УДК 769.91

Дизайн-мислення та дизайн-менеджмент

(нові парадигми інноваційного ведення бізнесу)

Н.С. Удріс, к.соц.н., Київський національний університет культури і мистецтв

Початок XXI ст. — це час конвергенцій та інтеграцій. Сучасний період як наслідок постмодерністської філософії несе людям тенденцію суміші типів культур, художніх та музичних стилів, наукових галузей, професій, образів мислення тощо. Суспільство об'єднується у глобалізовану систему, яку люди намагаються вдосконалити, віднайти новітні засоби власного функціонування та співіснування. У провідних бізнес-компаніях пропагується та упроваджується системний підхід, згідно з яким будь-який процес розуміється як результат комплексної взаємодії багатьох дієвих осіб, функціонування яких на перший погляд не пов'язане або може бути ізольованим.

Дизайн, виробництво та використання упаковки — це один із численних, структурно пов'язаних процесів, які складають сучасну людську діяльність. Як і в багатьох інших сферах, у цій галузі постійно відбуваються зміни, спрямовані на вдосконалення. Одним з результатів цього є факт, що за останні 10–15 років в європейському баченні дизайну відбулось істотне зрушення у бік стратегічного розуміння процесів дизайну і розгляду його в ролі основного інструменту нової економіки, орієнтованої на споживача. Дизайн уже вважається не лише галуззю творчо-проектувальної діяльності, орієнтованої на потреби споживача, але й певним сценарієм моделювання життя (свого та, принаймні, цільової групи), відповідальність за впровадження якого несе його автор. Іншими словами, поняття «дизайн» уже виходить за межі художньо-проектувальної діяльності та стає організаційним методом. Тож у контексті різнобічного аналізу пакувальної індустрії, який здійснюється на сторінках журналу «Упаковка», пропонуємо роздивитись відносно нове в українській професійній термінології поняття ***«дизайн-менеджмент»*** та суміжне з ним, базове — ***«дизайн-мислення»***. Розпочнемо з другого.

Дизайн-мислення (DesignThinking) — це комплекс світоглядних і методологічних установок, що сформувались на межі тисячоліть як реакція на виникнення нового економічного устрою з неминучою переоцінкою цінностей старої економіки. Дизайн-мислення як управлінська філософія виникла в США та є продуктом коучингу. У західних країнах пік дизайн-мислення як інноваційної технології вже пройшов — вона упроваджена та підтримується більшістю компаній-виробників. Провідником дизайн-мислення вважається компанія IDEO, яка в основу своєї концепції поклала п'ять етапів: розуміння, фокус, ідеї, прототип, тест. Тім Браун у своїй книзі «Дизайн-мислення в бізнесі» розкриває сутність цього методу і супроводжує свої слова цікавими прикладами з досвіду компанії [1]. Один з їхніх перших проектів — винайдення нового рішення ведення бізнесу на американському ринку для японської компанії з виробництва велосипедного обладнання. Співробітники IDEO сконцентрували увагу не на обладнанні як такому, а на антропологічних та соціологічних опитуваннях, головною метою яких було з'ясування причини того, чому 90 % американців не користуються велосипедами, притому що 90 % з них у дитинстві чудово їздили на двоколісному. Отримані дані виявилися настільки корисними, що була сформована інноваційна концепція велосипедної продукції, завдяки чому сформувався новий сегмент ринку. Однак інноватори не зупинились лише на розробці нових моделей велосипедів — вони трансформували суміжну інфраструктуру та соціальний простір (стратегії продажів для дрібних магазинів, їхній інтер'єр, PR-кампанія та співпраця з органами влади і клубами у просуванні бренду велопрогулянок, сайт із зображенням місць безпечного пересування велосипедом тощо). Основою дизайн-мислення став системний підхід.



Одним із ключових світоглядних принципів дизайн-мислення та важливою характеристикою сучасного ставлення до розробки будь-чого для будь-кого є здібність до емпатії. Емпатія — це вміння поставити себе на місце іншого — на місце споживача, уміння поглянути на світ його очима, зрозуміти його потреби, бажання, поставлені перед ним завдання. Традиційно цьому не вчать у більшості професій, за виключенням деяких випадків, які передбачають взаємодію «людина — людина». Проте саме цього вимагає від сучасного бізнесу кардинальна трансформація культури, що відбулася в останньому десятилітті. Дизайнеру як професіоналу така здібність притаманна в силу того, що він проектує для інших з урахуванням усіх особливостей людини-користувача, від її фізіології, психології до соціальної культури.

