решения), которые можно использовать в качестве основы для создания прототипов. И уже с помощью созданных прототипов проектная команда получит обратную связь от потенциальных покупателей.

Бизнес-мышление и дизайн-мышление фундаментально различаются. Очевидное различие проявляется не только в организации, используемых методах сбора информации и полученных результатах. Эта разница касается базовых предпосылок и факторов, лежащих в основе принятия решений. Бизнес-мышление предполагает, что управленческие решения принимаются менеджерами рационально и объективно, на основе экономической логики и можно измерить их эффективность. Одним словом, если используется бизнес-мышление, то в этом случае должна существовать «истина» при принятии управленческих решений, и ответы на возникающие вопросы делятся на две категории: «правильные» и «неправильные». В свою очередь, если менеджеры используют дизайн-мышление при принятии управленческих решений, то в этом случае решения принимаются на основе учета ощущений и впечатлений конкретных людей. Менеджеры воспринимают объективность скорее, как иллюзию, потому что для них реальность создается конкретными людьми, проживающими эту реальность. В мире, где присутствует определенный уровень беспорядочности, принятие решений осуществляется скорее всего на основе эмоций, чем логики. И желание считается более сильной мотивацией для принятия решения по

сравнению со здравым смыслом. И поэтому принимается во внимание в этом мире (при использовании дизайн-мышления) лишь наша индивидуальная «истина», а решения оцениваются только с точки зрения «лучше» или «хуже», без проведения конкретных расчетов эффективности. Именно по этой причине члены первой команды анализировали данные для выявления тенденций, а вторая команда (использующая дизайн-мышление) осуществляла наблюдение за процессом шопинга.

Однако различие между этими двумя подходами еще глубже потому, что различаются даже сами ценности, лежащие в основе каждого из этих подходов (как результат противопоставления хаотичности и порядка). Руководители компаний, отдающих предпочтение бизнес-мышлению, обычно, выстраивают структуру своих организаций, нацеленную на поддержание порядка и обеспечение контроля (без этого невозможно планировать работу и отвечать за выполнение взятых на себя обязательств). В то время как руководителям компаний, придерживающихся дизайн-мышления, нравится неоднозначность и неопределенность в своей работе (в них они пытаются выявить открывающиеся возможности). Поэтому члены первой команды анализируют конкурентов и выбирают среди них эталон для сравнения (на который следует равняться), а члены второй команды «рисуют» футуристические миры (по крайней мере, несколько), и создают для них прототипы.

В связи с тем, что различаются ключевые ценности и предпосылки двух подходов, это приводит к разнице между ними в инструментах, приемах и людях. В основе бизнес-мышления лежит аналитический подход. Поэтому члены первой команды для обоснования своего выбора рассчитывают экономический эффект (чтобы доказать правильность полученного ответа). Члены второй команды ориентируются в основном на экспериментальный подход, улучшая с помощью итераций (создания все новых прототипов с помощью бумаги, цифровых макетов и пр.) свое прежнее решение. Причем итерационный процесс может продолжаться до тех пор, пока не будет найдено приемлемое решение. Благодаря изготовленным моделям и прототипам идеи выглядят реальными, в то время как расчеты и таблицы — абстракциями.

Этапы дизайн-мышления

Дизайн-мышление относится к проектам с неопределенным результатом. Обычно процесс дизайн-мышления состоит из пяти этапов (впервые пятиэтапная модель была предложена Институтом дизайна при Стенфордском университете), хотя количе-

ство этапов может и варьироваться в зависимости от команд и организаций, которые осуществляют данный дизайн-процесс (в последние годы отдельные организации добавляют шестой этап — сторителлинг). Причем ключевая идея (вне зависимости от этапов) всегда остается неизменной: вначале надо понять людей и проблему и только после этого уже начинать действовать. Вот эти шесть этапов дизайн-мышления (рис. 3)¹⁶: 1) эмпатия; 2) анализ и синтез; 3) генерация и отбор идей; 4) прототипирование; 5) тестирование; 6) сторителлинг.

