

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра економіки, права та управління бізнесом



ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В БІЗНЕСІ

Навчальний посібник

ОДЕСА, ОНЕУ 2024

Рецензенти:

Андрій АНДРЕЙЧЕНКО - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, права та управління бізнесом Одеського національного економічного університету

Микола САХАЦЬКИЙ – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу Одеської державної академії будівництва та архітектури

Ірина ТОПАЛОВА – к.е.н., доцент, член-кореспондент Академії економічних наук України, старший науковий співробітник відділу розвитку підприємництва ДУ «Інституту ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

3-38 Захарченко Н. В.

Дизайн-мислення в бізнесі : навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2024. 279 с.

У навчальному посібнику розкриті теорія й практика новітнього стратегічного інструменту бізнесу ХХІ століття – дизайн-мислення, завдяки якому компанії можуть розкрити свій творчий потенціал, впроваджувати значні інновації і позиціонувати себе як лідери галузі, незважаючи на посилені динамічні процеси високої невизначеності, коли найстабільнішими можуть бути тільки зміни.

Зміст посібника відповідає програмі навчальної дисципліни «Дизайн-мислення в бізнесі», спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля», згідно освітньої програми другого (магістерського) рівня вищої освіти «Економіка, планування та управління бізнесом», що дозволяє здобувачам засвоїти сучасні знання щодо сутності та ролі дизайн-мислення в бізнесі на відміну від традиційного ведення бізнесу; з методології та принципів дизайн-мислення в бізнесі, що допоможе знати зв'язок між бізнесом і його цільовою аудиторією, а також вирішувати бізнес-задачі швидше та ефективніше за допомогою нових інструментів. Впроваджуючи дизайн-мислення, компанії можуть формувати культуру інновацій, покращувати взаємодію з клієнтами і підтримувати лідируючі позиції в сучасному динамічному та конкурентному середовищі.

З метою закріплення теоретичного матеріалу та контролю знань студентів розроблено питання для самопідготовки та самоконтролю, тестові завдання, задачі, ситуаційні вправи, тематики доповідей, що допоможе майбутнім фахівцям освітньої програми «Економіка, планування та управління бізнесом» засвоїти теоретичний матеріал, набуті практичних навичок та орієнтуватися в питаннях розвитку бізнесу завдяки позитивному лідерству, побудови креативної команди та трансформаційних рішень і впровадження інновацій.

Навчальний посібник розраховано на студентів вищих навчальних закладів, викладачів, підприємців, бізнесменів, та інвесторів, усіх гравців ринку, які прагнуть знайти свою точку опори і розвивати бізнес на основі посилення партнерства та єдності цінностей споживачів та свого бізнесу.

ВСТУП

Щодня ми виявляємо нові інструменти для розв'язання бізнес-завдань. Раніше популярним був аналітичний підхід, заснований на критичному аналізі. Наразі на зміну йому прийшов новий тренд – дизайн-мислення, яке зосереджене на творчому підході. У бізнес-середовищі це поняття стало відомим нещодавно.

Дизайн-мислення – це методика створення продуктів, сервісів та послуг, орієнтованих на потреби користувачів. Цей підхід особливо привабливий завдяки своїй можливості для креативного мислення та експериментів. Основна увага завжди зосереджена на користувачеві та його потребах.

Дизайн-мислення стало ключовим фактором бізнес-інновацій, радикально змінивши спосіб, яким організації вирішують проблеми та розробляють продукти. Завдяки своєму орієнтованому на користувача підходу, який акцентує увагу на емпатії, співпраці та ітераціях, дизайн-мислення має значний вплив на успіх у бізнесі та розвиток інноваційної культури.

Основою дизайн-мислення є глибоке розуміння потреб, мотивацій і проблем користувачів. Після отримання цього розуміння, дизайнери можуть визначити незадоволені потреби і розробити інноваційні рішення. Орієнтуючи свої зусилля на користувача, компанії можуть створювати продукти та послуги, що дійсно відповідають потребам цільової аудиторії, що підвищує рівень задоволеності та лояльності клієнтів.

Дизайн-мислення також сприяє співпраці та міжфункціональній командній роботі. Він об'єднує людей з різних дисциплін і досвіду, що забезпечує різноманітність поглядів і ідей. Залучаючи різні точки зору і заохочуючи міждисциплінарну взаємодію, дизайн-мислення забезпечує комплексний підхід до вирішення проблем і дозволяє інтегрувати різні ідеї. Це середовище сприяє культурі інновацій, де команди можуть вільно обмінюватися ідеями, ставити під сумнів припущення і разом створювати новаторські рішення.

Ще один важливий аспект дизайн-мислення – це його ітеративний характер. Дизайнери використовують експерименти та швидке створення прототипів для перевірки ідей і отримання зворотного зв'язку. Цей ітеративний процес забезпечує постійне навчання та вдосконалення, що дозволяє компаніям адаптувати і поліпшувати свої рішення на основі відгуків користувачів. Прийняття підходу, що підтримує швидке навчання і коригування, допомагає організаціям зменшити ризики і підвищити ефективність своїх інноваційних зусиль.

Дизайнерське мислення відіграє ключову роль у формуванні культури орієнтації на клієнта в організаціях. Орієнтуючи увагу на потреби кінцевих користувачів, дизайн-мислення переміщує акцент з внутрішніх процесів на зовнішній досвід. Цей клієнтоорієнтований підхід дозволяє компаніям краще розуміти маршрути, проблеми та бажання своїх клієнтів. Це допомагає виявляти можливості для інновацій і створювати рішення, які ефективно вирішують реальні проблеми, що в свою чергу сприяє підвищенню лояльності клієнтів і покращенню позицій на ринку.

Крім того, дизайн-мислення заохочує компанії виходити за межі традиційних галузевих рамок і досліджувати нові можливості. Він спонукає організації оспорювати існуючий стан справ і приймати інноваційні ідеї. Сприяючи різноманітному мисленню та приймаючи неоднозначність, дизайн-мислення відкриває можливості для створення нових бізнес-моделей, виявлення нових ринкових можливостей і здобуття конкурентних переваг.

Вплив дизайн-мислення на бізнес є значним і далекосяжним. Воно підвищує взаємодію з клієнтами, стимулює унікальність продуктів і послуг, розвиває культуру співпраці та експериментів, а також допомагає організаціям адаптуватися до постійно змінюваного ринку. Завдяки застосуванню дизайн-мислення як стратегічного інструменту, компанії можуть розкрити свій творчий потенціал, впроваджувати значні інновації і позиціонувати себе як лідери галузі.

Як менеджер готелю, використання дизайн-мислення може привести до перегляду основи готельного бізнесу. Як працівник благодійної організації, дизайн-мислення допоможе зрозуміти потреби цільової аудиторії. Як інвестор, застосування дизайн-мислення може допомогти прогнозувати майбутні можливості.

Кожна компанія, що прагне глобалізувати свій бізнес, повинна розробляти стратегії та моделі, які можуть бути ефективними в різних сферах. Сьогодні конкуренція визначається не лише ефективністю, але й інноваціями та експериментами.

Дизайн-мислення має бути не просто навчальною програмою, а інструментом для вирішення проблем. Наприклад, компанія Phillips Lighting за останні 10 років, завдяки використанню цього підходу, перетворилася з постачальника лампочок та освітлення на компанію, яка створює комфортні простори для користувачів.

Для Airbnb застосування дизайн-мислення дозволило досягти лідерських позицій у світових бізнес-рейтингах, сприяло зростанню та інноваціям. Все почалося з того, що після створення карти подорожі клієнта (customer journey map) працівники самостійно пройшли шлях користувача і виявили низьку якість фотографій продуктів.

Методика дизайн-мислення також активно використовується для інновацій у компаніях таких як Facebook, Google, Apple, Procter & Gamble,

Samsung, IBM та IKEA.

Таким чином, дизайн-мислення має трансформаційний вплив на бізнес і впровадження інновацій. Його орієнтований на користувача підхід, акцент на співпраці, ітеративний процес і увага до потреб клієнтів дозволяють організаціям здійснювати суттєві зміни і створювати новаторські рішення. Впроваджуючи дизайн-мислення, компанії можуть формувати культуру інновацій, покращувати взаємодію з клієнтами і підтримувати лідируючі позиції в сучасному динамічному та конкурентному середовищі.

Все вищевказане лягло в основу виокремлення дисципліни «Дизайн-мислення в бізнесі». Її місце у навчальному процесі визначається необхідністю опанування теоретичними та методологічними основами сутності та особливостей впливу дизайн-мислення на розвиток бізнесу та компаній, набуттям практичних навичок, які є надзвичайно корисними для розробки інноваційних рішень, дають змогу адаптуватися до змінних умов ринку і покращувати загальну ефективність бізнес-процесів.

Розглянемо деякі **ключові навички**, які можливі впродовж вивчення дисципліни:

1. Здійснення аналізу потреб користувачів щодо проведення досліджень для розуміння потреб і мотивацій кінцевих користувачів та використання методів збору даних, таких як інтерв'ю, опитування та спостереження.

2. Створення профілів споживачів за рахунок розробки детальних профілів користувачів, щоб краще зрозуміти їхні потреби та бажання, а також аналізу і синтезування даних для створення реалістичних і корисних персонажів.

3. Картування подорожей користувача за допомогою візуалізації шляхів, які проходять користувачі при взаємодії з продуктом або послугою та виявлення ключових моментів і проблемних точок у процесі використання.

4. Генерації ідей (брейнштормінг) з використанням технік креативного мислення для генерації інноваційних ідей та оцінки і відбору найбільш перспективних ідей для подальшого розвитку.

5. Прототипування, а саме: створення швидких, функціональних моделей ідей для тестування і перевірки та використання різних методів прототипування, таких як картонні моделі, цифрові прототипи та макети.

6. Тестування і збір зворотного зв'язку завдяки організації тестувань прототипів з реальними користувачами та збору і аналізу зворотного зв'язку для вдосконалення рішень.

7. Впровадження інтеграційного процесу за рахунок впровадження ідей через цикли повторення, щоб постійно вдосконалювати рішення, а також адаптації та модифікації рішень на основі отриманих результатів тестувань.

8. Залученням крос-функціональної співпраці у роботі в міждисциплінарних командах, що включають різні спеціалізації та перспективи та розвитку навичок комунікації та координації в команді.

9. Розвитку критичного мислення запровадженням оцінки і аналізу різних аспектів проблеми та потенційних рішень, а також вмінням ставити під сумнів припущення і тестувати гіпотези.

10. Візуалізації та комунікації ідей у розробці візуальних представлень ідей, таких як графіки, діаграми та карти та ефективного донесення ідей до різних зацікавлених сторін через презентації і звіти.

Таким чином, як вже згадувалося раніше, ці навички допомагають здобувачам адаптуватися до змінних умов ринку, розробляти інноваційні продукти та послуги і покращувати загальну ефективність бізнес-процесів.

Для повноцінного опанування знань дисципліни «Дизайн-мислення в бізнесі» та набуття практичних навичок створено даний навчальний посібник, що відповідає вимогам освітньо-професійної програми “Економіка, планування та управління бізнесом” спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля».

Зміст навчального посібника відповідає програмі навчальної дисципліни «Дизайн-мислення в бізнесі», спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» та є обов'язковою компонентою в освітній програмі «Економіка, планування та управління бізнесом».

Структура посібника побудована згідно програми навчальної дисципліни, в якій розкриті основні питання, що увійшли у наступні теми:

- 1) дизайн-мислення як новий тренд у бізнес-середовищі;
- 2) дизайн-мислення як інструмент змін в успішних компаніях;
- 3) канва бізнес-моделі та канва ціннісної пропозиції;
- 4) soft-skills та meta-skills у бізнесі XXI століття;
- 5) вплив дизайн-мислення на взаємодію в компанії;
- 6) дизайн-мислення як людиноцентричний підхід до інновацій;
- 7) управління креативною командою;
- 8) креативне лідерство

Структура навчального посібника побудована з урахуванням вимог кредитно-модульної системи організації навчального процесу у вищих навчальних закладах, рекомендованої Європейською кредитно-трансферною системою (ECTS).

Мета навчального посібника – сформулювати у студентів, фахівців з організації та ефективного управління бізнесом системи базових знань та практичних навичок особливостей методології та принципів дизайн-мислення в бізнесі, що допоможе знати зв'язок між бізнесом і його цільовою аудиторією, а також вирішувати бізнес-задачі швидше та ефективніше за допомогою нових інструментів та розробити дорожню карту впровадження дизайн-мислення на підприємстві.

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у здобувачів наступних **компетентностей**:

- **загальних**:

ЗК 3. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК 4. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань / видів економічної діяльності).

- фахових:

ФК 3. Здатність до ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання в сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

ФК 5. Здатність до ініціювання та реалізації інноваційних проєктів в підприємницькій, торговельній та/або біржовій діяльності.

ФК 7. Здатність генерувати, обґрунтовувати та реалізовувати інноваційні підприємницькі бізнес-ідеї.

Результати навчання деталізують такі програмні результати навчання:

1. Вміти розробляти заходи матеріального і морального заохочення та застосовувати інші інструменти мотивування персоналу й партнерів для досягнення поставленої мети (ПРН 3).

2. Застосовувати бізнес-комунікації для підтримки взаємодії з представниками різних професійних груп (ПРН 4).

3. Розробляти і приймати рішення, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері підприємницької, торговельної та/або біржової діяльності (ПРН 9).

4. Впроваджувати інноваційні проєкти з метою створення умов для ефективного функціонування та розвитку підприємницьких, торговельних та/або біржових структур (ПРН 11).

5. Вміти генерувати та впроваджувати креативні ідеї та інноваційні рішення, формувати ціннісні пропозиції для бізнесу, володіння інструментами та методологією поєднання як аналітичного, так і творчого мислення для вирішення певної проблеми, орієнтованих на людину (ПРН 15).

З метою закріплення теоретичного матеріалу та контролю знань здобувачів розроблено питання для самопідготовки та самоконтролю, тестові завдання, ситуаційні вправи, тематики доповідей, що допоможе майбутнім фахівцям освітньої програми «Економіка, планування та управління бізнесом» засвоїти теоретичний матеріал, набуті практичних навичок та орієнтуватися в питаннях технології та методології обґрунтування принципів застосування дизайн-мислення в бізнесі, що допоможе посилити партнерські зв'язки та вирішувати бізнес-задачі швидше та ефективніше за допомогою нових інструментів, адаптуватися до змінних умов ринку, розробляти інноваційні продукти та послуги і покращувати загальну ефективність бізнес-процесів.

До кожної теми складено список літератури та є посилання на різні джерела, як нормативно-правового характеру, так і науково-практичного.

ЗМІСТ

ТЕМА 1. ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ЯК НОВИЙ ТРЕНД У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

- 1.1. Дизайн-мислення як навчальна дисципліна та взаємозв'язок її з іншими науками. Історія виникнення дизайн-мислення як найкращої креативної методології для бізнесу.
- 1.2. Дефініції «дизайн-мислення». Відмінності між поняттями “бізнес мислення” та “дизайн-мислення”.
- 1.3. Характеристика етапів: емпатія, визначення проблеми, ідеяція (пошук ідей), прототипування, тестування.
- 1.4. Принципи застосування дизайн-мислення у бізнесі. Хто такі дизайн-мислителі.

ТЕМА 2. ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІН В УСПІШНИХ КОМПАНІЯХ

- 2.1. Дизайн-мислення як інструмент змін в успішних компаніях. Характеристика інструментів: візуалізація, карта емпатії, аналіз ланцюжка створення цінностей, майнд-меппінг, брейнштормінг, тестування ключових гіпотез, гаряче прототипування, тестування і поліпшення; ко-дизайн зі споживачами, тестовий запуск у вигляді експерименту
- 2.2. Інструменти проведення глибинних інтерв'ю. Прототипування продукту / послуги. Фізичне і нефізичне прототипування. Робота з шаблоном для прототипу. Фреймворк "Jobs-To-Be-Done"

ТЕМА 3. КАНВА БІЗНЕС-МОДЕЛІ. КАНВА ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ

- 3.1. Канва бізнес-моделі: вступ, проблема та рішення. Що таке бізнес-модель, для чого вона потрібна. Види опису бізнес моделей
- 3.2. Огляд складових канви бізнес-моделі
- 3.3. Канва ціннісної пропозиції: розуміння потреби клієнта, портрет клієнта, ціннісна пропозиція
- 3.4. Визначення терміну customer development. Сегментація клієнтів. Product Adoption Curve
- 3.5. Створення портрету клієнтів
- 3.6. Поняття цінності та втрат цінності в бізнесі

ТЕМА 4. SOFT-SKILLS ТА META-SKILLS У БІЗНЕСІ XXI СТОЛІТТЯ

- 4.1. Розвиток навичок 4К: креативність, критичне мислення, бізнес-комунікація та командна праця. Креатифікація працівника та бізнесу. Розвиток креативного потенціалу працівника. Основні методи розвитку критичного мислення
- 4.2. Можливості комунікації 21 століття: знати про споживача все. Бізнес-комунікації: технології донесення інформації про проект різним цільовим аудиторіям
- 4.3. Розвиток комунікативних навичок. Критерії, правила та принципи командної роботи. Навички командної роботи
- 4.4. Різновиди бізнес-доповідей. Огляд технік пітчингу: Business Pitch, Pitch Deck, Executive Summary, LivePlan Pitch, Elevator Pitch
- 4.5. Сторітеллінг як засіб управління проектом

ТЕМА 5. ВПЛИВ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ НА ВЗАЄМОДІЮ В КОМПАНІЇ

- 5.1. Принципи формування команди. Візія, місія, цінності. Ролі в команді. Дизайн-центрична культура в організації
- 5.2. Крос-функціональна взаємодія
- 5.3. Концепція ціннісної пропозиції працівнику. Параметри ціннісної пропозиції та її розробка
- 5.4. Методи стимулювання творчої активності. Матеріальна та нематеріальна мотивація. Основа мотивації – самореалізація
- 5.5. Врахування психотипу (командної ролі) працівника. Оцінка індивідуальної ефективності

ТЕМА 6. ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ЯК ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ ПІДХІД ДО ІННОВАЦІЙ

- 6.1. Методи аналізу даних під час досліджень клієнтів. Методологія пошуку ключових інсайтів. Методи генерування ідей. Методи прототипування рішень
- 6.2. Методи вирішення бізнес-проблем: формування здатності створювати нові зв'язки і припущення; «Brainstorming»: крок за кроком; методологія CPS (Creativity Problem Solving); S.C.A.M.P.E.R. - робота зі зміною параметрів
- 6.3. Приклади успішного використання дизайн-мислення з досвіду відомих брендів
- 6.4. Кейс: Формування здатності створювати нові зв'язки і припущення

- 6.5. Кейс: Впровадження методу «Brainstorming» для розв'язання бізнес-проблеми Кейс: Впровадження методології CPS для розв'язання бізнес-проблеми
- 6.6. Кейс: Використання методу S.C.A.M.P.E.R. для вирішення бізнес-проблеми
- 6.7. Кейс: Використання методу S.C.A.M.P.E.R. для вирішення бізнес-проблеми

ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНОЮ КОМАНДОЮ

- 7.1. Принципи устрою креативної команди. Методи формування креативної команди на підприємстві. Внутрішні комунікації. Активація креативного потенціалу команд
- 7.2. Метод «6 капелюхів» (Едвард де Боно). Культура спілкування в команді. Базові принципи побудови внутрішньомотивованої команди
- 7.3. Компетенції та командні ролі. Ролі в командній роботі – моделі та типології Белбіна, Марджерісона-Маккена, FourSight. Методики вивчення талантів співробітників
- 7.4. Управління командною динамікою. Нові способи командної взаємодії. Відпрацювання методів командного креативу: «Метод Волта Діснея». Бізнес-кейси. Функціональні і дисфункціональні конфлікти. Структурні та міжособистісні методи управління конфліктами

ТЕМА 8. КРЕАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО

- 8.1. Перетворююча сила інновацій в організації та принципи креативного лідерства
- 8.2. Технології командного генерування ідей і вирішення проблемних ситуацій. Створення інноваційного організаційного середовища. Бізнес-кейси
- 8.3. Лідер майбутнього: які навички зроблять вас успішними в наступні 10 років

ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ЯК НОВИЙ ТРЕНД У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

- 1.1. Дизайн-мислення як навчальна дисципліна та взаємозв'язок її з іншими науками. Історія виникнення дизайн-мислення як найкращої креативної методології для бізнесу
- 1.2. Дефініції «дизайн-мислення». Відмінності між поняттями “бізнес мислення” та “дизайн-мислення”
- 1.3. Характеристика етапів: емпатія, визначення проблеми, ідеяція (пошук ідей), прототипування, тестування
- 1.4. Принципи застосування дизайн-мислення у бізнесі. Хто такі дизайн-мислителі

Основні поняття та терміни: дизайн-мислення, емпатія, ідеяція (пошук ідей), прототипування, тестування, мозковий штурм, методи, зокрема інтерв'ю, письмові опитування, спостереження, огляд фотографій та навіть відео, колективне обговорення, меню ідей, матриця рішень, бізнес-стратегія, дизайн-мислитель.

-
- 1.1. Дизайн-мислення як навчальна дисципліна та взаємозв'язок її з іншими науками. Історія виникнення дизайн-мислення як найкращої креативної методології для бізнесу**
-

Наразі не існує єдино правильного визначення поняття дизайн-мислення. Даний термін тлумачать по-різному, в залежності від дисципліни та контексту, де його використовують.

Наприклад, дизайн-мислення в контексті архітектури відрізняється від дизайн-мислення в контексті управління. Процес дизайн-мислення динамічний, комплексний, охоплює безліч аспектів, в залежності від конкретної сфери застосування. Незважаючи на багато відмінностей у

тлумаченнях, можна сформулювати декілька загальних визначень. Отже, **дизайн-мислення** розглядається як:

- процес створення плану дій для покращення певної ситуації;
- навичка, що включає ситуаційну обізнаність і співпереживання, генерування ідей;
- інструмент, який поєднує як аналітичне, так і творче мислення для вирішення певної проблеми, враховуючи її контекст, вимоги зацікавлених сторін і можливі переваги для них, питання логістики та вартості;
- стан, при якому ідеї виникають у різних, часом неочікуваних проявах, завдяки чому з них можна сформулювати методи покращень та удосконалення ситуації;
- перелік дій, що включає накопичення попередньо структурованих вхідних даних, визначення проблем, їх дослідження та аналіз, формування ідей, їх критичний огляд та модифікація, що у сукупності призводить до формування неординарних рішень.

Отже, **дизайн-мислення** – це творчий процес, у якому беруться до уваги конкретні проблеми та розробляються шляхи їх вирішення, що виходять за межі звичайних або очевидних речей. Поки немає єдино правильного визначення, прийнято вважати, що дизайн-мислення вивчає, систематизує, характеризує та створює раціональний процес, що пропонує ефективні та інноваційні рішення [5, с.9].

Крім того, **дизайн-мислення** — це інструмент вирішення проблем, орієнтований на людину. Він акцентує увагу на емпатії, співпраці, спільній творчості та зворотному зв'язку, використовує креативність та інновації, розробляє життєздатні ідеї та рішення. Ключовою характеристикою цього процесу є співпереживання, яке виявляє незадоволені потреби людей, шляхом розуміння їхніх переконань, цінностей, мотивації, поведінки, болю, здобутків і проблем, а також надає інноваційні концепції їх вирішення.

Звідки ж виникла методологія дизайн-мислення? Останні два десятиліття були повними змін. І хоча вчені-статистики, такі як Ганс Росслінг вважають, що ці зміни були переважно позитивними, на глобальному рівні все ще залишилось багато проблем, шляхи вирішення яких не знайдено. Впровадження нових технологій, такі як комп'ютери, смартфони та інші, призводять до використання штучного інтелекту та роботів, що значно збільшує швидкість впровадження інновацій та адаптації до мінливого світу.

Капіталістичне мислення 20 століття з його методологіями та стратегіями, а саме промисловим підходом, орієнтованим на прибуток і низхідним підходом на основі патріархального устрою — зуміло принести процвітання деяким частинам світу, залишаючи інших позаду. У бізнес-середовищі спостерігається високий рівень конкуренції і має місце

перенасичення ринку, а отже процвітати будуть лише ті компанії, які вміють відрізнитися від інших і створити додану вартість для споживачів.

Капіталістична гонка за більшу націнку вклала значний внесок у такі явища, як зміна клімату, забруднення повітря та води, або поява нових форм праці тощо. У 2018 році ці тренди стали не чимось химерним, а суворою реальністю у повсякденному житті: неймовірна спека, хмари смогу, пластикові острови в океанах тощо. Тому останніми роками стає все більш очевидним той факт, що мислення і стратегії 20-го століття не зможуть виробляти рішення проблем, які вони самі створили або принаймні прискорили.

Виходячи з цього уявлення було розпочато пошук альтернативних підходів. Спочатку компанії просто шукали кращі способи диференціації від своїх конкурентів. Дизайн-мислення і його методи здавалися перспективними. Такі організації, як Apple, все більше зосереджували на цьому всі свої зусилля і радше створювали переваги для своїх клієнтів, ніж просто продавали товари-субститути.

У 2003-2004 рр. Хассо Платтнер, один з засновників програмної компанії SAP, дізнався про вчення Девіда Келлі зі Стенфордського університету в Пало-Альто. Девід використав процес, який він назвав **дизайн-мисленням**, щоб дозволити учням спільно працювати над проблемами, які не легко аналізуються. Подібні підходи і методи успішно викладалися і раніше, але зазвичай студентам, які самі прагнули стати дизайнерами. В Стенфорді Девід запрошував до своєї школи студентів з усіх напрямків підготовки та спеціальностей без виключень. Він хотів навчити своїх учнів стати новаторами, а не адміністратори у відповідних сферах і навіть у різних дисциплінах.

Наступна зустріч Хассо і Девіда прискорила подальший підйом дизайнерського мислення. Хассо щедро фінансував школу у Стенфорді, яка з тих пір стала відомою по всьому світу з Потсдаму, Німеччина, до Кейптауна в Південній Африці, а потім у Куала-Лумпур, Малайзії та Пекіні в Китаї. Інші школи також почали впроваджувати такий підхід до дизайну. Компанія SAP, яка зачіпає життя мільйонів працівників у різних галузях, також запровадила дизайн-мислення, і це було лише питанням часу поки дизайн-мислення також не стало популярним у залах засідань таких компаній, як PepsiCo, Daimler, IBM або навіть традиційних консалтингових компаніях як McKinsey або Accenture.

1.2. Дефініції «дизайн-мислення». Відмінності між поняттями “бізнес-мислення” та “дизайн-мислення”

Так чим відрізняється дизайн-мислення від інших підходів до вирішення проблем? Дизайн-мислення – це не алгоритм, на відміну від математики та природничих наук, в дизайн-мисленні для проблеми немає єдино правильної відповіді, тут завжди є кілька рішень, деякі з яких, можливо, більш оптимальні, ніж інші. І справді, дизайн-мислення, особливо вивчення проблем шляхом аналізу контексту і зацікавлених в результаті сторін – тісно пов'язане з соціологією мислення.

Так само як і в журналістів: перший етап збору інформації – це найважливіша і невід’ємна частина дизайнерського мислення. Пітер Мерхольц підкреслює, що дизайн-мислення може бути чудовим доповненням інших традиційних підходів до усунення проблем, внесення різноманітності до процесу вирішення складних питань [3, с.15].

Наразі дизайн-мислення використовується у наступних ситуаціях:

- коли природа проблеми дещо неясна і діапазон рішень невідомий заздалегідь (тобто не існує очевидно вірного рішення);
- коли проблема може бути змістовно вирішена за допомогою переосмислення ролі людей;
- коли процес пошуку рішення вимагає сумісної роботи зацікавлених сторін, які швидко знаходять шляхи вирішення проблеми завдяки різноманітним інструментам, зокрема сторітеллінгу;
- коли проблему не було вирішено застосуванням звичайних підходів і керівництво відкрито бажає спробувати руйнівні, менш традиційні підходи, які можуть принести дуже високі результати й доходи, але рівень ризику яких менш передбачуваний, ніж у типових.

Загалом дизайн-мислення – це інноваційний підхід, орієнтований на людину, який інтегрує емоції клієнтів і використовує емпатію, цифрові технології і аналітику та бізнес-вимоги. Він формує з досвіду клієнтів певний прототип [7, с.10].

1.3. Характеристика етапів: емпатія, визначення проблеми, ідеація (пошук ідей), прототипування, тестування

Етапи дизайн-мислення характеризуються наступним чином:

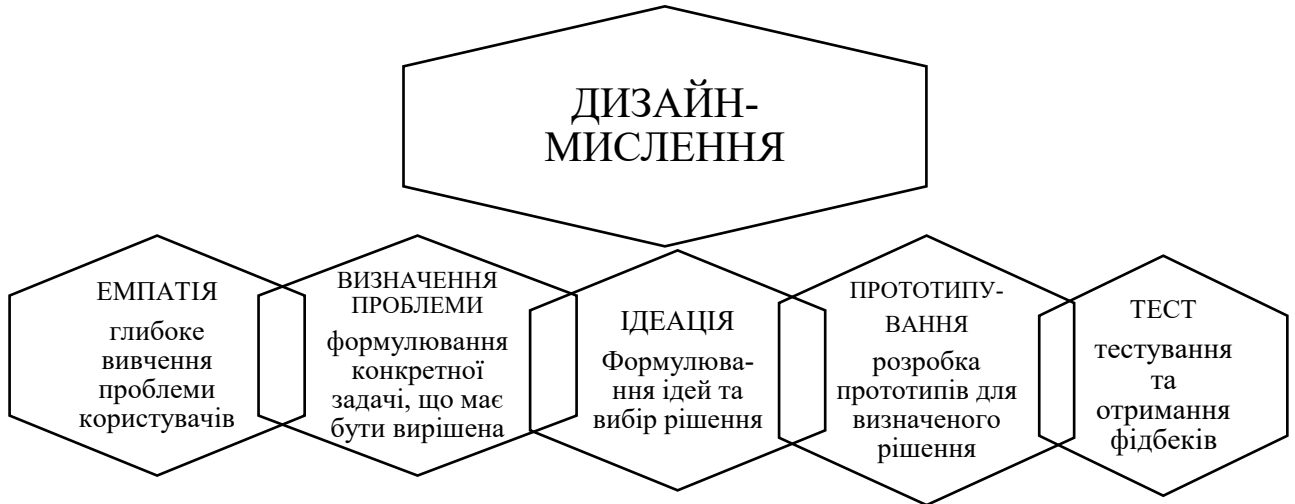


Рис. 1.1 – Етапи дизайн-мислення
Джерело: складено за даними: [1;2].

1 етап. Емпатія

На першому етапі необхідно визначити проблему чи потребу, з'ясувати, хто має бути інтегрований в процес і, зокрема, технічну перспективу (організацію процесу). В решті-решт, необхідно чітко сформулювати проблемне питання. Задля цього використовують наступну методологію, що подано у таблиці 1.2.

На основі цього переліку питань, відбувається наступний аналіз проблеми. Окрім загального розуміння проблеми, можна отримати уявлення про можливі рішення [8, с.19].

Методологія формування проблемних питань

	Проблемні питання	Відсутність проблемних питань	Рішення
Хто?	має проблему? опосередковано причетний до проблеми? вважає, що причетний до проблеми? приймає рішення?	не причетний до проблеми?	може використовувати рішення? може допомогти у створенні рішення? не хоче приймати участь у створенні рішення?
Де?	виникає проблема	не виникає проблема?	є наявні рішення схожих проблем? також може бути використано створене рішення? найкраще місце для вирішення проблеми?
Коли	проблема почалась? проблема виникає? проблема зростає та стає більшою?	проблема не виникає	має бути створено рішення проблеми?
Що?	є проблемою? ви знаєте чи не знаєте про проблему? є відмінним від того, як має бути вам відомо про проблему? вас дратує у проблемі? є індивідуальними аспектами проблеми?	не є проблемою?	має вирішити запропоноване рішення? не може бути змінено? може бути змінено? зміниться у майбутньому? є важливим чи неважливим для вирішення проблеми? є метою вирішення проблеми?
Як?	проблема себе проявляє? це відноситься до інших проблем?	описується стан за відсутності проблеми?	має виглядати рішення? спроувати швидко надати рішення? проблема може стати перевагою?

	проблема може бути сформульована по-іншому?		
Чому	це є проблемою? ця проблема є нетиповою?	це не є проблемою для інших?	необхідно знайти рішення? нам треба вирішити цю проблему? вона не вирішиться сама по собі? вирішити цю проблему складно?

Джерело: [7, с.10].

З одного боку, це включає роз'яснення вхідних умов: що дозволено? що можливо? що є в наявності? Також необхідно зрозуміти, що станеться, якщо зміняться вхідні умови, наприклад наявні чи необхідні ресурси, технічні можливості та/або яка політична/правова ситуація.

З іншого боку, слід уважно проаналізувати поточний стан: чому існуючих рішень недостатньо? де їхні обмеження чи недоліки? чому досі немає шляхів вирішення цієї проблеми?

2 Етап. Визначення проблеми

На цьому етапі проводяться детальні дослідження та спостереження. Для цього можна використовувати численні **методи, зокрема інтерв'ю, письмові опитування, спостереження, огляд фотографій та навіть відео**. В результаті необхідно визначити загальні умови, цільову групу, сформувати всебічне розуміння клієнта, його потреб і поведінки. В основному, це слід уточнити заздалегідь:

- Що саме потрібно досліджувати?
- Хто повинен проводити спостереження?
- На яку поведінку слід звертати увагу?
- Як фіксуються спостереження?

Перед безпосереднім проведенням дослідження необхідно з'ясувати місце і час спостереження. Також необхідно заздалегідь уточнити, як людина поводить себе в самій ситуації, де і як сидить, рухається, які її жести і міміка, що і як щось говорить, як хоче діяти тощо.

Записи спостережень у формі аудіо, фото чи відеофіксації мають проводитись лише з дозволу осіб, над якими проводиться спостереження. Також необхідно завжди знати, які очікування ви маєте від ситуації та залучених людей.

Спостереження можуть бути доповнені опитуванням клієнта до, під час або після спостереження. Це може слугувати своєрідним проясненням, чому клієнт щось робить або які почуття він відчуває під час цієї діяльності.

Готуючись, до дослідження ми маємо сформулювати наступні питання:

- Що, на вашу думку, робить клієнт?
- Чому ви в це вірите?
- Як ви думаєте, де ви знайдете замовника?
- Що робитиме клієнт?
- Як часто, на вашу думку, клієнт діє таким чином?
- Коли, на вашу думку, клієнт це зробить?
- Які проблеми вони мають?

