

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ

УДК 769.91 (477)

JEL Classification Code D83, D89

Х. М. Беспалюк¹, К. В. Процак²

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту організацій

ORCID: ¹0000-0003-1080-1154, ²0000-0001-5864-4077

ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕТОД АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН

<https://doi.org/10.23939/semi2021.01.121>

© Беспалюк Х. М., Процак К. В., 2021

Розглянуто сутність дизайн-мислення, обґрунтовано його актуальність в умовах кризи та пандемії COVID-19. Зазначено, що дизайн-мислення – один із найкращих методів, який дасть змогу організації не тільки вижити в кризових умовах, але й досягти успіху. Проаналізовано процес дизайн-мислення та наведено дизайнерські техніки й інструменти, які варто використовувати на кожному етапі цього процесу. Визначено відмінність методів за традиційного підходу (застосування логічного мислення) та нестандартного (дизайн-мислення). Вказано переваги дизайн-мислення, а також недоліки та складнощі його застосування.

Ключові слова: дизайн-мислення; інновації; зміни; пандемія; Desing Sprint; методи та інструменти дизайн-мислення.

Постановка проблеми

Внаслідок зростання розмитості меж між роботою та особистим життям під час пандемії керівники підприємств та установ зосередили зусилля на дизайні роботи для формування стабільного добробуту, злагоженості стосунків у командах та мінімізації ризику (коли тимчасово втрачається частина прибутку, далекоглядні компанії намагаються зберегти працівників з ключовими компетентностями). У своєму звіті 2021 Global Human Capital Trends “The social enterprise in a world disrupted”[3]: компанія “Делойт” зазначає, як саме організації та керівники можуть використати досвід, здобутий під час пандемії, щоб істотно переосмислити робочі процеси та зосередити зусилля не на тому, як вижити, а на тому, як досягти успіху навіть у таких складних умовах.

У цьогорічному дослідженні Deloitte взяло участь понад 3 600 лідерів із 96 країн світу, зокрема 1 200 керівників вищої ланки та членів правління (шосте місце за кількістю опитаних належить Україні). “Найважливішим фактором переосмислення організаційної готовності до змін є максимальне розкриття потенціалу працівників шляхом нового погляду на компетентності. Майже три чверті (72 %) керівників у світі та дві треті (63 %) в Україні визначили “здатність працівників адаптуватись до змін, перекваліфікуватись та опанувати нові ролі” як пріоритетне завдання для забезпечення можливості реагувати на радикальні зміни у майбутньому. Проте лише 17 % керівників у світі та 11 % в Україні повідомили про повну готовність своїх організацій до адаптації та професійної перекваліфікації працівників, щоб вони могли виконувати нові ролі, що свідчить про

суттєву невідповідність між пріоритетами лідерів і тим, як організації насправді підтримують розвиток персоналу” [3]. Тобто між бажаною і фактичною ситуацією прірва, яку потрібно заповнити новим типом мислення і відповідними діями.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Сутність методу дизайн-мислення та яскраві приклади застосування його на практиці подано у роботі Тіма Брауна “Дизайн-мислення в бізнесі” [4].

Традиційно дизайнерське мислення використовують як підхід розробники комерційних продуктів, процесів та середовища [8]. Автори [9, 10] зазначають, що для компаній та їхніх працівників важливо бачити світ очима своїх клієнтів, і в цьому їм допомагає дизайн-мислення. Продукти і послуги, які будуть створені з емпатією та викликать позитивні емоції, поліпшуватимуть життя клієнтів. Кейт Ферацці (за участі Тела Реза) описує важливість формування партнерських стосунків між контрагентами ринку, а між учасниками команди чи колективу – організаційної культури, основаної на довірі, взаємодопомозі, щирості та особистих рекомендаціях один одного [15]. Дизайн-мислення також можна ефективно використовувати для розвитку людських ресурсів та корпоративної культури в державних органах [14].

Близька до дизайн-мислення організаційна творчість [6], яка за суттю виконує ті самі завдання і передбачає схожі етапи. Організаційна творчість дає змогу генерувати нові корисні ідеї, що стосуються продуктів, послуг чи управлінських процесів. Проте відмінність полягає у тому, що для творчого мислення важливий результат, його новизна і оригінальність, а для дизайн-мислення має значення саме ефективність результату, який отримуємо за допомогою відповідних креативних методів та практик.