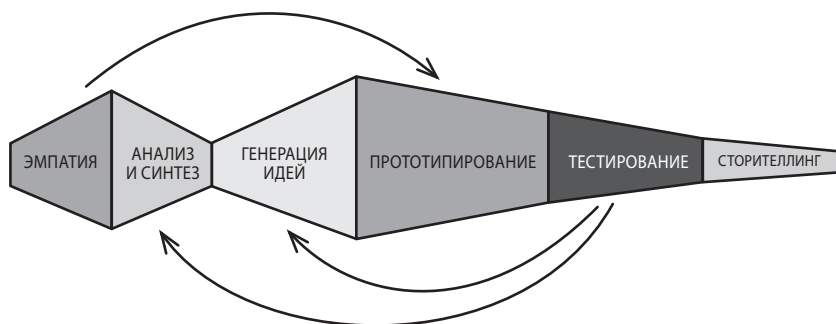


Рис. 3. Этапы дизайн-мышления (Сбер)

Этап эмпатии

Эмпатия¹⁷ является главным элементом дизайн-процесса, ориентированного на пользователя. Дизайн должен быть человеко-ориентированным. Суть данной идеи состоит в том, что прежде, чем приступить к проектированию чего бы то ни было, необходимо развить в себе эмпатию по отношению к целевой аудитории (поместить себя на место другого человека, разобраться, что происходит у него в голове, осознанно сопереживать его чувствам, установить с ним

¹⁶ Разработан школой дизайна Корпоративного университета Сбера на основе методологии Стэнфордского университета.

¹⁷ Суть эмпатии как способности отдельного человека понимать и разделять чувства других людей, как одного из ключевых принципов лояльности представлена в работе: Роджерс С., Риннэ Л., Мун Ш. Истинная лояльность: Как взломать код верности клиента. М.: Альпина Паблишер, 2020; О том, как формировать уникальные впечатления при разработке продуктов, и о формировании корпоративной стратегии в книге: Россман Р., Дюрден М. Дизайн впечатлений: Инструменты и шаблоны создания у клиента положительных эмоций от взаимодействия с компанией и продуктом. М.: Альпина Паблишер, 2021; О недостаточной оценке влияния эмоций на процесс работы дизайнера в книге: Brown T. Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. Harper Business. NY.: 2009.

эмпатическую связь, понаблюдав за ним в его естественной среде). Поставив себя на место клиента, дизайн-мыслитель приобретает глубинное понимание и выявляет еще не высказанные потребности. На этапе эмпатии важно попытаться посмотреть на контекст клиента свежим взглядом, обнаружить то, на что прежде не обращали внимание, и коллекционировать потребительские инсайты (истинную мотивацию потребителей). Иными словами, процесс дизайн-мышления всегда начинается с понимания клиента. Важно иметь представление о ключевых результатах, которые должны быть достигнуты на этапе «Эмпатии».

Этап анализа и синтеза

На этапе анализа и синтеза кросс-функциональная команда собирает данные наблюдений и другую важную информацию (анализ отраслевых и конкурентных трендов, исследование клиентов и конечных пользователей, инсайты от лидеров мнений и пр.)¹⁸, группирует ее по различным основаниям и знакомит ключевых стейкхолдеров с наиболее значимыми результатами исследований. Анализ клиентов и конечных пользователей помогает акцентировать внимание на людях (что действительно актуально для них) и разработке продуктов при осуществлении дизайн-процесса и оценить эффективность найденных решений с точки зрения влияния на потребителя.

Этап генерации и отбора идей

На данном этапе команда концентрируется на генерации и отборе идей и создании решений, способных устранить проблему пользователей¹⁹. Иными словами, задача заключается в том, чтобы найти идеи, которые годятся для решения проблемы. Команда за-

¹⁸ Понимание природы происходящих в экономике и обществе изменений и их прогнозирование для принятия правильных решений и создания востребованных продуктов в работе: *Реймонд М. Исследование трендов. Практическое руководство*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020; То, что «деньги делаются не на продукте и даже не на бренде, а на тренде» (в связи с тем, что тренд отражает групповое поведение), первыми поняли бизнесмены в конце XX в. См. *Доменюк С. Символический капитализм (Материализация символа). «Альтер-фабрика»*. СПб.: ООО «Страта», 2015. С. 21. В то же время можно найти подтверждение и тому, что великие бренды игнорируют тренды. Более подробно см.: *Йон Ли Д. Что делают великие компании, или Как отделить лучшее от прочего*. СПб.: Питер, 2015. С. 94–129.