Нижче наведено диференційовану схему Спрадлі (1980), яка включає вісім пунктів, на які слід звернути увагу під час спостережень при дизайн-мисленні (табл. 1.3) [8, с.25]:

Таблиця 1.3

Критерії, які допоможуть провести опитування клієнта

Найменування	Опис
1. Простір	Деталізований опис того середовища, де знаходиться клієнт
2. Особи	Деталізований та ретельний опис із актуальною інформацією щодо причетних осіб
3. Діяльність	Групування дій, що виконують вищезазначені особи
4. Об'єкти	Створення переліку об'єктів, які оточують вищезазначених осіб
5. Вчинки	Створення акценту на вчинках щодо клієнтів
6. Час	Створення приміток щодо плану та порядку, за яким виконуються дії
7. Цілі	Описання того, яких цілей прагнуть досягти своїми діями
8. Почуття	Опис того, які емоції та почуття виникають у клієнтів

Джерело: [8, с.25].

Дослідження у контексті дизайн-мислення дещо різняться із звичайним дослідженням у бізнесі (табл. 1.4).

Після спостережень результати слід звести до одного прототипного користувача (сформував прототип), який буде узагальнювати визначену проблему чи потребу [7, с.15].

3 Етап. Ідеація (Пошук і відбір ідей)

На цьому етапі відбувається власне процес мозкового штурму. Тут використовуються будь-які можливі техніки з генерації ідей, після чого

проводиться їх аналіз задля виявлення сильних та слабих сторін, і приймається рішення щодо доцільності кожної окремої ідеї.

Таблиця 1.4

Різниця досліджень між контекстами дизайн-мислення та традиційного бізнесу

	Дослідження у дизайн-мисленні	Дослідження у бізнесі
Фокус	на людині	на людині
Цілі	прагне зрозуміти культури, досвід, емоції, думки і поведінку, щоб забезпечити натхнення для проекту	прагне зрозуміти поведінку через те, що люди роблять, або кажуть, щоб передбачити як вони поведуться у нових ситуаціях, щоб розробити рішення на основі їх відповідей
Збирання інформації	насамперед через напівструктурні розмови між дослідником і респондентами	в першу чергу через анкети і структуровані інтерв'ю
Зразки	шукає різного профіля клієнтів та користувачів, тому що незвичайний і незрозумілий досвід спостереження може привести до нових і цікавих ідей	статистично представляє зразок, з наміром розуміння відповідей мас та ігнорує точки поза кривою; аналіз даних вимагає об'єктивної точки зору, що є критичною і неупередженою
Тип інформації	поведінку, предмети та слова люди використовують, щоб висловити шлях, яким вони взаємодіють з речами і процесами навколо них	думки людей і поведінка щодо конкретної ситуації або очікування майбутніх контекстів

Джерело: [7, с.15].

Фаза формування ідеї зазвичай починається із застосування мозкового штурму (одна з найпоширеніших методик для генерування ідей) щодо теми, яку обраної тематики проблеми. Ідеї, які виникли під час цього процесу фіксуються в меню ідей, які постійно перевіряються на зустрічі з клієнтом,

використовуючи, наприклад, матрицю рішень або матрицю прототипування (див. наступний етап).

Мозковий штурм – це техніка генерування великої кількості ідей за короткий час. Зазвичай це робиться в групах, це креатив процес керується модератором, який відповідає за комфорт і заохочення учасників до творчого процесу мислення, контролюючи, щоб учасники не втрачали фокус.

Це техніка, яка широко використовується для різних цілей і діяльності. При цьому, багато зустрічей помилково характеризують як «мозковий штурм» просто тому, що їхня кінцева мета — генерувати ідеї. Однак для того, щоб мозковий штурм був спрямованим і зосередженим на пошуку креативних рішень, потрібно дотримуватися деяких **правил**:

1. Співвідношення якості та кількості. Якість генерованих ідей досягається завдяки їх кількості. Чим більше ідей генерує команда, тим більше шансів створити інноваційне та функціональне рішення.

2. Відсутність оцінок ідей. Критика не повинна перешкоджати творчому процесу і генерації сміливих ідей. Основна увага має бути зосереджена на створенні та генерації ідей, оцінювання яких можна перенести на більш пізніший час.

3. Вітаються сміливі ідеї. Нові ідеї та різні точки зору на ту саму тему можуть створювати інноваційні рішення. Тому найкраще висловлювати сміливі точки зору, не допускаючи критики, що стримує дискусію і розвиток ідей.

4. Комбінування та надбудова ідей. Мозковий штурм має бути на 100% спільним процесом. Ідеї можна комбінувати, адаптувати, трансформувати та розділяти із багатьма іншими членами команди.

Окрім мозкового штурму, часто використовуються такі інструменти генерації ідей як:

Колективне обговорення – це зустріч, організована у формі серії групових заходів, спрямованих на стимулювання творчості та співпраці, сприяння творчості інноваційних рішень. Зазвичай запрошені до участі мають пряму або опосередковану участь у розробці рішень. Такий метод краще використовувати коли є великий обсяг даних, з якими найкраще працювати розширеній команді, або коли необхідно знання різних спеціалістів, які беруть участь у проекті. Це дуже корисно в момент безвихідності, коли потрібні нові ідеї.

Меню ідей – це своєрідний каталог, що відображає синтез усіх ідей, створених для проекту. Він може включати коментарі до ідей, уточнення і можливості для бізнесу. На спільних зустрічах, презентаціях проектів та творчих семінарах, коли необхідно зробити відчутним обсяг ідей, що генерується, це забезпечує кращу візуалізацію для прийняття рішень. Він також служить для документування проміжних результатів проекту. Ідея

полягає в тому, щоб перерахувати ідеї, згенеровані під час проекту, та організувати їх у вигляді меню, або колоди карт. Кінцевий результат може бути цифровим або паперовим. Пам'ятайте, що кожен елемент може містити пусті місця для коментарів, а також порожні розділи для запису будь-яких нових ідей або рішень, які можуть виникнути надалі.

Матриця рішень – це інструмент для стратегічного аналізу ідей, які генеруються, і мають бути підтверджені згідно з критеріями та потребами особи, для якої створено проект. Призначення цього методу полягає в підтримці процесу прийняття рішень на основі ефективного повідомлення про переваги та недоліки кожного рішення, щоб для прототипування відбиралися найбільш стратегічні ідеї.

На зустрічах команди проекту з клієнтами, такий матеріал слугує основою для оцінки ідей та визначення подальших кроків. Ідеї, які згенеровані в проекті, можуть бути перелічені та згруповані за схожістю або, при дуже великих обсягах ідей, може бути виконано їх ранжування. Після чого найбільш вагомі пункти, створені в ході проекту об'єднуються в матрицю, де оцінюється відповідність кожної ідеї заданим вимогам.

4 Етап. Розробка прототипу

Це дуже важливий етап, на якому потрібно якомога точніше візуалізувати, зробити відчутними, замалювати, спроектувати, чи змоделювати ідеї.

Створення прототипу – це спроба зробити ідею більш відчутною, перехід від абстракції до тілесності, щоб представити реальність, навіть у спрощеному вигляді. Прототипом може бути будь-що, починаючи від концептуального уявлення рішення (низька точність сприйняття), до засвоєваних аспектів ідеї і побудови максимально наближеної кінцевої ідеї (висока точність сприйняття).

Створення прототипів є **оперативним способом відмовитися** від альтернативних рішень, які не були б добре сприйняті, таким чином вказуючи шлях до більш правильного рішення. Процес створення прототипу починається із постановки необхідних запитань для отримання відповідей щодо ідеалізованих рішень.

Зазвичай прототипи являють собою **графічні інтерфейси** з різними рівнями точності сприйняття, від намальованих вручну каркасів на клаптиках паперу до схем із зображеннями екранних програм мобільного телефону. Паперовий прототип поступово переходить від простих рисунків і стає складнішим, оскільки проходить через послідовні етапи. Інакшими словами це моделювання середовища чи міжособистісного спілкування, які залучають користувача та імітують надання запропонованого рішення проблеми.

5 Етап. Тестування

На цьому завершальному етапі ідеї мають бути розвинені та перевірені шляхом подальших експериментів та отримання відгуків від клієнтів. Тестування допоможе заощадити гроші під час розробки та уникнути потенційних можливих катастроф. Це звучить драматично, але це правда. Тестування не дозволить виділяти ресурси на проект тільки для того, щоб дізнатися, що ти на неправильному шляху. Плюсом є те, що тестування не повинно бути складним або дорогим.

Таким чином, дизайн-мислення, процес лише з **п'яти етапів**. Критично важливо зрозуміти, що дизайн-мислення не завжди складається з прямої лінії від точки А до точки Б через певні етапи. Коли ви працюєте над процесом, може виявитися, що вам потрібно створити резервну копію та повторити певний етап.

Наприклад, ви можете виявити, що на етапі дослідження у вас недостатньо даних, щоб чітко сформулювати проблему, і тому вам потрібно повернутися до фази визначення та зробити більше дослідження. Або ви можете виявити це на етапі прототипу, що більшість ваших ідей не можна сконструювати так, як ви і ви сподівалися і потрібно ще трохи придумати. Ви навіть можете дізнатися на етапі тестування що всі ваші прототипи піддано критиці, і вам потрібно почати спочатку. Те, як ви рухаєтеся в процесі проектування, багато в чому визначається якістю вашої роботи на кожному етапі. Зосередьтесь на кожній фазі як ви в ньому, не дивлячись на горизонт для наступного.

Підхід до вирішення проблем за допомогою **дизайн-мислення, орієнтований на людину** та заснований на кількох простих для розуміння принципах:

- орієнтованість на людських потребах;
- спільна команда робота;
- навчання в процесі;
- готовність до експериментів;
- розуміння моделей поведінки і суспільних відносин;
- використання інструментів візуалізації та презентації [5, с.10].

Існує і інший підхід до відображення **принципів в дизайн-мисленні**:

1. **Залиште посади за дверима!** Під час процесу дизайн-мислення немає ієрархії. Немає різниці ви керівник чи звичайний виконавець, мають значення лише ваші ідеї.
2. **Заохочуйте дивні ідеї!** Дайте волю своїй фантазії. Будь-яка, навіть на перший погляд божевільна ідея може спрацювати, тому до кожної ідеї слід ставитися однаково.

3. **Зважайте на кількість!** Кількість на першому місці перед якістю. Відбір, аналіз та оцінювання буде пізніше.
4. **Спирайся на ідеї інших!** Авторського права немає. Ідеї інших слід приймати, доповнювати або змінювати.
5. **Зосередьтесь на людині!** Дизайн-мислення – це в першу чергу думати про людей, а не про технології або бізнес-цілі.
6. **Будьте візуальними і зробіть це відчутним!** Використовуйте малюнки, ілюстрації, фотографії, відео, прототипи тощо.
7. **Уникайте критики!** Генерація ідей та оцінка мають бути строго розділені.
8. **Виходьте з ладу часто!** Невдача означає навчання. Часто невдача означає, що ви багато чого навчилися.
9. **Залишайтеся зосередженими!** Встановіть собі обмеження, дотримуйтесь конкретних завдань в процесі дизайн-мислення, щоб бути сфокусованими.
10. **Проводьте час весело!** Розвиток нових ідей у команді має бути веселим. Творчість потребує гарного настрою та розваги [8, с.12].

Бізнес-стратегія створюється, щоб цілеспрямовано окреслити шлях бізнесу, який необхідно пройти, щоб досягти бажаних результатів. Бізнес-стратегією є серією навмисних, керованих рішень щодо ринків, продуктів і послуг. Це також включає культуру вашої організації, від якої залежать бізнес цілі, процеси прийняття рішень та вимірювання успіху. У такому вигляді бізнес-стратегія звучить енергійно, динамічно, і значущо. Тож чому більшість бізнес-стратегій по факту здаються стриманими і застарілими? Провина в цьому полягає у відсутності дизайн-мислення, яке повинно бути застосовано під час процесу стратегічного планування.

Коріння дизайн-мислення – це **емпатія, цілеспрямованість і адаптивність**. Принципи мислення за своєю суттю динамічні. З цього випливає, що якщо ви застосовуєте принципи дизайн-мислення при розробці своєї бізнес-стратегії, вона буде динамічною, гнучкою та ефективною.

Важливо приділити увагу й самим дизайн-мислителям. У таблиці 1.5 подано основні характеристики, що притаманні дизайн-мислителям [10, с.31].

Основні характеристики, що притаманні дизайн-мислителям

Дизайн-мислитель орієнтований на людину та навколишнє середовище	Дизайн-мислителі повинні постійно розглядати, як те, що створюється, відповідає потребам людини. Вони також повинні враховувати екологічність інтересів на рівні з людськими інтересами як основні обмеження для діяльності.
Дизайн-мислитель здатний візуалізувати	Дизайн-мислителі працюють візуально (тобто відображають свої ідеї наочно)
Дизайн-мислитель схильний до багатофункціональності	Дизайн-мислителі повинні дивитися на кілька рішень проблеми та зберігати загальну картину, зосередившись на її специфіці.
Дизайн-мислитель мають системне бачення	Дизайн-мислителі повинні розглядати проблеми як систему з можливостями і рішеннями, що включають різні процедури та концепції.
Дизайн-мислитель вміє використовувати мову як інструмент	Дизайн-мислителі повинні вміти усно пояснювати їхній творчий процес.
Дизайн-мислитель, здатний до командної роботи	Дизайн-мислителі повинні розвивати навички міжособистісного спілкування, які дозволяють їм розумітися між дисциплінами і працювати з іншими людьми.
Дизайн-мислитель уникає необхідності вибору	Дизайн-мислителі шукають альтернативні підходи до вибору або прийняття рішення. Вони намагаються знайти способи придумати нові конфігурації. Цей процес призводить до рішення, яке комбінує найкращі можливі варіанти.

Джерело: [11, с.337]

Питання до самоконтролю

1. Звідки виникла методологія дизайн-мислення?
2. Чим відрізняється дизайн-мислення від інших підходів до вирішення проблем?
3. У яких ситуаціях використовують дизайн-мислення?
4. Що таке дизайн-мислення?
5. Надайте характеристику основним етапам: емпатія, визначення проблеми, ідеяція (пошук ідей), прототипування, тестування

Перевірка знань студентів у формі тестування

1. У загальному розумінні дизайн-мислення – це:

- а) процес створення плану дій для покращення певної ситуації;
- б) навичка, що включає ситуаційну обізнаність і співпереживання, генерування ідей;
- в) інструмент, який поєднує як аналітичне, так і творче мислення для вирішення певної проблеми, враховуючи її контекст, вимоги зацікавлених сторін і можливі переваги для них, питання логістики та вартості;
- г) всі відповіді вірні.

2. Мозковий штурм - це:

- а) техніка генерування великої кількості ідей за короткий час;
- б) зустріч, організована у формі серії групових заходів, спрямованих на стимулювання творчості та співпраці, сприяння творчості інноваційних рішень;
- в) своєрідний каталог, що відображає синтез усіх ідей, створених для проекту;
- г) інструмент для стратегічного аналізу ідей, які генеруються, і мають бути підтверджені згідно з критеріями та потребами особи, для якої створено проект.

3. У чому основна суть дизайн-мислення?

- а) це емпатія, цілеспрямованість і адаптивність;
- б) якість;
- в) необхідність вольового акту особи, що приймає рішення стосовно його вибору;
- г) оптимальність.

4. Створення прототипу – це:

- а) спроба зробити ідею більш відчутною, перехід від абстракції до тілесності, щоб представити реальність, навіть у спрощеному вигляді.;
- б) це техніка генерування великої кількості ідей за короткий час;
- в) внесення різноманітності до процесу вирішення складних питань;
- г) можливість забезпечення персоналу, що здійснює власне розробку та реалізацію рішень, необхідними технічними, інформаційними ресурсами.

5. На етапі генерації ідей у стратегії дизайн-мислення використовують:

- а) аналіз та класифікацію даних;
- б) рефреймінг;
- в) мозковий штурм.

6. На етапі тестування:

- а) повторюються всі кроки користувача в реальному житті;
- б) доробляються ідеї;
- в) немає правильної відповіді.

7. Учасники мозкового штурму:

- а) обговорюють висловлені думки;
- б) висувають ідеї, кількість яких визначена тренером;
- г) пропонують будь-яке рішення, яке прийде в голову.

8. Мозковий штурм триває:

- а) до 20 хвилин;
- б) до 10 хвилин;
- в) до 5 хвилин,

9. Які є стратегії генерування ідей?

- а) мозковий штурм;
- б) бізнес-ідеї;
- в) опитування працівників.

10. Яке із тверджень є правильним?

- а) Поняття дизайн мислення тісно пов'язане із творчим мисленням, креативністю, проектним мисленням;
- б) Дизайн-мислення – комплекс повноцінних інструментів для розробки чи ребрендингу фізичного товару, послуги і організаційних бізнес-процесів;
- в) Поняття дизайн мислення тісно пов'язане із творчим мисленням, креативністю, проектним мисленням;
- г) Усі варіанти вірні.

Завдання для самостійної роботи

1. Написати есе на тему: “Наведіть приклади використання дизайн-мислення у відомих компаніях та обґрунтуйте значення дизайн-мислення у розвиток цих компаній”.
2. Написати есе на тему: “На вашу думку, у чому закладено ключову позицію в дизайн-мисленні?” Обґрунтуйте відповідь.
3. Скласти доповідь на тему: «Завдяки яким принципам дизайн-мислення має мультифункціональність?».
4. Дослідити та обрати тему щодо написання наукової статті

Теми для доповідей, статей та презентацій

1. Вплив дизайн-мислення на розвиток компаній
2. Основні форми вираження дизайн-мислення
3. Сила дизайн-мислення в бізнесі в період високої невизначеності
4. Наукові підходи до трактування дизайн-мислення

Література

1. Александер Остервальдер, Ів Піньє, Алан Сміт. Для стратегів, генераторів ідей та інноваторів. 2023. 288 с.
2. Захарченко Н.В. Дизайн-мислення в бізнесі: конспект лекцій. Одеса: ОНЕУ, Ротапринт, 2022 р. 122 с.
3. A Practical guide to design thinking. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/indien/15404-20190508.pdf> (дата звернення: 12.02.2024).
4. Design Thinking A Guide to Creative Problem Solving for Everyone/ URL: <http://repository.umsu.ac.id/bitstream/handle/123456789/14793/Design%20Thinking%20A%20Guide%20to%20Creative%20Problem%20Solving%20for%20Everyone.pdf?sequence=> (дата звернення: 12.02.2024).
5. Design thinking the guidebook. URL: <http://repository.umsu.ac.id/bitstream/handle/123456789/14793/Design%20Thinking%20A%20Guide%20to%20Creative%20Problem%20Solving%20for%20Everyone.pdf?sequence=> (дата звернення: 12.02.2024).
6. Design Thinking for New Business Contexts: A Critical Analysis through Theory and Practice. URL: <https://ru.scribd.com/document/443001365/Design-Thinking-Innovation-for-Business-Processes-and-Operations-an-Overlooked-Key-to-Growth-Not-Just-Cost> (дата звернення: 12.02.2024).
7. Design thinking business innovation. URL: <https://www.designthinkingbook.com/ty/ebook-design-thinking-business-innovation/?submissionGuid=8a9a3608-a3f5-4a76-a313-d83d0c10caa9> (дата звернення: 12.02.2024).
8. <http://jem.dedi.velay.greta.fr/sites/default/files/jem/Design%20thinking%20for%20entrepreneurs%20and%20Small%20Businesses%20-%20Beverly%20Rudkin%20Ingle.pdf> (дата звернення: 12.02.2024).
9. Handbook of Design Thinking ebook kindle excerpt. URL: <https://ru.scribd.com/document/451883624/Handbook-of-Design-Thinking-ebook-kindle-excerpt> (дата звернення: 12.02.2024).
10. Rudkin B. Design thinking for entrepreneurs and Small Businesses. URL: <http://jem.dedi.velay.greta.fr/sites/default/files/jem/Design%20thinking%20for%200entrepreneurs%20and%20Small%20Businesses%20-%20Beverly%20Rudkin%20Ingle.pdf> (дата звернення: 12.02.2024).
11. What is design thinking and why is it important. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-design-thinking> (дата звернення: 12.02.2024).

ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІН В УСПІШНИХ КОМПАНІЯХ

- 2.1. Дизайн-мислення як інструмент змін в успішних компаніях. Характеристика інструментів: візуалізація, карта емпатії, аналіз ланцюжка створення цінностей, майнд-меппінг, брейнштормінг, тестування ключових гіпотез, гаряче прототипування, тестування і поліпшення; ко-дизайн зі споживачами, тестовий запуск у вигляді експерименту
- 2.2. Інструменти проведення глибинних інтерв'ю. Прототипування продукту / послуги. Фізичне і нефізичне прототипування. Робота з шаблоном для прототипу. Фреймфорк "Jobs-To-Be-Done".

Основні поняття та терміни: зміни, візуалізація, карта емпатії, аналіз ланцюжка створення цінностей, майнд-меппінг, брейнштормінг, тестування, ключові гіпотези, гаряче прототипування, поліпшення; ко-дизайн, тестовий запуск, експеримент, інтерв'ю прототипування, шаблон, фреймфорк "Jobs-To-Be-Done"

2.1. Дизайн-мислення як інструмент змін в успішних компаніях. Характеристика інструментів: візуалізація, карта емпатії, аналіз ланцюжка створення цінностей, майнд-меппінг, брейнштормінг, тестування ключових гіпотез, гаряче прототипування, тестування і поліпшення; ко-дизайн зі споживачами, тестовий запуск у вигляді експерименту

Дизайн-мислення наразі є одним із найбільш інноваційних інструментів для змін в успішних компаніях. Хоча деякі компанії використовують цифрові способи взаємодії зі своїми клієнтами, багатьом великим підприємствам важко адаптуватися до зростання очікувань клієнтів.

Нещодавне дослідження від Harvard Business Review Analytic Services спільно із дослідницьким інститутом Genpact виявили, що лише 21% компаній справді використовують цінність цифрових технологій. Масштабувати використання цифрових технологій в бізнесі все ще є проблемою для багатьох підприємств.

Сила інновацій часто відірвана від сучасності і зосереджується лише на теорії, в книжках і посібниках. В результаті цінності не утворюються в динаміці і не масштабуються. Це протистоїть традиційним методам впровадження змін і лежить в основі «цифрового розриву» між лідерами, що використовують інновації й цифрові технології, і більшістю інших підприємств.

Значна проблема полягає в нездатності швидко експериментувати на великих операціях. Крім того, неприйняття можливості ризику в багатьох операціях роблять крос-функціональне, креативне співробітництво доволі рідкісним явищем. Це серйозно впливає на інновації в бізнес-процесах.

Частково проблеми випливають з банальної недооцінки важливості використання інновацій при створенні продукту. Такі компанії, як **GE, Amazon, ING, Uber і Apple** давно зрозуміли, що інновація продукту вимагає більш цілісного фокусу – фокусу, який починається і закінчується на потребах клієнтів, а підприємство, знаючи це, зрештою використовує ці знання у на власну користь.

До основних інструментів дизайн-мислення належать:

- візуалізація;
- мапа емпатії;
- аналіз ланцюжка створення цінностей;
- майнд-меппінг;
- брейнштормінг;
- тестування ключових гіпотез;
- гаряче прототипування;
- тестування і поліпшення;
- ко-дизайн зі споживачами;
- тестовий запуск у вигляді експерименту.

Візуалізація. Поняття візуалізації має два визначення в Новому Оксфордському американському словнику, і обидва значення мають відношення до дизайн-мислення.

Перше визначення – це «представлення об'єкта, ситуації або набору інформації у вигляді діаграми чи іншого зображення». Друге – «формування зображення чогось». Дизайнери найбільш ефективно передають нові ідеї, коли вони представляють свої ідеї візуально. Мова є важливим доповненням, але часто цього недостатньо команді для досягнення спільного розуміння.

Відповідно до моделі, візуалізація повинна використовуватися на кожному етапі. Члени команди будуть представляти свої ідеї, спостереження, концепції рішень, ідеї прототипів і відгуки клієнтів у вигляді зображень і

діаграм, щоб команда мала спільне розуміння, а також щоб зацікавлені сторони могли оцінити те, що має на увазі команда.

Дизайнери повинні заохочувати зацікавлені сторони ділитися своїми думками візуально. Побачивши те, що пропонується, зацікавлені сторони можуть легше шукати роз'яснення. Існують різні техніки візуалізації. Деякі методи покладаються на передавача ідеї, створюють фізичні образи, в той час як інші викликають ментальні образи в свідомості одержувача ззовні, покладаючись на фізичні зображення для досягнення ефекту.

Мапа емпатії. Продукт або послуга, які не задовольняють потреби або бажання клієнтів, будуть погано працювати на ринку.

Як ми дізнаємося про бажання та потреби клієнта? Існує розрив між тим, що люди кажуть, що цінують (наприклад, конфіденційність) і те, які дії та рішення вони приймають у зв'язку з ними (наприклад, обмін фотографіями сімейних подій у соціальних мережах).

Розуміння актуального рішення та поведінка є більш цінними для дизайнерів, ніж те, що описують клієнти. У дизайн-мисленні пропонується розуміти поточні взаємозв'язки між замовником і продуктом та/або послугою, щоб визначити можливі зміни, які можуть покращити досвід клієнтів.

Мапа емпатії створює графічне представлення точки зору клієнта, коли вони взаємодіють з продуктом або послугою компанії. Так, треба зрозуміти, що зараз переживають клієнти, прагнучи отримати вигоду від продукту або обслуговування.

Професори Тім Огілві і Жанна Лідтка окреслили **десять кроків для створення мапи емпатії**. Нижче подано основну їх суть:

1. **Визначте та дослідіть** типи клієнтів, чий досвід цікавить.
2. **Спробуйте** визначити й упорядкувати повний набір кроків на шляху клієнта, який має включати кроки, за які бізнес не несе відповідальності чи впливу. Шлях досвіду може відрізнятися залежно від типу клієнта.
3. **Визначте невелику** кількість (від 12 до 20) клієнтів, які представляють різноманітні демографічні групи, які цікавлять команду.
4. **Опитайте** кількох із цих клієнтів, щоб виправити та уточнити шлях клієнта, що запропоновано на кроці 2.
5. **Складіть анкету** для співбесіди, яка прагне виявити емоційні падіння та підйоми на шляху клієнта. Опитуйте решту клієнтів за допомогою цієї анкети.
6. **Аналізуйте дані** інтерв'ю, шукаючи важливі проблеми, з якими стикаються клієнти, а також загальні теми і тенденції, знайдені в даних.

7. **Визначте виміри** людських потреб, які лежать в основі спільних тем.
8. **Виберіть** два найбільш глибокі виміри та побудуйте матрицю відображення архетипів.
9. **Позначте кожного** опитуваного в одному з квадрантів архетипу. За допомогою інформації, отриманої від кожного опитуваного, створіть описи для кожного типу і квадранту.
10. **Об'єднайте емоційні дані**, зібрані від респондентів, віднесених до архетипу, і накресліть емоційний стан кожного архетипу на кожному кроці мапи емпатії [11].

Ланцюжок створення цінностей. Для того, щоб інновації були корисними для бізнесу, отримані рішення мають приносити цінність для двох сторін – клієнтів і бізнесу.

Для багатьох підприємств ідеальним мірилом вартості є прибуток. Незалежно від мапи емпатії, аналіз ланцюга створення цінностей може привести до інновацій уявлення про способи змінити поточну бізнес-модель, щоб отримати більшу цінність.

Через розуміння як цінність може бути охоплена вздовж ланцюга створення вартості, дизайнери можуть сформулювати проблеми, які дозволяють бізнесу бути основним бенефіціаром від інновації.

Аналіз ланцюга створення цінностей вивчає взаємодію бізнесу з його партнерами для виробництва, маркетингу, поширення і підтримки продукту або послуги бізнесу. Аналіз ланцюга створення цінностей – це вже відомий бізнес-інструмент управління.

Професори Тім Огілві, Жанна Лідтка окреслили **сім кроків для аналізу ланцюга цінностей**. Інтерпретації цих кроків подано нижче:

1. Починаючи з того, що кінцевий користувач отримує вигоду від товару чи послуги, працюйте у зворотному напрямку визначення послідовності необхідних дій для досягнення вигоди кінцевого користувача. Ця послідовність діяльності формує структуру ланцюга. Для цього може знадобитися кілька етапів аналізу для об'єднання діяльності в керовані рівні абстракції.
2. Визначте ключових гравців, які здійснюють визначену діяльність та їх відносну частку ринку.
3. Визначте основні стратегічні можливості, необхідні для кожної діяльності, щоб створити цінність.
4. Визначте силу та вплив кожного гравця, відповідаючи на такі запитання: Хто визначає продуктивність? Як важко замінити постачальника на іншого? Яку цінність признає кінцевий користувач кожному учаснику ланцюжка створення цінностей?

5. Досліджуйте можливості покращення впливу та прибутковості бізнесу на рівні ланцюгу цінностей.

6. Оцініть вразливі місця бізнесу в ланцюжку створення цінностей. Як розширення інтересів впливають на одержання цінності бізнесу?

7. Визначте повторювані спостереження з аналізу, оскільки вони стосуються таких тем, як: здібності, вплив, залежність, порушення, можливості та ризик.

Майнд-меппінг. Для того, щоб основна команда працювала ефективно вперед, майнд-меппінг допомагає сформувати спільне розуміння зацікавлених сторін, проблеми та бажані рішення. Під час цієї діяльності на короткий час розширюють команду від 10 до 50 осіб. Їх різноманітність мислення допоможе виявити закономірності, які може бути неочевидними для основної команди.

Крім того, стратегічне значення має наявність ширшого кола осіб, які діляться думками, розвивають почуття власності та інвестують час у напрямок успіху проекту.

Майнд-меппінг – це процес аналізу шаблонів, який враховує всі зібрані дані та видає їх гідні уваги факти, розуміння, теми, ідеї та критерії дизайну. Бажання отримати більші та кращі дані ніколи не задовольняється посправжньому, але для цього потрібні зусилля.

Мозковий штурм. Дизайн-мислення орієнтоване на проектування надзвичайно іншого майбутнього, а не пропонуючи нанести новий шар фарби на те, що вже є. Для цього потрібна команда дизайн-мислення генерувати ідеї, які призведуть до проектів, які можуть змінити статус-кво.

Мозковий штурм – це інструмент для цього. Щоб дійти до цього моменту, інструмент мозкового штурму має створити багато різних сирих ідей. Інструмент залежить від використання потенціалу та здатності різноманітних груп і команд пропонувати свіжі та далекосяжні ідеї. Важливо не бути критичним у цьому процесі. Інструмент розробки концепції розбереться з дивними, божевільними, неправдоподібними та безглуздими ідеями. Мозковий штурм використовується багатьма людьми для різних цілей.

Під час мозкового штурму важливі:

1. **Люди:** створіть невелику різноманітну групу людей, які розширяють концептуальне охоплення дизайн-мислення. Чисельність команди не повинна перевищувати 12 осіб. Кілька сесій мозкового штурму є кращими, ніж одна велика. Ці сеанси можуть тривати від півтори години до цілого дня.

2. **Завдання:** на кожному занятті група повинна зосередитися на зрозумілій задачі. Критерії проектування та опис дизайну часто забезпечують цінний контекст, у якому можна обрести виклик.

3. **Мислення:** учасники повинні бути відкритими для кожної ідеї та утримуватися від критики. Вони повинні шукати можливості додати або

розширити попередні пропозиції. Повинно бути роз'яснено правила щодо участі кожної особи.

4. **Емпатія:** група буде більш ефективною, якщо вона зрозуміє, кому допомагає. Кожна персона повинна мати ім'я, вік, конкретні симпатії та антипатії та інші відповідні характеристики (наприклад, діти, професія, інвалідність).

5. **Стимули:** підготуйте та використовуйте формулювання питань протягом сеансу, щоб стимулювати нові ідеї. Добре сформульоване запитання описує обмеження та аспект проблеми, на якій потрібно сфокусуватися.

6. **Фасилітація:** фасилітація повинна прагнути зміцнити довіру в групі, підтримувати відповідний темп та по чергово брати участь у процесі.

7. **Подальші дії:** після сеансів мозкового штурму результати мають бути перевірені та трансформовані в концепції рішень, використовуючи такий інструмент, як розробка концепції.

Підготовка до мозкового штурму необхідна, щоб підвищити ймовірність виявлення геніальних ідей. Мозковий штурм – це лише початок процесу проектування майбутнього. Ідеї повинні бути представлені в концепції, а потім трансформовані в прототипи для оцінки зацікавленими сторонами.

Тестування ключових гіпотез. Знову потрібне конвергентне мислення, у цьому випадку мета полягає в тому, щоб взяти вихідні ідеї від мозкового штурму та сформулювати концепції рішення. Це передбачає прийняття найбільш перспективних ідей, інтегруючи їх і впорядковуючи кожну отриману збірку відповідним контекстом бізнес-моделі, щоб узгодити кожну концепцію рішення з бізнесом.

Розробка концепції повинна бути виконана відразу після завершення мозкового штурму. Цю роботу має виконувати основна команда. Тим, хто займається цією діяльністю, потрібно буде докласти значних зусиль і володіти глибоким проектним контекстом для розуміння.

Кроки тестування ключових гіпотез подано нижче:

1. **Зберіть ключові інгредієнти** для цієї роботи: результати мозкового штурму, критерії дизайну та основну команду.

2. **Відобразьте результати мозкового штурму.** Цей процес вимагає усвідомлення кожної ідеї та вміння помітити закономірності та передбачити взаємозв'язки. Щоб допомогти візуалізації, видаліть зайві ідеї, подібні ідеї. Основні ідеї та проміжні думки вважаються суттєвими.

3. **Визначте головні принципи** або виберіть відповідні шаблони проектування, як-от у роздрібній торгівлі: програма лояльності клієнтів, самообслуговування, повне обслуговування та персональний покупець. Ці принципи або шаблони можуть бути аналогіями успішних шаблонів, взятих з

інших доменів. Вони утворюють конструкції або рецепти, за допомогою яких можна організувати ідеї та розпізнати відсутні елементи.

4. Сформулюйте концепції, відбираючи ідеї, які узгоджуються з вибраними принципами/шаблонами та комбінації, які забезпечують нову значну цінність для клієнтів і вписуються в бізнес-модель.

2.2. Інструменти проведення глибинних інтерв'ю. Прототипування продукту / послуги. Фізичне і нефізичне прототипування. Робота з шаблоном для прототипу. Фреймворк "Jobs-To-Be-Done"

Гаряче прототипування. Прототипування – наступний необхідний крок. Концепції рішень потребують зворотного зв'язку з зацікавленими сторонами якомога раніше і якомога частіше в процесі проектування.