Науковці зазначають [5], що за останні десятиліття цілі застосування дизайн-мислення кардинально змінилися. Традиційні методи введення бізнесу, пов’язані із пошуком можливостей зменшення витрат чи збільшення обсягів виробництва, вже зовсім неефективні. Успіху досягають організації, які вводять дизайн-мислення у власне бізнес-середовище на рівні стратегічного менеджменту, створення різноманітних інновацій, значного підвищення доданої вартості власної продукції чи послуг.

Велика кількість наукових публікацій стосується взаємозв’язку дизайн-мислення з інноваціями та ефективністю введення бізнесу [11]. Науковці з Індії [12] наголошують, що пандемія COVID-19 потребує переосмислення мотивації, навчання та розвитку персоналу і що цьому також сприяє дизайн-мислення.

Науковець Л. О. Лігоненко зазначає [13], що термін “дизайн” доволі популярний і сфера його застосування у бізнес-практиці постійно розширюється. Сутнісні характеристики цього терміна – креативність, індивідуальність, інноваційність, стратегічність. Професор пропонує внести в науковий обіг термін “дизайн розвитку” або “проектування розвитку”, під яким слід розуміти сукупність відповідних методів, практик та інструментів. Ця методологія дасть змогу забезпечити ідентифікацію проблем бізнес-організації та ініціювання ідей, пропозицій і проєктів, результатом чого стане стійкий та довгостроковий розвиток бізнес-організації [13]. Однак залишається актуальним практичне використання дизайн-мислення у кризових ситуаціях. Недостатньо досліджено прикладні інструменти, які вітчизняні підприємці та менеджери могли б використовувати в стратегічній та тактичній управлінській діяльності.

Формулювання гіпотез і постановка цілей

Автори гіпотетично припускають, що застосування методу дизайн-мислення в умовах кризи доволі ефективно, зокрема у введенні бізнесу під час пандемії COVID-19. Мета статті – описати дизайнерські техніки, які можна адаптувати, щоб їх могли реалізувати працівники та керівники у час кризи та у період виходу із неї.

Методи дослідження

Для дослідження сутності, переваг, порівняльної характеристики методів дизайн-мислення застосовано загальнонаукові теоретичні методи наукових досліджень – формалізації, аналізу й синтезу, систематизації та пояснення.

Основні результати дослідження

Вчені [2], які працюють у царині поведінкової економіки, твердять, що людям не лише в особистісних стосунках, а й в економічній співпраці притаманна ірраціональна поведінка. Вона передбачає, що люди керуються не лише економічною вигодою, а й іншими аспектами, які в період турбулентних світових змін можуть домінувати.

Дизайнерський спосіб мислення, який описали Біл Барнет та Дейв Еванз (викладачі Стенфордського університету), потребує виконання певних ментальних правил, яких бажано дотримуватися для створення щасливого життєвого чи бізнес-проєкту кожній людині [1, с. 29]:

1. Бути допитливим. Саме допитливість – причина того, що деякі люди бачать нові можливості навіть у період кризи. Допитливість проявляється у зацікавленому спостереженні за станом речей, у дослідженнях, а що буде, якщо умови зміняться.

2. Культивування в собі схильності до дій. Суб'єкт процесу має фізично бути в гущі подій. Якщо говорити про дизайнерів, то вони пробують усе, що прямо чи опосередковано пов'язано з об'єктом дослідження: створюють прототип за прототипом, часто зазнають невдач, аж поки не знаходять вирішення проблеми, іноді усвідомлюючи, що, можливо, проблема насправді не така, як здавалося спочатку.

3. Застосування рефреймінгу як способу зрушити з “мертвої” точки.

Рефреймінг (від англ. *frame* – рамка) означає “вставити в нову рамку (ту саму картину)”, або “вставити в ту саму рамку (нову картину)”, тобто по-новому сформулювати завдання. Термін використовують для описання процедур переосмислення та переналаштування механізмів сприйняття, мислення, поведінки з метою позбутися невдалих психічних шаблонів. Коли фахівці з менеджменту, маркетингу, логістики “вмикають в собі дизайнера”, то внутрішні мотиви можна розкрити фразою: “Не починай з проблеми, починай з людей та з почуттів”.

4. Зосереджуватися на процесі, тоді й результат прийде. Якщо говорити про дизайн-мислення, то важлива частина процесу – вміння “відпускати” ситуацію. Можливо, перша ідея креативного колективу буде хорошою, та все ж, зазвичай, не ідеальною. Інколи чудове рішення може з'явитися в неприємній ситуації. Так виникли тефлон, суперклей, пластилін “Плей До”. Отже, вміння зосереджуватися на процесі, бути тут і зараз, проте бачити кінцевий результат, дуже цінне.