¹⁹ Подробнее о секретах мышления творческих людей и их использовании для создания новых идей и нахождения нестандартных решений в книге: *Микалко М. Взлом креатива: как увидеть то, что не видят другие*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019; Алгоритм тестирования бизнес-идей представлен в работе: *Блэнд Д., Остервальдер А. Тестирование бизнес-идей*. М.: Альпина Паблишер, 2021.

дает себе вопросы типа «Если бы не было никаких ограничений...», то базирующиеся на каких идеях проекты оказались бы наиболее успешными? Выбор лучших идей (из предложенных) осуществляется с использованием паттернов, тем и осуществимых инсайтов, которые собраны на предшествующих этапах. Затем выделяются самые перспективные идеи (с точки зрения принятия решений).

Этап прототипирования

Прототип является постоянно обновляемым визуальным представлением решения поставленной задачи. Создание прототипа — фундаментальная часть процесса дизайн-мышления²⁰. После завершения этапа генерации и отбора идей команда начинает заниматься поиском решений проблем, разрабатывая прототипы. Первичное визуальное представление о прототипе должно быть уже на этапе эмпатии (потому что он является инструментом коммуникации с клиентами и стэйкхолдерами). Спектр вариантов прототипов зависит от этапа дизайн-мышления. По мере продвижения дизайн-процесса уровень проработанности прототипов будет расти и на этапе тестирования уже нужны детальные прототипы, для того чтобы напрямую связать мысли и действия. Наличие обратной связи позволяет не только сократить расходы на улучшение продукта, но и получить в конечном итоге более совершенный его вариант.

Этап тестирования

После создания прототипов команда их тестирует, проводя быстрые итерации, оценивая и совершенствуя решения на основе обратной связи²¹. Именно благодаря прототипам у команды появляется возможность в течение короткого промежутка времени получить множество решений проблемы. Прототипы используются командой для достижения взаимопонимания сути альтернатив между стэйкхолдерами и клиентами. Очевидно, что часть созданных командой прототипов оказываются неудачными, но даже и они могут предоставить ценную информацию для будущих решений. Конечным результатом проекта (принятого клиентами и стэйкхолдерами) является получение командой выходного продукта (решение проблемы, которое было сформулировано на этапе эмпатии).

²⁰ О видах прототипов и ключевых принципах их использования можно ознакомиться в работе Каган Марти. См.: Каган Марти. Вдохновенные. Все, что нужно знать продакт-менеджеру. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. С. 243–256.

²¹ Цели, методики и гипотезы тестирования прототипа раскрываются в работе: Каган Марти. Вдохновенные. Все, что нужно знать продакт-менеджеру. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. С. 257–300.

Этап сторителлинга

Завершающим этапом процесса дизайн-мышления является стадия сторителлинга²². Идею, которую вы создали и протестировали с клиентом, необходимо упаковать в некую правдоподобную историю с героем, чтобы вовлечь заинтересованные стороны в реализацию проекта. В истории должны найти отражение истоки замысла и развития вашего бизнеса. Рассказывая историю необходимо добиться того, чтобы слушатели чувствовали и видели то же, что и вы, ощущали тот же запах и вкус, мысленно преодолевали вместе с вами трудности. Хорошие истории способны превратить потребителей вашей продукции в фанатов компании.

Команда дизайн-мышления

Дизайн-мышление как процесс всегда является командной работой (работой кросс-функциональной команды)²³. Все члены команды должны в равной степени и постоянно участвовать в процессе, чтобы видеть целостную картину от начала проекта и до его завершения. Это имеет решающее значение для успеха. Наличие в команде людей с различными мнениями и творческими подходами увеличивает скорость создания инноваций, что является для организации важным конкурентным преимуществом.