Прототипи є найефективнішим засобом, в якому зацікавлені сторони можуть зрозуміти, який намір має команда дизайнерів. Прототипування як творчий інструмент має прояснити наміри і концепції рішення та прийняти рішення. Прототипування викликає концепція рішення, яка розвивається до першої зустрічі з зацікавленими сторонами.

Гаряче прототипування виконується відразу після того, як концепція рішення буде визнана гідною. Гаряче прототипування розпочато в рамках дизайн-проекту, його переглядають неодноразово. На початковому етапі прототипування основна команда повинна мати необхідні інструменти та таланти для виробництва прототипів. Однак, оскільки потрібна більша вірність, може знадобитися заручитися допомогою допоміжних членів, партнерів, консультантів та підрядників. Гаряче прототипування – це навчання на основі зацікавлених сторін. Гаряче прототипування дуже схоже на створення прототипів, яке використовується в інших моделях процесу дизайн-мислення.

Поради для гарячого прототипування подано нижче:

1. Спочатку створюйте прості та недорогі прототипи. Команда ще не знає, що будувати, тому інвестувати не вигідно. Грубі прототипи для перевірки гіпотези є перевагою напочатку. Кожне поняття є розповіддю або існує в контекстній історії. Визначте, про що має бути розповідь.

2. Візуалізуйте історію за допомогою таких прийомів, як ескізи, розкадровки, відео чи блок-схеми. Спробуйте максимально уникати слів. Збільшіть рівень деталізації в історії.

3. Надайте концепції видиму форму, яка залучить зацікавлену сторону в концепцію та змусить переживати пов'язані почуття. Прототипами спочатку можуть бути ескізи, схеми, папір/труба, очищувач/ макети Lego, історії чи короткі відео.

4. Надайте зацікавленим сторонам варіанти того, як концепція може мати форму. У той час як прототипування є гнучким, майте бажання та можливість налаштувати прототип.

5. Переконайтеся, що кожен прототип дає змогу зацікавленим сторонам прояснити основні припущення на поточну точку дизайну. Підтвердити дизайн можуть лише зацікавлені сторони. Основне припущення – це потенційні пастки, які слід розв'язати, коли це можливо. Команда повинна намагатися вирішити неперевірені суттєві припущення, бо тоді легше виконувати виправлення і необхідно менше інвестицій. Команда дизайнерів повинна продумати свої прототипи, що є обґрунтованими припущеннями, але не намагатися захищати їх як правильні чи закінчені.

Тестування і поліпшення. Кожна успішна інновація відповідає чотирьом критеріям бізнесу: вартість, виконання, масштаб і конкурентоспроможна перевага. Під час перевірки припущень команда зробить усе можливе, щоб оцінити концепції з даними, наявними на даний момент або розумно доступними. Існує два етапи високого рівня тестування:

1. Визначте та сформулюйте припущення для кожної концепції рішення.
2. Перевірте ці припущення або з зацікавленими сторонами, або проведіть тести на основі аналітичних міркувань або моделювання, що спираються на наявні дані.

Тестування ідей є найбільш актуальним після того, як були описані концепції рішень.

Основні кроки на етапі тестування подано нижче:

1. Визначте загальні бізнес-тести, які кожна концепція має «пройти». Мета полягає в тому, щоб визначити, якими якостями має володіти кожна концепція, щоб бути цікавою та життєздатною. Ці тести є твердженнями, зосередженими на одному з бізнес-критеріїв: вартість, виконання, масштаб і конкурентна перевага. Ці тести витягують необхідне припущення, зроблене кожною концепцією, щоб задовольнити загальні бізнес-критерії.

2. Визначте бізнес-тести, які повинна «пройти» кожна концепція, які зосереджені на команді. Ці тести оцінюють узгодженість між поняттями та

стратегічними цілями. Ці тести підтверджують необхідні припущення, зроблені кожною концепцією для досягнення цих стратегічних цілей.

3. Переконайтеся, що припущення, зроблені для виконання кожного бізнес-тесту, задокументовані настільки чітко, наскільки можливо. Мета – записати припущення у формі, яку можна перевірити.

4. Визначте кожне припущення, яке має вирішальне значення для привабливості концепції рішення. Часто немає достатнього часу, щоб перевірити кожне припущення; це допомагає забезпечити перевірку критичних припущень протягом відведеного часу.

5. Визначте дані, необхідні для перевірки цих критичних припущень. Тут не важливо які дані доступні, але важливо те, які дані потрібні.

6. Класифікуйте свої потреби в даних на три категорії: якими даними ви володієте, якими не володієте і не можете отримати, і які дані ви не маєте, але можете отримати.

7. Пам'ятайте, що те, що може бути «відомим як факт», насправді може бути добре встановленим припущенням або може ґрунтуватися на анекдотичних доказах.

8. Визначте, як можна швидко отримати ті дані, які відсутні, але ви маєте змогу їх знайти. Для цього може знадобитися збирання даних із джерел, спеціально не призначених для надання цих даних або, можливо, проводити нові опитування наявних клієнтів.

9. Розробляйте та проводьте мисленнєві експерименти з особливою увагою до тих, які доведуть, що припущення неправильні. Карл Поппер, філософ науки, стверджував, що «...теорію ніколи не може бути доведено, але її можна сфальсифікувати. У цьому контексті створюються тести, які відхилятимуть або визнають недійсними припущення є більш цінним, ніж спроба довести припущення як дійсність. Припущення, які не можуть бути спростовані, на даний момент слід вважати розумними. Однак команда дизайнерів повинна бути пильною щодо цих припущень у майбутньому».

Ко-дизайн зі споживачами. Основне використання методу ко-дизайну з клієнтами полягає в тому, щоб отримати зворотній зв'язок з ринку щодо дизайну.

Ко-дизайн зі споживачами – це форма людських суб'єктів на основі дослідження. Основні члени команди, які залучають споживачів до спільної

творчості, повинні бути готові до цього і сприяти цьому дослідженню та документувати ці обміни.

Ко-дизайн зі споживачами є найбільш інформативним інструментом у наборі. Найбільш перспективний прототип з'явиться після завершення останнього раунду. Будьте обережні, щоб не допустити надто великого розриву у вірності між останнім раундом ко-дизайну та запуском навчання.

Основні поради для ко-дизайн зі споживачами подано нижче:

1. Залучіть зацікавлених сторін, які хочуть, щоб ви досягли успіху. Ці зацікавлені сторони мають заслуговувати на довіру, прагнути до інновацій, які досліджуються, і готовими бути відкритими, чесними та щирими зі своєю критикою та пропозиціями.

2. Знайдіть зацікавлені сторони з різних потенційних груп клієнтів.

3. Сесії ко-дизайну призначені для навчання. Зацікавлена сторона повинна бути домінуючим оратором під час сесії. Зацікавлена сторона має говорити 80 відсотків часу.

4. Структуруйте кожну сесію спільної творчості навколо однієї зацікавленої сторони за раз.

5. Надайте кілька концепцій, які потрібно дослідити. Дозвольте зацікавленій стороні вибрати варіант, який їм подобається. Якщо дозволяє час, зверніть увагу зацікавленої сторони на інші варіанти.

6. Вибираючи концептуальну лінійку, включайте параметри, які, на вашу думку, не будуть обрані.

7. Ранні прототипи слід зберігати грубими, щоб спонукати зацікавлену сторону уявити як це принесе їм користь у майбутньому. Прогалини та недоліки можуть заохочувати надавати творчі пропозиції, а також заохочувати ділитися їхню експертизу.

8. Заохочуйте до візуального спілкування. Надайте можливість малювати, коментувати, виділяти й упорядковувати свої думки.

9. Приділіть час для обговорення в кінці. Запитання, побоювання та думки, які формувались до цього моменту, є цінними. Питання надають можливість дізнатися, що є розумними відповідями чи підходами.

10. Подальша консультація із споживачами має надати зворотний зв'язок. Роблячи це, ви визнаєте доброзичливість та енергію, яку вони розділили з

вами. Крім ввічливості та поваги, підтримання позитивних стосунків з цими зацікавленими сторонами, ви підтримуєте бренд і залишаєте відкритим можливість для майбутньої спільної творчості.

Тестовий запуск у вигляді експерименту. Цей останній інструмент призначений для переходу проекту на ринок. Це останній шанс спробувати змусити ринок висловитися щодо критичних припущень, що залишилися, щодо цінності, виконання, масштабів і конкурентної переваги. Озброївшись цими відповідями, керівники бізнесу можуть зробити прийняти рішення щодо майбутньої концепції всередині фірми.

Команда дизайнерів обирає справді робочий прототип, який клієнти можуть використовувати самостійно протягом обмеженого, але тривалого періоду часу.

Тестовий запуск у вигляді експерименту забезпечує життєздатне уявлення про стан ринку шляхом фактичного тестування з відносно низьким рівнем витрат. Хоча запуск у вигляді експерименту зменшує невизначеність щодо прийняття на ринку, невизначеність, ймовірно, залишиться. Якщо прототип зазнає невдачі (тобто спростує припущення цінності), це є сильним індикатором ринкової зацікавленості.

Основні поради щодо тестового запуску у вигляді експерименту подано нижче:

1. Установіть вузькі рамки для тестового запуску у вигляді експерименту. Змінні запуску, такі як тривалість, географія, кількість клієнтів, функцій, партнерів має бути обмежена офіційно узгодженими лімітами. Клієнти повинні розуміти, що використання прототипу закінчиться у встановлену дату.

2. Зосередьтеся на ключових припущеннях, які потрібно перевірити, і переконайтеся, що прототип відображає їх припущення. Укажіть конкретні показники, які використовуються для перевірки припущень. Визначте механізми для створення та збирання необхідних даних. Визначте дані, які спростують ключові припущення.

3. Вирівняйте бюджет на запуск до вартості доступних витрат. Найняти команду, яка є як дисциплінованою, так і адаптивною. Рекомендується отримати досвідченого керівника тестового запуску у вигляді експерименту.

4. Чекайте сюрпризів і будьте готові швидко реагувати. Це по суті генеральна репетиція, особливо на початку запуску. Наприклад, прототип міг випробувати випадки ненавмисного або несподіваного використання.

5. Переконайтеся, що запуск був реальним для клієнтів, партнерів і команди запуску. Тести залежать від достовірних даних. Надійність даних буде сумнівною, якщо причетні вважають, що запуск смішний, неадекватний, безглуздий, нереалістичний або дурний.

6. Будьте готові до планів на випадок надзвичайних ситуацій для всього, що стосується запуску. Враховуючи необхідність оперативності поінформованості про проблеми та швидке реагування на нестандартні ситуації, може бути корисною аналогією для управління операціями запуску, проектування та збірка прототипу.

У той час як компанії визнають важливість інновацій, процесу креативного дизайну та корисність прототипування в успішній розробці продукту, менеджмент все ще не розуміє, як потім створити фізичні та нефізичні прототипи. Управління більше зосереджено на логістичних аспектах забезпечення успіху проекту, ніж на фактичних процесах, які інженери можуть використовувати для розробки успішного продукту.

Менеджери мають розуміти як користуватися багатьма інструментами, які допомагають у процесі створення прототипів, і правильне використання цих інструментів може зробити процес створення прототипів більш ефективним. Вони можуть подивитися на успішні компанії і помітити, що вони використовують певні процеси.

Проте будь-яка спроба прямого тиражування підходу однієї успішної компанії може бути не таким оптимальним для іншої компанії. Успішні компанії мають досвідчених інженерів у своїх лабораторіях, які навіть мають певні знання в області, яких вони дотримуються при розробці прототипів.

Багато книг про корпоративні інновації та практику управління проектами містять приклади як створення прототипів може призвести до руйнівних або постійних інновацій, але мало хто сприймає це як факт, що вартий більш ретельного обстеження. Деякі кидають кілька анекдотичних історій про важливість створення прототипів. Інші трохи глибше вивчають, що таке прототипування і чому це корисно, але обмежуються будь-якими технічними деталями чи обґрунтуванням стратегічних підходів до створення прототипів. Здебільшого прототипування визнається інструментом розробки успішного продукту, а потім інженерним командам залишається визначити, як перейти від концепції до кінцевого продукту.

Фактори стратегії створення прототипів:

1. Підходячи до прототипування великої системи, її варто розбити на менші підсистеми, до кожної з яких можна підійти з оптимальною стратегією.

2. Хоча для повної розробки, ймовірно, буде обрано лише одну або дві концепції, розробка кількох прототипів на ранній стадії може допомогти забезпечити критичний зворотній зв'язок.

3. Ітераційні прототипи проти лише одного прототипу на концепцію. Цей фактор визначає, чи є сенс братися за прототип відразу, або варто зосередитися на забезпеченні виконання певних вимог дизайну, перш ніж додавати інші. Це корисно під час зведення кількості концепцій до кількох останніх.

4. Прототипи можуть бути віртуальними (нефізичними) або фізичними.

Складні аналізи, як правило, легше виконувати за допомогою комп'ютера, ніж вручну, і розробка моделі може призвести до виробничих переваг для розробки прототипу та виготовлення кінцевого продукту. Однак одні з найкращих зворотних зв'язків, які може отримати команда для розробки продукту, – це мати фізичні продукти, що є доступними для взаємодії з користувачем.

5. Виробництво прототипу може бути передане на аутсорсинг, може здійснюватися гаряче прототипування або навіть його завершення власними силами. Аутсорсинг може бути важким з точки зору витрат і часу. Але це звільняє команду для роботи над іншими аспектами проекту та надає доступ до інших ресурсів. Швидкі технології створення прототипів дозволяють швидко розробити модель для оцінки, але такий спосіб має обмеження, які можуть не відповідати вимогам. І, нарешті, прототипи можуть бути виготовлені власними силами, за умови наявності ресурсів і навичок. Цей варіант, як правило, дешевший за вартістю, але більш трудомісткий для команди.

6. Прототипи можна фізично масштабувати. Для деяких великих за обсягом продуктів, створюється повнорозмірний прототип, що по суті є кінцевим продуктом. Крім того, для певних методів тестування, команди можуть не мати достатньо великого обладнання для тестування повнорозмірного пристрою.

7. Прототипи можна функціонально масштабувати. Командам може бути корисно розробляти прототипи, які містять декілька типів візуального зображення, що дозволяє обрати кращий.

8. В прототипах можуть використовуватись схожі або відмінні від остаточного дизайну матеріали. Тому що прототипи мають перевагу в тому, що вони не повинні відповідати остаточному дизайну на всіх етапах, можна надати певну свободу вибору матеріалу для розробки прототипу.

Керівники знають, що готовність їхньої компанії до інновацій є ключем до постійного успіху. Для вирішення цього питання компанії витрачають

великі бюджети на дослідження, створюють програми для відкриття інновацій, інвестують в інноваційні центри та великі масиви даних, створюють консультативні ради клієнтів і багато іншого — але ці інвестиції самі по собі не допомагають досягти успіху.

Для більшості компаній інновації залишаються хибним бізнес-процесом, що призводить до невдач у 80% випадків.

Тому відкритим є питання: **чому так трапляється? Яка першопричина цієї невдачі?** В цьому є наступне пояснення: хоча керівники, менеджери та підприємці погоджуються, що мета інновацій полягає у створенні продуктів і послуг, які задовольняють потреби клієнтів, компанії створюють передбачувані рішення, тому що вони не можуть правильно визначити потреби своїх клієнтів і використати їх у власних цілях.

У більшості компаній менеджери не розуміють, **що таке «потреба»**. В результаті, коли мова йде про інновації, менеджери все ще намагаються досягти згоди щодо того, якими є потреби клієнта та які з них є незадоволеними. Вони також намагаються знайти сегменти клієнтів з унікальними наборами незадоволених потреб.

Незважаючи на те, що компанії мають доступ до більшої кількості даних клієнтів, ніж будь-коли раніше, їм бракує інформації для ефективної оцінки своїх ідей щодо нових продуктів. Іншими словами, компанії намагаються впроваджувати інновації, тому що їм ще належить розвинути навички, необхідні для пріоритетів та використання вхідних даних, які ведуть до передбачуваних інновацій.

Без системи оцінки, які ідеї найкращі, компанії змушені здогадуватися, які рішення переможуть на ринку. Не дивно, що вони часто здогадуються неправильно. Компанії справляються, застосовуючи методи, які мало допомагають їм зробити правильний крок для початку. Проблема з інноваціями очевидна: не знаючи точно, куди ви намагаєтесь влучити, ваші шанси насправді вразити є невеликими. Ця проблема універсальна.

У 1991 році було запропоновано рішення цієї проблеми: отримати глибоке уявлення про потреби клієнтів, при цьому компанії повинні перестати зосереджуватися на продукті та клієнті, а замість цього прагнути зрозуміти «основний процес» (або роботу), яку клієнт намагається виконати, коли користується продуктом чи послугою.

Теорія "Jobs-To-Be-Done" стверджує, що перед тим, як створити продукт або послугу для клієнтів, компанії повинні спочатку зрозуміти, які основні показники ефективності використовують для вимірювання успіху при користування даним продуктом чи послугою.

Щоб отримати це розуміння, припускається, що компанії розбивають клієнтів, беручи до уваги принцип «Jobs-To-Be-Done», на окремі кроки процесу і з'ясовують в них, що необхідно виміряти та контролювати, щоб

забезпечити виконання роботи зі швидкістю, передбачуваністю та ефективністю, яких вони бажають.

Це називається **унікально сконструйованими показниками ефективності бажаних результатів клієнтів**. Вони мають відмінні характеристики (вимірювані, контрольовані, стабільні в часі, позбавлені рішень, багатоцільові), що робить їх ідеальним виміром потреб та ідеальним внеском у інноваційний процес.

Зрозумівши, який із 100 або більше бажаних результатів клієнта недостатньо обслуговуються, компанії можуть зосередити свої зусилля на розробці ідей на конкретних цілях, а потім оцінити свої ідеї щодо тих самих результатів метрики, щоб визначити, чи допоможуть їхні ідеї щодо нових продуктів клієнту краще виконувати роботу.

Знаючи чи може нова концепція/ідея продукту допомогти замовнику значно краще виконати роботу, **завчасно розробка продукту, є ключовим для забезпечення передбачуваності інноваційного процесу.**

1. Першим кроком у застосуванні теорії "Jobs-To-Be-Done", є визначення цільового ринку як «група людей + робота, яку вони намагаються виконати». Батьки (група людей), які намагаються передати уроки життя своїм дітям (робота, яка має бути виконана) становлять ринок. Стоматологи, які чистять зуби пацієнтів, і фермери, які вирощують урожай утворюють різні ринки.

Визначення ринку навколо роботи, яку потрібно виконати, має багато переваг:

- **це дозволяє перетворити інновації з мистецтва на науку.** Тому що робота, яку потрібно виконати, – це процес, статистичні принципи контролю якого можуть бути застосовані, щоб допомогти з'ясувати, які фактори змушують ся клієнтів боротися під час виконання роботи. Дослідницькі методи можна застосувати, щоб виявити потреби клієнтів, які незадоволені та які клієнтські сегменти обслуговуються недостатньо та чи надто;

- **він забезпечує центральний координаційний центр для визначення всіх потреб клієнтів.** Основна функціональна робота – це стабільний довгостроковий центр, навколо якого всі інші потреби (пов'язані, емоційні та споживчі роботи, а також фінансові результати) визначені та навколо яких зосереджено створення цінності. Робота, яку потрібно виконати, дає початкову точку, з якої можна зрозуміти ринок з точки зору клієнта;

- **це більш точно визначає конкуренцію.** Роботу, яку потрібно виконати, не хвилює, чи забезпечує ваша компанія пропозиції продуктів, програмного забезпечення або послуг. Робота не має кордонів вирішення та конкуренції. Це означає, що глибоке розуміння роботи допоможе створити рішення, яке виходить за межі традиційний конкурентний ландшафт;

– **він діє як захист від зривів.** Зосередженість на роботі, яку потрібно виконати, тримає компанію зосередженою на ній. Справжня довгострокова місія – допомогти клієнтам краще виконувати роботу. З постійною увагою до роботи, компанія з більшою ймовірністю інвестує в правильні технології і не втрачає ключових можливостей. Крім того, вони мають меншу ймовірність відволіктися від фантомних можливостей або прийняти інвестиційні рішення, які не зможуть виконати роботу краще та/або дешевше;

– **надає глобальне уявлення про ринок.** Робота, яку потрібно виконати, не має географічних меж. Люди, які живуть у США, Франції, Великобританії, Німеччині, Південній Кореї, Китаї, Росії, Бразилії та Австралії мають багато спільних завдань, які вони намагаються виконати. Рішення, які вони використовують для виконання цих завдань, можуть відрізнятися в залежності від країн, але роботи ті самі. Ступінь, в якій бажані результати недостатньо обслуговуються також можуть відрізнятися залежно від географії, залежно від рішень, які вони використовують, але сукупний набір бажаних результатів однаковий.

2. Розкрийте «потреби» клієнта. Багато компаній вважають, що неможливо знати всі потреби своїх клієнтів і що це знання просто недосяжне. Проте це не так, але існує поширений міф, який живить оману.

Міф – це уявлення про те, що «клієнти не знають, чого вони хочуть», натякаючи, що клієнти не знають своїх «потреб», а отже, вони не в змозі сформулювати інформацію, яка потрібна компанії, щоб завоювати інновації.

Наприклад, часто стверджують, що «клієнт ніколи б не попросив мікрохвильову піч». Це правда, але мікрохвильова піч не потрібна, це рішення. Хоча клієнти можуть не знати, які рішення вони хочуть, вони напевно знають їхні потреби, пов'язані з виконанням роботи. У цьому випадку вони знають, що хочуть приготувати їжу (необхідну роботу), яка не переварена або недоварена, і вони хочуть зробити це швидше без необхідності прибирати.

Проблема не в тому, що клієнти не знають своїх потреб. Проблема в тому, що виникає плутанина і відсутність згоди щодо того, що взагалі таке «потреба». Зараз компанії мають у своєму розпорядженні нескінченні обсяги даних клієнтів. Що вони повинні зробити, щоб витягти внески клієнтів, які необхідні, щоб зробити інновації більш передбачуваними? Структура потреб, що підлягають виконанню надає модель для категоризації, визначення, фіксації та впорядкування всіх потреб ваших клієнтів.

Ця структура представляє типи потреб клієнтів, які необхідно враховувати, щоб отримати глибоке розуміння що клієнт намагається досягти. Вони включають основну функціональну роботу, яку потрібно виконати, ланцюг споживання, робочі місця, бажані результати, пов'язані з основними функціональними та споживчими роботами, пов'язані роботи, емоційні і

соціальні робочі місця, і бажані фінансові результати покупця. Для даного ринку всі потреби визначені та зосереджені навколо основної функціональної роботи, яку потрібно виконати.

Фреймворк потреб, що підлягають виконанню, надає компаніям спільну мову для визначення потреби клієнтів. Він займає багатошаровий і складний набір вхідних даних і показує, як їх слід класифікувати та організувати, чому вони захоплюються та як їх слід використовувати. Точне знання того, що означає «потреба», і які «потреби» існують на ринку, змінює все.

Принцип та функціонально-емоційні аспекти «Jobs-To-Be-Done» представлена на рис. 2.1.

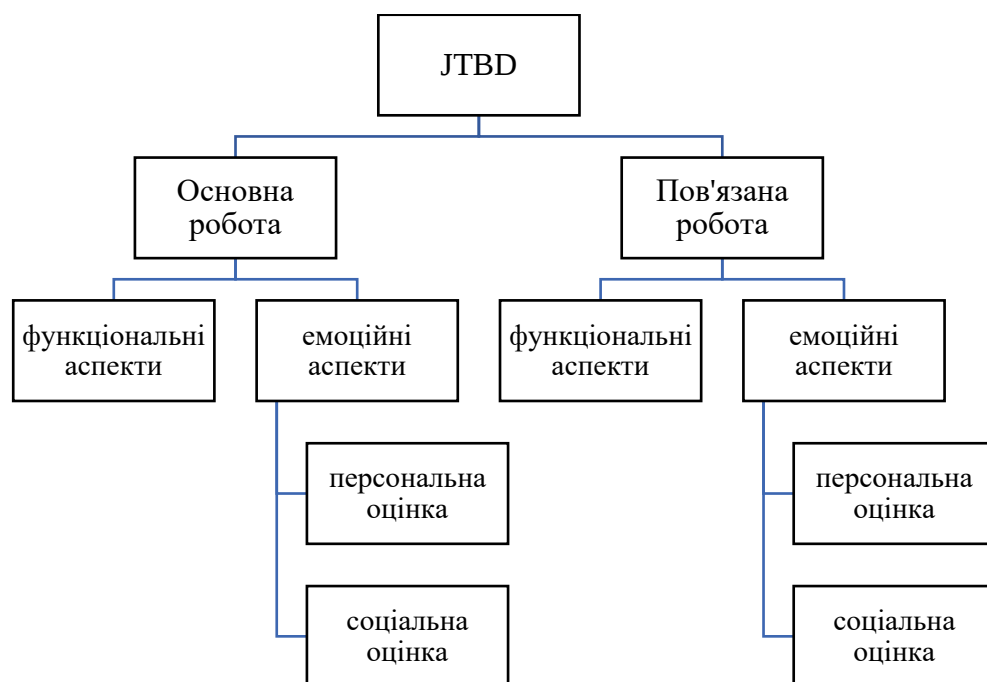


Рис. 2.1 – Принцип та функціонально-емоційні аспекти «Jobs-To-Be-Done»

Джерело: [3; 4].

3. Визначте ступінь потреби кожного клієнта, що занадто чи недообслуговується

Хоча розуміння всіх бажаних результатів клієнта гарантує, що процес буде орієнтованим на клієнта, кількісно процес керується даними. Маючи на руках повний набір бажаних результатів та заяв про роботу, компанія може отримати кількісне уявлення про свій ринок, яке ніколи не було можливим раніше.

Методи кількісного дослідження, які створено в рамках процесу, є унікальними, звичайними, мудрими, і призначені для досягнення таких цілей:

– **відкрийте для себе можливості для кращого виконання роботи (недостатні результати).** Після того, як буде досягнуто згоди в компанії щодо того, що таке «потреба» і які всі потреби клієнта, наступним кроком є досягнення згоди щодо того, які потреби незадоволені. Потреба є незадоволеною, якщо вона важлива для цільової групи, але не задоволена. Як тільки ці недостатньо обслуговувані результати виявляються, компанія дізнається за якими розмірами має бути виконана робота краще;

– **відкрийте для себе можливості зробити роботу дешевше (завищені результати).** Коли виявляють надмірні результати, компанія знає, на яких аспектах зосередитися, щоб виконати роботу дешевше;

– **дайте кількісну оцінку ступеня надлишкового/недостатнього обслуговування кожного результату.** Найбільші можливості для отримання роботи, що виконана краще та/або дешевше, стає пріоритетною після того, як відомий ступінь надмірного чи недостатнього рівня кожного результату. Використовуючи дані про важливість та задоволеність, отримані для кожного результату, алгоритм можливостей використовується для обчислення оцінки можливості для кожного результату, виявляючи їх пріоритет;

– **визначте сильні та слабкі сторони конкуруючих рішень.** Клієнти, які використовують різні рішення оцінюють результати на предмет задоволення, показуючи, наскільки добре конкуруючі рішення відповідають кожному з них. Цей підхід призводить до детального конкурентного аналізу, який показує, де кожен рішення не допомагає клієнту ефективно виконувати роботу.

4. Відкрийте для себе приховані сегменти можливостей

Найкращий спосіб виявити сегменти клієнтів з різними незадоволеними потребами – сегментувати ринок відповідно до незадоволених потреб. Це важко зробити, якщо немає згоди щодо того, що таке «потреба», які потреби є та які потреби незадоволені. Але інновації, орієнтовані на результат, також вирішують ці проблеми.

Використовуючи сегментацію на основі результатів, компанії можуть виявляти приховані сегменти можливостей. Вони є «приховані» в тому сенсі, що їх неможливо виявити шляхом сегментації ринку за допомогою демографічних, психографічних, і дані про поведінку або ставлення клієнтів.

Їх також неможливо точно описати через створення персон або «переконливі історії роботи», побудовані на основі якісних даних та спостережень. Усі ці методи, хоча й широко використовуються, створювати фантомні цілі. Щоб впевнено виявляти приховані сегменти можливостей, потрібно статистично достовірне дослідження ринку [4].

5. Узгодьте наявні продукти з можливостями ринку

Таким чином, «Jobs-To-Be-Done» найкраще визначити як перспективу – лінзу, крізь яку можна по-іншому спостерігати за ринками, клієнтами, потребами, конкурентами та клієнтськими сегментами, і завдяки цьому зробити інновації набагато більш передбачуваними та прибутковими [3].

Питання до самоконтролю

1. Звідки виникла методологія дизайн-мислення?
2. Чим відрізняється дизайн-мислення від інших підходів до вирішення проблем?
3. У яких ситуаціях використовують дизайн-мислення?
4. Що таке дизайн-мислення?
5. Надайте характеристики основним етапам: емпатія, визначення проблеми, ідеяція (пошук ідей), прототипування, тестування

Перевірка знань студентів у формі тестування

1. Мапа емпатії створює:

- а) графічне представлення точки зору клієнта, коли вони взаємодіють з продуктом або послугою компанії;
- б) навичку, що включає ситуаційну обізнаність і співпереживання, генерування ідей;
- в) інструмент, який поєднує як аналітичне, так і творче мислення для вирішення певної проблеми, враховуючи її контекст, вимоги зацікавлених сторін і можливі переваги для них, питання логістики та вартості;
- г) всі відповіді вірні.

2. Що таке мозковий штурм?

- а) методика дозволяє впорядкувати творчий процес за допомогою уявного надягання одного із шести кольорових капелюхів;
- б) процес викладання на папері великої кількості інформації шляхом написання нон-стоп протягом 5-10 хвилин безперервно з метою генерування ідей;
- в) вивчення великої кількості інформації для генерування ідей у команді.

3. У чому основна ціль фісилітації?

- а) сформулювати спільне розуміння зацікавлених сторін, проблеми та бажані рішення;
- б) зміцнити довіру в групі, підтримувати відповідний темп та по чергово брати участь у процесі;

- в) бути відкритими для кожної ідеї та утримуватися від критики;
- г) всі відповіді вірні.

4. Майнд меппінг – це:

- а) процес аналізу шаблонів, який враховує всі зібрані дані та видає їх гідні уваги факти, розуміння, теми, ідеї та критерії дизайну;
- б) це техніка генерування великої кількості ідей за короткий час;
- в) спроба зробити ідею більш відчутною, перехід від абстракції до тілесності, щоб представити реальність, навіть у спрощеному вигляді;
- г) можливість забезпечення персоналу, що здійснює власне розробку та реалізацію рішень, необхідними технічними, інформаційними ресурсами.

5. Якою є мета тестування ключових гіпотез?

- а) взяти вихідні ідеї від мозкового штурму та сформулювати концепції рішення;
- б) прийняття найбільш перспективних ідей, інтегруючи їх і впорядковуючи кожну отриману збірку відповідним контекстом бізнес-моделі, щоб узгодити кожну концепцію рішення з бізнесом;
- в) повинна бути виконана відразу після завершення мозкового штурму;
- г) всі відповіді вірні.

6. Гаряче прототипування:

- а) повторюються всі кроки користувача в реальному житті;
- б) дає змогу зацікавленим сторонам прояснити основні припущення на поточну точку дизайну;
- в) виконується відразу після того, як концепція рішення буде визнана гідною;
- г) всі відповіді вірні.

7. У чому сутність використання методу ко-дизайну:

- а) отримати зворотній зв'язок з ринку щодо дизайну;
- б) сформулювати концептуальний підхід посилення бренду;
- г) запропонувати безліч різних рішень, які прийдуть в голову.

8. Першим кроком у застосуванні теорії "Jobs-To-Be-Done" є:

- а) визначення цільового ринку як «група людей + робота, яку вони намагаються виконати»;
- б) робота, яку потрібно виконати, дає початкову точку, з якої можна зрозуміти ринок з точки зору клієнта;
- в) робота не має кордонів вирішення та конкуренції.

9. У чому переваги прототипів?

- а) вони не повинні відповідати остаточному дизайну на всіх етапах, можна надати певну свободу вибору матеріалу для розробки прототипу;
- б) можуть бути переданими на аутсорсинг;
- в) визначають більш вдало потреби клієнтів.

10. Найкращий спосіб виявити сегменти клієнтів з різними незадоволеними потребами є:

- а)** впроваджувати інновації, які орієнтовані на результат;
- б)** сегментувати ринок відповідно до незадоволених потреб;
- в)** потрібно статистично достовірне дослідження ринку;

Завдання для самостійної роботи

1. Написати есе на тему: “Поясніть, що таке фреймворк потреб та їх значення для визначення потреби клієнтів”.
2. Написати есе на тему: “На вашу думку, у чому закладено ключову проблему щодо визначення потреб клієнта?” Обґрунтуйте відповідь.
3. Скласти доповідь на тему: «Як перейти від концепції до кінцевого продукту?».
4. Дослідити та обрати тему щодо написання наукової статті

Теми для доповідей, статей та презентацій

1. Застосування теорії Jobs to be-done на практиці
2. Готовність компанії до інновацій як запорука постійного успіху
3. Переваги та недоліки створення прототипів
4. Наукові підходи до трактування емпатії та значення емпатійного інтерв'ю для визначення потреб клієнта

Література

1. Александер Остервальдер, Ів Піньє, Алан Сміт. Для стратегів, генераторів ідей та інноваторів. 2023. 288 с.
2. Захарченко Н. В. Дизайн-мислення в бізнесі: конспект лекцій. Одеса: ОНЕУ, Ротапринт, 2022. 122 с.
3. Застосування теорії Jobs to be-done на практиці. URL: <https://www.digsite.com/blog/putting-jobs-to-be-done-theory-into-practice> (дата звернення: 12.02.2024).
4. Перетворіть свою компанію за допомогою інновацій, орієнтованих на результат. URL: <https://strategyn.com/>
5. Anthony W. Ulwich. Jobs-to-be-Done URL: <https://jobs-to-be-done-book.com/> (дата звернення: 12.02.2024).
6. A Practical guide to design thinking. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/indien/15404-20190508.pdf> (дата звернення: 12.02.2024).
7. Design Thinking for New Business Contexts: A Critical Analysis through Theory and Practice. URL: <https://ru.scribd.com/document/443001365/Design-Thinking-Innovation-for-Business-Processes-and-Operations-an-Overlooked-Key-to-Growth-Not-Just-Cost> (дата звернення: 12.02.2024).
8. Design thinking business innovation. URL:

<https://www.designthinkingbook.com/ty/ebook-design-thinking-business-innovation/?submissionGuid=8a9a3608-a3f5-4a76-a313-d83d0c10caa9> (дата звернення: 12.02.2024).