Системний підхід, який став основою та важливою ознакою нового мислення, — це вміння мислити широко, системно, у мережі рішень та подій, пов'язаних прямо чи опосередковано, однак все одно споріднених. Є. Храмкова, генеральний директор дизайн-консалтингової компанії Lumiknows, даючи інтерв'ю за нашою темою, наводить дуже простий, однак показовий приклад [2]: знаходячись в офісі, людина опиняється серед численної кількості предметів та інформаційних об'єктів, які виготовлені різними виробниками та об'єднані в цілісну систему оточення в житті цієї людини. При цьому виробники на 99,9 % не враховували можливість співіснування їхнього об'єкту виробництва з можливими іншими. Чи можна це взагалі спрогнозувати? Так, якщо поставити себе на місце уявної людини-користувача та спрогнозувати її дії, які, зазвичай, є типовими для цільової аудиторії. Наприклад, комп'ютерна клавіатура та стакан/чашка з водою/кавою дуже часто опиняються поряд, провокуючи ризик проливання рідини та псування клавіатури. На жаль, знання правил техніки безпеки не виправляють так званий людський фактор і подібне зустрічається часто, що обмежує функціонування людини. Тож, якби виробники будь-яких об'єктів ураховували реальні життєві умови їхнього використання за принципом системності, можливо, вони проектували б свої вироби зовсім іншим чином.

З методологічної точки зору підходи дизайн-мислення відносяться до евристичних прийомів рішення проблем в умовах невизначеності так званих нестандартних завдань, яким зазвичай протиставляються завдання, не пов'язані із творчим пошуком. Їхніми головними ознаками є циклічність, нелінійність (навіть, на перший погляд, хаотичність), відсутність алгоритмічних поетапних підходів у формуванні та відточенні інноваційних ідей. При цьому дещо неочікуваним, хоча й повністю обґрунтованим з точки зору дизайну, є ставлення мислителів-інноваторів до обмежень. Основою дизайн-мислення вони вважають радісне, повне ентузіазму прийняття обмежень. Перша стадія проектування полягає у пошуку важливих обмежень і визначенні системи їхнього оцінювання. Обмеження краще за все візуалізувати як три критерії успішних ідей, що сперечаються:

- *здійсненність* (що можливе з функціональної точки зору в осяжному майбутньому);
- *рентабельність* (що швидше за все може стати частиною стійкої бізнес-моделі);
- *бажаність* (що треба людям і для людей) [3].

У наведених у статті фотографіях упаковок та елементів товарів яскраво проявляється принцип орієнтування інновації на дію та потреби людини. Їхня креативність міститься не стільки в зовнішній привабливості та художній оригінальності, скільки в орієнтації на способи дії споживачів, їхні потреби при цьому, особливості реагування і сфери інтересів (рис. 1–8).

Отже, спочатку методологічний інструментарій дизайн-мислення відточувався на рішенні комплексних завдань створення і розробки нового продукту. Проте особливо актуальними стали підходи дизайн-мислення, коли з'явилася необхідність ***серійного виробництва інновацій***. «Інновації — це про те, щоб бачити світ не таким, як він є, а таким, яким він міг би бути» (Роджер Мартін) [4]. Це визначення вже поширюється на розробку не лише нового предмету, послуги, але й бізнес-моделі, соціальних взаємин, узагалі — ідеї. При цьому у міру того, як змінювалося поняття «інновація», нарощував свій потенціал і апарат дизайн-мислення. Уже у 2006 р. в рамках всесвітнього економічного форуму в Давосі дизайнери компанії IDEO провели ряд майстер-класів, присвячених тому, як створювати інноваційну бізнес-культуру в організаціях. Сьогодні філософію і підходи дизайн-мислення активно використовують в інноваційному підприємництві — для створення нових бізнесів, 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 визначатиметься цілісним баченням того суспільства, побудові якого вона слугує. Футуродизайн — свідоме проектування майбутнього — бачиться як розвиток парадигми дизайн-мислення на новому рівні, якого вимагають світ і людське суспільство.



Рис. 1.



Рис. 2.



Рис. 3.

Дизайн-мислення у бізнес-культурі вплинуло не лише на першу стадію розробки інновації, але й на процес управління її реалізацією. Дизайн-менеджмент як сучасний бізнес-інструмент виступає своєрідним інтерфейсом між менеджментом і дизайном та виконує роль сполучної ланки між дизайн-мисленням, дизайном, технологією, корпоративним управлінням, бренд-менеджментом і управлінням маркетингом на внутрішньому і зовнішньому рівнях діяльності компанії. Провідними тезами дизайн-менеджменту є [5]:

- ***Фокус на споживачеві під час рішення проблем*** (user — centred problem solving). Дизайн розглядається як спосіб виявлення і рішення проблем користувачів, а також вивчення їхньої поведінки і залучення до процесу проектування, ґрунтованого на потребах, передбаченнях і можливостях користувачів.
- ***Дизайн як мультидисциплінарна і крос-функціональна інноваційна діяльність.*** Шляхом об'єднання в єдину команду фахівців з різних галузей: менеджменту, інженерних спеціальностей, маркетингу, а також психологів, соціологів, антропологів і мистецтвознавців.
- ***Дизайн як цілісна і стратегічно значуща діяльність.*** Дизайн виступає ключовим елементом стратегічного планування у рамках компанії, об'єднує всі стадії інноваційного процесу, починаючи з ідеї продукту, взаємодії із споживачем та менеджменту і закінчуючи візуалізацією для прийняття стратегічно важливих рішень.