5. Використовувати радикальну співпрацю. Дизайн – це спільний процес, багато хороших ідей можуть запропонувати інші люди, навіть якщо їхня думка протилежна до думки лідерів чи більшості у колективі. Коли лунають конструктивна критика чи ведеться ділова суперечка, щоб не переходити на особистості, важливо культивувати в кожного учасника творчого процесу відчуття: “всі змовилися, щоб нам допомогти”.

Дизайнерський спосіб мислення, який може втілитися в діях керівників підприємств чи установ, можна охарактеризувати такими рекомендаціями:

1. Необхідно проявляти вдячність працівникам за їхню роботу.

Дослідження Deloitte показало: 85 % працівників хочуть чути щоденне “дякую” за свою роботу, причому це “дякую” повинно бути персоналізованим (стосуватись конкретного працівника і зумовлювати відчуття цінності).

Ще кілька цікавих даних від Deloitte [3]:

– 36 % хочуть отримувати більше подяки і бажано в письмовому вигляді.

– більшість людей надають перевагу подяці, висловленій у вузькому колі, а не на широкому загалі.

2. Ефективно впливає на роботу працівників вияв уваги та людський інтерес до підлеглих.

З часів Хоторинських експериментів нічого глобально не змінилося: увага до працівника, його життя, очікувань здатна підвищити ефективність роботи так само, як покращення фізичних умов праці (наприклад, ремонт в офісі, хороше освітлення та обладнання, ергономічні меблі, куточки “хюге”). Звісно, й умови праці повинні бути на належному рівні, особливо якщо контакт менеджерів і клієнтів відбувається в офісі. Проте марно сподіватись, що гарне приміщення чи сучасне обладнання замінять увагу керівника і щирий людський інтерес до життя працівників.

3. Розширення уваги до сім'ї працівників. Під час дистанційної роботи близькі члени родини часто залучені до робочого процесу.

Сім'я, діти – це велика цінність, про яку на роботі не прийнято згадувати. У роботодавця є безліч можливостей зробити членів сім'ї працівника лояльними до компанії, в якій він чи вона працює. Керівництво та HR-фахівці можуть організувати такі заходи:

- “День сім'ї”, запросивши рідних разом провести один день на рік у офісі;
- різноманітні дитячі конкурси, свята;
- спільний пікнік, похід у гори, квест;
- привітання від компанії з важливими особистими датами (одруженням, народженням дитини);
- флешмоб сімейних фото, історій;
- спільну участь у благодійних проєктах;
- матеріальну або нематеріальну підтримку від компанії в скрутних життєвих ситуаціях.

4. Інвестування у розвиток працівників, навіть у період кризи.

Із сучасними можливостями онлайн-програм менеджери вищої ланки управління можуть розвивати персонал з мінімальними інвестиціями в цей напрям. Можна започаткувати власну “школу розвитку”, тобто знайти серед працівників тих, хто має досвід, знання, креативні ідеї та готовий поділитись ними з іншими (концепція управління знаннями). Дизайн-мислення полягає ще й у тому, щоб не обмежуватись лише професійним розвитком. Іноземна мова, прикладна творчість, спорт, фотографія, мистецтво – все може стати навчальним предметом у “внутрішній школі” підприємства чи установи.

5. Залучення працівників до прийняття рішень.

Дієвими заходами є створення скриньок ідей від працівників та проведення регулярних анкетувань, щоб кожен фахівець міг описати сильні та слабкі сторони керівника структурного підрозділу та членів команди. Власне, можна запитувати працівників, як саме менеджмент підприємства може допомогти їм краще розкрити власний потенціал та підвищити їхню мотивацію.

6. Баланс між критикою та похвалою.

На кожне одне негативне твердження, згідно із дослідженнями докторів Готтмана і Левінські, повинно припадати від трьох до тринадцяти позитивних тверджень. Якщо ж позитивних формулювань понад тринадцять, то сам процес вирішення робочих питань працівники сприймають як “надто добре, щоб бути реальністю”.

Дизайн-мислення – це набір інструментів та методів для нестандартного, творчого вирішення проблем. Загалом дизайн-мислення складається із визначених етапів, які наведено на рисунку.

Якщо розглянути рисунок, може видатись, що це лінійний процес, де все відбувається поступово. Проте на практиці це все, як правило, здійснюється гнучкіше і нелінійно. Різні групи дизайнерів можуть одночасно реалізувати кілька етапів, чи, наприклад, протягом усього проєкту збирати інформацію та тестувати різні прототипи. Етапи можуть повторюватися скільки завгодно разів чи відбуватися паралельно. Залежно від продукту, який створюватиметься, заходи та методи можуть істотно різнитися, проте ключова мета кожного етапу залишатиметься незмінною.