9. Rudkin B. Design thinking for entrepreneurs and Small Businesses. URL: <http://jem.dedi.velay.greta.fr/sites/default/files/jem/Design%20thinking%20for%200entrepreneurs%20and%20Small%20Businesses%20-%20Beverly%20Rudkin%20Ingle.pdf> (дата звернення: 12.02.2024).

10. What Is Jobs-to-be-Done? URL: <https://jobs-to-be-done.com/what-is-jobs-to-be-done-fea59c8e39eb> (дата звернення: 12.02.2024).

11. What is design thinking and why is it important. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-design-thinking> (дата звернення: 12.02.2024).

**КАНВА БІЗНЕС-МОДЕЛІ
КАНВА ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ**

- 3.1. Канва бізнес-моделі: вступ, проблема та рішення. Що таке бізнес-модель, для чого вона потрібна. Види опису бізнес-моделей
- 3.2. Огляд складових канви бізнес-моделі
- 3.3. Канва ціннісної пропозиції: розуміння потреби клієнта, портрет клієнта, ціннісна пропозиція
- 3.4. Визначення терміну customer development. Сегментація клієнтів. Product Adoption Curve
- 3.5. Створення портрету клієнтів
- 3.6. Поняття цінності та втрат цінності в бізнесі

Основні поняття та терміни: канва бізнес-моделі, ціннісна пропозиція, профіль клієнта, сегмент клієнта, відносини з клієнтом, сегментація клієнтів, ціннісна пропозиція, відносини з клієнтами, канали, ключові види діяльності, ключові ресурси, ключові партнери, структура витрат та доходів, управління продуктом

-
- 3.1. Канва бізнес-моделі: вступ, проблема та рішення. Що таке бізнес-модель, для чого вона потрібна. Види опису бізнес моделей**
-

Успіх продукту або послуги значною мірою залежить від його здатності задовольняти потреби кінцевих користувачів та закривати їх «біль».

Згідно зі звітом «Global Innovation» інноваційне рішення (продукт чи послуга) **повинно створювати економічну цінність** для підприємства, що дозволяє налагодити лояльні зв'язки з клієнтами.

У сучасному бізнес-середовищі компанія розвивається та виконує **декілька видів діяльності** (наприклад, ланцюг поставок, підзвітність та правові аспекти менеджменту), щоб задовольнити своїх клієнтів. Отже, можна запитати, як відобразити та представити схему бізнес процесів?

Для того, щоб допомогти моделювати свої бізнес-функції більш наочним і легким для розуміння способом, розроблено **різні інструменти** в області досліджень інноваційного менеджменту. Так був розроблений потужний інструмент бізнес-моделювання, що називається канвою бізнес моделі.

Бізнес-модель Канвас (або "Канва бізнес-моделі") створили Александер Остервальдер та Ів Піньє. Це схема на одну сторінку, яка описує усі бізнес-процеси компанії: пропозицію, інфраструктуру, споживачів, фінанси тощо.

CANVAS, що перекладається як "канва" чи "полотно", є основою для бізнесу. Це базовий каркас, на якому можна розробити будь-який бізнес.

Права частина моделі відповідає за цінність бізнесу, ліва – за ефективність (рис. 3.1).



Рис. 3.1. – Канва бізнес-моделі

Джерело: [1;3].

Канва бізнес моделі є відповідним **інструментом** для **опису** та **керування** бізнесом, який відходить від ідеї проектного рішення (так звана пропозиція цінності).

Чимало застосувань канви можна спостерігати серед інноваційних стартапів, які шукають інвесторів і партнерів для розвитку своїх продуктів і послуг.

Канва бізнес моделі створює спільну мову між членами команди, компанією і зовнішніми зацікавленими сторонами (наприклад, інвесторами та постачальниками). Простота використання канви робить її зручним інструментом на ранніх стадіях проектування. Однак на цьому етапі залишається відповісти на головне питання: чи дійсно рішення здатне полегшити важливі болі чи та задовольнити кінцевих користувачів?

Канва бізнес-моделі, відома як Business Model Canvas, є корисним інструментом для стратегічного управління, який дозволяє зібрати і описати основні аспекти бізнес-моделі стартапу, проекту або компанії. Цей інструмент не має магічного ефекту, але дозволяє швидко і структуровано визначити ключові аспекти майбутнього бізнесу на одній сторінці, що може бути легко переглянута та змінена.

Основні компоненти канви бізнес-моделі включають:

1. Сегменти споживачів. Це основний елемент бізнес-моделі, з якого слід починати. Хто складає цільову аудиторію? Рекомендується провести детальне сегментування, не обмежуючись загальними категоріями. Опишіть характеристики цільової аудиторії, створіть їх детальні портрети. Для кого ви розробляєте свої дослідження? Які групи клієнтів є найважливішими для вас? Це допоможе зрозуміти, чому саме ці групи оберуть ваші наукові продукти чи послуги.

2. Ціннісна пропозиція є другим компонентом бізнес-моделі та відповідає на наступні запитання:

- Які цінності ми пропонуємо споживачам?
- Які проблеми ми допомагаємо вирішити нашим клієнтам?
- Які потреби ми задовольняємо?
- Який асортимент товарів та послуг ми можемо запропонувати кожному клієнтському сегменту?

Коли споживач купує товар чи послугу, він отримує не лише продукт, але й цінність. Опишіть ці цінності. Не обмежуйтеся фізичними характеристиками, такими як колір чи розмір, але зосередьтеся на зручності, швидкості, надійності, позитивних емоціях, красі та інших аспектах.

Наступним кроком буде аналіз перетину двох попередньо заповнених елементів: цільового сегмента та цінної пропозиції. Ви повинні знайти області спільності між ними. Це допоможе створити вашу **унікальну торгову пропозицію (УТП)**, яка визначить успіх вашого бізнесу.

3. Відносини з клієнтами: способи залучення та утримання клієнтів, формування лояльності. Ця частина стосується залучення та утримання

клієнтів. Ми знову повертаємося до першого елемента – аналізуємо сегменти і розглядаємо, яку **комунікацію бажає отримати наш клієнт**.

Взаємини з клієнтом – це про контент. Що цікавить вашого клієнта? Як часто? Це можуть бути новини, акції, тренди, особисті історії успіху або невдач, відчуйте, що приверне увагу вашого споживача.

Можливі варіанти взаємодії:

- особиста підтримка;
- самообслуговування;
- автоматизоване обслуговування;
- спільноти;
- спільне створення.

4. Канали: механізми комунікації та дистрибуції продукту чи послуги. Якими шляхами ми доставляємо продукцію споживачам? Це включає як партнерські, так і власні канали, прямі та опосередковані. Це можуть бути сарафанне радіо, соціальні мережі, онлайн чи офлайн магазини, шоуруми та інше.

Не існує єдиного оптимального каналу. **Вибір каналів** потрібно здійснювати після аналізу портретів ваших споживачів та їхнього способу пошуку вашого товару.

Процес просування товару до споживача може бути розділений на п'ять етапів:

- інформаційний;
- оціночний;
- продажний;
- доставка;
- постпродажний.

Зазвичай у бізнесі немає проблем із етапами інформаційного, продажного та доставки. Бізнес розміщує інформацію про спосіб оплати та деталі доставки товару споживачу. Однак етапи оцінки і післяпродажного обслуговування часто недооцінюються.

На етапі оцінки потенційний клієнт вперше зустрічає інформацію про вас. Йому важливо сформулювати думку: "Це те, що я шукав!".

Зазвичай споживач бачить інформацію та думає: "Це цікаво, можливо, я повернуся до цього пізніше". Однак, якщо він зустрічає яскраве УТП, що відповідає його цінностям, він може здійснити покупку вже там і більше не звертати уваги на інші пропозиції.

Постпродажний етап – це коли ви продовжуєте взаємодіювати зі своїми клієнтами, не зупиняючись лише на продажі, а намагаєтесь побудувати довгострокові відносини.

5. Ключові дії: основні дії, необхідні для реалізації бізнес-моделі та здійснення прибуткових операцій. Які види діяльності потребують наших

ціннісних пропозицій? Які канали збуту? Які взаємовідносини з клієнтами? Які потоки доходів?

Якщо ви виробник, ваша діяльність включає розробку, виготовлення продукції, виведення на ринок, підтримку виробничого процесу та контроль якості.

Якщо ви в сфері послуг, ваша основна мета – вирішення проблем клієнтів. Наприклад, лікарні, консалтингові фірми або туристичні агентства – клієнт звертається з проблемою, і ви надаєте йому відповідне рішення.

6. Ключові ресурси: ресурси, необхідні для ефективної роботи бізнесу (фінанси, матеріальні та людські ресурси, технології тощо).

Це охоплює як зарплату, так і офісні приміщення, які ви орендуєте. Задайте собі питання: що, якщо клієнту потрібно вже "на вчора"? Який ресурс у вас стає найбільшою проблемою, чим доводиться постійно жертвувати? Можливо, саме його потрібно пріоритизувати і покращити?

7. Ключові партнери: організації чи особи, які можуть впливати на успішність проекту чи стартапу.

Можливі форми партнерських відносин:

- стратегічне співробітництво між компаніями, що не конкурують між собою;
- кооперація і стратегічне партнерство між конкурентами;
- спільні дії для запуску нових бізнес-проектів;
- взаємовідносини між виробниками та постачальниками.

Партнерство варто розглядати з метою зниження ризиків, оптимізації виробництва та інших аспектів діяльності.

8. Структура витрат: витрати, пов'язані з основними видами діяльності, закупками і іншими діями. Це всі постійні та змінні витрати. Яка діяльність призводить до найбільшої економії або витрат?

Тут важливо обрати орієнтир: ви орієнтуєтесь на витрати, чи на створення цінності. Якщо ви обираєте останнє, стратегія зниження витрат може бути не ефективною. Вам буде необхідно розробити маркетингову стратегію для збільшення обсягів продажу. Наприклад, Ryanair і Wizzair орієнтуються на зниження витрат, тоді як п'ятизіркові готелі створюють цінність через високу якість обслуговування.

9. Потоки доходів: джерела прибутку, з яких очікується отримання доходу.

Чим клієнти справді готові оплачувати?

За що вони вже платять?

Яка частка загального прибутку генерується кожним з потоків доходів?

Деякі можливі потоки доходів включають:

- продаж активів;

- плата за користування;
- оплата підписки;
- оренда/рента/лізинг;
- брокерські відсотки;
- реклама.

Пандемія COVID-19 продемонструвала, що мати лише один потік доходу – недостатньо. Для зменшення ризиків рекомендується диверсифікувати доходи та розглядати створення не лише одного основного, але і декількох додаткових потоків доходів [4].

Ці компоненти можуть бути груповані для зручності у такі категорії:

- ціннісна пропозиція;
- інфраструктура (ресурси, ключові дії, партнери);
- клієнти (сегменти, канали комунікації, відносини з клієнтами);
- фінанси (структура витрат та потоки доходів).

Ефективна розробка канви вимагає системного підходу та послідовності дій, починаючи з аналізу сегментів споживачів, визначення цінності пропозиції, врахування потоків доходів, розробки каналів комунікації, управління відносинами з клієнтами, а також визначення ключових дій, ресурсів та структури витрат.

Цей підхід дозволяє стартапам та компаніям структурувати свої ідеї і плани, щоб ефективно конкурувати на ринку та адаптуватися до змінних умов.

Цей інструмент полегшив вичерпне представлення бізнесу в порівнянні з моделлю сил Портера або SWOT-аналізом (інструкція щодо заповнення канви бізнес-моделі представлена в додатку А).

Канва бізнес-моделі є простим і інтуїтивно зрозумілим інструментом, який можна швидко розробити та застосувати для ітерації та перевірки бізнес-стратегії компанії. В основі канви знаходиться пропозиція цінності, навколо якої розвиваються інші блоки. Ціннісна пропозиція визначає основну поведінку та діяльність даного бізнесу [3].

Профіль клієнта визначається трьома компонентами: біль, переваги і внески. Карта цінностей складається із задоволення болі, створювачів прибутку та допоміжних робіт. Очевидно, що інструменти канви бізнес-моделі корисні для розвитку та управління бізнесом.

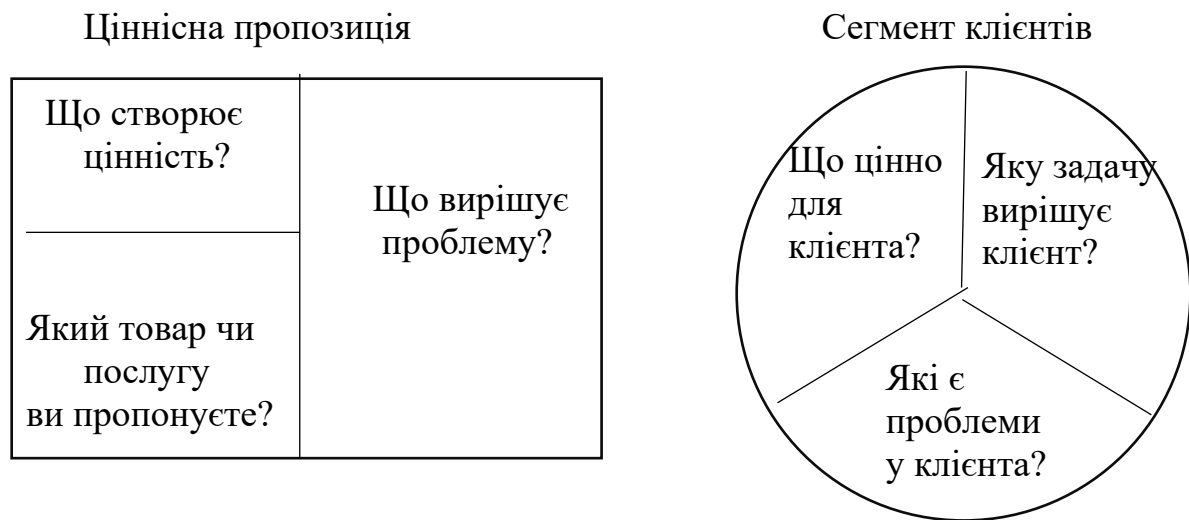


Рис. 3.2 – Основні питання для побудови бізнес-моделі
Джерело: [1;2].

Канва бізнес моделі розробляється в три етапи: один раз для постановки проблеми і двічі для вирішення проблеми. Такий підхід допоможе заощадити більше часу на етапі вирішення проблеми, оскільки проблема є обґрунтованою. Це дозволяє скоротити витрати часу та ресурсів, спочатку передбачених для циклів проб і помилок на прототипі, який не створює соціальної та економічної цінності та не сприяє полегшенню болю.

1. **На етапі постановки проблеми** болі та здобутки користувачів визначаються та перетинаються з їхніми ситуаціями використання. Тоді відносна ефективність існуючих проектних рішень у цих болісних вимірюються ситуації використання. Це можна зробити за допомогою розробленої ідентифікації цінностей.
2. **На етапі вирішення проблеми** спочатку рекомендується дослідити та поекспериментувати узгодження цінної пропозиції з цільовими сегментами цінностей (тобто комбінації користувачів, використання ситуації та виявлення незадоволеного болю).
3. **Після підтвердження надійності цінної пропозиції** можна розробляти решту блоків канви. Розробка та експериментування таким чином стають значно ефективнішим, оскільки ціннісна пропозиція є актуальною та сприяє полегшенню болю користувачів і задовольняє їх потреби.

В останні роки розробка та проектування бізнес-моделей були та стають все більш важливими. Особливо в діловій практиці та в економічній літературі, часто використовується відомий, але неоднозначний термін: бізнес-модель.

В такому контексті бізнес-моделі в основному пов'язані зі створенням конкурентних переваг. Іноді успіх корпоративної діяльності багато в чому пов'язаний з управлінням бізнес-моделями. Особливо зростає важливість підходу бізнес-моделі пов'язана зі значними змінами в умовах конкуренції в останні два десятиліття.

Посилення глобалізації, фундаментальна дерегуляція всього асортименту ринку, більш швидкі інноваційні цикли або високий ступінь економічної інтеграції зробили ринки більш динамічними, конкурентоспроможними та перш за все, більш складними. Компанії, які хочуть бути глобальними конкурентами повинні прагнути адаптуватися до ринкових умов, що неухильно змінюються на оптимальному рівні. Таким чином, стратегії, організації та продукти піддаються великому тиску на зміни, щоб успішно вийти на ринок.

Як компаніям вдається успішно керувати цією високою динамікою і складністю конкуренції? Відповідаючи на це питання, бізнес-моделі набувають життєво-важливого значення. Управління бізнес-моделями підтримує компанії у виробництві нових бізнес-ідей, перевірці ділової діяльності і модифікації існуючих стратегій і структур за допомогою систематичного множення складнощів і динаміки, які часто важко уявити.

Таким чином, **бізнес-моделі представляють сутність корпоративної діяльності. Вони підтримують керівництво в систематичному аналізі факторів успіху та адаптації підприємницької діяльності.**

Іншими словами, **бізнес-модель зображує** оперативне виробництво і системи обслуговування компанії та ілюструє в спрощеному та узагальненому вигляді форми, де подано, які ресурси використовуються компанією і як вони трансформуються в ринкову інформацію, продукти та/або послуги, суть створення товарів і послуг. Тому бізнес-модель містить інформацію про те, яким поєднанням виробничих факторів є бізнес.

Стратегія компанії повинна реалізовувати відповідні функції. З цієї точки зору підхід бізнес-моделі можна розуміти як **інструмент управління**, що сприяє успіху компанії шляхом систематичного і точного застосування.

3.2. Огляд складових канви бізнес-моделі

Бізнес-модель як термін має давню традицію в теорії управління. Тож аналіз бізнес-моделі як менеджмент-концепції вимагає знання теоретичного

походження терміну **бізнес-модель**, тому що, особливо в ранніх публікаціях, можна знайти безліч інтерпретацій **бізнес-моделей**.

Бізнес-модель розвивалася концептуально протягом тривалого періоду часу. Під час свого розвитку концепція неодноразово характеризувалася відмінно-дослідницькими потоками та пов'язана з різними школами думки. Отже, в наукових колах існують різні теоретичні підходи щодо походження цього терміну.

Концепція бізнес-моделі в цьому контексті може можна пояснити трьома основними підходами:

- 1) інформаційними технологіями;
- 2) стратегією;
- 3) організаційною теорією.

1. Технологічний підхід

У технологічному дискурсі **бізнес-моделі** виникли з області дослідження інформаційних систем управління. У цьому контексті інформаційні технології – це перший базовий підхід, який був встановлений у літературі до **бізнес-моделей**. Основним аспектом підходу до інформаційних технологій є **бізнес-модель**.

Таким чином **бізнес-моделювання здійснюється в 3 етапи:**

1. Визначення **бізнес-цілей** та наявних ресурсів стратегічним управлінням або відомчою адміністрацією.
2. Складання структури та **бізнес-процесів**, а також розподіл наявних ресурсів розробником системи. Результатом є **бізнес-модель** як спрощене представлення **бізнес-процесів**.
3. Побудова інформаційної системи на основі **бізнес-моделі** розробником системи.

У сенсі ранніх інформаційних технологій, головним чином **бізнес-моделі** описують операційну діяльність з моделювання систем та характеризується за функціональними аспектами.

Але, змінилося **завдання бізнес-моделі**. Замість того, щоб лише описувати існуючі процеси та структури для розвитку технічних систем, сама **бізнес-модель** стала першим кроком у процесі моделювання. Інтернет-базована інформаційна система більше не відноситься до реальної структури, а спроектована безпосередньо відповідно до **бізнес-моделі**.

Тому **бізнес-модель** все ще слід розглядати як попередній концептуальний етап, але він став значно важливішим у загальному процесі моделювання. Крім класичного інформаційно-технологічного погляду, **бізнес-моделі** все більше набувало самостійного значення, відірваного від системного міркування перед новою економікою.

Бізнес-модель змінилася з плану створення відповідної інформаційної системи для інтегрованого зображення організація бізнесу на підтримку менеджменту.

2. Організаційно-теоретичний підхід

На початку 1990-х років поняття бізнес-моделі втратило зв'язок з інформаційними системами. Бізнес-моделі розглядалися по-новому і розвинулися в два інших основних підходи. Одним із таких основних підходів була **організаційна теорія**. Відповідно до організаційно-теоретичного підходу бізнес-модель розглядається як абстрактне уявлення про структуру або архітектуру компанії.

Також було визначено наступні **функції бізнес-моделі**:

- 1) краще зрозуміти ключові механізми існуючого бізнесу;
- 2) бути основою для вдосконалення поточної бізнес-структури та діяльності;
- 3) показати структуру інноваційного бізнесу;
- 4) експериментувати з новою бізнес-концепцією або копіювати чи вивчати концепцію, що використовується компанією-конкурентом (наприклад, порівняльний аналіз на рівні моделі);
- 5) визначити можливості аутсорсингу.

Нині в контексті управління бізнесом організаційна теорія концентрується на досягненні ефективних результатів за допомогою організаційного регламенту. Для цього необхідно визначитися з результатами, до яких прагне компанія. Ці цілі формуються за допомогою стратегії, на яку організація орієнтована.

3. Стратегічний підхід

З функціональною зміною бізнес-моделі на інструмент управління в контексті організаційного бізнес-планування, стратегія як подальша базова теорія набула іншого підходу. **Бізнес-модель** стала зрозумілим описом підприємницької діяльності в зведеному вигляді.

Тут бізнес-модель передбачає інформацію про виробничі фактори для реалізації бізнес-стратегії компанії. Інновації в бізнес-моделях становлять собою конкурентні переваги над конкурентами. Завдяки цьому аспекту бізнес-модель включає не тільки внутрішній корпоративний погляд, але й конкурентно-стратегічний компонент.

Існує декілька **класифікацій та описів бізнес-моделей**. Запропонована авторами типологія, що подано нижче, стосується чотирьох значущих аспектів підприємницької діяльності:

- ідентифікація клієнтів;
- залучення споживачів;
- підвищення цінностей;

- дохід.

На думку авторів, представлена класифікація показує співвідношення між компанією, клієнтами та фінансами у комплексному вигляді та представляє моделі, що використовуються на практиці або моделі, які можуть використовуватися компаніями незалежно від сфер діяльності.

Щоб бути успішною, компанія повинна виконувати ключові дії, які в першу чергу диктуються її бізнес-моделлю.

При плануванні ключових заходів необхідно знати відповіді на такі питання:

1. Які види діяльності є вирішальними для бізнесу?
2. Які види діяльності є вирішальними для каналів збуту?
3. Які види діяльності є важливими для підтримки відносин з клієнтами?
4. Які види діяльності є основними у формуванні доходів?

Нижче наведено деякі **типові ключові види діяльності**, які зазвичай здійснюють більшість організацій:

- дослідження та розробки;
- виробництво;
- маркетинг;
- продажі та обслуговування клієнтів.

Термін «відносини з клієнтами» визначає тип відносин між компанією та кожним сегментом клієнтів. Взаємодія з клієнтами є важливою частиною будь-якого бізнесу. Його успіх і виживання залежать від правильного визначення відносин, які компанія хоче встановити зі своїм конкретним сегментом клієнтів.

Сегментація клієнтів полягає в поділі ринку на групи клієнтів з подібними потребами, характеристиками або поведінкою. Основні критерії сегментації включають:

1. Демографічні критерії:

- вік;
- стать;
- сімейний стан;
- дохід;
- освіта.

2. Географічні критерії:

- географічне положення (країна, регіон, місто);
- тип населеного пункту (міський, сільський).

3. Психографічні критерії:

- стиль життя;

- інтереси;
- погляди та цінності;
- поведінкові паттерни.

4. Поведінкові критерії:

- використання продукту або послуги;
- частота покупок;
- переваги бренду;
- чутливість до цін;
- споживчі звички і вподобання.

Користуючись цими критеріями, компанії можуть ефективно сегментувати свій ринок, щоб краще розуміти потреби та вимоги різних груп клієнтів і розробляти на цільові стратегії маркетингу та обслуговування.

Основні критерії сегментації подано в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Основні критерії сегментації клієнтів

СЕГМЕНТАЦІЯ КЛІЄНТІВ	
Географічний критерій	Місцезнаходження
Демографічний критерій	Вік, стать, діяльність
Поведінковий критерій	Звички, статус лояльності, готовність до покупки, переваги
Психологічний критерій	Тип особистості, стиль життя, відношення

Джерело: [8].

Існують різні типи відносин з клієнтами. Кожен з них може впливати на бізнес-модель по-різному, в залежності від конкретних потреб і бажання кожного клієнта.

Існують різні категорії відносин з клієнтами, які визначаються способами взаємодії із споживачами та стратегіями їхньої утриманості.

Основні категорії відносин з клієнтами включають:

1. Персоналізовані відносини. Це відносини, де компанія взаємодіє з кожним клієнтом індивідуально, враховуючи його унікальні потреби, вподобання і історію взаємодії. Персоналізовані відносини можуть включати індивідуальне обслуговування, персоналізовані пропозиції і послуги, спеціальні умови для кожного клієнта.

2. Дружні відносини. Компанія створює атмосферу теплоти і дружелюбності у взаємодії з клієнтами. Це може включати особисті зв'язки,

відкриту та сприятливу атмосферу в обслуговуванні, часті комунікації, взаємодію на соціальних мережах тощо.

3. Транзакційні відносини. Засновані на одноразових або регулярних транзакціях. Компанія забезпечує клієнтам потрібний продукт або послугу за умовами, які визначені на момент покупки, без активної спроби встановлення глибоких зв'язків.

4. Довгострокові відносини. Компанія зосереджена на розвитку стійких і довгострокових відносин з клієнтами. Це може включати програми лояльності, підтримку післяпродажного обслуговування, індивідуальний підхід до кожного клієнта.

5. Спільні відносини. Компанія співпрацює з клієнтами в процесі створення або вдосконалення продуктів чи послуг. Це може включати спільну розробку нових продуктів, залучення клієнтів до збору відгуків і побажань, або спільні програми інновацій.

Ці категорії демонструють різні стратегії взаємодії з клієнтами, що дозволяє компаніям адаптувати свій підхід до специфіки свого бізнесу та потреб своїх клієнтів.

3.3. Канва ціннісної пропозиції: розуміння потреби клієнта, портрет клієнта, ціннісна пропозиція

Канва ціннісної пропозиції (Value Proposition Canvas) – це технологія, яка допомагає забезпечити існування продукту або послуги у площині цінностей та потреб клієнта. Початкове положення цінності розроблено О. Остервальдером як основа для забезпечення відповідності продукту потребам споживачів на ринку.

Воно спирається на детальний аналіз взаємозв'язків між продуктом, що проектується або вже наявним продуктом та реальними потребами ринку.

Канву ціннісних пропозицій можна використовувати як для вдосконалення наявної пропозиції, так і для розробки нової.

Канва дає можливість оглянути проект очима прискіпливого клієнта, якому важливо, як цей продукт зможе йому допомогти, який його вигляд і які його можливості.

Шаблон ціннісної пропозиції розкриває можливості для створення й тестування ціннісних пропозицій за умов постійної зміни тенденцій

споживання та потреб споживачів з метою підтримки актуальності продукту чи послуги.

Шаблон (канва) ціннісної пропозиції включає два структурних блоки (рис. 3.3).

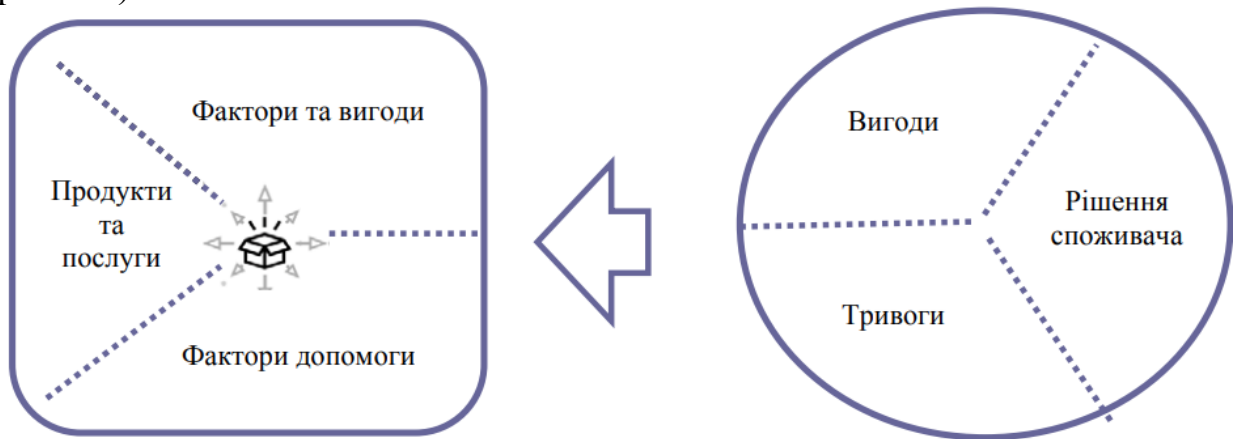


Рис. 3.3 – Канва ціннісної пропозиції

Джерело: [1; 4].

Етап 1. Персона (Persona). На цьому етапі дослідження виділяють вузькі цільові групи споживачів, використовують різнобічний підхід до усвідомлення дій споживача на основі визначення його глибинної потреби.

Для прикладу, **клієнти автомобільного салону** – це водії з різними потребами, забезпечення яких здійснюється різними шляхами, а спільним у них є лише наявність автотранспорту.

Отже, необхідно розглянути максимальну кількість можливих цілей клієнта:

- далекі поїздки до місця роботи;
- сімейні подорожі на автомобілі;
- прагнення престижу;
- мандрівки на самоті, з дітьми або друзями.

З огляду на зазначене, **потреба в отриманні компанією прибутку не стає самоціллю, оскільки поступається іншим вигодам, а саме задоволенню амбіцій людей, їхніх цілей у житті, отримання речей, які роблять їх щасливими.**

Може існувати багато різних сегментів клієнтів, тому першочерговим завданням проектної команди стає розгляд сегменту, визнаного найбільшим джерелом прибутку, або тих категорій клієнтів, які набули пріоритетності відповідно до цілей компанії. Саме тому рекомендовано розробляти Канву для кожної цільової групи окремо.

Етап 2. Щоденне середовище (Job-to-be-done). Наступним етапом після визначення цільової аудиторії стає деталізація **портрету споживача** з погляду або позиції буденного життя.

Він включає основні соціальні, емоційні та функціональні завдання, які споживач виконує щодня, а також його емоційні й особисті потреби. Завдання цього етапу полягає в усвідомленні того, як споживач виконує роботу, як він себе відчуває і які соціальні важелі впливають на нього.

Етап 3. Болі (Pains). У результаті цієї частини роботи формується перелік усіх тривог та турбот клієнта з наданням відповідей щодо подразників і занепокоєнь, причин, що заважають діяльності клієнта. Усвідомлення значущості тієї чи іншої проблеми з погляду споживача орієнтує на включення в ціннісну пропозицію найдоцільніших факторів допомоги.

Етап 4. Вигоди (Gains). Ця фаза передбачає визначення вигод, які бажає отримати клієнт, наслідків, які він очікує, результату, що перевершить його очікування і зробить щасливим. У зв'язку з цим, необхідно розглянути соціальні, функціональні й фінансові вигоди, описати вигоду конкретно для кожного окремого завдання та проблеми.

Якщо споживач вимагає «поліпшити експлуатаційні якості», слід з'ясувати, чого саме він бажає або очікує. Це дасть можливість визначити, що саме, на думку споживача, для якого і був створений продукт, потребує удосконалення. Можливо таке поліпшення буде корисним для всіх споживачів і збільшить якість продукту, а отже й економічні та соціальні показники. Розуміння виміру вигоди (результат і перевага) для споживача, дає змогу включити в ціннісну пропозицію найпотрібніші фактори вигоди.

Етап 5. Фактори допомоги (Pain relievers). Ціннісні пропозиції орієнтовані на значущі для споживача проблеми, насамперед, найвагоміші з них. Тому немає необхідності вирішувати всі наявні проблеми, оскільки ціннісні пропозиції зазвичай сфокусовані лише на найсуттєвіших із них.

Етап 6. Фактори вигоди (Gain creators). Вони являють собою опис того, яку вигоду дають споживачеві товари і послуги. Вони повинні чітко показувати, як будуть забезпечені результати і переваги, які є для споживача очікуваними, бажаними або несподіваними, включаючи функціональну корисність, соціальні переваги, позитивні емоції і економію коштів.

Як і в разі чинників допомоги, немає необхідності надавати споживачеві всі ідентифіковані в профілі вигоди, а тому фокус робиться на найбільш значущих вигодах і тих, які явно пов'язані з проєктованими товарами та послугами. Крім того, такий підхід, дає змогу якісно задовольняти ключові потреби клієнта, не витрачаючи ресурсів на розроблення додаткових невиправданих характеристик продукту.

Етап 7. Перелік товарів і послуг (Products and Services). Створення пропозиції, що задовольняє конкретні проблеми споживача. Пошук відповідності – це процес пошуку товарів і послуг, що відповідають завданням, проблемам і вигодам, дійсно важливим для споживача. Відповідність між тим, що пропонує компанія, і тим, чого хоче споживач – першочергова вимога для успішної пропозиції [4].

Таким чином, шаблони дизайну мислення та канви ціннісних пропозицій є ефективними технологіями проектування продукту. Поєднання цих інструментів дає змогу **налаштувати ефективну взаємодію усіх підрозділів організації, створювати цінність для споживачів і виробляти дійсно потрібний продукт**. У системі маркетингового менеджменту такі інструменти можна використовувати також на етапі оцінювання маркетингових зусиль для вдосконалення представлених на ринку товарів.

Беручи до уваги не тільки функціональний, але й емоційний аспект сприйняття споживачем продукту, компанія за допомогою вищенаведених технологій перетворює **приховані потреби споживачів на власні можливості**. Так досягають економічних та соціальних результатів.

Ключова відмінність цих технологій полягає у використанні інструментів для пошуку потрібних споживачеві ціннісних пропозицій і забезпечення їхньої відповідності потребам споживача в процесі подальшого пошуку.

Переваги використання таких технологій на стадії проектування продукту включають: створення цінності для споживача, точкою відліку для якої слугують наявні ціннісні пропозиції та бізнес-моделі компанії; оптимальне використання активів (продажі, канали збуту, бренд тощо); створення інтегрованої системи маркетингового розроблення продукту; відповідність усіх бізнес-процесів компанії кінцевій меті. Важливим напрямом дослідження залишається проблема використання маркетингових технологій проектування в різних сферах діяльності з властивою для них специфікою ведення бізнесу.

Якщо у вас ще немає заяви про місію, спробуйте створити її, використовуючи одну з наведених **формул для складання місії**.

Відповіді на питання кожної формули можуть послужити основою для вашої заяви про місію:

Де? + Що робимо? + Для чого і який отримуємо результат?