Дизайн-мышление протекает в группах. Для того чтобы креативность отдельных людей не подавлялась, а, наоборот, высвобождалась (чтобы сотрудничество дизайн-мыслителей в группе приводило к генерированию креативных идей), лучше большую команду разделить на несколько небольших групп (как правило, так и происходит на начальной стадии проекта; для выработки базового концепта достаточно небольшой команды). В связи с тем, что разные люди обладают разными образованием, опытом, способностями и прочими различиями, они, наблюдая за одной и той же ситуацией, извлекают из нее разную информацию. По этой причине профессионалов различных областей объединяют в небольшую команду, которой

²² О важности историй в достижении конкурентных преимуществ компании можно прочесть в книге: *Карлгярд Рич*. В здоровом бизнесе — здоровый дух. Как великие компании вырабатывают иммунитет к кризисам. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. С. 206–243.

²³ Анализ организационных, командных и личных бизнес-моделей и новых инструментов усиления командной работы представлен в работе: *Кларк Т., Хейзен Б.* Бизнес-модели для команд. Как работает ваша компания и какую роль (на самом деле) играет каждый сотрудник. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021; Об использовании эмоциональной гибкости в качестве инструмента создания эффективной команды в работе: *Флеминг К.* Эмоциональная гибкость. Завоевать расположение коллег, управлять решениями партнеров. М.: Эксмо, 2020.

поручают решение определенной проблемы. На стадии реализации проекта в нем можно увидеть участие и большой команды. Например, производство фильма²⁴ включает три ключевых этапа, каждый из которых различается людьми, условиями и задачами. Только три человека — режиссер, продюсер и автор сценария — принимают участие с самого начала проекта и до его завершения. Но для того, чтобы они начали принимать какие-нибудь решения, необходимо сначала заключить договор между сценаристом, режиссером и «звездами», которые способны не только покрыть все расходы на производство фильма, но и обеспечить получение прибыли. Именно успех картины имеет для всех перечисленных сторон главный смысл, и как раз это лежит в основе контракта. Подписание такого соглашения можно соотнести с разработкой и одобрением конкретного коммерческого предложения. Подписание договора означает, что вопрос с финансированием проекта (производства фильма) решен. И только после этого (нахождения денег) к делу приступает съемочная группа.

На первом этапе (подготовительном) осуществляется доработка сценария, составляется план производства, подбираются актеры и нанимается технический персонал. Непосредственно в подготовке к съемкам, как правило, принимает участие небольшая команда, в которую входят близкие к режиссеру и пользующиеся его доверием люди.

Далее (на втором этапе) команда приступает непосредственно к съемочному процессу. На данном этапе (в отличие от первого) в съемках фильма принимает участие значительно больше персонала, который в зависимости от рода своей деятельности можно подразделить на следующие группы: актеры, операторы, осветители, звукооператоры и т.д. Помимо этой классификации персонал также подразделяется на следующие две категории (различающиеся бюджетами на категорию): «над чертой» и «под чертой». Ключевое концептуальное различие между этими двумя группами заключается в мере возложенной на них ответственности. Первая группа (люди, которые находятся «над чертой») несет ответственность за успех фильма в целом. В данную (руководящую) группу входят: продюсер, режиссер, сценарист и ведущие актеры. Вторую группу (люди, находящиеся «под чертой») составляют члены операторской и прочих команд, водители, плотники и т.п., которые несут ответственность только за определенный аспект кинопроизводства.

Третий этап, который называется постпроизводство, начинается после того, когда съемки фильма закончены и съемочная группа

²⁴ Креативное мышление в бизнесе. М.: Юнайтед Пресс, 2011. С. 94–95.

распущена. На данном этапе осуществляется: монтаж видео- и звуко-оряда, запись и синхронизация музыкального сопровождения и различных звуковых эффектов. На этом этапе (постпроизводство), как и на подготовительном этапе перед съемками, в работе принимает участие относительно небольшая команда, члены которой тесно контактируют друг с другом и режиссером.