Практичне використання методу дизайн-мислення полягає у тому, що після аналізу зібраної інформації, виявлених інсайтів, потреб клієнтів генеруються десятки ідей для покращення продукту, послуги чи сервісу. Це дає змогу створювати лише корисні та значущі продукти чи послуги для користувача. Розглянемо методи, які рекомендовано використовувати під час дизайн-мислення, та порівняємо їх із традиційними методами (табл. 1.)



Процес дизайн-мислення

Складено на основі джерел: [8, 19].

Таблиця 1

Відмінність методів за різних підходів у дизайн-мисленні

| Етапи | Характеристика та приклади методів дизайн-мислення | Характеристика та приклади традиційних методів |
|------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Емпатія | Характерна непослідовність. Дослідження проблеми з різних позицій. Широке коло відбору інформації (можливий взаємозв'язок різних галузей). <i>Приклади: метод "П'ять чому?"; метод "5w + h"; спостереження за основними користувачами та піонерами ринку; ментальні асоціативні карти, метод "Шести капелюхів", інтерв'ю</i> | Характерна послідовність. Необхідний логічний аналіз проблеми. Відбір лише релевантної інформації (яка прямо стосується проблеми). <i>Приклади: анкетування, відвідування сайтів, використання попередніх досліджень ринку</i> |
| Визначення | Пошук фактів, які дають змогу об'єднувати речі. Різнобічний підхід. Відхід від стереотипів, зміна моделей, схем. <i>Приклади: метод "Random Input" (RI – метод випадкової стимуляції); метод "Plus – Minus – Interesting" (PMI: плюс – мінус –</i> | Класифікація, використання категорій. Використання стійких моделей, схем. <i>Приклади: готові сценарії, алгоритми, варіанти використання, діаграми спорідненості</i> |

| 1 | 2 | 3 |
|----------------------|--|---|
| | <i>цікаво); метод “Consequences and Sequel” (C and S – наслідки і результати); метод “Aims, Goals and Objectives” (AGO – цілі, спрямування, завдання), 2×2, дизайн-артефакти, скетчі тощо</i> | |
| Ідея | Використання інформації як поштовху, що спонукає до пошуку нової ідеї. Є методи, які дають змогу виходити за межі адекватності. <i>Приклади: Brainstorm, Brainwrite, найгірша можлива ідея, SCAMPER</i> | Використання інформації для того, щоб прийти до якогось рішення. Немає методів, які дають змогу виходити за межі адекватності <i>Приклади: робота у фокус-групах; класичний Brainstorm</i> |
| Створення прототипів | Немає заперечень. Багато альтернативних варіантів вирішення проблеми. <i>Приклади: рефреймінг; синектика; карта подорожі клієнта, дослідження культури, персони; діаграми причинно-наслідкових зв'язків; Bodystorming; накладення обмежень; створення потоку прототипів</i> | Базис мислення – заперечення. Один варіант вирішення проблеми. <i>Приклади: методики системного мислення; створення одного чи двох прототипів</i> |
| Тестування | Кожен крок не повинен бути правильним. Важливий лише результат. З оцінками не поспішають <i>Приклади: тестування із користувачами, визначення змінних</i> | Кожен крок має бути правильним. Помилки виключені. Одразу ставлять оцінку. <i>Приклади: тестування з користувачами готового продукту, віддалене тестування</i> |

Сформовано на основі джерел: [8, 9, 5, 19].

Недостатньо генерувати чудові креативні ідеї, які дадуть змогу вирішити проблему, що постала. Складність полягає у тому, що дуже часто не вистачає ресурсів, кваліфікації, бажання всіх зацікавлених сторін її втілити. Якщо використовувати дизайн-мислення без повного розуміння його можливостей, обмежень та вимог, які ставить організація, це часто призводить до невдачі [20].

На основі проаналізованих наукових джерел та досвіду практиків визначено переваги та недоліки використання дизайн-мислення, які подано в табл. 2.