Для кого працює компанія? (Це стосується визначення цільової аудиторії та всіх зацікавлених осіб, включаючи акціонерів, якщо компанія вирішила їх виділити окремо у заяві про місію.)

Чим саме займається компанія? (Описує товари або послуги компанії та її конкурентні переваги.) Навіщо та/або як компанія це робить? (Пояснює мету існування компанії та особливості її діяльності.)

Альтернативний варіант формули місії може бути таким: Хто? (Клієнти) + Що? (Які потреби клієнтів задовольняє компанія) + Як? (Організація бізнесу) + Навіщо? (Мета існування бізнесу, окрім прибуткової діяльності).

Інший підхід до створення місії акцентує на чотирьох основних елементах:

Цінність – чому бізнес є цінним для клієнтів та працівників.

Натхнення – чому людям подобається працювати в цій компанії.

Адекватність – місія має бути обґрунтованою, чесною та реалістичною.

Специфіка – пояснення конкретних особливостей діяльності компанії.

Цей метод передбачає баланс між оптимістичними очікуваннями та реальним станом компанії. **Для великих планів та мрій існує бачення.**

Мета + Стратегія + Цінності + Стандарти поведінки

Щоб сформулювати бачення (візію), пам'ятайте, що воно є уявленням про бажану точку в майбутньому, до якої бізнес прагне у сьогоденних реаліях. Власник бізнесу може скласти перелік до 30 пунктів, які описують бізнес у майбутньому через 10-15 років за ідеальних умов, не враховуючи негативні фактори. Аналіз цього переліку може допомогти визначити цілі та мотивацію, а також може призвести до рішення про зміну сфери діяльності чи виходу на нові ринки.

Можна також скористатися рекурсією, що означає розвиток думки, де об'єкт чи явище містить у своєму описі самого себе, як дерево, що росте з стовбура до гілок. Уявіть ваш бізнес як дерево та вирощуйте його до максимальної родючості.

Формулювання бачення є важливим для бізнесу, який планує розвиватися та масштабуватися. Більшість компаній концентруються на місії та цінностях.

Цінності свого бізнесу та цінності клієнта.

Цінності бізнесу та цінності клієнта: співпадіння та дослідження

Цінності бізнесу – це те, що лежить в основі його діяльності, те, у що вірить компанія та як вона веде себе. Вони повинні бути чітко визначені та донесені до всіх співробітників.

Цінності клієнта – це те, що важливо для клієнтів, те, що вони шукають у продукті чи послугі.

Збіг цінностей бізнесу та цінностей клієнта є важливим з кількох причин:

- це сприяє лояльності клієнтів: Клієнти, які поділяють цінності компанії, з більшою ймовірністю залишаються вірними їй;
- це покращує репутацію компанії: Компанія, яка діє відповідно до своїх цінностей, буде сприйматися як надійна та етична;

- це мотивує співробітників: співробітники, які поділяють цінності компанії, з більшою ймовірністю будуть залучені та продуктивні.

Як дізнатися про цінності клієнта?

Існує кілька способів дізнатися **про цінності клієнта**:

1. Проведення досліджень: це може включати опитування, фокус-групи та інтерв'ю з клієнтами.
2. Аналіз даних: ви можете аналізувати дані про поведінку клієнтів, щоб зрозуміти їхні цінності.
3. Відстеження відгуків: ви можете відстежувати відгуки клієнтів, щоб побачити, що для них важливо.
4. Спілкування з клієнтами: ви можете спілкуватися з клієнтами, щоб краще зрозуміти їхні цінності.

Важливо пам'ятати, що **цінності клієнтів можуть змінюватися з часом**. Тому важливо постійно проводити дослідження, щоб бути в курсі цих змін.

Ось кілька прикладів, як **цінності бізнесу та цінності клієнта можуть співпадати**:

- прагнення до сучасних підходів до надання послуг
- економія часу, коштів на перевезеннях;
- оперативність, швидкість надання послуг;
- надавати послуги, незалежно від місця розташування.

Місія та візія бізнесу (на прикладі створення мобільного додатку для вантажних перевезень)

Місія:

- зробити процес вантажних перевезень простим, зручним та доступним для всіх;
- завдяки інноваціям та технологіям стати лідером на ринку мобільних додатків для вантажних перевезень;
- забезпечити клієнтам якісний сервіс, що відповідає найвищим стандартам.

Візія:

- створити цифровий простір, де кожен може без проблем перевезти свої речі;
- зробити мобільні додатки з надання послуг невід'ємною частиною повсякденного життя людей;
- стати синонімом надійності, зручності та доступності у сфері вантажних перевезень.

Ці місія та візія повинні бути чітко донесені до всіх співробітників компанії та відображатися в усіх аспектах її діяльності.

Ось кілька прикладів того, як **місія та візія можуть бути втілені в життя**:

- розробка інноваційних функцій мобільного додатку, які роблять процес замовлення та відстеження вантажних перевезень максимально простим;
- забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, включаючи цілодобову підтримку та швидке вирішення проблем;
- співпраця з надійними перевізниками, щоб гарантувати безпечну та своєчасну доставку вантажів;
- використання екологічно чистих технологій для мінімізації впливу на навколишнє середовище;
- інвестування в дослідження та розробки, щоб постійно покращувати свої продукти та послуги [6].

3.4. Визначення терміну customer development. Сегментація клієнтів. Product Adoption Curve

В бізнесі також часто застосовується поняття «**customer development**».

Customer development – це чотирьохетапна структура, яка дозволяє виявити та підтвердити, що у вас є визначення ринку для вашого продукту, правильно побудовані функції продукту, які вирішують потреби клієнтів, перевірені методи залучення клієнтів, а також розгорнуті ресурси для масштабування бізнесу.

Цей процес використовується для **виявлення та перевірки такої інформації, що стосується бізнесу:**

- продукт вирішує проблему для групи користувачів, яку можна ідентифікувати (Customer Discovery);
- ринок придатний для продажу та достатньо великий, щоб можна було побудувати життєздатний бізнес (Customer Validation);
- бізнес масштабується за допомогою повторюваної карти продажів і маркетингу (Company Creation);
- відділи та операційні процеси компанії створюються для підтримки масштабу (Company Building).

Усі продукти та послуги мають певний життєвий цикл. Життєвий цикл відноситься до періоду від першого запуску продукту на ринок до його остаточного вибуття. Протягом цього періоду вносяться значні зміни у способи, які допомагають тримати продукт на ринку. Так як збільшення прибутку є основною метою компанії, яка виводить продукт на ринок, управління життєвим циклом продукту є дуже важливим.

Життєвий цикл продукту – період, який зазвичай складається з п'яти основних кроків або фаз:

- 1) розробка продукту;
- 2) впровадження продукту;
- 3) зростання продукту;
- 4) зрілість продукту;
- 5) занепад продукту.

Ці фази існують і застосовні до всіх продуктів або послуг. Ці фази можна розділити на менші в залежності від продукту, і це необхідно враховувати, коли новий продукт буде введено на ринку, оскільки вони диктують ефективність його продажів.

1. Етап розробки продукту

Фаза розробки продукту починається, коли компанія знаходить і розробляє нову ідею продукту. Це передбачає переклад різних частин інформації та їх включення в новий продукт. Під час фази розробки продукту продажі дорівнюють нулю, а доходи від'ємні. Це час для витрат без будь-якої віддачі.

2. Етап впровадження

Фаза впровадження продукту включає запуск на ринок таким чином, щоб він мав максимальний вплив на продажі. Хорошим прикладом такого запуску є **запуск «Windows XP»** автором якого є корпорація **Microsoft**. Великі витрати на просування та рекламу є звичайними, і швидкими, але вводяться вимоги до дорогого обслуговування. Компанія повинна бути готова витрачати багато грошей і отримати лише невелику їх частину назад. На цьому етапі компанія має враховувати ціноутворення.

Успішний етап впровадження продукту також може стати результатом дій, вжитих компанією до виведення продукту на ринок. Ці дії включені у формулювання маркетингової стратегії. Це досягається під час розробки продукту шляхом використання маркетингових досліджень. Вимоги замовника до дизайну, ціни, обслуговування та упаковки є неоціненними для формування дизайну продукту.

Клієнт може розповісти компанії, які характеристики продукту є привабливими та які характеристики не повинні бути в продукті. Таким чином компанія ще до того, як продукт буде представлений на ринку, знатиме чого очікувати від клієнтів і конкурентів. Маркетинговий комплекс також може допомогти у визначенні цільової аудиторії під час просування та реклами продукту у фазі розробки продукту.

3. Етап зростання

Фаза зростання приносить задоволення, спостерігаючи за зльотом продукту на ринку. Це відповідний момент, щоб зосередитися на збільшенні частки ринку. Якщо продукт був представлений першим на ринку (введення в «незайману» позицію на ринку або на існуючий ринок), то він може отримати частку ринку відносно легко.

Новий ринок, що розвивається, привертає увагу конкурентів. Компанія повинна показати всі пропозиції продуктів і спробувати виділити їх з-поміж конкурентів. Частий процес модифікації продукту є ефективною політикою, яка перешкоджає конкурентам завоювати частку ринку шляхом копіювання або пропозиції подібних продуктів. Іншими перешкодами є ліцензії та авторські права, складність продукту та низька доступність компонентів продукту.

Просування та реклама триває, але не в тому обсязі, який був, і тепер вона орієнтована на займання **лідерства на ринку**, а не на підвищення обізнаності продукту. Хорошою практикою є використання зовнішніх рекламних підрядників. Цей період є часом для підвищення ефективності та доступності продукції й обслуговування.

Ефективність витрат і час виходу на ринок, а також політика цін і знижок є основними факторами завоювання довіри клієнтів. Захоплення всіх ринків є гідною метою протягом усієї фази зростання. Важливо контролювати стадію зростання. Компанії іноді споживають багато зусиль у виробничому процесі, переоцінюючи свої ринкові позиції. Точні оцінки в прогнозуванні потреб клієнтів забезпечать суттєвий внесок у процес планування виробництва.

4. Етап зрілості

Коли ринок насичується варіаціями основного продукту, і всі конкуренти представлені в термінах альтернативного продукту, настає етап зрілості. На цьому етапі зростання частки ринку відбувається за рахунок чужого бізнесу, а не зростання самого ринку. Цей період є етапом найвищої віддачі від продукту. Компанія, яка досягла своєї частки ринку має найбільш прибутковий період, тоді як компанія, яка відстає від своєї мети частки ринку, має переглянути своє маркетингове позиціонування на ринку.

У цей період з'являються нові бренди, навіть якщо вони конкурують з іншими. Зміни існуючих продуктів і моделей компанії відбуваються частіше (продукт, бренд, модель). Це час продовжити термін служби виробу. Цінова політика та політика знижок часто змінюються по відношенню до політики конкуренції тобто ціни рухаються вгору і вниз відповідно до конкурентів і продажів. Просування та реклама переміщуються зі сфери отримання нових клієнтів до сфери диференціації продукту за якістю та надійністю. Боротьба з розповсюдженням продовжується за допомогою кількох каналів розповсюдження. Фаза зрілості продукту перевершує будь-які очікування. Гарним прикладом цього є пральний порошок «Тайд», який досяг зрілості, але залишається на ринку.

5. Етап вилучення

Рішення про вилучення продукту здається складним завданням, і має багато питань, які необхідно вирішити, перш ніж прийняти рішення про зняття його з ринку. Такі дилеми як технічне обслуговування, наявність запчастин, сервісні конкурси, реакція на заповнення ринкового розриву є проблемами, які підвищують складність процесу прийняття рішень щодо вилучення товару з ринку. Часто компанії зберігають високу цінову політику на продукти, і поступово залишаються «кілька» лояльних клієнтів.

Таким прикладом є надсилання факсом або електронною поштою. Іноді компанії важко концептуалізувати сигнали занепаду продукт. Зазвичай занепад товару супроводжується падінням ринкових продажів. Це іноді важко реалізувати, оскільки зазвичай відділи маркетингу занадто оптимістичні через великий успіх продукту, який приходить із фази зрілості. Настав час почати вилучати з ринку наявні варіації продукту, які слабкі у своїх ринкових позиціях. Робити це потрібно обережно, оскільки часто не до кінця зрозуміло, який саме продукт приносить дохід.

Ціни необхідно підтримувати конкурентоспроможними, а просування слід підняти на тому рівні, що зробить присутність продукту видимою і в той же час збереже «лояльність» клієнта. Поширення звужено. Основний канал повинен бути ефективним, але від альтернативних каналів слід відмовитися.

Управління продуктом – це функція управління середнього рівня, якій можна керувати життєвим циклом продуктів і це дає змогу компанії приймати всі необхідні рішення протягом кожної фази життєвого циклу продукту. Момент введення та вилучення продукту визначається управлінськими методами.

Управління продуктом не повинно розглядатися як робота на неповний робочий день. Це вимагає постійного контролю і огляду. При цьому незрозуміло, чому багато компаній не розглядають управління продуктом як дисципліну. Відповідь криється в тому, що продукт управління не викладається як інженерія чи бухгалтерський облік, тобто не має формалізованого навчання.

3.5. Створення портрету клієнтів

Створення портрету клієнтів

– один із найважливіших моментів у просуванні й популяризації свого бренду. Вкрай важливо розуміти, кому й навіщо ви плануєте пропонувати свої товари або послуги. Потрібно чітко усвідомлювати, які клієнти є «вашими», а які

– зовсім не відповідають сфері вашого бізнесу. Завдяки цьому можна скоротити часові та фінансові витрати на рекламні кампанії, а також побудувати чіткий бізнес-план.

На що спиратися, щоб сформувати портрет клієнта

Є два основні варіанти, як правильно сформувати портрет майбутнього покупця:

- **об'єднання в одну групу людей зі схожими характеристиками.** У такому випадку виходить збірний образ людини з такими характеристиками: вік, стать, сфера діяльності, рівень доходів, сімейний стан, місце розташування, потреби;

- **опис конкретних людей.** Під час такого опису використовують точні питання: Як людина любить проводити день? Чим займається у вихідні дні? Які турботи має? Які цілі й прагнення ставить перед собою? Який одяг переважно носить? Яку посаду обіймає на роботі? Які інтереси й захоплення має? Які цінності має в житті?

Що більше відповідей отримано, то вищі шанси на створення корисного продукту і високий заробіток.

Як створити портрет клієнта

Багато бізнесменів (особливо новачки) плутають поняття «портрет потенційного клієнта» (ПК) і «цільова аудиторія» (ЦА). Потрібно врахувати, що ЦА – ширша група осіб, а ПК – це окремий сегмент цільової аудиторії, до якого входять люди з певними характеристиками. Так, купити туфлі на підборах для випускного вечора можуть багато людей (батько, мати, коханий хлопець та ін.), але призначене це взуття суто для юної дівчини.

Є кілька десятків пунктів, які допомагають бізнесменам скласти максимально точні портрети клієнта. Але з них варто виділити **чотири основні питання**:

1. Які проблеми може вирішити конкретний продукт або послуга? Так, диван може забезпечити якісний відпочинок і водночас доповнити інтер'єр вітальні.

2. Хто зможе купити товар або послугу? Продукція може бути призначена для домогосподарок, студентів, керівників компаній тощо.

3. Де можна зустріти передбачуваного покупця? Є різні офлайн-місця (супермаркети, кафе) і онлайн-майданчики (форуми, соцмережі та ін.), які дають змогу знайти потрібного клієнта.

4. Які питання і труднощі виникають у потенційних покупців? Визначення потреб конкретного сегмента ЦА дає змогу грамотно скласти комерційну пропозицію, розповівши, як товари або послуги допоможуть розв'язати конкретні проблеми.

Створення портрета клієнта для дизайн-мислителя є ключовим етапом у розробці продукту або послуги, що відповідає реальним потребам і очікуванням

аудиторії. **Ось кроки, які дизайн-мислитель може використовувати для створення такого портрета:**

1. Дослідження і аналіз цільової аудиторії. Почніть з детального дослідження вашої цільової аудиторії. Це можуть бути існуючі клієнти або потенційні споживачі. Зберіть дані про їхні демографічні характеристики (вік, стать, освіта, доходи), соціально-економічний статус, професійні та особисті інтереси.

2. Створення персонажів-архетипів. На основі отриманих даних створіть персонажів-архетипів вашої цільової аудиторії. Кожен персонаж відображає типового представника вашої цільової групи з усіма їхніми потребами, цінностями, проблемами та побажаннями.

3. Емпатія і співпраця. Використовуйте дизайн-мислення для занурення в світ вашого клієнта. Подумайте, які сценарії використання ваших продуктів або послуг відповідають їхнім потребам і які можливі проблеми вони можуть зустрічати.

4. Створення візуальних історій (journey maps). Створюйте візуальні історії, які показують типові шляхи вашого клієнта взаємодії з вашим брендом або продуктом від початкового контакту до завершення покупки або користування послугою. Це допоможе виявити точки контакту, де можна покращити взаємодію.

5. Тестування і зворотній зв'язок. Після створення портрета клієнта важливо тестувати його на практиці. Збирайте зворотній зв'язок від реальних користувачів, перевіряйте, наскільки він відповідає реальному досвіду та потребам.

Створення детального і точного портрета клієнта дозволяє дизайн-мислителю ефективно розробляти продукти та послуги, які відповідають потребам ринку і забезпечують високий рівень задоволення споживачів.

Пошук потрібної інформації

Є два способи зібрати необхідні відомості для формування портрета клієнта:

- **пасивний.** У цьому випадку передбачене спостереження за соціальними мережами, форумами, блогами майбутніх покупців;
- **активний.** Цей спосіб має на увазі проведення опитувань, інтерв'ю, розсилку листів з анкетуванням та ін. Як показує практика, активний інтерес до клієнтів дає приріст зацікавлених у купівлі осіб на 14–22%.

Інструменти для створення портрета клієнта

1. **Google Analytics.** Допоможе зібрати дані щодо поведінки користувачів на вашому сайті.
2. **SurveyMonkey.** Інструмент для створення та проведення опитувань.
3. **HubSpot.** CRM-система з можливостями сегментації та аналізу даних.

4. **Facebook Insights та Instagram Insights.** Інструменти для аналізу аудиторії у соціальних мережах.

5. **SEMrush.** Допоможе зрозуміти інтереси та поведінку вашої аудиторії через аналіз ключових слів та конкурентів [5].

Найпоширеніші помилки під час складання портрету клієнта

Якщо ви хочете сформувати реальний портрет клієнта, потрібно уникати таких **помилко**:

- неправильні питання в анкетах і опитувальниках, через що можна отримати некоректні відповіді;
- прагнення до створення великої кількості ПК: тут працює правило «краще менше, але якісно»;
- суб'єктивність: не варто додумувати за покупців те, навіщо їм потрібен ваш товар.

Під час складання правильного портрета клієнта потрібно робити акцент на людину та її потреби, а не на свій товар. У цьому випадку потрібно врахувати побажання покупців і тоді вже створювати дійсно потрібні та дієві продукти.

3.6. Поняття цінності та втрат цінності в бізнесі

Цінності компанії – вони ж корпоративні або основоположні цінності – фундаментальні переконання, на яких базується бізнес. Це головні принципи, які використовуються при взаємодії з іншими компаніями, клієнтами і співробітниками.

Після визначення списку **цінностей** мають бути твердими і непохитними – буквально ультиматумом, а не пропозицією. Вони повинні впливати на кожен аспект бізнесу – від системи винагороди співробітників і поведінки на робочому місці до визначення маркетингових стратегій і обслуговування клієнтів.

Цінності, встановлені компанією, – це не просто перелік правил, а інструменти, які можна застосувати на практиці. Якщо організація не дотримується своїх же переконань, це завжди помічають споживачі товарів або послуг, що призводить до втрати довіри і зниження рівня продажів. До того ж моральний дух співробітників таким чином може бути підірваним, що, безумовно, позначиться на якості та результатах роботи.

Цінності компанії є основними принципами, які визначають її культуру, впливають на прийняття рішень і формують взаємодію зі співробітниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

Ось деякі загальні характеристики цінностей компанії:

1. Інтегритет і чесність. Цінності компанії можуть включати в себе високі стандарти етичної поведінки, чесність у відносинах з клієнтами, партнерами та співробітниками.

2. Інновації і креативність. Компанії, що цінують інновації, активно працюють над розвитком нових ідей, продуктів і послуг, які відповідають на сучасні потреби ринку.

3. Клієнтоорієнтованість. Цінності, що базуються на клієнтоорієнтованості, ставлять на перший план потреби і очікування клієнтів, сприяючи побудові довгострокових відносин і задоволенню споживачів.

4. Якість і безпека. Компанії, які ставлять на перший план цінності якості і безпеки, забезпечують високі стандарти у виробництві, обслуговуванні клієнтів і безпеці праці.

5. Співпраця і командна робота. Цінності, які підтримують співпрацю і командну роботу, сприяють ефективному взаємодії між співробітниками, розвитку взаємодії і розв'язанню проблем у команді.

6. Соціальна відповідальність. Компанії, які цінують соціальну відповідальність, враховують вплив своєї діяльності на соціальне середовище і приймають відповідальність за свої впливи на громадськість.

7. Стійкість і сталість. Цінності стійкості і сталості сприяють довгостроковому розвитку компанії, її стабільності і відсутності ризиків для внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

Цінності компанії є основою її культури і мають велике значення для формування стратегій, прийняття рішень та взаємодії з усіма сторонами, пов'язаними з діяльністю підприємства.

Чому важливо встановити корпоративні цінності?

Працівники і клієнти завжди вважають за краще мати справу з компаніями, чиї цінності співпадають з їхніми власними. Це перетворює завдання встановлення цінностей на важливий фактор стимулювання продажів і залучення кращих співробітників.

За даними одного з досліджень, покоління мілленіалів у США погоджується на зниження заробітної плати на 7 600 доларів на рік за умов наявності міцної корпоративної культури, можливості кар'єрного зростання та інших чинників, які поліпшують загальну якість життя.

Крім цього, правильно окреслені цінності допомагають компанії визначитися з напрямом руху і забезпечити собі стійку репутацію. Вони

задають тон взаємодії з клієнтами, допомагають продавати продукцію й приймати важливі рішення.

Якщо поставитись до цієї частини корпоративної культури серйозно, то на її основі можна сформувавши впізнаваний фірмовий стиль і відмінний, ефективний бізнес-план.

Як визначити цінності компанії?

Можна додати корпоративні цінності в опис місії або скласти окремий список основних вимог. У будь-якому випадку процес має початись із сеансу “мозкового штурму”. Запросіть людей, які розуміють місію компанії і вже працюють за певною схемою. Це можуть бути засновники і генеральний директор, але не варто забувати про інших співробітників, таких як топ-менеджери або кращий дизайнер. Нехай кожен пояснить, що, на його думку, має увійти до списку цінностей.

Потрібно відповісти на такі питання:

- Які цінності будуть резонувати з цінностями клієнтів?
- Які принципи мають визначати вибір?
- Що про компанію повинні думати інші люди?
- Як цінності відрізняють компанію від конкурентів?
- Які якості робітників цінуються в компанії?
- Якими повинні бути цінності?

Перш за все цінності компанії мають бути конкретними. Нікому не потрібен список високих недосяжних ідеалів. Вони повинні відповідати цілям компанії. Наприклад, дотримання букви закону для організації, що спеціалізується на сучасних технологіях, звучить розпливчато, а ось забезпечення конфіденційності даних клієнтів – це те, що конкретно потрібно.

Замість того, щоб сприймати цінності як переконання, варто побачити в них можливість вибору. Зрештою, для більшості компаній якісне обслуговування клієнтів – це важливо. Що відрізнятиме одну компанію від іншої, так це певні дії щодо забезпечення такої цінності. Наприклад, наявність 24-годинної клієнтської підтримки та, як наслідок, інвестування в персонал і робочі інструменти, що дозволяють виконати зобов’язання. Ясна річ, як і будь-який вибір, цінності мають свою вартість.

Потрібно бути готовим відстоювати основні цінності у важких ситуаціях, навіть якщо було би простіше і дешевше проігнорувати проблему. Наприклад, коли компанія заявляє про прихильність до сталого розвитку, вона зобов’язана використовувати екологічно чисті матеріали, незважаючи на зменшення доходів. Цінності, які нічого не варті для того, хто їх затверджує, не мають значимості й для всіх інших.

Вони також вимагають дій. **Цінності без дій – пусті слова.** Якщо компанія стверджує, що цінує інновації, вона не має права вимагати від

співробітників роботи за певною схемою тільки тому, що “так робилося завжди”. Замість цього потрібно активно розглядати нові ідеї та заохочувати до їх втілення.

Цінності мають бути “нескінченними”. Хоча стратегія і поведінка компаній може з часом змінюватися, основні цінності повинні стати константою. Слід обирати такі цінності, яких можна дотримуватись незалежно від економічних умов, зовнішніх стимулів, конкуренції або загальнокорпоративних тенденцій [6].

Цінності компанії – це не просто рядок у внутрішній документації, яку навряд чи хтось читає. Очікується, що компанія зробить інформацію про них загальнодоступною, опублікує на сайті та надрукує в буклеті, щоб клієнти знали, на що орієнтується організація.

Всі співробітники мають ознайомитись з цінностями компанії та повинні вміти застосовувати їх на практиці, використовуючи як інструменти для досягнення цілей.

Приклади корпоративних цінностей

American Express: лояльність клієнтів; якість обслуговування; чесність; спільна робота; повага до людей; бажання перемагати; особиста відповідальність.

Facebook: стрибок уперед; швидке просування; сміливість; відкритість; створення соціальних цінностей.

H&M: ми віримо в людей; ми одна команда, чесна і відверта; залишатись простими; підприємницький дух; постійне покращення; економічність.

Virgin Airlines: ми думаємо як клієнт; ми прокладаємо шлях; ми чинимо правильно; ми сповнені рішучості виконувати нашу роботу; разом ми відрізняємося від інших.

Netflix: заохочувати самостійне прийняття рішень співробітниками; обмінюватися інформацією відкрито, широко і свідомо; бути відвертими одне з одним; тримати в компанії тільки високоефективних людей; уникати правил [9].

Adidas: спорт є основою всього, що ми робимо; висока якість роботи – це найперша цінність нашої компанії; пристрасть – в основі нашої концепції, ми постійно просуваємось вперед, вдосконалюємось і підтримуємо новаторство; ми чесні, відкриті, етичні та справедливі; ми знаємо: для того, щоб наша компанія досягла успіху, потрібні люди з різними ідеями,

інтересами і культурними особливостями, сильними сторонами; заохочуємо здорові дискусії та різницю думок [10].

Google:

- донесення корисної інформації до всього світу;
- фокус на користувачах і їх задоволенні;
- швидкість, інновації та якість.

Apple:

- інновація;
- високі стандарти якості;
- легкість використання і дизайн.

Microsoft:

- прийняття індивідуальної відповідальності;
- зосередженість на клієнтах.
- інтегритет і чесність.

Amazon:

- клієнтоорієнтованість;
- інновації та відповідальність;
- робота в команді та відповідальність перед колегами.

Tesla:

- стремління до сталого розвитку;
- інновації та передові технології;
- зобов'язаність перед клієнтами і якістю продуктів.

Цінності компаній відображають їхній підхід до бізнесу, взаємодії зі співробітниками, клієнтами та загальним суспільством, і вони є важливою частиною корпоративної культури та стратегічного розвитку.

Як можна побачити з прикладів, впроваджуючи цінності, компанії піклуються не тільки про клієнтів, але й про своїх співробітників. І обираючи між компанією з цінностями і без, працівникові варто віддати перевагу першій. Тому що це гарантія виконання зобов'язань, нормального людського ставлення і можливостей високого розвитку.

Тепер, коли ви знаєте, якими можуть бути цінності компанії та основи для їх визначення, прийшов час створити свої власні й орієнтуватися на них і при створенні бізнесу, і при виборі місця роботи.

Питання до самоконтролю

1. Що таке бізнес-модель, для чого вона потрібна?
2. Надайте детальну характеристику основних видів опису бізнес-моделей.
3. Що таке бізнес-модель Канвас? Назвіть основні компоненти канви бізнес-моделі.

4. Назвіть функції бізнес-моделей. Надайте детальну класифікацію та опис бізнес-моделей.
5. Назвіть основні критерії сегментації клієнтів.
6. У чому сутність поняття «customer development»?
7. У чому сутність та значення канви ціннісної пропозиції?
8. Навіщо компанії створювати портрет клієнта? Назвіть основні етапи створення.

Перевірка знань студентів у формі тестування

1. Канва бізнес моделі створює:

- а) спільну мову між членами команди, компанією і зовнішніми зацікавленими сторонами;
- б) інструмент, який поєднує як аналітичне, так і творче мислення для вирішення певної проблеми;
- в), зацікавлених сторін і можливі переваги для них;
- г) всі відповіді вірні.

2. Що таке сервіс-дизайн?

- а) процес надання послуги клієнту;
- б) процес консультування клієнта щодо дизайну
- в) процес моделювання послуги для створення взаємодії між постачальником та користувачами, що враховує всі відносини між ними і балансує потреби обох сторін.

3. Основні бізнес-завдання, які вирішує сервіс-дизайн в організації:

- а) створення нового продукту/сервісу;
- б) створення нового продукту/сервісу, побудова омніканальності досвіду, поліпшення існуючого продукту/сервісу;
- в) допомога клієнту в знайомстві з новим продуктом\сервісом.

4. Стратегію Design Thinking розробила компанія:

- а) IDEO;
- б) Apple;
- в) Airbnb.

5. Успіх продукту або послуги значною мірою залежить від:

- а) вихідних ідей від мозкового штурму та формулювання концепції рішення;
- б) здатності задовольняти потреби кінцевих користувачів та закривати їх «біль»;
- в) маркетингових пропозицій;
- г) всі відповіді вірні.

6. Концепція бізнес-моделі в цьому контексті може можна пояснити трьома основними підходами:

- а)** інформаційними технологіями;
- б)** стратегією;
- в)** організаційною теорією;
- г)** всі відповіді вірні.

7. Customer development – це

а) чотирьохетапна структура, яка дозволяє виявити та підтвердити, що у вас є визначення ринку для вашого продукту, правильно побудовані функції продукту, які вирішують потреби клієнтів та розгорнуті ресурси для масштабування бізнесу;

б) продукт, що вирішує проблему для групи користувачів, яку можна ідентифікувати;

в) перевірені методи залучення клієнтів.

8. Управління продуктом – це:

а) функція управління середнього рівня, в якій можна керувати життєвим циклом продуктів і це дає змогу компанії приймати всі необхідні рішення протягом кожної фази життєвого циклу продукту;

б) робота, яку потрібно виконати, дає початкову точку, з якої можна зрозуміти ринок з точки зору клієнта;

в) процес дослідження ринку.

9. Створення портрету клієнтів – це

а) один із найважливіших моментів у просуванні й популяризації свого бренду;

б) процес створення бізнес-плану;

в) модель, яка визначає більш вдало потреби клієнтів.

10. Цінності компанії є основними принципами, які:

а) впроваджують інновації, які орієнтовані на результат;

б) визначають її культуру, впливають на прийняття рішень і формують взаємодію зі співробітниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами;

в) мотивують команду до командної роботи.

Завдання для самостійної роботи

1. Написати есе на тему: “Створіть портрет клієнта будь-якого бізнесу”.
2. Написати есе на тему: “Аналіз канви бізнес-моделі будь-якого бізнесу”
Обґрунтуйте відповідь.
3. Скласти доповідь на тему: «Здійснити сегментацію клієнтів свого бізнесу».
4. Дослідити та обрати тему щодо написання наукової статті

Теми для доповідей, статей та презентацій

1. Застосування теорії канви ціннісної пропозиції на практиці
2. Створити канву бізнес-моделі на прикладі новоствореного бізнесу. Опишіть її та обґрунтуйте щодо необхідності, ролі, складових.
3. Визначення цінностей компанії.
4. Сформувати цінності свого бізнесу та цінності свого клієнта. Чи збігаються вони? Як дійсно дізнатися про цінності клієнта?
5. Сформууйте місію і візію свого бізнесу.

Література

1. Александер Остервальдер, Ів Піньє, Алан Сміт. Для стратегів, генераторів ідей та інноваторів. 2023. 288 с.
2. Захарченко Н. В. Дизайн-мислення в бізнесі: конспект лекцій. Одеса: ОНЕУ, Ротапринт, 2022. 122 с.
3. Перетворіть свою компанію за допомогою інновацій, орієнтованих на результат. URL: <https://strategyn.com/> (дата звернення: 02.04.2024).
4. Як побудувати прибуткову бізнес-модель Канвас: шаблон і приклади. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/08/1/663610/> (дата звернення: 12.04.2024).
5. Як створити портрет клієнта: ключові кроки та інструменти. URL: <https://www.facenews.ua/press/2024/526791/> (дата звернення: 11.06.2024).
6. Як створити місію та візію бренду? URL: <https://speka.media/navishho-i-komu-potribni-viziya-i-misiya-v46mk9> (дата звернення: 11.06.2024).
7. Anthony W. Ulwich. Jobs-to-be-Done URL: <https://jobs-to-be-done-book.com/> (дата звернення: 12.02.2024).
8. A Practical guide to design thinking. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/indien/15404-20190508.pdf> (дата звернення: 12.07.2024).
9. Netflix Culture — The Best Work of Our Lives. URL: <https://jobs.netflix.com/culture> (дата звернення: 11.07.2024).
10. 190 Brilliant Examples of Company Values. URL: <https://6q.io/blog/190-examples-of-company-values/> (дата звернення: 11.07.2024).

SOFT-SKILLS TA META-SKILLS У БІЗНЕСІ XXI СТОЛІТТЯ

- 4.1. Розвиток навичок 4К: креативність, критичне мислення, бізнес-комунікація та командна праця. Креатифікація працівника та бізнесу. Розвиток креативного потенціалу працівника. Основні методи розвитку критичного мислення
- 4.2. Можливості комунікації 21 століття: знати про споживача все. Бізнес-комунікації: технології донесення інформації про проект різним цільовим аудиторіям
- 4.3. Розвиток комунікативних навичок. Критерії, правила та принципи командної роботи. Навички командної роботи
- 4.4. Різновиди бізнес-доповідей. Огляд технік пітчінгу: Business Pitch, Pitch Deck, Executive Summary, LivePlan Pitch, Elevator Pitch
- 4.5. Сторітеллінг як засіб управління проектом

Основні поняття та терміни: креативність, критичне мислення, бізнес-комунікація, командна робота, креатифікація, бізнес-комунікації, бізнес-доповідь, пітчінг, Business Pitch, Pitch Deck, Executive Summary, Soft skills, LivePlan Pitch, Lifelong Learning, meta-skills, Elevator Pitch, сторітеллінг, соціальний інтелект, проект.