Большинство временных организаций, создаваемых в бизнесе для осуществления определенного проекта (например, разработки и вывода на рынок нового продукта и т.п.), проходят через похожие вышеперечисленные этапы. Было бы очень полезно проанализировать различные этапы, прежде всего с точки зрения кадрового состава. Какие конкретно специалисты задействованы на конкретном этапе? Когда и с какой целью вовлекается в рабочий процесс каждый из них? Сколько времени они принимают участие в работе команды? Между какими работниками должно быть хорошее взаимопонимание? На какие группы разделяются все участники проекта? К каким группам каждый участник относит себя сам? Меняется ли (или остается без изменений) классификация по группам при переходе на следующий этап?

Дизайн-мышление направлено на повышение значимости творческого подхода в бизнесе. При разработке уникальных продуктов креативные компании всегда ищут людей способных (и готовых) пересекать в своей работе границы базовой для себя специальности (отдельных дисциплин). Причем принципы дизайн-мышления используются сегодня не только компаниями, которые разрабатывают новые продукты. В связи с тем, что дизайн как процесс мышления переместился ближе к источнику генерирования идей, междисциплинарные команды различных организаций решают разнообразные проблемы с разным уровнем сложности.

Практика использования дизайн-мышления

Несмотря на то, что существует огромное количество способов ведения бизнеса, инновационные стратегии появляются не так часто. Это свидетельствует о том, что системные инновации, направляемые дизайном, предусматривают, как правило, изменения существующих в данной отрасли принципов и правил игры. Рассмотрим в качестве примера испанскую фирму *Zara*²⁵, являющуюся частью концерна *Inditex* (который является крупнейшей в мире группой, занимающейся розничной торговлей одеждой), имеющую уникальную модель бизнеса и использующую дизайн-мышление в различных функцио-

²⁵ О`Ши Ковандонга. Феномен ZARA. Москва: Эксмо, 2020.

нальных областях. *Zara* как и *Benetton* являются производителями брендовой одежды по умеренным ценам (в этом их модели бизнеса схожи). Именно благодаря концепции *Benetton* был создан этот рынок. Концепция *Benetton* содержала скрытое положение о необходимости формирования весенних, летних и осенних коллекций, которые должны быстро дополняться новым ассортиментом, по мере изменения рыночного спроса на отдельные позиции, и быстро доставляться потребителям. *Zara* осуществила творческое переосмысление стратегической концепции *Benetton*, дополнив ее новыми элементами и отказавшись от некоторых устаревших. *Zara* изменила логику бизнес-модели *Benetton* как в области производства, так и в области маркетинга. Суть этих изменений в следующем:

Во-первых, компания практически полностью отказалась от продвижения, посчитав, что это требует больших затрат и недостаточно эффективно в отношении молодых людей (именно на данную категорию потребителей фирма и ориентирована).

Во-вторых, *Zara* также отказалась следовать принятому в текстильной отрасли ключевому положению о существовании сезонной моды. Она стала позиционировать себя как производителя «живущих коллекций», которые проектируются, производятся и продаются настолько быстро, насколько это возможно. В частности, компания осуществляет поставки товара в магазины *Zara* по всей Европе дважды в неделю. Но это есть не что иное, как фактическое изменение моделей, цветовой гаммы и образцов: «Мы хотим, чтобы наши клиентки понимали, что если им что-то нравится, то они должны покупать это немедленно, потому что на следующей неделе этого уже может и не быть в магазинах. Таким образом, мы создаем атмосферу редкости изделий и случайности, которой следует воспользоваться...»²⁶. Время выведения товаров на рынок составляет менее трех недель (в то время как конкуренты выводят на рынок по две коллекции в год), причем 50% одежды *Zara* разрабатывает и производит в середине сезона²⁷. Для большинства фирм, занимающихся производством одежды, такой темп продуктовых инноваций является невозможным. Очевидно, что подобная стратегия для любой фирмы является очень рискованной, и чтобы ей следовать, у фирмы *Zara* должны быть неоспоримые преимущества перед конкурентами в области производства, маркетинга и логистики. Для того чтобы доминировать на рынке сотрудники

²⁶ Crawford L. Style with Rapid-response. Financial Times. 2000. Sept. 26.