Як видно з табл. 2, переваг застосування дизайн-мислення набагато більше, ніж недоліків. Загалом дизайн-мислення розглядається як теоретичний метод. На практиці цей метод найкраще використовувати за допомогою методики Desing Sprint, суть якої полягає у тому, щоб прототипування та тестування різних ідей, створених за допомогою дизайн-мислення, здійснювати у п'ятиденний термін. Зазвичай Desing Sprint складається із тих самих п'яти етапів: understand (розуміння проблеми та потреби), diverge (пошук можливих ідей), converge (зосередження на кількох ідеях), prototype (створення прототипів), test (тестування ідей). Ця методика значно краща, ніж мозковий штурм чи Scrum (описаний у [17]), оскільки за п'ять днів (це якраз дуже ефективно, тому що в умовах кризи чи пандемії важливо швидко прийняти рішення) необхідно запропонувати ідею вирішення конкретної проблеми, розробити робочий прототип і протестувати в реальних умовах. У результаті зворотного зв'язку потрібно оцінити, наскільки ідея вдала, чи заплановано її впровадження, чи необхідний пошук нової ідеї. Вважають, що результати Desing Sprint завжди позитивні, бо навіть якщо ідея виявилась нежиттєздатною, учасники здобули певний досвід, зекономили ресурси, удосконалили свої навички.

Переваги та недоліки використання дизайн-мислення

| Переваги | Недоліки та складнощі |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Універсальний метод – його можна адаптувати до будь-якої сфери, використовувати в бізнесі чи особистому житті. 2. Клієнтоорієнтований підхід, ураховує також інтереси всіх стейкхолдерів. 3. На думку Н. І. Чухрай [16, с. 164]: “потребує розширення концепція п’яти рівнів товару, за допомогою доповнення її наскрізним рівнем – мотивації людей, які поетапно створюють товар – ключовий, основний, очікуваний, доповнений, потенційний. Адже в міру зростання рівнів товару зростає його цінність і тому все більше зусиль потрібно докладати для мотивації працівників, які створюють та обслуговують товар, особливо інноваційний”. 4. Дає змогу знайти оптимальне рішення (на основі креативних методик, генерування ідей, дослідження проблем і потреб клієнтів (зокрема прихованих). Із використанням емпатії вибирають нестандартне найкраще рішення). 5. Найкраще підходить для роботи в умовах кризи, невизначеності, відсутності інформації про справжні проблеми та потреби клієнтів. 6. Економить ресурси (застосування креативного рішення, яке найкраще підходить саме для конкретної ситуації, а також створення серії прототипів та тестування дадуть змогу значно зекономити час та кошти). 7. Цікаві також управлінські та інженерні техніки: “широкого об’єктива” із системно-рефлексивного маркетингу [18, с. 365] та “фокального об’єктива” з курсу “Основи інвентики” | <ol style="list-style-type: none"> 1. Незважаючи на популярність, дизайн-мислення порівняно рідко використовують вітчизняні підприємці. 2. Складнощі підбору команди та забезпечення її злагодженої роботи. 3. Якість та результативність застосування методу дизайн-мислення залежить від кваліфікації та ефективності роботи команди |

Сформували та доповнили автори на основі джерел [18, 20].

У період кризи та за умов дистанційної роботи перед керівниками підприємств та установ все частіше постають дві проблеми:

- на ринку немає людей (з потрібними компетентностями, вмінням бути гнучкими та ефективно взаємодіяти із цифровими технологіями, що активно впроваджуються);
- люди не хочуть працювати (за пропонуваного рівня заробітних плат чи умов праці).

З іншого боку, працездатне населення страждає від відсутності вакансій та певних обмежень у можливостях поєднувати різні види діяльності. Адже сьогодні багато спеціалістів позбавлені змоги працювати повний робочий день та на посаді, яка відповідає їхній кваліфікації. Аналіз статистичних даних характеризує таку ситуацію на ринку праці в Україні [7, с. 10]: “найбільша частка працюючих, які були змушені піти у відпустку без збереження заробітної плати або були переведені на неповний робочий день (тиждень), є в таких галузях: розміщування людей і харчування (9,3 % і 2,1 % усіх зайнятих відповідно), будівництво (3,6 % і 2,3 %), промисловість (2,5 % і 5,8 %), транспорт (1,7 % і 3,3 %), професійна і наукова діяльність (1,4 % і 4,8 %)”. Тобто у фахівців цих галузей господарювання вивільнився час, проте й доходи цих громадян та їхніх домогосподарств зменшилися, а це не дає їм змоги витратити кошти на відпочинок чи саморозвиток, що потребує певних інвестицій.