4.1. Розвиток навичок 4К: креативність, критичне мислення, бізнес-комунікація та командна праця. Креатифікація працівника та бізнесу. Розвиток креативного потенціалу працівника. Основні методи розвитку критичного мислення

Сьогодні досліджують та визначають діапазон особистісних якостей, які, як передбачається, створюють ширші результати у важливих сферах життя, у тому числі з точки зору успіху бізнесу.

Їх часто називають «**Soft skills**», що означає: широкий набір навичок, поведінки та особистих якостей, які дозволяють ефективно орієнтуватися в навколишньому середовищі, добре спілкуватися з іншими, добре працювати та досягти цілей. Ці навички застосовні в різних галузях і доповнюються іншими навичками, такими як технічні та академічні.

До «Soft skills» відносять:

- **позитивне ставлення:** емоційний аспект, в якому присутні ентузіазм і заохочення до праці
- **відповідальність:** здатність розуміти власну роль і надійно виконувати завдання за цією роллю, і віра в те, що власний вибір і дії можуть вплинути на події в житті і призвести до позитивних результатів
- **цільова орієнтація:** мотивація та здатність скласти життєздатні плани та виконувати бажані цілі
- **емпатія:** ефективна та когнітивна здатність відчувати та розуміти, ким є хтось інший, приймати його почуття на себе.
- **комунікація:** здатність ефективно висловлювати та розуміти знання та ідеї, вміння вести переговори, переконувати, передавати та інтерпретувати
- **спілкування:** включає навички усного, невербального та письмового мовлення
- **соціальні навички:** набір навичок, необхідних для того, щоб добре ладити з іншими, включаючи: повагу і висловлюючи вдячність іншим, демонструючи відповідну поведінку та здатність поводитися відповідно до соціальних норм.

Наразі популярною є програма «Основа для навчання 21-го століття», запропонована Партнерством у США для 21-го сторіччя, що підкреслює важливість розвитку навичок 4К: креативність, критичне мислення, бізнес-комунікація та командна праця.

Модель «4К» заснована на твердженнях, що виклики 21 сторіччя вимагатимуть широкого набору навичок, які підкреслюють основні здібності

особистості: предметних навичок, соціальних та міжкультурних навичок, знання мов та розуміння економічних процесів, які впливають на суспільство.

Виходячи з аналізу Скотта, кожна з **навичок «4К»** описана нижче:

Креативність. Креативність визначається як здатність генерувати нові ідеї та рішення, «розробляти нове», закликати до свіжого способу мислення, ставити незнайомі запитання та приходити до несподіваної відповіді. У глобальному контексті, індивідуальна здатність до інноваційності та креативності все частіше розглядається як потреба для професійного та особистого успіху.

Критичне мислення. Критичне мислення передбачає доступ, аналіз і синтез інформації, і належить до фундаментальних навичок 21 століття. Критичне мислення спирається на інші навички, такі як комунікація, інформаційна грамотність та здібності досліджувати, аналізувати, інтерпретувати та оцінювати факти. Однак, хоча критичному мисленню можна навчитися, відпрацювати на практиці та опанувати, останні дослідження показують, що багатьом людям бракує необхідних компетенцій для навігації та вибору відповідних джерел з великої кількості доступної інформації.

Бізнес-комунікація. Комунікація включає вміння чітко і переконливо висловлювати думки як усно, так і у письмовій формі (висловлення думок, передача послідовних інструкцій та мотивація). Комунікативні навички також закладені в інформаційні, медіа та технологічні компетенції. Це підтверджується тим, що комунікативні навички в бізнесі високо цінуються на робочому місці та в громадському житті. У цьому контексті ефективні бізнес-комунікації можуть допомогти уникнути непорозумінь.

Командна робота. Зазначається, що в майбутньому на робочому місці працівники можуть розраховувати на те, що вони будуть працювати в мережі колаборацій, відокремлених від колег відстанню і розташованих далеко від фізичного місця розташування інформаційних ресурсів. Людям потрібно буде комфортно співпрацювати на відстані, і моделювання цих взаємодій в освіті матиме очевидні переваги. У цьому контексті, чіткі та ефективні навички командної роботи та використання технологій є ключем до ефективної співпраці і гарних результатів діяльності компанії [12, стр 9-14].

У минулому столітті створення інновацій було випадковим процесом. Проте сьогодні це в переважній більшості стало цілеспрямованою діяльністю. У сучасному суспільстві інновації є життєво важливими для соціального і економічного розвитку. Інновації не виникають самі собою. Важливою умовою для їх появи є **креативність**. Хоча поняття креативності часто

використовується, межі цього поняття часто нечіткі. Вчені наголошують на складності і багатовимірності цього поняття.

Для деяких компаній **креативність** є важливим фактором:

- клієнтам рекламних агентств потрібна креативна реклама;
- архітекторам, дизайнерам також часто доводиться створювати ексклюзивне та унікальне творіння.

Однак в інших сферах бізнесу креативне мислення не є таким зрозумілим. Хоча більшість світових бізнес-організацій, декларуючи цінності, використовують такі слова, як «інновації», «креативність», «нове та розумне мислення», насправді вони залишаються лише твердженнями декларативного характеру. Тому виникає головне проблемне питання: як креативність може сприяти успіху у підприємницьких організацій.

Після аналізу можна виділити основні **особливості креативності**.

Перша особливість – **оригінальність**. Вона розуміється як здатність мати незвичайні ідеї. Оригінальні люди відомі своїм вільним мисленням, це створення оригінальних, абсолютно нових, унікальних або виключно інших ідей.

Ще однією особливістю є **здатність вільно висловлювати думки**.

Іншою особливістю креативної особистості є **гнучкість**. Це здатність бачити ідею з різних точок зору і здатність бачити по-різному рішення з однієї проблеми.

Ще одна особливість — **специфікація**, яка розуміється як здатність диференційовано та інтенсивно аналізувати проблему.

Останньою з особливостей є **уява**. Це здатність мріяти, винаходити, бачити та розуміти нові ідеї чи творіння, бути винахідливими. Це тісно пов'язано зі здатністю до асоціації.

Креативність є вирішальним фактором для інновацій. Значення інновацій в сучасних організаціях є безспірним. Інновації є основою для підвищення продуктивності сучасних знань. Безсумнівно, інновації породжуються від застосування креативності.

Бізнес-організації, які хочуть залишатися в сучасній конкурентній боротьбі, повинні завжди розширюватися і покращувати. Одна з головних можливостей зробити це – дозволити співробітникам висловити своє творче мислення на роботі.

Кожна організація повинна розуміти, що креативний працівник допомагає організації розширюватися, вдосконалюватись і залишатися конкурентоспроможною на ринку. Це особливо вірно, коли креативність стає частиною культури організації, і співробітникам дозволяється бачити окремі речі, які не відповідають стереотипам.

При цьому науковці виділяють **наступні компоненти, що впливають на креативність працівника:**

- **виклик.** Люди, які стикаються з великими викликами, мають внутрішню мотивацію робити внесок в організацію. Вони знаходять радість і сенс у своїй роботі і мають багато енергії;
- **оточуюче середовище.** У такому середовищі, що спонукає до ризику, можна приймати нові сміливі рішення, навіть не знаючи їх результату або опинившись у неприємній ситуації;
- **динамізм і жвавість** – це характеристики, які визначають події життя організації. У динамічних ситуаціях часто зустрічаються інновації, зміна способу мислення та нові способи вирішення проблем. Атмосфера жива та сповнена позитивної енергії;
- **впевненість і відкритість** визначають емоційну безпеку взаємних стосунків. На високому рівні взаємної довіри кожна людина в організації може представити свої ідеї та думки. Ініціативи можна брати на себе, не боячись отримати негативні емоції або знущання у разі невдачі. Спілкування відкрите та відверте;
- **грайливість і гумор** означають спонтанність і відданість. Вільна атмосфера свідчить, що організація займає високе місце за цим фактором.

Варто зазначити, що для того, щоб бізнес був креативним, особливо важливо вдосконалювати та зберігати **людські ресурси**. У проаналізованій літературі зазвичай згадується значення часу і грошей, як факторів впливу, які можуть підтримувати або, навпаки, обмежувати креативність. Коли працівникові дається недостатній час експериментувати, він може мимоволі зробити помилки на шляху творчого процесу. Обмеження ресурсів може обмежити креативність, тому що співробітники будуть зайняті більш тривалий час, шукаючи додаткові ресурси, а не розробляючи нові продукти чи послуги [6, с. 237-240].

У більшості сучасних компаній колективи об'єднують працівників неоднакової кваліфікації, з різним досвідом і різними поглядами.

На групову та індивідуальну креативність впливає багато **факторів**: клімат у групі, індивідуальна творчість та вміння працювати в групі. Креативність в організації заохочується підтримкою робочої групи, яка виникає, коли люди зберігають добрі взаємини, відкриті до нових ідей, конструктивно оцінюють діяльність один одного, довіряють і допомагають один одному та віддані роботі, яку вони виконують.

Психологи, які досліджують **вплив роботи в команді на креативність** помічено, що робота в групі є ефективнішою за індивідуальну роботу.

А. В. VanGundy характеризує деякі переваги роботи в групах:

- «при роботі в групі розширюється обсяг знань;
- робиться менше помилок;
- створюються більш унікальні способи вирішення проблем;

- учасники більш задоволені своїми рішеннями;
- підвищується ефективність застосування рішень;
- зменшується страх ризиків;
- якісніше генеруються ідеї;
- швидше відхиляються рішення, спостерігаються помилки;
- працівники більше контролюють свою поведінку, більше цікавляться завданням» [10].

Різні автори по-різному класифікують фактори креативності організацій, отже, створено нову модель, що стимулює креативність організацій.

Ця модель складається з заохочення організації, заохочення лідера та підтримки робочої групи. Системи освіти також мають бути орієнтовані на креативність. Набагато більше варто приділити уваги креативності як у бізнес-секторі, так і в державних установах, тому що уряд має виняткову владу ініціювати зміни у бізнес-середовищі [4].

Сучасні реалії поставили перед нами значний запит на ресурсність, стресостійкість та здатність швидко адаптуватися до нових умов життя і бізнесу. Як наслідок, набули особливої важливості ціннісні, кросконтекстні навички, що характеризуються унікальними продуктивними якостями, відомі як «**meta-skills**» або «**навички лідерства майбутнього**» [3].

П'ять мета-навичок для успіху в новій епосі

1. Lifelong Learning (постійне навчання) – це концепція, яка передбачає безперервний процес здобуття знань, навичок і компетенцій протягом всього життя. Це підхід, який включає формальне і неформальне навчання, самостійне вивчення та професійний розвиток. Основні характеристики цього підходу включають:

- **безперервність** – постійне навчання є не просто однією з стадій життя, а безперервним процесом. Це означає, що навчання не обмежується лише освітою в молодому віці, а триває протягом всього життя. Люди постійно навчаються новим навичкам, отримують нові знання і розвиваються особисто і професійно;

- **гнучкість** – навчання може відбуватися у будь-який час і в будь-якому місці. Формати навчання різноманітні: онлайн-курси, семінари, вебінари, читання книг, самостійне дослідження та інші методи. Гнучкість дозволяє адаптувати навчання до індивідуальних потреб і розкладу;

- **самостійність** – постійне навчання вимагає високого рівня самостійності та самодисципліни. Люди, які прагнуть до постійного розвитку, самостійно визначають свої навчальні цілі, вибирають джерела інформації та оцінюють власний прогрес;

- **адаптивність** – постійне навчання дозволяє адаптуватися до швидко змінюючогося світу. Воно допомагає бути в курсі нових технологій, змін у

професійній сфері та соціальних тенденцій, що є критично важливим для особистісного і професійного успіху;

- **інтеграція з повсякденним життям** – навчання є інтегрованою частиною повсякденного життя. Це може включати навчання на роботі, участь у хобі, читання статей, спілкування з експертами в різних сферах та інші способи здобуття нових знань;

- **мотивація і цікавість** – постійне навчання часто базується на внутрішній мотивації і зацікавленості. Люди, які мають бажання вчитися, зазвичай демонструють високий рівень мотивації, що допомагає їм досягати своїх навчальних цілей;

- **розвиток критичного мислення** – постійне навчання сприяє розвитку критичного мислення і навичок аналізу. Це дозволяє людям краще оцінювати інформацію, робити обґрунтовані рішення та вирішувати складні проблеми;

- **персоналізація** – процес навчання є індивідуальним і може бути персоналізованим. Кожна людина має свої унікальні потреби, інтереси і способи навчання, які можна адаптувати під свої індивідуальні особливості;

- **інтеграція нових знань** – навчання не лише збільшує обсяг знань, але і допомагає інтегрувати нову інформацію з вже існуючими знаннями. Це дозволяє створювати нові зв'язки та застосовувати отримані знання в різних контекстах;

- **особистісний і професійний розвиток** – постійне навчання підтримує як особистісний, так і професійний розвиток. Це допомагає людям вдосконалювати навички, досягати нових цілей, і адаптуватися до змін у кар'єрі та особистому житті.

Lifelong Learning є ключовим елементом для успішної адаптації до змінюваного світу, забезпечує конкурентні переваги в професійній сфері та сприяє особистісному зростанню і розвитку.

2. Погляд на перспективу. Ця мета-навичка допомагає оцінювати результати вашої роботи ще до їх досягнення. Важливо бачити ситуацію очима кінцевого споживача або клієнта. Якщо ви, наприклад, менеджер з продажу, спробуйте уявити, як ваш продукт полегшить життя клієнтові. Розвиваючи цей навик, ви зможете краще передбачити реакцію інших на ваші ідеї та рішення.

3. Соціальний інтелект. Ця навичка охоплює вміння ефективно спілкуватися, розуміти не лише усвідомлені рішення, але й глибші мотиви і емоції інших. Соціальний інтелект допомагає краще працювати в команді, ефективно взаємодіяти в онлайн-середовищі та швидше знаходити рішення без значних розумових і часових витрат.

4. Дизайн-мислення. Марті Ноймаєр описує дизайн-мислення як генеративний підхід до вирішення проблем: не знаходження готових відповідей, а створення нових рішень. Це навичка, яка дозволяє створювати

унікальні продукти та рішення, що привернуть увагу клієнтів і допоможуть подолати кризи в бізнесі.

5. Стійкість. У кризові часи важливо бути стійким і не здаватися після перших невдач. Експериментуйте, шукайте нові рішення і вчіться адаптуватися до змін. Стійкість допоможе швидше досягти бажаних результатів і зберігати спокій, незважаючи на невизначеність майбутнього.

Ці **мета-навички** важливі не лише для виконання робочих завдань, але й для успішного адаптування до змін у житті і правильного сприйняття його викликів [7].

Розвиток критичного мислення є ключовим аспектом для підвищення аналітичних здібностей, здатності до об'єктивного оцінювання інформації та прийняття обґрунтованих рішень.

Основні методи розвитку критичного мислення можна класифікувати за кількома напрямками:

1. Аналіз та оцінка інформації:

- виявлення джерел інформації: розвивайте навички оцінки достовірності джерел інформації, перевіряючи авторитетність, об'єктивність та можливу упередженість джерел;
- перевірка фактів: навчіться перевіряти факти за допомогою незалежних та надійних ресурсів, щоб уникнути поширення дезінформації.

2. Формування та оцінка аргументів:

- будова аргументів: розвивайте здатність формувати логічні та обґрунтовані аргументи, включаючи чітке формулювання тез, підтримку доказами та спростування контраргументів;
- критичний аналіз: вчіться аналізувати та оцінювати аргументи інших, визначаючи слабкі місця, логічні помилки або неповноту доказів.

3. Розвиток аналітичних навичок:

- вирішення проблем: займайтеся вправами на вирішення складних проблем і задач, що вимагають комплексного підходу та різностороннього аналізу;
- системне мислення: розвивайте здатність бачити проблему в контексті більшої системи, розуміючи взаємозв'язки між різними компонентами.

4. Навчання через запитання:

- критичні запитання: практикуйте задавання запитань, які допомагають глибше зрозуміти проблему або тему, наприклад, "Чому це так?", "Які є альтернативи?" і "Що, якщо?";

5. Саморефлексія та метакогніція:

- оцінка власного мислення: розвивайте навички саморефлексії, регулярно аналізуючи власні думки, переконання та процеси прийняття рішень;
- метакогніція: займайтеся метакогнітивними практиками, які дозволяють усвідомлювати та контролювати власні мисленнєві процеси.

6. Обговорення та дебати:

- групові дискусії: участь у дискусіях та дебатах сприяє розвитку критичного мислення, оскільки ви маєте можливість чути різні точки зору та аргументи;
- оцінка позицій: практикуйте оцінку та оспорювання різних позицій, що дозволяє глибше розуміти проблему та вдосконалювати аргументативні навички.

7. Читання та дослідження:

- читання критичних статей: включайте до свого читання академічні статті, рецензії та критичні огляди, які сприяють розвитку аналітичних і критичних навичок;
- інтердисциплінарний підхід: залучайте знання з різних галузей науки та практики для формування більш широкого і комплексного розуміння проблем.

8. Практика самостійного мислення:

- рефлексивні вправи: включайте в свою діяльність завдання на самостійне мислення та рефлексію, такі як написання критичних есе або аналіз реальних випадків;
- незалежні проекти: проводьте власні дослідження та проекти, що вимагають самостійної роботи, аналізу даних і формування обґрунтованих висновків.

Ці методи сприяють розвитку критичного мислення, допомагаючи людям краще аналізувати інформацію, робити обґрунтовані рішення та формувати більш зріле розуміння навколишнього світу.

Розвиток критичного мислення в рамках дизайн-мислення має кілька ключових цілей для бізнесу. Дизайн-мислення, як методологія, орієнтована на інноваційне вирішення проблем, вимагає активного застосування критичного мислення. Ось основні цілі:

1. Глибше розуміння потреб користувачів. Критичне мислення дозволяє детально досліджувати потреби і проблеми користувачів, що є основою для створення ефективних рішень. Воно допомагає уникнути непорозумінь щодо потреб користувачів, забезпечуючи точність у реалізації проектів.

2. Створення інноваційних рішень. Критичне мислення дозволяє оцінити різні варіанти та підходи, що сприяє знаходженню нових ідей та рішень, які можуть бути упущені при поверхневому підході. Допомогає виявити потенційні ризики та недоліки ідей, зменшуючи ймовірність помилок і неефективності.

3. Покращення процесу прийняття рішень. Критичне мислення забезпечує раціональне обґрунтування рішень, знижуючи вплив суб'єктивних чи емоційних упереджень. Сприяє оцінці довгострокових наслідків рішень, що є важливим для стабільності і успіху проектів.

4. Поліпшення комунікації та співпраці. Сприяє ясному вираженню ідей і аргументів, що покращує комунікацію в командах і з партнерами. Критичний підхід допомагає конструктивно вирішувати розбіжності, зменшуючи ймовірність конфліктів у команді.

5. Забезпечення адаптивності та гнучкості. Критичне мислення сприяє швидкому пристосуванню до змінюваних умов ринку та вимог користувачів. Допомогає ефективно впоратися з невизначеністю і складними ситуаціями, що часто виникають при реалізації інновацій.

6. Формування культури інновацій. Критичне мислення допомагає формувати культуру, в якій помилки розглядаються як частина процесу навчання і вдосконалення. Стимулює креативність і мотивацію співробітників, дозволяючи їм ставити питання та пропонувати нові ідеї.

7. Покращення ефективності проектів. Критичне мислення допомагає знайти найкращі рішення і вдосконалити процеси, підвищуючи ефективність проектів та бізнес-процесів. Дозволяє виявити та усунути неефективні або непотрібні елементи, що знижує витрати і підвищує рентабельність.

У контексті дизайн-мислення **критичне мислення** є основою для креативного і систематичного підходу до вирішення проблем, що робить бізнес більш інноваційним, адаптивним і ефективним у швидко змінюваному середовищі.

4.2. Можливості комунікації 21 століття: знати про споживача все. Бізнес-комунікації: технології донесення інформації про проект різним цільовим аудиторіям

Систематичний огляд, проведений Chalkiadaki (2018), наводить більш детальний перелік навичок, що необхідні у 21 сторіччі для успіху в бізнесі.

Основи з них подано нижче:

- **саморозвиток і автономія** (самоуправління, самоорганізація, саморегулювання, самоспрямування, саморефлексія, самостійне мислення, автономна дія, здатність до формування і здійснення життєвих планів та проектів, вміння захищати/відстоювати права, емоційний інтелект);
- **творчість** (допитливість, уява, грайливість, творче мислення);
- **вирішення проблем і критичне мислення** (аналітичне мислення, аналіз та оцінка доказів, здатність створити рішення по заданій проблемі, мислення вищого порядку, міркування, прийняття інформованих рішень);
- **присутність у глобалізованому середовищі** (пристосованість, маневреність, вміння управління та прийняття ризику);
- **спілкування та співпраця** (кваліфіковане усне та письмове спілкування рідною та іноземною мовами, робота в команді, особливо в неоднорідних середовищах, відкритість, вміння управління конфліктами);
- **культурна обізнаність і глобальна обізнаність** (здатність оцінити цінність різноманітних культур і навмисно будувати міжкультурні стосунки та мережі);
- **лідерство** (самомотивація, ініціатива, підприємливість);
- **навчання** (саморефлексія, самооцінка, самовдосконалення, пізнання, самостійне навчання, незалежне навчання, конструювання знань);
- **управління інформацією** (інформаційна грамотність, аналіз даних, управління кількома потоками інформації, застосування знань у нових ситуаціях, створення нових знань);
- **цифрова грамотність** (використання медіа та комп'ютерних технологій та вміння використовувати цифрові інструменти, а також інтерактивність цифрові навички, критичне використання цифрових інструментів (аналіз, критика, оцінка) [2].

Tony Wagner з Гарвардського університету визначив додатковий перелік компетенцій і навичок на основі інтерв'ю з лідерами бізнесу, некомерційних та освітніх організацій. Він наголошує, що сьогодні люди потребують сім навичок для життя та роботи у 21 столітті:

- критичне мислення та вміння вирішення проблем;
- співпраця та лідерство;
- спритність і адаптивність;

- ініціативність та підприємливість;
- ефективне усне та письмове спілкування;
- доступ та аналіз інформації;
- допитливість та розвинена увага.

У той самий час Американська освітня група Apollo, провідний постачальник програм вищої освіти для працездатних громадян, назвала **10 навичок, необхідних студентам**, щоб стати востребуваними працівниками 21 століття

- критичне мислення;
- грамотне спілкування;
- лідерство;
- здатність до співпраці;
- адаптивність;
- продуктивність і відповідальність;
- інноваційність;
- глобальне громадянство;
- підприємницький дух;
- можливість доступу, аналізу та синтезу інформації.

Комунікація є невід'ємною частиною будь-якого бізнесу. Більше того, добрі комунікативні навички надзвичайно важливі в діловому світі. В деяких дослідженнях можна знайти багато способів спілкування.

Деякі вчені вважають, що для успішної комунікації слід пам'ятати про дві речі:

- по-перше, у кожного свої ідеї і сприйняття, і їх потрібно поважати;
- по-друге, це ідея про те, що кожна розмова потребує завершення.

Найефективніші менеджери – це ті, хто розуміє комунікацію та використовує її в організаційних умовах.

Комунікація – це засіб, який дозволяє менеджерам виконувати кожну функцію управління. Щоб успішно планувати, менеджери повинні вміти ефективно донести своє бачення до решти організації. Для успішної організації менеджери повинні дозволяти та заохочувати вільне спілкування як вгору, так і вниз ієрархії, а також між відділами та колегами.

Отже, **менеджери повинні бути ефективними комунікаторами**. Але що робить людей успішними комунікаторами?

По-перше, вони повинні зрозуміти, що таке спілкування. Далі вони повинні зрозуміти, як працює комунікація як на міжособистісному, так і на організаційному рівні, і, нарешті, вони повинні зрозуміти які бар'єри можуть перешкодити комунікації, щоб вони могли їх подолати і покращити комунікації в організації.

Комунікація на її базових рівнях включає три основні елементи або компоненти, якими є кодер, канал і декодер. Джерело або походження інформації відомої як кодер. Тобто кодер є ініціатором інформації, яку необхідно повідомити іншій стороні. Канал є середовищем, що використовується для передачі повідомлення чи інформації іншій стороні.

Декодер – це особа, якій надсилається повідомлення або інформація. Він є одержувачем повідомлення. Однак при цьому він може бути або не бути користувачем такої інформації.

Комунікаційний процес в сучасних організаціях зазвичай відбувається за схемою нижче:

- у відправника є ідея;
- ідея стає повідомленням, – процес створення повідомлення у формі, яку зрозуміє одержувач, називається кодуванням;
- повідомлення передається одержувачу;
- приймач отримує повідомлення та інтерпретує його (даний процес, відомий як декодування);
- одержувач повідомляє відправника про ефективність та корисність інформації, що було повідомлено.

Існує багато **методів комунікації** в залежності від характеру, обсягу і рівня технології, а також застосування інформації в організації. Наприклад, в організаціях малого бізнесу, більшість комунікацій між власником підприємства та працівниками чи між ним і його клієнтами здійснюються особистим контактом віч-на-віч.

Однак у міру розширення бізнесу та характеру операцій це стає більше складним, зазвичай виникає потреба в додатковій документації, яка вимагає письмового, а не простого усного спілкування. Це, по суті, є основною особливістю середнього бізнесу.

Крім того, більшість компаній-гігантів, особливо багатопродуктові, багатонаціональні та транснаціональні компанії використовують сучасний високий рівень комунікацій, де більшість комунікацій здійснюється за допомогою комп'ютерів, телефонів, інтернету, телефаксу, радіограм, телеграм тощо.

Організація може вибирати з різних доступних каналів для ефективної передачі службової або управлінської інформації по лініях всередині системи на основі її власних особливостей. Крім того, характер зв'язків між організаційними системами будуть відрізнятися залежно від вимог кожної з них. Вміння ефективно спілкуватися є важливою якістю підприємців. Завдяки успішним комунікаціям бізнес створює успіх.

Існує два типи передачі інформації: низхідна та висхідна.

Низхідна комунікація – це потік інформації від вищого до нижчого рівня в організаційній ієрархії. Менеджери використовують його для виконання різноманітних завдань. Основні організаційні функції та цілі, це:

- роз'яснити та створити підтримку місії організації;
- інструктувати, спрямовувати, запитувати чи винагороджувати працівників;
- пояснювати політику, правила, положення та кодекси практики;
- надавати зворотній зв'язок з керівництвом та ділитися інформацією про стан організації та про її ключові елементи у зовнішніх середовищах.

З іншого боку, **висхідна комунікація** – це потік інформації від нижчого до вищого рівня в організації. Менеджери заохочують висхідну комунікацію, щоб виконувати такі важливі функції:

- зібрати цінну інформацію;
- дати працівникам можливість висловлювати скарги;
- дізнатися, коли співробітники готові отримати інформацію від керівництва;
- отримувати зворотний зв'язок від працівників у вигляді звітів, скарг;
- пропозиції, поради тощо;
- отримати інформацію про проблеми на роботі [8].

4.3. Розвиток комунікативних навичок. Критерії, правила та принципи командної роботи. Навички командної роботи

Як тільки ви починаєте думати про вдосконалення проекту, вам потрібно подумати й про те, хто буде задіяний і як все буде зроблено.

Робота в команді є найефективнішим способом виконання такої роботи в діловому світі. У проектах команди приносять у проблему різні інтереси та погляди, а також зменшують обсяг роботи.

Ефективна командна робота дає значні переваги як організації, так і окремим членам команди. Організація отримує цілісну структуру, яка в сукупності володіє всіма знаннями та навичками, необхідними для покращення процесу.

Таким чином, ефективна команда часто може зробити фундаментальне, тривале покращення процесу, а не просто переносити проблему з одного відділу в інший, як часто відбувається без ефективних команд. Індивідуальні

працівники також отримують користь, дізнаючись від інших членів команди про інші аспекти процесу або кращі підходи до вирішення проблем і вдосконалення процесу. Об'єднання інформації може усунути тривалі головні болі в організаційних процесах, які окремі люди не змогли вирішити самостійно.

Формуючи команду, подумайте, що отримає кожен член команди проекту і те, як організація отримає **користь**. У здоровій організації, однак, проблема вирішення та вдосконалення процесу розглядатимуться як частина роботи, а не «додаткова робота».

Команди є найбільш продуктивними, коли всі члени команди отримують щось важливе. Новий досвід, нові навички, нових знайомих/друзів, ширшу відповідальність та досвід керівництва, а також фінансові винагороди – це **переваги**, які часто отримують від роботи в команді.

Звичайно, **формування команди** – не завжди найкращий підхід. Деякі види діяльності, як-от писати вірші чи роман, найкраще роблять окремі люди. Рідко чудовий твір мистецтва створено командою. Команда повинна використовуватися в ситуаціях, в якій жодна особа не має колективних знань, умінь і навичок, досвіду, необхідного для ефективного виконання роботи в потрібний термін.

Нижче наведено **ключові випадки**, які визначають, коли потрібна командна робота:

- коли завдання складне;
- коли потрібні креативні ідеї;
- коли реалізація включає багато людей;
- коли питання є спірним;
- коли шлях вперед незрозумілий.

Мета командної роботи – дати співробітникам новий досвід. У великих проектах, таких як будівництво нового об'єкта, «основна команда» може контролювати весь проект, тоді як численні інші команди працюють над окремими завданнями, пов'язаними з проектом.

Завдання основної команди полягає в тому, щоб забезпечити, щоб кожна окрема команда працювала над однією спільною метою, тобто забезпечити загальну «оптимізацію системи» проти функціональної субоптимізації в кожній команді.

Багато вчених обговорюють складові успішної командної роботи, до яких відносять:

- чіткі цілі;
- чіткі ролі;
- план проекту;
- використання наукових методів;
- добре визначені процедури прийняття рішень;

- знання процесу, що вдосконалюється;
- вміння розв'язувати проблеми;
- продуктивна динаміка команди;
- чітке спілкування;
- збалансована участь членів команди;
- дотримання основних правил;
- поінформованість про процес.

Звернення уваги на ці складові збільшує ймовірність того, що команда буде успішною. Всі ці елементи повинні бути присутніми для успіху командної роботи.

Ігнорування навіть однієї або двох складових може сильно вплинути на успіх команди. Наприклад, якщо всі члени команди не мають однакових цілей, то можливий конфлікт.

Кожен учасник команди приносить у групу свої унікальні навички, досвід та перспективи.

Переваги командної роботи величезні, тому варто вивчити основні складові успішної команди і розглянути стратегії для побудови згуртованого колективу та створення продуктивного середовища, яке допоможе вам досягати ваших цілей.

1. Прихильність спільній меті

Найкращі команди завжди знаходяться на одній хвилі. Вони розуміють значення спільної мети і разом працюють над її досягненням. Успішні команди ефективно комунікують і використовують різноманітні навички кожного члена для досягнення результату.

Хороша команда – це група людей, яка піклується не лише про себе. Кожен учасник об'єднаний спільним баченням і місією, що направляє їхню роботу. Вони вважають успіх команди таким же важливим, як і особисті досягнення.

Ефективна командна робота передбачає відповідальність, підзвітність та виконання обіцяних завдань. Члени команди покладаються один на одного, тому будь-яка недбалість може призвести до провалу проекту. Для цього необхідно довіряти один одному і мати сильні взаємини.

2. Надійна та відкрита комунікація

Ефективна командна робота вимагає надійної та прозорої комунікації. Учасники команди не залишають питання без вирішення і чітко обмінюються інформацією, що усуває будь-які непорозуміння. Коли виникає конфлікт, успішні команди знають, як його конструктивно вирішити.

Конфлікт не завжди має негативний характер. Якщо всі учасники команди налаштовані на позитив, конфлікт може бути конструктивним і навіть корисним.

Наприклад, якщо один член команди відчуває розчарування через те, що не може продовжити роботу над частиною проекту без відгуку від іншого члена команди, він може уникати розмови через страх виглядати нерозумно або перебивати. Можуть виникати плітки про це питання.

Натомість, **правильним підходом** буде звернутися безпосередньо до того, хто має надати відгук, і запитати, коли це буде можливим, щоб проект міг рухатися вперед. Це також дозволить встановити чіткі правила та очікування щодо термінів виконання завдань.

3. Організований робочий процес

Успішні команди забезпечують себе інструментами та ресурсами, які сприяють ефективній співпраці. Часто використовуються системи управління проектами, які дозволяють всім учасникам відстежувати прогрес у досягненні цілей і завдань в одному місці. Багато з таких систем також включають функції для чат-комунікації та відеодзвінків, що допомагає членам команди спілкуватися без необхідності в довгих та непродуктивних зустрічах.

Існує безліч інструментів для організації роботи як для малого, так і для великого бізнесу. Виберіть той, що найкраще підходить для вашої організації, і забезпечте, щоб усі використовували одну і ту ж платформу, щоб максимізувати співпрацю та продуктивність.

4. Навмисний розвиток команди

Розумні команди, усвідомлюючи важливість командної роботи, свідомо створюють можливості для розвитку та зростання колективу. Коли члени команди вдосконалюють свої навички, вони знаходять нові способи більш ефективної спільної роботи.

До прикладів активностей для розвитку команди можна віднести спільне відвідування конференцій, проведення командних самітів, онлайн-курси та участь у семінарах з командної роботи. Наявність чітко організованого календаря подій для розвитку команди також сприяє зміцненню довіри та взаєморозуміння в колективі.

5. Чудове керівництво

Успіх команди залежить від наявності відмінного лідера. Лідери команд повинні бути вмілими в управлінні конфліктами, делегуванні завдань і відкритому слуханні своїх підлеглих. Вони мають бути креативними, шукати способи покращення робочих процесів, розуміти сильні та слабкі сторони кожного члена команди, а також забезпечувати можливості для кар'єрного зростання.

Великі лідери також володіють скромністю. Їх сприймають як частину команди, а не як авторитарного керівника чи наглядча. Вони підтримують групове прийняття рішень, щоб забезпечити рівне залучення всіх учасників і відчуття їхньої цінності.

Коли люди не відчувають, що їх цінують, їх мотивація знижується і вони перестають працювати на повну силу. Натомість, якщо вони відчувають

значущість своєї роботи, вони готові докладати більше зусиль і досягати кращих результатів. Якщо члени команди не бачать цінності у своєму внеску, лідер повинен внести відповідні зміни, щоб виправити це.

Важливо призначати лідерів, які володіють необхідними навичками для управління командою. Навіть чудові співробітники не завжди підходять для керівних ролей. Лідер має вміти ефективно об'єднувати команду, оптимізувати щоденну роботу і керувати індивідуальними навантаженнями.