²⁷ Остервальдер А., Пинье Ив., Этьембль Ф., Смит А. Непобедимая компания: Как непрерывно обновлять бизнес-модель вашей организации, вдохновляясь опытом лучших. М.: Альпина Паблишер, 2021. С. 191.

центрального офиса фирмы поддерживают ежедневную связь с локальными менеджерами на нескольких континентах. Что касается маркетологов, то в поисках новых идей они постоянно посещают студенческие общежития, дискотеки и пабы, фиксируют, «что носят» молодые люди, и передают свои цифровые фото и записи в отделы проектирования одежды.

В-третьих, Zara изменила и производственную модель. Поэтому *Zara* не замещает свои производства на принципах аутсорсинга в странах с дешевой рабочей силой (для того, чтобы снизить затраты), а отдает предпочтение ультрасовременным производственным системам, которые размещены в Испании. Они позволяют производить небольшие коллекции изделий под конкретные заказы. Запасы на производстве практически отсутствуют, потому что те коллекции, которые не пользуются спросом, «меняют цвета» (перекрашиваются в другие цвета). Благодаря современным системам логистики поставка новых коллекций в магазины осуществляется через каждые несколько дней (причем маленькими партиями). Поэтому уценка одежды в компании осуществляется очень редко (в отличие от большинства других компаний).

Следовательно, *Zara* в 1980-х гг. подорвала индустрию моды, благодаря кардинальной перестройке цепочки поставок и реализации концепции быстрой моды. В настоящее время кампания способна очень быстро реагировать на модные тренды, потому что имеет хорошо отлаженную вертикально-интегрированную цепочку поставок.

Пример компании *Zara* позволяет понять логику построения инновационных бизнес-моделей, использующих концепцию дизайн-мышления. Несмотря на то, что компания *Benetton* создала модель производства относительно дешевой и модной одежды, именно фирма *Zara* значительно изменила эту модель, доведя ее до экстремума. Благодаря модели *Zara* «мир моды становится миром улетучивающихся, неповторимых коллекций, а процесс покупки — использованием случая. Купленный товар уже не является классическим нарядом, который мы надеваем иногда, а большей частью держим в шкафах. Логика покупок вещей этой фирмы напоминает больше покупку мороженого или пирожных — нужно насладиться и покупать следующее»²⁸.

Таким образом, дизайн-мышление позволяет выводить на рынок инновационные товары и услуги с предложением покупателю их приобретать по совершенно иным основаниям (причинам), чем

²⁸ Облой К. Стратегия организации: В поисках устойчивого конкурентного преимущества. Минск: Гревцов Букс, 2013. С. 127–128.

это принято на рынке. Иными словами, очень важно наделить вещь смыслом (потому что люди покупают прежде всего смыслы и впечатления, а не товары). Особенно это важно в экономике впечатлений²⁹.

Литература

Андреев Г. Дизайн-мышление. Проектирование будущего. Монография. М.: Де` Либри, 2020.

Блэнд Д., Остервальдер А. Тестирование бизнес-идей. М.: Альпина Паблишер, 2021.

Браун Т. Дизайн-мышление: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Верганти Р. Инновации, направляемые дизайном: как изменить правила конкуренции посредством радикальных смысловых инноваций. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2018.

Доменюк С. Символический капитализм (Материализация символа). «Альтер-фабрика». СПб.: ООО «Страта», 2015.

Исаева А.Э., Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М. Критическое осмысление концептуальных подходов к анализу бизнес-моделей // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2020. № 1. С. 3–21.

Йон Ли Д. Что делают великие компании, или Как отделить лучшее от прочего. СПб.: Питер, 2015.

Каган М. Вдохновенные. Все, что нужно знать продакт-менеджеру. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020.