Користь від створення низки паралельних альтернатив довело дослідження Стенфордського університету післядипломної освіти. Команда на чолі з професором Деном Шварцом оцінила дві групи респондентів. Одна група почала з трьома різними ідеями, а потім на шляху до остаточного варіанта втілення з’явилося ще дві. У другій групі була одна ідея, але згодом вона перетворилася на

чотири варіації. У кожній групі було п'ять раундів створення ідеї, але перша група подавала цікавіші ідеї та їх фінальне вирішення було кращим. Друга група часто просто по-іншому формулювала ту саму ідею, не пропонуючи нічого нового. Висновок такий: “якщо ви маєте кілька різних ідей, то ваш мозок не зациклюється на одній думці і залишається більш відкритим до сприйняття і створення нового” [1, с. 100–101]. Отже, дослідники дизайн-мислення рекомендують представникам працездатного населення створити “три версії власного життя”: “Життя-1” (теперішня ситуація, яку людина може видозмінювати); “Життя-2” (що робити, коли щось не так: наприклад, строгий нокдаун із закриттям закладів розміщення і харчування, в яких працювала людина, або розпад ланцюга створення вартості, ланкою якого була її робота); “Життя-3” (що робила б людина, якби гроші й репутація не мали значення). Звісно, “Життя-3” у ринковій економіці важко собі уявити, проте для розширення горизонтів можна змоделювати ситуацію, коли людина працювала б для задоволення чи для соціального блага, а не лише для одержання доходу. Адже навіть діяльність неприбуткових організацій не є абсолютно харитативною. Тому те, що починається із волонтерства, часто переростає в прибуткову справу, адже будь-яке масштабування потребує ресурсів, в які потрібно інвестувати, відповідно вони повинні бути окупними.

Висновки

За сучасних умов керівництву необхідно навчитися швидко приймати нестандартні креативні рішення, щоб побачити нові можливості. У цьому якнайкраще допоможе дизайнерський спосіб мислення, описаний у статті. Методи дизайн-мислення, на відміну від традиційного (згідно із яким передбачено отримання єдиного логічного ефективного результату), ведуть до багатьох рішень, стимулюючи творчість та креативність. Оскільки метод дизайн-мислення різнобічний, нестандартний, передбачає багато альтернативних варіантів, його рекомендовано використовувати керівникам та менеджерам в умовах кризи та пандемії COVID-19.

Для успішного використання дизайн-мислення у практичній діяльності необхідно врахувати такі важливі моменти:

– ретельно підходити до формування команд, представники якої повинні оптимально збалансовувати в собі аналітичне та дизайн-мислення. Учасники команд повинні усвідомлювати проблему, різноманітність використання свого досвіду, задіювати всі функції, починаючи від дослідження та розроблення і закінчуючи маркетингом та продажами;

– для успішної роботи командам необхідно надавати максимальну незалежність. Якщо і потрібно встановити певні правила чи обмеження, то вони повинні бути загальними та мінімальними.

Застосування дизайн-мислення повинно бути безперервним. Загалом це повинно стати способом ведення бізнесу, а не окремими проектними роботами.

Перспективи подальших досліджень

Дослідження вищенаведених особливостей упровадження дизайн-мислення дасть змогу поглибити його розуміння та використання у діяльності різних суб'єктів господарювання. Зокрема, в подальших дослідженнях виникає потреба застосування індивідуального підходу та відповідного інструментарію дизайн-мислення для пошуку нестандартних рішень у кризових та посткризових умовах.

1. Барнет Б., Еванз Д. (2019). Дизайн-мислення. Спроектуй своє життя / пер. з англ. В. Глінка. 2-ге вид. Київ: Наш формат, 224 с.

2. Талер Р. (2018). Поведінкова економіка. Як емоції впливають на економічні рішення / пер. з англ. С. Крикуненко. Київ: Наш формат, 464 с.

3. Прес-релізи. Міжнародне дослідження Deloitte 2021. Human Capital Trends. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html> (дата звернення: 27.02.2021).