6. Оптимізуйте продуктивність вашої команди вже сьогодні

Формування високоефективної команди є тривалим і складним процесом, що потребує значних зусиль. Ефективні команди не зупиняються на досягнутому, коли йдеться про створення високоякісних результатів. Розвивайте свої команди шляхом встановлення спільних цілей та формування корпоративної культури, орієнтованої на ефективні комунікаційні навички та прозорість. Впроваджуйте системи управління проектами, які полегшують комунікацію між членами команди, сприяють підзвітності та забезпечують централізоване управління завданнями та прогресом у досягненні цілей.

Нарешті, слід **призначити ефективних лідерів**, які здатні направити команду до успіху. Для цього варто обрати лідерів, які демонструють скромність та готовність забезпечити професійний розвиток кожного члена команди, сприяючи руху вперед. Застосування цих стратегій дозволить сформувати продуктивні команди, які забезпечують високий рівень співпраці, перевершують очікування і сприяють швидшому досягненню бізнес-цілей [11].

4.4. Різновиди бізнес-доповідей. Огляд технік пітчінгу: Business Pitch, Pitch Deck, Executive Summary, LivePlan Pitch, Elevator Pitch

У світі бізнесу часто доводиться доносити ідеї до різних цільових груп. Задля цього часто використовуються бізнес-доповіді або виступи. Зокрема, виступ часто означає унікальну можливість, в якій підприємці описують свої інноваційні ідеї і спробують отримати заснування від можливих співробітників, інвесторів або клієнтів.

Термін пітчінгу набув популярності в контексті Голлівуду, де сценаристи мали переконати кінопродюсерів взяти участь у кінопроекті. Відтоді, пітчінг став свого роду всюдисущою практикою у світі інновацій, підприємництва та бізнесу, і в даний час він став центром багатьох бізнес-шоу.

Існує декілька різновидів пітчінгу.

До них відносять:

– **Business Pitch** – це ситуація, за якої представники бізнесу спонукають інвестора надати ресурси на втілення у життя певного проекту чи ідеї.

– **Pitch Deck** – це презентаційна доповідь, яка використовується для презентації вашої ідеї чи компанії будь-якій аудиторії, як правило, інвесторам. Одним із найважливіших аспектів ефективної презентації є організація її на основі аудиторії та форуму, на якому вона представлена.

– **Executive Summary** – це своєрідне резюме, яке надає огляд основних пунктів більшої доповіді. Його часто використовують для економії часу, коли не має можливості переглянути усю доповідь цілком. Читач повинен мати можливість приймати рішення лише на основі читання даного резюме.

– **LivePlan Pitch** – це своєрідне резюме стратегії. Це стандартизований опис на одній сторінці, що включає логотип, короткий тег, аналіз ринку, пункти для основних видів діяльності, підсумок фінансових показників і опис команди.

– **Elevator Pitch** – це виступ, що є коротким підсумком і може швидко визначити продукт чи послугу та її ціннісні пропозиції. Як правило, даний виступ триває від 30 секунд до 2 хвилин. Окрім того, це повсюдно поширений, перевірений часом інструмент для створення сильного першого враження, що відкриває двері для майбутнього діалогу та можливості для просування [9, стр.2-6].

4.5. Сторітеллінг як засіб управління проєктом

Сьогодні в бізнесі часто використовується сторітеллінг. **Сторітеллінг** може бути дуже потужним способом представлення та передачі складних багатовимірних ідей. Добре продумані, добре розказані історії можуть передати як інформацію, так і емоції.

Сторітеллінг, що в перекладі з англійської означає "розповідь історій", є мистецтвом захоплюючого викладу та передачі інформації з метою впливу на емоційну, мотиваційну та когнітивну сфери слухача. Ця техніка була розроблена і успішно випробувана Девідом Армстронгом, головою міжнародної компанії Armstrong International.

Девід Армстронг, створюючи концепцію сторітеллінга, врахував психологічний аспект: історії сприймаються значно легше, вони є більш

захоплюючими та цікавими порівняно з формальними правилами чи директивами. Коли людина слухає вас, вона починає вам довіряти, що спрощує процес переконання та мотивації.

В бізнесі, зокрема, **сторітелінг** використовується як інструмент для того, щоб:

- **поширити норми та цінності:** ці норми і цінності походять з минулого організації, але також можуть описати її майбутнє. Ключова роль лідера полягає в тому, щоб запропонувати переконливий контекст і надійне бачення, і що цього можна досягти за допомогою історій, які підкреслюють важливіші аспекти минулого організації та розміщують їх контекст для майбутнього, полегшуючи таким чином визначення майбутніх можливостей;
- **розвивати довіру та відданість:** історії можуть передати компетенцію та зобов'язання перед собою та іншими. Розкриття особистих історій може викрити власну компетентність та відданість питанням, а також сигналізують про довіру та бажання бути відкритим для інших;
- **ділитися негласними знаннями:** історії дозволяють ефективніше обмінюватися високо контекстуальними знаннями, які можуть допомогти вирішити складні проблеми за короткий час;
- **створити емоційний зв'язок:** історії мають властиву здатність задіяти наші емоції, тому що вони пов'язані з нашим життям, речами та ситуаціями, які привертають нашу увагу тим, що відрізняються від наших очікувань.

Визначення поняття сторітелінгу подано на рис. 4.1

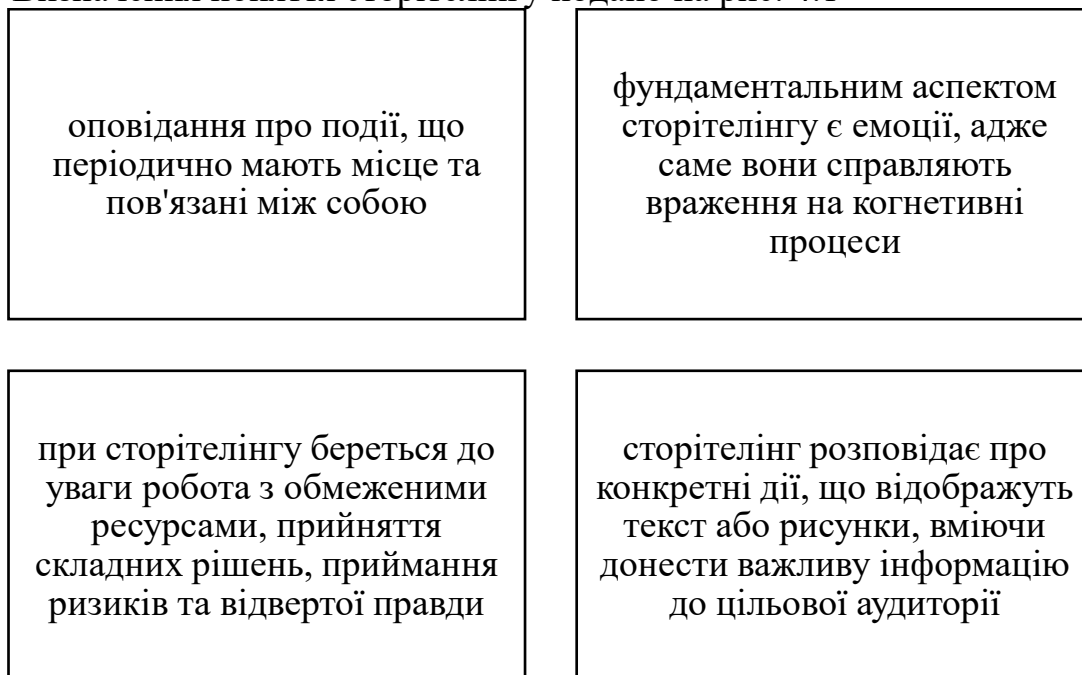


Рис. 4.1 - Визначення поняття сторітелінгу

Джерело: [5].

Огляд літературних джерел показує, що **сторітелінг має кілька цілей у бізнесі.**

До них відносять:

- інструмент ділового спілкування;
- спосіб передачі знань;
- брендування організації та її продуктів;
- залучення співробітників;
- лідерство;
- інновації;
- допомога в адаптації до організаційних змін.

Дискусія про призначення сторітелінгу в бізнесі показала, що його можна використовувати як **ефективний інструмент** у кількох сферах управління. Йдеться про залучення клієнтів, управління знаннями, брендинг, комунікації, лідерство та інновації або адаптації до організаційних змін, все це є елементами управління проектами.

Мистецтво захопливої розповіді – одна з основних складових існування великих брендів. Адже кожен з них уже довгі роки у торгівлі і у кожного продукту або послуги компанії за плечима своя історія. Вона є у всіх великих брендів і у ній закладені емоції, особистості, цінності людей, які щодня підтримують життєздатність певного продукту.

Розповідь історій завжди була частиною бізнесу, та зараз це **метод з арсеналу лідерів а не лише засіб просування бренду.** Метод який проливає світло на різні чинники, це не перелік речей які треба зробити. Розповідь має зв'язувати шматки інформації, якою ми ділимося. Хороша розповідь ґрунтується на формуванні чіткої, логічної думки, встановленні емоційного зв'язку і вищої мети.

Розповідь – це не вирішення проблеми а, скоріше позначення кінцевої мети. Скажімо, є проблема. Розповідь – це не шлях її розв'язання, а пошук можливих варіантів найкращого. Це ціле покладання, яке запалює людей і об'єднує їх. Саме у цьому позначення розповіді, встановити мету.

Хороший оповідач має послуговуватися кількома **правилами:**

1. **Передусім потрібно знати свою аудиторію.** Розповідь створюється для слухачів, вона може бути не зовсім пов'язаною з вами, не близькою і бути подекуди не зовсім логічною, але мусить спиратись на те, що слухачі знають та розуміють. Ви маєте знати хто ваші слухачі, звідки вони і чого їм треба.

2. **Друге правило:** для хорошої розповіді важлива чітка послідовність. Хороша розповідь – це послідовна низка подій, її потрібно розповідати від початку до кінця.

3. **І третє правило:** в ній має бути місце рефлексії або міститися питання, які чекають відповіді, створюють позитивне напруження, інтригу,

примушують у нетерпінні сповзати на краєчок стільця. Хороший оповідач ставить такі питання упродовж розповіді і мусить підтримувати це напруження та зменшувати його завдяки відповідям. Не надто хороший лишає відповіді висіти в повітрі, відтак слухачі перебувають розгубленими, невпевненими щодо правильності своїх висновків.

Надцікаву, змістовну історію слухають незалежно від особистості оповідача, але ми часто потрапляємо у пастку вважаючи, що додатково зацікавлювати слухача не треба. 90% буденних розмов лише виснажують керівників, викликають нудьгу. По їхньому графіку низка презентацій та нарад, нескінченне планування.

Тому керівників треба зацікавлювати. Почати треба зі зменшення невизначеності у тому, чи досягне ваша розповідь мети. Чого потребують слухачі від бізнес-лідера? Інформації, чітких фактів а ще рекомендацій.

Для цього може надзвичайно допомогти **метод розповіді**. Визначте найвпливовішу складову вашого послання і спирайтеся на неї. Це якісь факти, якийсь нарис чи діалог і, дуже важливо, переконайтеся, що ви створили якийсь привід для рефлексії, адже керівнику потрібно буде обмірковувати важливі запитання.

Лідер може використати безліч розповідей і завдяки **дизайн-мисленню** можна визначити яка із них підійде для окремого випадку якнайкраще. Головним сюжетом має бути **проблема**, на яку наразилася компанія. Тож перше, що потрібно зробити у такій розповіді – зацікавити викликом. Ви повинні допомогти слухачам зрозуміти, наскільки поточний стан справ небезпечніший за інші можливі ситуації, зацікавити їх цим викликом, дати їм мету, у досягнення якої вони можуть зробити свій внесок.

Це найперше що треба зробити. Потім треба окреслити дотичні сторони, тобто людей, яких це стосується, споживачів тощо. Переконайтеся що ваші слухачі достеменно розуміють решту зацікавленості і дайте аудиторії висловитися, саме це запорука якості. Для стабільного розвитку у сучасному бізнесі повсякчас доводиться залагоджувати проблеми.

Тож як створити по справжньому хороший бізнес? Якщо вам вдасться виявити актуальні проблеми аудиторії і створити атмосферу, за якої слухачі дослухаються до їхнього вирішення, наприкінці розповіді ви маєте показати, що розв'язати головну проблему можна, що шлях до цього існує.

Отже, **розповідь де проблема перетворюється на сюжет, краще пояснює її важливість, виявляє поточні негаразди і показує варіанти дій**. Я думаю, що розповідь дуже важлива для нинішніх та майбутніх лідерів, які мусять вчитися цього методу і краще його розуміти.

Застосування сторітеллінгу в бізнесі є важливою стратегією для залучення уваги, формування довіри та стимулювання мотивації серед споживачів та співробітників.

Наведемо кілька основних рекомендацій, заснованих на наукових дослідженнях і практичному досвіді:

1. Визначення чіткої мети розповіді:

- цільова орієнтація: перед початком створення історії визначте її мету. Це може бути підвищення обізнаності про бренд, стимулювання продажів, формування позитивного іміджу компанії або покращення внутрішньої мотивації співробітників;
- аналіз аудиторії: розуміння цільової аудиторії дозволяє адаптувати історію до її інтересів, потреб і психологічних особливостей;

2. Створення емоційного зв'язку:

- емоційна залученість: використовуйте елементи, які викликають емоційний відгук, такі як людські історії, проблеми та рішення, щоб забезпечити глибший зв'язок з аудиторією.
- аутентичність: історії повинні бути правдивими і відповідати реальному досвіду компанії, що допомагає створити довіру та автентичність.

3. Структурування історії:

- сюжетна структура: включайте в історію класичні елементи сюжету, такі як зав'язка, конфлікт та розв'язка, щоб зробити її більш захоплюючою та зрозумілою;
- чіткість та стисливість: дотримуйтеся простоти і зрозумілості у викладі, уникання надмірної складності, щоб забезпечити легке сприйняття інформації.

4. Використання візуальних і аудіо-елементів:

- візуальні ефекти: інтеграція зображень, відео та графіки може підсилити ефект розповіді і полегшити розуміння та запам'ятовування інформації;
- аудіоелементи: музика та звукові ефекти можуть доповнити емоційний контекст історії та підвищити її вплив.

5. Інтерактивність та участь:

- залучення аудиторії: сприяйте інтерактивності, наприклад, через опитування, питання або обговорення, щоб підвищити участь і зацікавленість;
- персоналізація: надавайте можливість аудиторії внести свій вклад або поділитися власними історіями, що сприяє глибшому залученню.

6. Оцінка ефективності:

- аналіз результатів: оцінюйте ефективність сторітеллінгу за допомогою метрик, таких як рівень залученості, реакції аудиторії, зростання продажів або покращення іміджу;
- збір зворотного зв'язку: збирайте відгуки від аудиторії, щоб оцінити, наскільки історія була зрозуміла та вплинула на очікувані результати.

7. Інтеграція у загальну стратегію бренду:

- послідовність повідомлень: забезпечте, щоб історії були узгоджені з загальною стратегією бренду та відповідали його цінностям і повідомленням;
- універсальність: враховуйте можливість адаптації історій для різних каналів комунікації, щоб забезпечити їх широке охоплення.

Ці рекомендації, засновані на наукових дослідженнях і практичному досвіді, можуть допомогти бізнесам ефективно використовувати сторітеллінг для досягнення своїх комунікаційних та стратегічних цілей.

Сьогодення кидає лідерам **три головні виклики**.

Один із них – активну участь у вирішенні проблеми беруть 20% працівників, і це 20% уваги, а розповідь розтягує цю увагу на більший час. У вирішенні проблеми важливі чим більші зусилля. З підвищенням рівня залучення ви створите дива, розповідь сполучає енергію, пристрасть і захоплює вашим проектом. Тому лідерам слід опанувати цей метод, який дозволяє зробити стратегію зрозумілою. Адже зазвичай вона зрозуміла лише трьом категоріям людей: лідерам, які її задумали, помічникам, які їм у цьому допомагали і професорам, які її вивчають. Для решти стратегія це щось дуже важке, що призводить до труднощів і невизначеності.

Якщо вже говорити про стратегію, **метод розповіді** дозволяє лідерам зробити її зрозумілішою, доступнішою, дати її побачити, оживити у персонажі, сюжеті. Цей метод дозволяє усім, від рядового працівника до віцепрезидента, однаково розуміти що ми робимо. І це лише кілька з причин вважати цей метод таким важливим для керівників, які хочуть стати кращими у своїй галузі.

Питання до самоконтролю

1. У чому основні особливості креативності? Назвіть їх. Обґрунтуйте актуальність креативності для розвитку компанії.
2. Надайте детальну характеристику основних переваг командної роботи.
3. З якою метою використовують бізнес-доповіді? Назвіть основні типи таких виступів, у чому їх основна відмінність та призначення?
4. Надайте детальну характеристику переліку навичок, що необхідні у 21 сторіччі для успіху в бізнесі.
5. Назвіть основні переваги ефективної командної роботи.
6. У чому значення та роль розвитку комунікативних навичок для

ефективності роботи компанії? Назвіть критерії, правила та принципи командної роботи. Надайте характеристик навичкок командної роботи.

7. Надайте детальний огляд технік пітчінгу: Business Pitch, Pitch Deck, Executive Summary, LivePlan Pitch, Elevator Pitch.

8. Навіщо компанії використовувати сторітелінг? Назвіть основні цілі сторітелінгу для бізнесу? Надайте основні етапи побудови сторітелінгу.

Перевірка знань студентів у формі тестування

1. У чому основні особливості креативності?

- а) оригінальність, свобода мислення, гнучкість, уява, специфікація, винахідливість;
- б) аналітичне і творче мислення для вирішення певної проблеми;
- в) соціалізація, соціальний інтелект, гнучкі навички, емпатія;
- г) всі відповіді вірні.

2. Соціальний інтелект – це:

- а) навичка, яка охоплює вміння ефективно спілкуватися, розуміти не лише усвідомлені рішення, але й глибші мотиви і емоції інших;
- б) процес створення бізнес-моделі, який допомагає взаємодіяти в компанії;
- в) процес моделювання послуги для створення взаємодії між постачальником та користувачами, що враховує всі відносини між ними і балансує потреби обох сторін.

3. Lifelong Learning (постійне навчання) – це

- а) підхід, який включає формальне і неформальне навчання, самостійне вивчення та професійний розвиток;
- б) концепція, яка передбачає безперервний процес здобуття знань, навичок і компетенцій протягом всього життя;
- в) всі відповіді вірні.

4. Business Pitch – це

- а) ситуація, за якої представники бізнесу спонукають інвестора надати ресурси на втілення у життя певного проекту чи ідеї;
- б) презентаційна доповідь, яка використовується для презентації вашої ідеї чи компанії будь-якій аудиторії, як правило, інвесторам;
- в) виступ, що є коротким підсумком і може швидко визначити продукт чи послугу та її ціннісні пропозиції.

5. Сторітелінг - це

- а) оповідання про події, що періодично мають місце та пов'язані між собою;

б) фундаментальним аспектом сторітелінгу є емоції, адже саме вони справляють враження на когнитивні процеси;

в) розповідь про конкретні дії, що відображать текст або рисунки, вміючи донести важливу інформацію до цільової аудиторії;

г) всі відповіді вірні.

6. Elevator Pitch - це

а) виступ, що є коротким підсумком і може швидко визначити продукт чи послугу та її ціннісні пропозиції;

б) стратегія побудови взаємодії компанії зі споживачами;

в) теорія організаційних систем;

г) всі відповіді вірні.

7. LivePlan Pitch – це

а) стандартизований опис на одній сторінці, що включає логотип, короткий тег, аналіз ринку, пункти для основних видів діяльності, підсумок фінансових показників і опис команди;

б) повсюдно поширений, перевірений часом інструмент для створення сильного першого враження, що відкриває двері для майбутнього діалогу та можливості для просування;

в) презентаційна доповідь, яка використовується для презентації вашої ідеї чи компанії будь-якій аудиторії, як правило, інвесторам.

8. Ключові випадки, які визначають, коли потрібна командна робота:

а) коли завдання складне та потрібні креативні ідеї;

б) коли реалізація включає багато людей;

в) коли шлях вперед незрозумілий;

г) всі відповіді вірні.

9. Вміння використати звичайний процес абсолютно у іншому контексті – це:

а) дизайн-мислення;

б) бізнес-мислення;

в) інноваційне мислення;

г) бізнес-процеси.

10. Яким має бути лідер?

а) оптимістом, другом, допомагати, заохочувати;

б) мотиватором, авторитетом, мати великий досвід і вміти продавати ідеї;

в) чесним, допомагати, заохочувати.

Завдання для самостійної роботи

1. Написати есе на тему: “Скласти сторінтеллінг для будь-якої сфери бізнесу /компанії. Обґрунтуйте відповідь.
2. Написати есе на тему: “Бізнес-модель Pitch-презентації” Обґрунтуйте відповідь.
3. Скласти доповідь на тему: «Що робить людей успішними комунікаторами?».
4. Дослідити та обрати тему щодо написання наукової статті.

Теми для доповідей, статей та презентацій

1. Створити Pitch-презентацію або пітчінг як короткий виступ з метою залучити фінансування, нових партнерів, інвесторів або клієнтів.
2. Написати чек-ліст ефективного пітчінгу та скласти пітчінг на прикладі новоствореного бізнесу. Опишіть та обґрунтуйте щодо необхідності, ролі, складових.
3. Як донести бізнес-ідею до своїх споживачів? Наведіть приклади та практичні етапи. Складіть алгоритм бізнес-комунікацій.
4. Сформулювати механізм побудови ефективної команди. Описати на своєму прикладі (бізнесу/ підприємства) механізм, принципи та навички командної роботи, які будете застосовувати ви на практиці.
5. Написати сторінтеллінг на прикладі вашого підприємства / бізнесу.

Література

1. Александер Остервальдер, Ів Піньє, Алан Сміт. Для стратегів, генераторів ідей та інноваторів. 2023. 288 с.
2. Захарченко Н. В. Дизайн-мислення в бізнесі: конспект лекцій. Одеса: ОНЕУ, Ротапринт, 2022. 122 с.
3. Метанавички: що це таке та як розвинути навички нової епохи. URL: <https://budni.robota.ua/career/meta-skills> (дата звернення: 30.07.2024).
4. Creative Problem-Solving Toolkit (a Design Thinking methodology). URL: <https://www.healthinnowest.net/wp-content/uploads/2023/01/CPS-Toolkit-Dec-2022.pdf> (дата звернення: 30.07.2024).
5. Deborah L. Soule., Daniel Gray Wilson. Storytelling in Organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations. URL: https://www.researchgate.net/publication/242189756_Storytelling_in_Organizations_The_power_and_traps_of_using_stories_to_share_knowledge_in_organizations (дата звернення: 30.07.2024).
6. Jurgita Baryniene, Berta Dauknyte. Creativity as the Main Factor for Organizations' Success: Theoretical Approach URL: <https://doi.org/10.5755/j01.eis.0.9.12810> (дата звернення: 30.07.2024).
7. Lifelong Learning — шлях до успіху та саморозвитку завдовжки в життя. URL: <https://wizeclub.education/blog/lifelong-learning-shlyah-do-uspihu-ta-samorozvitku-zavdovzhki-v-zhittya/> (дата звернення: 30.07.2024).

8. Mirjana Radovic Markovic, Aidin Salamzadeh. The Importance of Communication in Business Management. BUSINESS MANAGEMENT, ENTREPRENEURSHIP AND ENTREPRENEURIAL TENDENCIES. 2018. C. 11-28.
9. Omar Sabaj, Paula Cabezas, Germán Varas, Carlos González-Vergara, Álvaro Pina-Stranger. Empirical Literature on the Business Pitch: Classes, Critiques and Future Trends. *Journal of Technology Management & Innovation*. 2020. vol.15. №1. URL: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242020000100055. (дата звернення: 30.07.2024).
10. VanGundy A. B. Techniques of Structured Problem Solving. Van Nostrand Reinhold, New York, 1988.
11. What is Teamwork? The Best Practices for Excellent Teamwork. URL: <https://www.samewave.com/posts/what-is-teamwork-the-best-practices-for-excellent-teamwork> (published date: 07/30/2024).
12. 21st Century Skills: evidence of issues in definition, demand and delivery for development contexts URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5d71187ce5274a097c07b985/21st_century.pdf (дата звернення: 30.07.2024).

ВПЛИВ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ НА ВЗАЄМОДІЮ В КОМПАНІЇ

- 5.1. Принципи формування команди. Візія, місія, цінності. Ролі в команді. Дизайн-центрична культура в організації
- 5.2. Крос-функціональна взаємодія
- 5.3. Концепція ціннісної пропозиції працівнику. Параметри ціннісної пропозиції та її розробка
- 5.4. Методи стимулювання творчої активності. Матеріальна та нематеріальна мотивація. Основа мотивації – самореалізація
- 5.5. Врахування психотипу (командної ролі) працівника. Оцінка індивідуальної ефективності

Основні поняття та терміни: команда, візія, місія, командна робота, культура організації, цінності, дизайн-центрична культура, крос-функціональна взаємодія, концепція ціннісної пропозиції, мотивація, самореалізація, стимулювання, психотип, ефективність, матеріальна та нематеріальна мотивація, ціннісна пропозиція для співробітника (EVP), високоефективна команда, командоутворення.

-
- 5.1. Принципи формування команди. Візія, місія, цінності. Ролі в команді. Дизайн-центрична культура в організації**
-

Основою дизайн-мислення є глибоке розуміння потреб, мотивацій і проблем користувачів. Після отримання цього розуміння, дизайнери можуть визначити незадоволені потреби і розробити інноваційні рішення. Орієнтуючи свої зусилля на користувача, компанії можуть створювати продукти та послуги, що дійсно відповідають потребам цільової аудиторії, що підвищує

рівень задоволеності та лояльності клієнтів.

Дизайн-мислення також сприяє **співпраці та міжфункціональній командній роботі**. Він об'єднує людей з різних дисциплін і досвіду, що забезпечує різноманітність поглядів і ідей. Залучаючи різні точки зору і заохочуючи міждисциплінарну взаємодію, дизайн-мислення **забезпечує комплексний підхід до вирішення проблем і дозволяє інтегрувати різні ідеї**. Це середовище сприяє культурі інновацій, де команди можуть вільно обмінюватися ідеями, ставити під сумнів припущення і разом створювати новаторські рішення [12].

Будь-то спортивна команда, робоча команда чи група підприємців, які заснують своє наступне підприємство; всі команди працюють по-різному. Кожна команда має свою власну динаміку, і, в першу чергу, ця динаміка заснована на притаманних цілях і мотиваціях у поєднанні з внутрішніми аспектами групи та її середовища. Але чи є спосіб, за допомогою якого ви можете переконатися, що ваша команда є високопродуктивною, і застосувати це до будь-якої команди.

Однією з серйозних проблем, які стоять перед керівниками бізнесу, є **створення високопродуктивних команд**. Ми часто бачимо команди з кількома високоефективними людьми, але разом вони не прирівнюються до високопродуктивної команди. Результат не такий, як очікувалося. Сума зусиль не створює синергії.

Заяви про бачення, місію та цінності становлять основу для всіх видів діяльності в організації. Заява про бачення описує, якою буде організація в майбутньому. Це широка та надихаюча заява, покликана заручитися підтримкою зацікавлених сторін.

Місія визначає, як організація відрізняє себе від інших організацій у своїй галузі. Вона більш конкретна, ніж заява про бачення, і має на меті показати, як будуть задоволені потреби зацікавлених сторін. Заява про цінності визначає, як повинні поводитися люди в організації. Вона дає орієнтири для прийняття рішень.

Заява про бачення – це заява про загальні прагнення організації щодо того, чого вона сподівається досягти чи стати. Наведемо кілька прикладів висловлювань бачення (рис. 5.1).

Заява про бачення не містить конкретних цілей. Зверніть увагу, що кожен із наведених вище прикладів може стосуватися багатьох різних організацій. Натомість **бачення** – це широкий опис цінності, яку надає організація. Це візуальний образ того, що організація намагається створити. Це повинно надихати людей і мотивувати їх хотіти стати частиною організації та зробити свій внесок у неї.

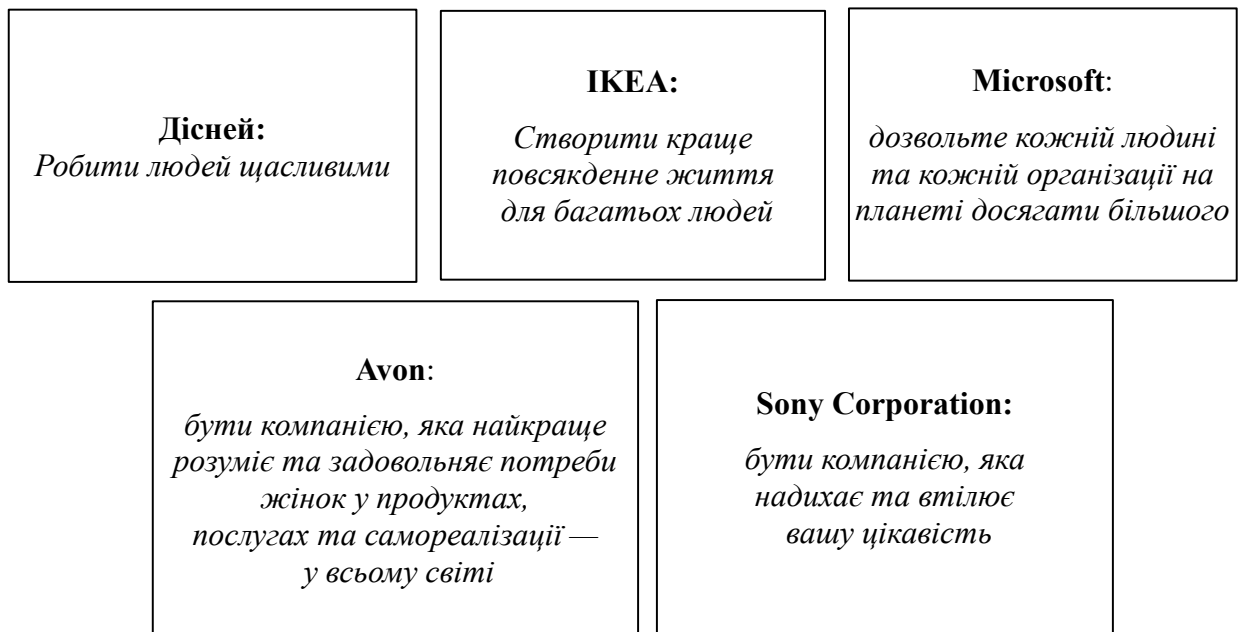


Рис. 5.1 – Бачення різних успішних компаній
Джерело: [1;2].

Положення про бачення та місію часто плутають, і багато компаній використовують ці терміни як синоніми. Проте кожен із них має різне призначення. Заява про бачення описує, де організація хоче бути в майбутньому. Повідомлення про місію описує, що потрібно зробити організації зараз, щоб досягти бачення. **Бачення та формулювання місії повинні підтримувати одне одного, але місія більш конкретна.** Вона визначає, чим організація буде відрізнятися від інших організацій у своїй галузі. Наведемо приклади місії успішних компаній (рис. 5.2).

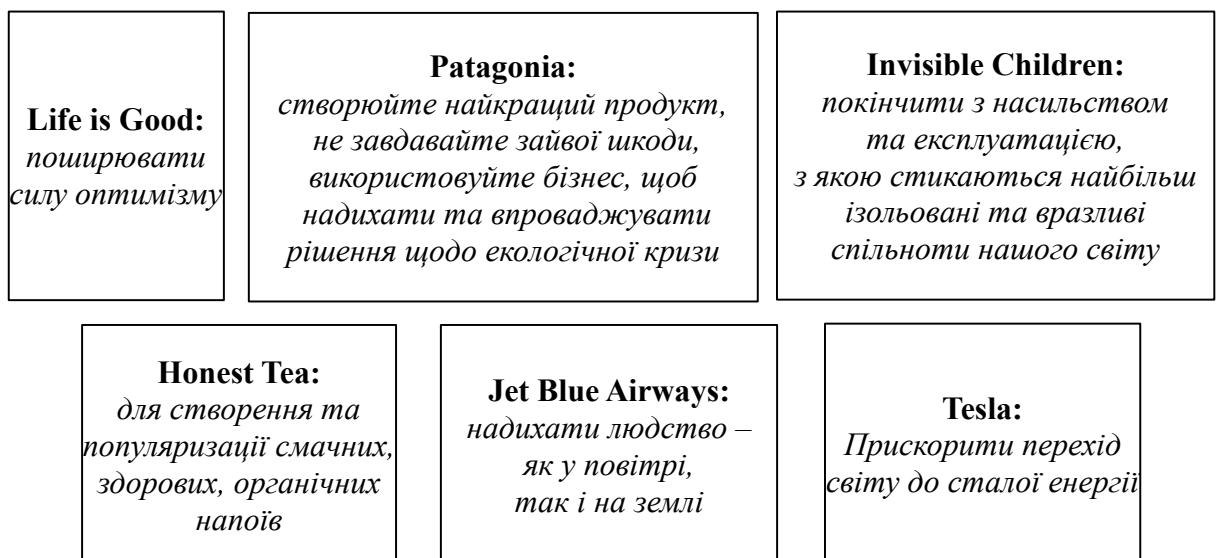


Рис. 5.2 – Місії успішних компаній
Джерело: [2;3].

Зверніть увагу, що кожен із цих прикладів вказує, де буде конкурувати організація (у якій галузі вона знаходиться) і як вона буде конкурувати (що вона буде робити, щоб відрізнятись від інших організацій). Заява про місію повідомляє зацікавленим сторонам, чому організація існує. Це пояснює, як це створює цінність для ринку або більшої спільноти.

Заява про цінності, яку також називають **етичним кодексом**, відрізняється як від твердження про бачення, так і від місії.

Бачення та місія вказують, куди рухається організація (бачення) і що вона буде робити, щоб досягти цього (місія). Вони спрямовують зусилля людей в організації на досягнення спільних цілей.

Заява про цінності визначає, у що вірить організація і як очікується поведінка людей — один з одним, з клієнтами та постачальниками та з іншими зацікавленими сторонами. Однак менеджери не можуть просто створити заяву про цінності та очікувати, що її будуть виконувати.

Щоб заява про цінності була ефективною, вона повинна бути підкріплена на всіх рівнях організації і повинна використовуватися для визначення ставлення та дій. Організації з сильними цінностями слідують своїм цінностям, навіть коли це може бути легше не робити. Levi Strauss & Co — чудовий приклад компанії, яка керується своїми цінностями.

Організація, орієнтована на дизайн, дає співробітникам можливість спостерігати за поведінкою і робити висновки про те, чого люди хочуть і потребують. Ці висновки надзвичайно важко висловити кількісною мовою. Члени команди обговорюють емоційний резонанс ціннісної пропозиції так само, як і вимоги щодо корисності та продукту.