Карлгаард Р. В здоровом бизнесе — здоровый дух. Как великие компании вырабатывают иммунитет к кризисам. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

Кемпкенс О. Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге. Москва: Эксмо, 2019.

Кларк Т., Хейзен Б. Бизнес-модели для команд. Как работает ваша компания и какую роль (на самом деле) играет каждый сотрудник. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.

Креативное мышление в бизнесе. М.: Юнайтед Пресс, 2011.

Леврик М., Линк П., Лейфер Л. Дизайн-мышление. От инсайта к новым продуктам. СПб.: Питер, 2020.

Лидтка Ж., Огилви Т. Думай как дизайнер. Дизайн-мышление для менеджеров. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

Микалко М. Взлом креатива: как увидеть то, что не видят другие. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.

²⁹ С теорией и практикой проектирования впечатлений и применения дизайна впечатлений при разработке продуктов и корпоративной стратегии можно прочесть в книгах. См.: *Пресс М., Купер Р.* Власть дизайна: Ключ к сердцу потребителя. Минск: Гревцов Паблишер, 2008; *Россман Р., Дюрден М.* Дизайн впечатлений: Инструменты и шаблоны создания у клиента положительных эмоций от взаимодействия с компанией и продуктом. М.: Альпина Паблишер, 2021.

Остервальдер А., Пинье Ив, Эттембл Ф., Смит А. Непобедимая компания: Как непрерывно обновлять бизнес-модель вашей организации, вдохновляясь опытом лучших. М.: Альпина Паблишер, 2021.

О'Ши Ковандонга. Феномен ZARA. Москва: Эксмо, 2020.

Ривз Мартин, Хаанес Кнут, Синха Джанмнеджа. Стратегии тоже нужна стратегия. Практическое руководство для каждого бизнес-лидера в эпоху перемен. М.: Издательство «Э», 2016.

Пресс М., Купер Р. Власть дизайна: Ключ к сердцу потребителя. Минск: Гревцов Паблишер, 2008.

Пурлик В.М. Бизнес как система // Государственное управление. Электронный вестник (Электронный журнал). № 48, 2015. С. 162–188.

Реймонд М. Исследование трендов. Практическое руководство. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020.

Роджерс С., Риннэ Л., Мун Ш. Истинная лояльность: Как взломать код верности клиента. М.: Альпина Паблишер, 2020.

Росман Р., Дюрден М. Дизайн впечатлений: Инструменты и шаблоны создания у клиента положительных эмоций от взаимодействия с компанией и продуктом. М.: Альпина Паблишер, 2021.

Саймон Г. Науки об искусственном: М.: Едиториал УРСС, 2004.

Флеминг К. Эмоциональная гибкость. Завоевать расположение коллег, управлять решениями партнеров. М.: Эксмо, 2020.

Brown T. Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. Harper Business, 2009. 290 p.

Crawford L. Style with Rapid-response. Financial Times. 2000. September 26.

Dorst K. Design research: a revolution-waiting-to-happen // Design Studies. 2008. Vol. 29 (1). P. 4–11.

Johansson-Skoldberg U., Woodilla J., Cetinkaya M. Design Thinking: Past, Present and Possible Futures. Creativity and Innovation Management. 2013. Vol. 22 (2). P. 121–146.

Kelley E. The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's leading design firm. NY.: Doubleday, 2001.

Kimbell T. Beyond design thinking: Design-as-practice and designs-in-practice. — Conference of European Academy of Management. Liverpool, 2009.

Krippendorff Klaus. On the Essential Contexts of Artifacts or on the Proposition That Design Is Making Sense (of Things) // Design Issues. 1989. Vol. 5, No. 2. P. 9–38.

Krippendorff Klaus. The Semantic Turn: A New Foundation for Design. Boca Raton, 2005, 368 p.

Lafley A.G., Charan R. The game-changer: How every leader can drive everyday innovation. L.: Profile Books, 2008.

Visser W. Design: one, but in different forms // Design Studies. 2009. No. 30. P. 187–223.