4. Браун Т. (2021). Дизайн-мышление в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. Available at: <http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=1229> (дата звернення: 02.03.2021).
 5. Volkova T., Jākobsone I. (2016). Design thinking as a business tool to ensure continuous value generation. *Intellectual Economics*, 10(1), pp. 63–69. doi:10.1016/j.intele.2016.06.003.
 6. Лісовська Л. С. Терехух А. А., Гацук М. М. (2019). Обґрунтування сучасних моделей та системи підтримки організаційної творчості. *Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. Серія “Проблеми економіки та управління”*, Вип. 3, С. 99–112.
 7. Сторонянська І. З., Беновська Л. Я. (2020). Економіка регіонів України під дією викликів пандемії COVID-19. *Регіональна економіка*, № 2 (96). ДУ “Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України”, С. 5–16.
 8. Elsbach K. D., Stigliani I. (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 44(6), pp. 2274–2306. Available at: <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>.
 9. Kolto J. (2015). Design Thinking Comes of Age. *Harvard Business Review* (September). 1–10. Available at: <https://doi.org/10.1145/2180868.2180874>.
 10. Stigliani I. Design Thinking – The Key to Successful Innovation? Available at: <https://www.forbes.com/sites/imperialinsights/2018/02/14/design-thinking-the-key-to-successfulinnovation/#6b53efae301e> (дата звернення: 22.02.2021).
 11. Meenakshi Kaushik, Neha Guleria (2020). The Impact of Pandemic COVID-19. *Workplace European Journal of Business and Management*, Vol. 2, No. 15, pp. 9–18.
 12. Hernandez R. J., Cooper R., Tether B. B., Murphy E. (2018). Design, the Language of Innovation: a review of the design studies literature. *The journal of design, economics, and innovation*, Vol. 4, Issue 3, pp. 249–274.
 13. Лігоненко Л. О. (2020). Дизайн в управлінні бізнесом: нові предметні сфери використання терміна С. 327–330. Available at: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32953/sism_20_327330.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 20.03.2021).
 14. Орлів М. С. (2020). Розвиток людських ресурсів та організаційної культури в державних органах: використання технології дизайн-мислення. *Публічне управління та адміністрування в Україні*, Вип. 19, С. 76–81.
 15. Ferrazzi K. (2014). *Never Eat Alone, Expander and Updated: and Other Secrets to Success, One Relationship at a Time*. New York: Crown Business, 400 p.
 16. Chukhray N., Bepaliuk K. (2019). Studing the Values of Professions for the Millennials as Subject of the Labor Market [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w uczelniach*. Łodz, Społeczna Akademia Nauk, pp. 163–179.
 17. Беспалюк Х. М., Савоніна Н. С. (2018). Типи нововведень: приклади застосування маркетингу. Тези доповідей XII Міжнародної науково-практичної конференції „Маркетинг та логістика в системі менеджменту”. Львів: Вид-во Львівської політехніки, С. 14–16.
 18. Длігач А. А. (2014). Системно-рефлексивний маркетинг: монографія. Київ: Алерта, 400 с.
 19. Россоха В. В., Череднікова Є. А. (2020). Маркетингові технології проектування продукту. *Ефективна економіка*, № 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7940> (дата звернення: 15.03.2021). Available at: 10.32702/2307-2105-2020.6.4.
 20. Dunne D. (2018). Implementing design thinking in organizations: an exploratory study. *J Org Design* 7, 16. Available at: <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0040-7>.
1. Burnett B., Evans D. (2019). *Dyzain-myslennia. Sproektui svoje zhyttia [Design Thinking. Designing your life]* / trans. from English by Valeriia Hlinka. 2nd edition. K.: Nash format, 224 p.
 2. Thaler R. (2018). *Povedinkova ekonomika. Yak emotsii vplyvaiut na ekonomichni rishennia [Misbehaving: The Making of Behavioral Economics]* / trans. from English by Svitlana Krykunenko. K.: Nash format, 464 p.
 3. Press releases. International study Deloitte 2021. Human Capital Trends. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html>.
 4. Brown T. *Dyzain myslennia v biznesi. vid rozrobky novykh produktiv do proektuvannia biznes-modelei [Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation]*. Retrieved from: <http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=1229>.
 5. Volkova, T., & Jākobsone, I. (2016). Design thinking as a business tool to ensure continuous value generation. *Intellectual Economics*, 10(1), pp. 63–69. doi:10.1016/j.intele.2016.06.003.