Відомим фактом є те, що «бізнес-менеджмент» («топ-менеджмент») не вміє спілкуватись із «дизайном», і навпаки. За думкою С. Смірнова, засновника та директора російської дизайн-студії Smirnov Design, сьогодні вельми актуальною є своєрідна посередницька діяльність, фахівець якої — модератор — вміє «перекласти» та, головне, узгодити й скерувати дії дизайнерів і бізнесменів. Модератор, який керує процесом, узагальнює позиції обох сторін, робить висновки, знаходить оптимальний варіант виходу з конфліктних ситуацій, які часто виникають між бізнесом та дизайном. Такий фахівець, за суттю, синтезує знання, вміння та навички дизайнера, конструктора, матеріалознавця, менеджера, маркетолога, економіста. Це людина дуже широкої фахової спеціалізації, головне завдання якої — забезпечити зворотний зв'язок, комунікацію між замовником та дизайнером.

Необхідно ще згадати про декілька складових, що визначають нові поняття дизайн-мислення та дизайн-менеджменту. Це командний підхід до проектування та правильна організації проектного простору (рис. 9). Головна ставка у розробці інновацій робиться на групове мислення, яке виникає внаслідок об'єднання спеціалістів різних фахових галузей в умовах постійного спільного знаходження, обговорення ідей та їхнього опрацювання в деталях. Проектні ж простори займають досить велику територію для того, щоб накопичені дослідницькі матеріали, фотографії, плани, концепти і прототипи знаходилися там і були доступні цілодобово. Одночасна видимість усіх проектних матеріалів допомагає визначати патерни і сприяє тому, що креативний синтез відбувається швидше, ніж якби ресурси були розкладені по різних комп'ютерних чи паперових теках, записниках або презентаціях PowerPoint [3]. У дизайн-менеджменті практикується своєрідна міграція (тимчасова) спеціалістів однієї галузі в іншу, коли вони окрім власної функції виконують додаткову. При цьому досліджується їхня нова, свіжа, так би мовити, «стороння» думка щодо даного виробничого процесу, та в результаті вносяться корективи для його вдосконалення [6, 7].

Безумовно, за всієї легкості та привабливості методології дизайн-мислення і дизайн-менеджменту в його упровадженні в нашій країні, як і в Росії, існують труднощі. Передусім дизайн-менеджмент як професія та дизайн-мислення як спосіб організації інноваційного бізнесу будуть затребувані настільки, наскільки в суспільстві актуальним буде дизайн як такий. Проблемою є те, що ринок країн СНД (російський, український та інші) не готовий сприйняти дану ідеології повністю, оскільки існують обмеження у власному виробництві та немає достатньої кількості добре підготовлених дизайнерів. У цих країнах, за думкою спеціалістів, упровадження даної методології в тому розумінні, яке поширене на Заході, неможливе. У тому ж Китаї, де щорічно



Рис. 4.



Рис. 5.



Рис. 6.



Рис. 7.



Рис. 8.



Рис. 9.

Усі ілюстрації до статті взяті з відкритих джерел як приклади.
Усі права на зображені на них упаковки належать їхнім правовласникам.

отримують диплом дизайнера понад 250 тис. осіб і де активно зростає промислове виробництво, шансів користування дизайн-мисленням та дизайн-менеджментом набагато більше. Однак перші тенденції об'єднання методології дизайну та принципів ведення бізнес-проектів спостерігаються, тож будемо сподіватись, що креативні підходи знайдуть плідний грунт на українських теренах.

Література

1. *Браун Т.* Дизайн-мышление в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. — Режим доступа: http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=1229

2. http://www.youtube.com/watch?v=kjSBRmlLXA0

3. Проникновение в суть, или Почему дизайн-мышление — это не только стиль. — Режим доступа: http://www.management.com.ua/cm/cm130.html

4. http://metrovision.ua/news/65/

5. http://www.design-management.ru/

6. Дизайн-менеджмент в салонах Volkswagen. — Режим доступа: http://www.sostav.ru/columns/dizaynomika/2009/0006/

7. От дизайна к менеджменту: новое мышление P&G. — Режим доступа: http://www.sostav.ru/columns/dizaynomika/2009/0004/.

Дизайн-мышление и дизайн-менеджмент
(новые парадигмы инновационного ведения бизнеса)

Н.С. Удрис, к.соц.н.

В статье раскрыта сущность понятия «дизайн-мышление», которое является базовым для современного проектирования инноваций. Опираясь на работы ведущих специалистов компании IDEO, которая выступила автором и внедрила методологию дизайн-мышления в сферу бизнеса, автором определены характеристики, признаки и принципы этого подхода. Также приведены мнения русских специалистов относительно опыта внедрения дизайн-мышления в процесс менеджмента.

Ключевые слова: дизайн; менеджмент; упаковка.

N.S. Udris, Ph.D.

In the article essence of concept is exposed design-thinking that is base for the modern planning of innovations. Leaning against works of leading specialists of company IDEO, that came forward an author and inculcated methodology design-thinking in the sphere of business, descriptions, signs, principles of this approach, are certain. Also opinions of the russian specialists are brought in relation to experience of introduction design-thinking in the process of management.

Key words: design; management; packaging.