6. Lisovska L. S. Terebukh A. A., Hatsuk M. M. (2019). Obgruntuvannia suchasnykh modelei ta systemy pidtrymky orhanizatsiinoi tvorchosti. [Substantiation of modern models and systems of organizational creativity support] *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. Ed. 3, pp. 99–112.
7. Storonianska I., Benovska L. (2020). Ekonomika rehioniv Ukrainy pid diieiu vyklykiv pandemii COVID-19 [Economy of the regions of Ukraine influenced by the challenges of the COVID-19 pandemic] *Scientific and practical journal "Regional Economy"*, No. 2 (96), SI "M. I. Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine", pp. 5–16.
8. Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 44(6), pp. 2274–2306. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>.
9. Kolto J. (2015). Design Thinking Comes of Age. *Harvard Business Review*, (September), pp. 1–10. Retrieved from: <https://doi.org/10.1145/2180868.2180874>.
10. Stigliani I. (2018). Design Thinking – The Key To Successful Innovation? Retrieved March 7, 2019. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/imperialinsights/2018/02/14/design-thinking-the-key-to-successful-innovation/#6b53efae301e>.
11. Meenakshi Kaushik, Neha Guleria (2020) The Impact of Pandemic COVID-19 in Workplace. *European Journal of Business and Management*, Vol. 12, No. 15, pp. 9–18.
12. Hernandez R. J., Cooper R., Tether B. B., Murphy E. (2018) Design, the Language of Innovation: a review of the design studies literature. *The journal of design, economics, and innovation*. Vol. 4, Issue 3, pp. 249–274.
13. Lihonenko L. (2020). Dyzain v upravlinni biznesom: novi predmetni sfery vykorystannia terminu [Design in business management: new subject areas of use of the term], pp. 327–330. Retrieved from: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32953/sism_20_327330.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
14. Orliv M. (2020) Rozvytok liudskykh resursiv ta orhanizatsiinoi kultury v derzhavnykh orhanakh: vykorystannia tekhnolohii dyzain-myslennia [Development of human resources and organizational culture in public bodies: the use of design thinking technology]. *Public management and administration in Ukraine*, Issue 19, pp. 76–81.
15. Ferrazzi K. Never Eat Alone. (2014). Expander and Updated: and Other Secrets to Success, One Relationship at a Time. New York: Crown Business, 400 p.
16. Chukhray N., Bepaliuk Kh. (2019). Studing the Values of Professions for the Millennials as Subject of the Labor Market [w:] Zarządzanie kapitałem ludzkim w uczelniach, Społeczna Akademia Nauk, Łódź, pp. 163–179.
17. Bepaliuk K. Savonina N. (2018). Typy novovveden: pryklady zastosuvannia marketynhu [Types of innovations: examples of marketing application]. *Abstracts of the reports at the XII International Scientific and Practical Conference "Marketing and Logistics in Management"*, pp. 14–16.
18. Dlihach A. (2014). Systemno-refleksyvnyi marketynh [System-reflexive marketing]. K.: Alerta, 400 p.
19. Rossokha V., Cherednikova E. (2020). Marketynhovi tekhnolohii proektuvannia produktu [Marketing technologies of product design]. *Efficient economy*, No. 6. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7940>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.6.4.
20. Dunne, D. (2018). Implementing design thinking in organizations: an exploratory study. *J. Org. Design*, 7, 16. Retrieved from: <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0040-7>.

Kh. Bepaliuk¹, K. Protsak²

Lviv Polytechnic National University,

Department of Management of Organizations

ORCID: ¹ 0000-0003-1080-1154, ² 0000-0001-5864-4077

DESIGN THINKING AS AN EFFECTIVE METHOD OF ADAPTATION TO CHANGE

© Bepaliuk Kh., Protsak K., 2021

The purpose. The purpose of this study is to reveal the features of the method of design thinking. Analyze design thinking, which consists of stages such as empathizing, defining, ideating, prototype, and testing. Introduce design techniques and tools that should be used at each stage of this process. Present the differences between the methods in the traditional (application of logical thinking) and non-standard (design thinking) approach.

Design/Methodology/Approach. The study examines the hypothesis that applying the design thinking method in the context of a crisis is quite adequate, particularly in doing business during the COVID-19

pandemic. General scientific theoretical methods of research, particularly formalization, analysis, synthesis, systematization, and explanation, have been used to study the essence, advantages, and comparative characteristics of design thinking methods.

Conclusions. The studies have shown that design thinking is cross-functional, customer-oriented, resource-saving, creative, and versatile. This confirms the hypothesis that this method should be used in times of crisis and the period of recovery. The practical application of design thinking requires a complete and clear understanding of its capabilities, the availability of the necessary resources, and all participants' interest in the observed outcome.

The practical consequences/results of this study are of interest to managers and company heads who want to rethink and change the work processes, particularly regarding decision-making against the background of uncertainty. The quality and effectiveness of applying the design thinking method will depend on the qualification and efficiency of the team performance. It has been suggested to approach teams' formation carefully – they should balance analytical and design thinking in the best possible way. Team members must be aware of the challenge and diversity of use of their experience, including all functions starting from research and development to marketing and sales. For successful work, teams need to be given maximum independence; specific rules or restrictions must be general and minimal. The application of design thinking must be continuous. In general, this should be a way of doing business, not separate project works.

Originality/value. This study emphasizes the effectiveness of the design thinking method and its incomplete application in domestic companies. It indicates the advantages, disadvantages, and differences from traditional methods. It is valuable for a deeper understanding and application in practice by managers at different levels.

Key words: design thinking; innovation; change; pandemic; Design Sprint; methods and tools of design thinking.

Paper type: Research paper.