Дизайн-центрична культура в організації відзначається орієнтацією на дизайн як основний принцип для прийняття рішень і розвитку інновацій. Вона акцентує увагу на людському досвіді, креативності та інтеграції дизайну у всі аспекти бізнес-процесів.

Наведемо детальний опис ключових **характеристик та елементів дизайн-центричної культури**:

1. Орієнтація на користувача:

- зосередженість на потребах користувачів: основний акцент робиться на розумінні та задоволенні потреб кінцевих користувачів. Це включає активне дослідження і збирання відгуків для поліпшення продуктів та послуг.

- емпатія: співробітники активно виявляють емпатію до користувачів, що допомагає створювати рішення, які дійсно відповідають їхнім очікуванням і потребам.

2. Креативність і інновації:

- стимулювання творчості: організація заохочує експерименти, нестандартні підходи та нові ідеї. Ризик та креативність цінуються, і помилки розглядаються як частина процесу навчання.

- інноваційне мислення: дизайн-центрична культура сприяє генеруванню нових ідей і рішень, які виходять за межі традиційного підходу.

3. Інтеграція дизайну у бізнес-процеси:

- крос-функціональні команди: дизайн включається у всі аспекти організації через крос-функціональні команди, які працюють разом над проектами, об'єднуючи різні професійні навички;

- дизайн як стратегічний ресурс: дизайн розглядається не лише як естетичний аспект, а як важлива складова стратегічного розвитку компанії.

4. Процеси та методології:

- дизайн-мислення: використовується методологія дизайн-мислення для розв'язання проблем, що включає емпатію, визначення проблеми, ідеацію, прототипування і тестування рішень№

- проектно-орієнтований підхід: проекти організуються навколо конкретних дизайнерських задач і викликів, що дозволяє зосередитися на інноваційних рішеннях.

5. Культура відкритості та співпраці:

- відкрите обговорення: сприятливе середовище для відкритого обговорення ідей, де кожен співробітник може висловити свої думки та пропозиції;

- співпраця: активна співпраця між відділами та рівнями управління для забезпечення інтеграції дизайнерських рішень у всі аспекти роботи компанії.

6. Безперервне навчання та вдосконалення:

- навчання та розвиток: організація інвестує в розвиток навичок і знань співробітників у сфері дизайну, нових технологій та методів;

- аналіз та вдосконалення: постійний аналіз результатів і процесів, з метою вдосконалення і підвищення ефективності дизайну і його впливу на бізнес.

7. Фокус на реальні результати:

- оцінка ефективності: результати дизайнерських рішень оцінюються на основі їхнього впливу на бізнес, користувацький досвід і досягнення стратегічних цілей;

- вимірювання успіху: впроваджуються метрики і критерії для вимірювання успіху дизайнерських ініціатив і їхнього впливу на організацію.

Дизайн-центрична культура формує середовище, в якому дизайн розглядається як ключовий компонент для досягнення бізнес-цілей, створення інновацій і підвищення конкурентоспроможності організації. Вона стимулює креативність, співпрацю і орієнтацію на користувача, що веде до більш ефективних і значущих рішень.

5.2. Крос-функціональна взаємодія

У західному менеджменті зазвичай практикується розподіл загальної роботи на окремі проекти з формуванням проектних груп під керівництвом проектного менеджера. Американські дослідники розробили численні підходи до управління такими командами. Проте дедалі більше популярності набирають методи, що виникли в Японії після Другої світової війни, зокрема бізнес-філософія «кайдзен».

Спочатку західні вчені та практики не виявляли великого інтересу до методу «кайдзен» через значні відмінності між американськими і японськими підходами до управління. Але з часом, коли результати застосування «кайдзен» стали очевидними, ця бізнес-філософія здобула популярність у всьому світі.

Кайдзен – це японська концепція, яка означає "безперервне поліпшення". Це філософія та метод управління, спрямовані на постійне вдосконалення всіх аспектів діяльності як у бізнесі, так і в особистому житті. Термін «кайдзен» складається з двох слів: «кай» (зміна) та «дзен» (хороший), що в сумі перекладається як «хороші зміни» або «покращення».

Японська практика кайдзен фокусується на безперервному вдосконаленні процесів виробництва, розробки, допоміжних бізнес-процесів і управління, а також всіх аспектів життя. Її основа складається з 5 ключових елементів, або "5S":

- **Seiri** – акуратність;
- **Seiton** – порядок;
- **Seiso** – чистота;
- **Seiketsu** – стандартизація;
- **Shitsuke** – дисципліна.

Якщо ви вирішили **впровадити 5 принципів кайдзен** у вашу роботу, вони повинні бути на виду і постійно нагадувати про себе. Це означає, що вони повинні бути видимі і доступні, поки їх реалізація не стане невід'ємною частиною вашої щоденної практики.

1. Сорткування. Спочатку сідайте і ретельно подумайте, що саме ви хочете поліпшити і що заважає ефективній роботі. Цей принцип вимагає, щоб ви зосередилися лише на важливих завданнях і не витрачали час на непотрібні дії.

Визначте, які завдання не є частиною вашої основної роботи. Наприклад, ви можете скоротити час на такі справи, як перевірка електронної пошти або обробка документів, або делегувати їх тим, хто має спеціалізовані навички.

Для ілюстрації, у деяких компаніях менеджери з продажу самостійно виконують розрахунки вартості послуг, виставляють рахунки і укладають договори. Проте, ці завдання насправді повинні виконувати бухгалтерія або юридичний відділ. Якщо ви намагаєтеся робити це самостійно, це може бути менш ефективним, ніж делегувати ці завдання відповідним фахівцям.

Часто здається, що виконання всіх цих завдань самостійно буде швидше, ніж звертатися до бухгалтерії. Хоча це може бути неприємно і навіть лякати, насправді, якщо правильно організувати процес і чітко донести до відповідних відділів, що ці завдання є їхньою відповідальністю, все піде набагато швидше.

Розпочніть з того, щоб усунути зайве, і подумайте, які прості зміни можна внести у ваш робочий процес. Як океан складається з крапель, так і значні покращення починаються з маленьких змін.

2. Організація та впорядкування процесу. Після того як ви позбавилися всього зайвого, настав час впорядкувати свою роботу, розставивши завдання в необхідному порядку. Для цього корисно протягом перших кількох тижнів вести робочий щоденник або нотатник, в якому ви будете записувати виконані завдання, час їх виконання, тривалість та їх пріоритетність.

Це може показати, що ви витрачаєте більше часу на рутинні справи і менше на найважливіші завдання, хоча часто здається, що спочатку варто скласти план на день, тиждень або місяць, а потім зосередитися на головному. Проте, це може призвести до того, що важливі завдання залишаться незавершеними. Якщо ви знаєте, що у вас є 2-3 складних важливих справи, краще відкласти їх на час, коли ваша продуктивність на найвищому рівні.

3. Прибирання або «полірування». Після завершення робочого дня важливо прибрати свій робочий стіл і розкласти всі речі на свої місця. Знаходити потрібні предмети та документи набагато легше, коли все організовано і знаходиться там, де має бути.

Прибирання стосується не лише фізичного простору, але й вашого розуму. Виділіть кілька хвилин, щоб переглянути робочий щоденник, підвести підсумки дня, внести необхідні нотатки і забути про роботу до наступного дня. Це допоможе вам почати новий день з ясною головою і свіжими ідеями, що підвищить шанси на знаходження нових і ефективних рішень.

4. Стандартизація (систематизація). Після того як ви усунули завдання, що не входять до ваших обов'язків, упорядкували свій робочий

процес і організували все не тільки на робочому місці, але і в голові, прийшов час створити систему. Щоранку дотримуйтеся цієї структури: слідуєте встановленому плану, і ви побачите вражаючі результати.

5. Підтримка практики. Коли ви впровадите перші чотири етапи, новий спосіб роботи стане автоматичним. Дотримуйтеся наміченого шляху і не повертайтеся до старих звичок і методів.

Розмірковуючи над новою методикою, ви, ймовірно, будете шукати можливості для подальшого покращення власної ефективності. Це може призвести до перегляду перших чотирьох аспектів і внесення нових змін у процес. Постійне вдосконалення є основною метою Кайдзен, яка полягає в безперервному прагненні до досконалості [5].

У концепції кайдзен людина є **найціннішим активом компанії**. Японці першими зрозуміли, що бізнес виграє більше, якщо ставиться до працівників не як до об'єкта експлуатації, а як до **партнерів**, і поділилися своїм досвідом у побудові взаємин між працівниками та організацією. **Формування відносин між співробітником і компанією базується на п'яти системах:**

1. Система довічного найму: ця система сприяє створенню лояльності серед працівників, адже як компанія, так і працівник зацікавлені у взаємовигідній та комфортній співпраці, що стимулює підтримку і допомогу один одному.

2. Система навчання на робочому місці: безперервне навчання є частиною робочого процесу, що дозволяє працівникам швидше підвищувати свою кваліфікацію, розвиватися як особистість і освоювати нові навички.

3. Система ротації: планова ротація між підрозділами допомагає співробітникам освоювати нові навички, розуміти суміжні процеси, налагоджувати комунікацію та дружні зв'язки з колегами, розширювати свої горизонти і стати більш інтегрованими у компанії.

4. Система переваг: кожен співробітник має унікальний набір якостей, і важливо знайти таке місце в компанії, де він зможе максимально реалізувати свій потенціал. Регулярний зворотний зв'язок від колег допомагає людині краще розуміти свої сильні та слабкі сторони.

5. Система винагород: винагорода пов'язана з досягненнями як працівника, так і компанії загалом. Вона мотивує співробітників долати труднощі та досягати цілей. Якщо працівник відданий компанії, він буде прагнути до успіху навіть у разі невдач.

Згідно з концепцією **кайдзен**, покарання не є прийнятним методом, адже страх перед ним може призвести до брехні, що ускладнює прийняття рішень та врегулювання ситуацій. Важливо, щоб інформаційні потоки в компанії були

прозорими і заснованими на правді. Приховування інформації чи маніпуляції можуть призвести до втрати довіри.

У кайдзен співробітники не отримують наказів; з ними радяться, обговорюють, роз'яснюють та навчають. Рішення приймаються колективно, і кожен співробітник має можливість запропонувати ідеї для покращення процесів. Співробітники зацікавлені в удосконаленні роботи, адже це знижує витрати та підвищує їхній особистий дохід.

У кожній компанії є проблеми, і важливо визнавати їх та постійно прагнути до вдосконалення, щоб зменшити ці проблеми до мінімуму. Методи японського менеджменту не залежать від культурних особливостей і можуть бути успішно застосовані в будь-якому місці, не тільки в Японії [4] .

Таким чином, визначимо **основні характеристики кайдзен**:

1. Безперервне поліпшення: кайдзен передбачає постійне, поступове поліпшення процесів, продуктів чи послуг. Це не одномоментні великі зміни, а дрібні, але часті покращення.

2. Акцент на процеси: важливим аспектом Кайдзена є фокус на поліпшенні процесів, а не тільки кінцевих результатів. Ідея полягає в тому, що покращення процесів призведе до покращення результатів.

3. Залучення співробітників: кайдзен включає участь всіх співробітників у процесі поліпшення. Це може бути зроблено через пропозиції щодо покращення, участь у робочих групах або зборів для обговорення покращень.

4. Аналіз та вирішення проблем: у рамках кайдзен активно використовуються методи аналізу проблем та пошуку їх причин. Часто застосовуються інструменти на кшталт "5 чому" (визначення корінної причини проблеми), діаграми Ішикави (риб'я кістка) та інші методи аналізу.

5. Стандартизація: після того, як досягнуто покращення, важливо стандартизувати нові процеси та практики, щоб забезпечити їх стійке застосування та уникнути повернення до старих методів.

6. Мінімізація втрат: кайдзен орієнтований виявлення та усунення втрат (муда) у процесі. Це може бути зайві витрати, час очікування, неефективні дії та інші форми неефективності.

7. Упор на якість: поліпшення якості продукції чи послуг є важливим аспектом кайдзен. Постійне покращення процесів спрямоване на підвищення якості та задоволеності клієнтів.

8. Культура змін: кайдзен передбачає створення культури, в якій співробітники відкрито обговорюють можливості для покращення та сприймають зміни як норму, а не як виняток.

Впровадження кайдзен в організацію допомагає створювати гнучке та адаптивне середовище, в якому постійне вдосконалення стає частиною повсякденної практики [5].

Однією з ключових складових «кайдзен» є **крос-функціональна взаємодія**.

Крос-функціональна взаємодія – це координація діяльності всіх підрозділів з метою створення єдиного інформаційного простору підприємства для досягнення встановлених цілей та реалізації загальної політики.

Крос-функціональна команда формується із представників різних функціональних підрозділів формальної організації з метою виконання певного завдання.

Крос-функціональна команда – це «нагромадження» організаційного навчання». Працівники, взаємодіючи один з одним всередині організації обмінюються знаннями та ідеями, незважаючи на організаційні межі, що дає змогу через синергетичний ефект формувати загальну конкурентну перевагу організації. Крос-функціональні команди складаються із окремих осіб, які залучаються з аутсорсингових організацій, що мають в своєму активі фахівців певного типу.

М. Фролова та С. Ішкільдіна наводять таку дефініцію поняття «крос-функціональні команди»: «це робочі групи всередині однієї організації, що включають в себе працівників з різними функціональними обов'язками, представників різних функціональних відділів, бізнесів» [6].

Крос-функціональна взаємодія характеризується кількома важливими особливостями, які підвищують ефективність роботи організацій:

1. Міждисциплінарна співпраця:

- різноманітність знань: команди складаються з фахівців з різних функціональних областей, що забезпечує широкий спектр компетенцій і поглядів.

- обмін досвідом: різні професійні перспективи сприяють генеруванню нових ідей та рішень, завдяки чому проблема розглядається з усіх можливих сторін.

2. Покращення комунікації:

- вільний обмін інформацією: крос-функціональні команди забезпечують прямий доступ до необхідної інформації і сприяють відкритому діалогу;
- зменшення бар'єрів: співпраця між різними відділами знижує організаційні перешкоди та спрощує досягнення спільних цілей.

3. Гнучкість і адаптивність:

- швидка адаптація: команди можуть оперативно реагувати на зміни у проекті або на ринку завдяки зібраним в них різним експертним поглядам;
- інноваційний підхід: можливість одночасного управління кількома аспектами проекту сприяє створенню ефективних і новаторських рішень.

4. Синергія і узгодженість:

- інтеграція зусиль: об'єднання зусиль з різних відділів забезпечує комплексний підхід до досягнення мети проекту;
- участь всіх сторін: залучення представників різних функцій забезпечує краще розуміння вимог і потреб проекту.

5. Підвищення ефективності процесів:

- оптимізація ресурсів: залучення фахівців з різних областей дозволяє раціонально використовувати ресурси і знижувати витрати;
- управління ризиками: широкий спектр поглядів і досвіду допомагає краще ідентифікувати та управляти потенційними ризиками.

6. Розвиток навичок і навчання:

- обмін знаннями: співпраця з різними експертами сприяє навчання і розвитку нових навичок;
- професійний ріст: різні ролі і досвід в команді допомагають розвивати універсальні компетенції.

7. Створення інноваційної культури:

- стимулювання креативності: різноманітність думок і підходів сприяє створенню нових ідей і рішень;
- мотивація: спільна робота над досягненням мети сприяє підвищенню командного духу та мотивації.

Завдяки крос-функціональній взаємодії організації здатні досягати цілей ефективніше, швидше адаптуватися до змін і впроваджувати інноваційні рішення, що є важливими для успішного функціонування в сучасному динамічному середовищі.

Також крос-функціональна взаємодія організації допоможе:

- ефективніше досягати цілей: об'єднання зусиль з різних відділів забезпечує комплексний підхід до вирішення завдань та реалізації проектів;

- швидше адаптуватися до змін: команди з різними спеціалізаціями можуть оперативно реагувати на нові виклики та зміни у середовищі;
- створювати інноваційні рішення: різноманітність поглядів і знань сприяє генерації нових ідей і креативних рішень;
- оптимізувати використання ресурсів: залучення фахівців з різних функціональних областей допомагає раціонально використовувати ресурси та знижувати витрати;
- покращувати комунікацію та співпрацю: вільний обмін інформацією між різними відділами сприяє зменшенню бар'єрів і поліпшенню координації;
- управляти ризиками ефективніше: різноманітність експертиз допомагає виявляти та зменшувати потенційні ризики;
- розвивати навички співробітників: співпраця між фахівцями з різних областей сприяє професійному росту та розвитку нових навичок.

Таким чином, крос-функціональна взаємодія **сприяє загальному покращенню результативності та інноваційності організації, а також** включає в себе наступне:

- взаємодію між працівниками різних підрозділів однієї організації;
- взаємодію між персоналом різних організацій, які виконують спільне завдання;
- взаємодію організації та клієнтів (споживачів);
- взаємодію постачальників та покупців в рамках одного ланцюга постачань.

При цьому **крос-функціональна команда** – це група працівників з різних функціональних підрозділів та відмінними за компетенцією, які поєднані задля виконання певного завдання та досягнення синергетичного ефекту, що формує стійку конкурентну перевагу організації.

Представимо **характеристики та особливості таких команд:**

1. Міждисциплінарний склад:

- різноманітність експертиз: команда включає фахівців з різних функціональних областей, таких як маркетинг, фінанси, ІТ, розробка продуктів тощо. Це дозволяє охоплювати всі аспекти проекту;
- інтеграція знань: різні погляди та знання учасників сприяють комплексному підходу до вирішення завдань і створення інноваційних рішень.

2. Спільна мета та завдання:

- чітко визначені цілі: команда працює над досягненням конкретних цілей або вирішенням певних проблем, що допомагає зосередити зусилля та ресурси;
- спільна відповідальність: учасники несуть спільну відповідальність за результати проекту, що стимулює зобов'язання та співпрацю.

3. Гнучкість і адаптивність:

- швидке реагування на зміни: команда може оперативнo адаптуватися до нових викликів або змін у проєкті завдяки різноманітності навичок та досвіду;
- адаптація підходів: гнучкість дозволяє впроваджувати нові методи та процеси відповідно до потреб проєкту.

4. Комунікація та співпраця:

- вільний обмін інформацією: активна комунікація між членами команди забезпечує доступ до важливої інформації і сприяє ефективному вирішенню завдань;
- зменшення бар'єрів: крос-функціональна структура знижує організаційні бар'єри, що дозволяє легше і швидше досягати узгодження між різними відділами.

5. Процес прийняття рішень:

- колегіальний підхід: рішення приймаються на основі консенсусу, що дозволяє враховувати різні точки зору і забезпечує більш збалансовані результати;
- різноманітність підходів: інтеграція різних експертиз сприяє більш якісному аналізу проблем і розробці комплексних рішень.

6. Керівництво та організація:

- крос-функціональний лідер: зазвичай у такій команді є керівник (project manager або team leader), який координує діяльність і забезпечує досягнення цілей проєкту;
- рольові обов'язки: кожен член команди має чітко визначені ролі та обов'язки відповідно до своїх спеціалізацій, що забезпечує ефективне виконання завдань.

7. Інноваційна культура:

- стимулювання креативності: різні погляди і підходи допомагають генерувати нові ідеї і рішення, що веде до інновацій;
- підвищення мотивації: спільна робота над досягненням мети сприяє командному духу та підвищенню мотивації членів команди.

8. Навчання та розвиток:

- обмін навичками: члени команди мають можливість вчитися один від одного і розвивати нові навички завдяки різноманітності фахівців;
- професійне зростання: робота в крос-функціональних командах сприяє професійному розвитку та розширенню знань у різних областях.

Крос-функціональні команди є потужним інструментом для досягнення стратегічних цілей організації, забезпечуючи інтеграцію знань, гнучкість, ефективну комунікацію та інноваційний підхід до вирішення завдань.

5.3. Концепція ціннісної пропозиції працівнику. Параметри ціннісної пропозиції та її розробка

Ціннісна пропозиція — це обіцянка цінності, заявлена компанією, яка підсумовує, як переваги продукту або послуги компанії будуть доставлені, досвідчені та отримані. Як правило, ціннісна пропозиція адресована цільовим клієнтам компанії або цільовому сегменту ринку.

Пропозиція має форму короткого, чіткого та стислого викладу матеріальних і нематеріальних переваг, які будуть надані клієнтам. Ідеальна пропозиція повинна швидко передавати цінності потенційним клієнтам без необхідності додаткових пояснень. Кожна пропозиція має бути унікальною, оскільки це спосіб донести до цільових клієнтів особливості компанії.

Пропозицію цінності не слід плутати з гаслами та крилатими фразами, оскільки останні два можуть не чітко передавати переваги компанії та її продуктів.

Ціннісна пропозиція є основоположним елементом бізнес-моделі, що визначає унікальність і привабливість продукту або послуги для кінцевого споживача. Ось основні особливості ціннісної пропозиції, розглянуті з наукової точки зору:

1. Чіткість і конкретизація: ціннісна пропозиція повинна чітко окреслювати, яку саме цінність продукт або послуга надає споживачеві, зокрема в контексті вирішення його проблем або задоволення потреб. Необхідно чітко визначити переваги, які споживач отримає від використання продукту чи послуги, щоб забезпечити зрозумілість і привабливість пропозиції.

2. Орієнтованість на споживача: ціннісна пропозиція повинна базуватися на глибокому розумінні потреб і бажань цільової аудиторії. Вона має бути розроблена з урахуванням специфічних характеристик і вимог певної групи споживачів.

3. Унікальність і диференціація: ціннісна пропозиція повинна містити елементи, які відрізняють продукт або послугу від конкурентів, забезпечуючи унікальну конкурентну перевагу. Підкреслює унікальні особливості, що роблять продукт або послугу більш привабливими для споживачів у порівнянні з альтернативами на ринку.

4. Актуальність і релевантність: важливо, щоб ціннісна пропозиція відповідала сучасним умовам ринку та змінам у споживацьких уподобаннях.

Потреба у регулярному перегляді і коригуванні пропозиції відповідно до нових тенденцій і змін в потребах споживачів.

5. Емоційна та практична цінність: ціннісна пропозиція може включати емоційні компоненти, такі як престиж, задоволення або комфорт, що впливають на споживчу поведінку. Вона повинна забезпечувати конкретні функціональні переваги, що відповідають на реальні проблеми або потреби споживачів.

6. Ефективна комунікація: ціннісна пропозиція повинна бути ясно і зрозуміло комунікована через всі канали взаємодії з потенційними споживачами. Важливо забезпечити послідовність і точність у передачі інформації про цінність продукту або послуги.

7. Оцінка та метричність: необхідно використовувати ключові показники ефективності (KPI) для оцінки успішності ціннісної пропозиції та її впливу на споживачів. Збір і аналіз зворотного зв'язку від споживачів допомагає оцінити, наскільки ефективно пропозиція відповідає на їхні очікування та потреби.

8. Стійкість і інноваційність: ціннісна пропозиція повинна бути розрахована на довгостроковий період, залишаючись актуальною і цінною протягом часу. Постійне вдосконалення і адаптація пропозиції до нових тенденцій і вимог ринку є важливими для підтримки її конкурентоспроможності.

Ціннісна пропозиція є фундаментальним компонентом бізнес-стратегії, який визначає конкурентоспроможність і привабливість компанії на ринку, забезпечуючи споживачам реальні переваги і рішення їхніх потреб.

Як створити ціннісну пропозицію. Ідеально підібрана ціннісна пропозиція може стати величезним фактором успіху для компанії. Однак створення потужної пропозиції є складним, але корисним завданням для кожного бізнесу.

Створення ціннісної пропозиції є критичним етапом у розробці бізнес-стратегії і включає кілька ключових етапів.

Представимо науковий підхід до створення ефективної ціннісної пропозиції:

1. Аналіз ринку і споживачів. Визначте основні потреби, проблеми та бажання вашої цільової аудиторії. Це може включати опитування, інтерв'ю та аналіз відгуків. Вивчіть конкурентні пропозиції на ринку, визначте їх сильні та слабкі сторони, щоб знайти можливості для диференціації.

2. Формулювання пропозиції. Чітко визначте, яку конкретну цінність ваш продукт або послуга приносить споживачеві. Це може бути вирішення проблеми, задоволення потреб або досягнення певної вигоди. Визначте

унікальні характеристики або вигоди, які відрізняють ваш продукт або послугу від конкурентів і роблять її особливо привабливою для цільової аудиторії.

3. Розробка і тестування пропозиції. Розробіть концепцію ціннісної пропозиції, яка включає основні переваги і особливості вашого продукту чи послуги. Розробіть прототипи або пілотні версії вашого продукту і протестуйте їх на цільовій аудиторії. Зберіть зворотний зв'язок і внесіть необхідні корективи.

4. Формулювання комунікаційної стратегії. Розробіть чітке і зрозуміле повідомлення, яке ефективно передає основні вигоди та унікальні характеристики вашої пропозиції. Виберіть відповідні канали для комунікації вашої пропозиції (реклама, соціальні медіа, PR, контент-маркетинг тощо).

5. Впровадження і моніторинг. Впровадьте вашу ціннісну пропозицію на ринок, забезпечивши її доступність для споживачів. Відстежуйте результати впровадження за допомогою ключових показників ефективності (KPI), таких як продажі, рівень задоволення клієнтів, ринкова частка тощо.

6. Коригування і вдосконалення. Регулярно аналізуйте дані та зворотний зв'язок від споживачів для оцінки ефективності ціннісної пропозиції. Вносьте корективи та вдосконалення на основі отриманих результатів і змін у ринкових умовах.

7. Ключові аспекти для врахування. Ваша ціннісна пропозиція повинна бути сфокусована на реальних потребах і очікуваннях цільової аудиторії. Забезпечте, щоб ваша пропозиція мала чіткі конкурентні переваги та була унікальною на ринку. Будьте готові адаптувати і модифікувати пропозицію відповідно до змін у ринкових умовах і споживацьких вподобаннях.

Створення ціннісної пропозиції має критичне значення для успіху бізнесу, оскільки воно визначає, як продукт або послуга буде сприйматися і яку цінність вона надає споживачеві.

Роль та значення ціннісної пропозиції можна окреслити через кілька ключових аспектів:

1. Визначення конкурентних переваг. Ціннісна пропозиція допомагає створити унікальність продукту чи послуги, що виділяє їх серед конкурентів. Це може бути через особливі функції, якість, ціну чи інші характеристики. Вона дозволяє бізнесу диференціюватися на переповненому ринку, демонструючи свої переваги та унікальні аспекти.

2. Задоволення потреб споживачів. Чітко сформульована ціннісна пропозиція орієнтована на конкретні потреби та бажання цільової аудиторії, що забезпечує її актуальність і значимість. Вона демонструє, як продукт або

послуга вирішує конкретні проблеми чи задовольняє важливі потреби споживачів.

3. Формування лояльності клієнтів. Забезпечуючи реальну цінність, ціннісна пропозиція сприяє формуванню довіри і лояльності клієнтів, що веде до повторних покупок і позитивних відгуків. Коли споживачі відчують, що отримують більше, ніж очікували, це підвищує їхню лояльність до бренду.

4. Оптимізація маркетингових зусиль. Ціннісна пропозиція служить основою для ефективних маркетингових кампаній, допомагаючи комунікувати основні переваги та унікальність продукту. Вона дозволяє розробити чітке і зрозуміле повідомлення, яке резонує з потребами та уподобаннями цільової аудиторії.

5. Підвищення конкурентоспроможності. Чітко визначена ціннісна пропозиція дозволяє ефективніше управляти ціноутворенням, пропонуючи ціну, яка відповідає сприйнятій цінності. Постійна адаптація ціннісної пропозиції відповідно до змін у ринкових умовах і потребах клієнтів допомагає підтримувати конкурентоспроможність.

6. Покращення інновацій. Залучення до процесу розробки ціннісної пропозиції стимулює інноваційний підхід до створення нових продуктів та послуг, адаптуючи їх до змінюваних вимог ринку. Постійний аналіз споживацького досвіду і зворотного зв'язку допомагає виявити нові можливості для вдосконалення і інновацій.

7. Формування ринкової стратегії. Ціннісна пропозиція є основою для розробки стратегії брендингу та позиціонування, яка визначає, як продукт чи послуга буде сприйматися на ринку. Вона допомагає в розробці ефективних стратегій виходу на ринок і розвитку бізнесу.

Таким чином, **створення ціннісної пропозиції є критичним процесом**, що впливає на всі аспекти бізнесу, від формування конкурентних переваг до підвищення лояльності клієнтів і оптимізації маркетингових зусиль. Це основа, на якій будується успішна бізнес-стратегія.

Цей **науковий підхід до створення ціннісної пропозиції** дозволяє забезпечити її ефективність і конкурентоспроможність, орієнтуючись на реальні потреби споживачів і ринкові умови.

Нижче кілька порад, які допоможуть створити **ефективну ціннісну пропозицію** (рис. 5.3) [9].

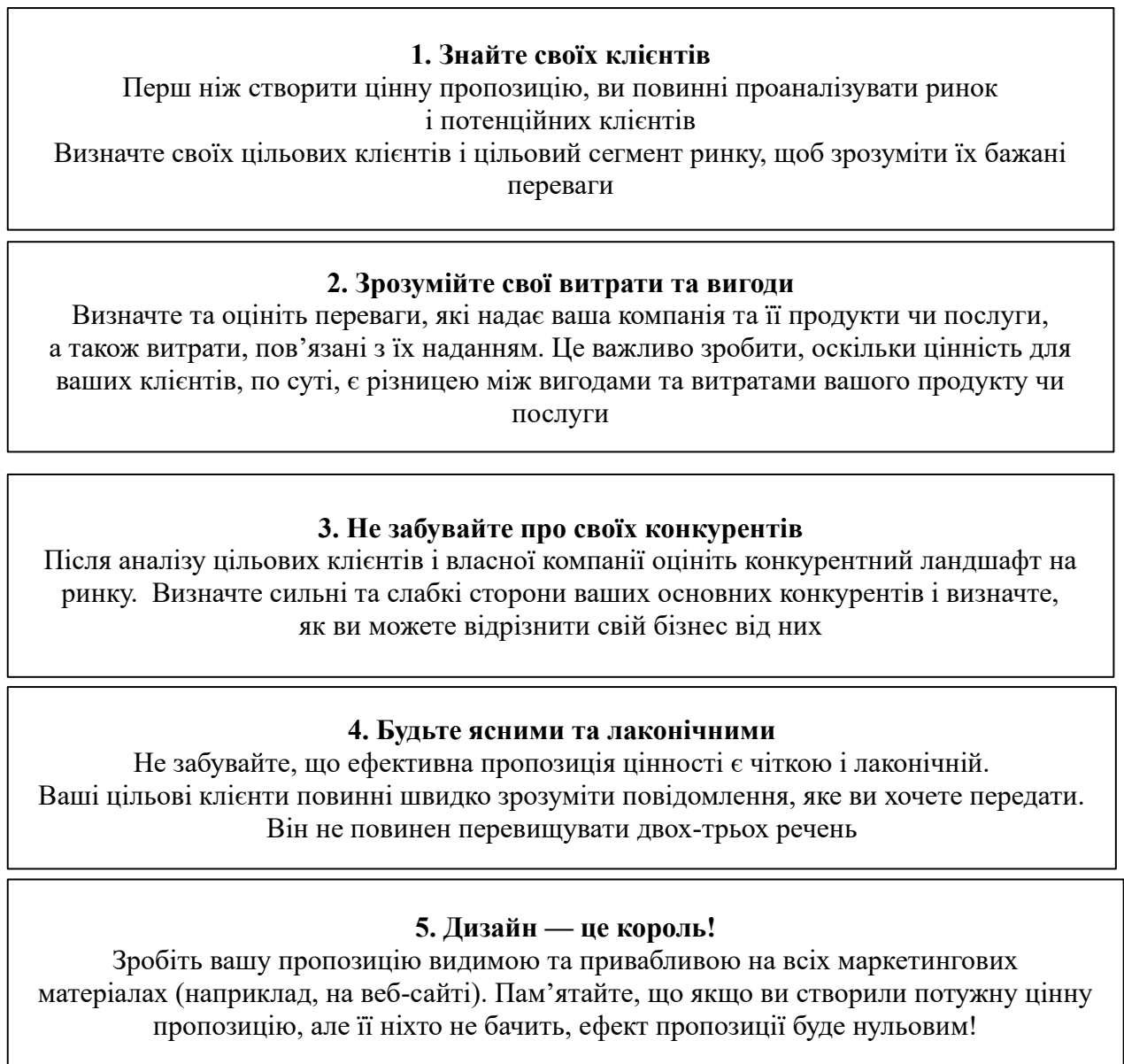


Рис. 5.3 – Поради щодо створення ціннісної пропозиції

Джерело: [2;4;5;9].

Традиційна цінна пропозиція — це обіцянка корисності: якщо ви купуєте Lexus, автовиробник обіцяє, що ви отримаєте безпечне та комфортне транспортування в добре сконструйованому високопродуктивному автомобілі.

Емоційна цінна пропозиція — це обіцянка почуття: якщо ви купуєте Lexus, автовиробник обіцяє, що ви відчуєте себе розкішним, розкішним і заможним. У організаціях, орієнтованих на дизайн, емоційно насичену мову не принижують як тонку, безглузду чи упереджену. Стратегічні розмови в цих компаніях часто обговорюють, як бізнес-рішення або ринкова траєкторія позитивно вплинуть на досвід користувачів, і часто лише неявно визнають, що добре розроблені пропозиції сприяють фінансовому успіху [3].

Ціннісна пропозиція для співробітника (EVP) – це унікальний набір переваг, які отримує працівник в обмін на навички, здібності та досвід, які вони приносять компанії [11].

EVP – це визначення суті вашої компанії – наскільки вона унікальна і що вона означає. Вона охоплює основні причини того, що люди пишаються та мотивують працювати там, як-от надихаюче бачення чи особлива культура. Важливо переконатися, що ваш EVP унікальний, релевантний і переконливий. Якщо він інтегрований у всі аспекти бізнесу, сильний EVP допоможе зберегти найкращих виконавців і залучити найкращих зовнішніх талантів.

Щоб розробити сильного, реалістичного EVP, ви повинні спочатку зрозуміти, яке уявлення ваш існуючий персонал і потенційні співробітники мають про бренд і культуру вашої компанії. Наприклад:

- Чому компанія приваблює потенційних співробітників?
- Чому існуючі співробітники вважають компанію унікальною?
- Що вони найбільше цінують у роботі там?
- Чому вони залишаються?
- Чому вони йдуть? [11].

Цю інформацію можна зібрати за допомогою **опитувань співробітників, фокус-груп і вихідних інтерв'ю, а також шляхом зворотного зв'язку з колишніми співробітниками і претендентами на роботу**. Визначте ключові точки продажу. Створіть міжфункціональну команду, щоб переглянути дослідження та визначити аспекти вашого бізнесу, які люди цінують найбільше. Створення бренду роботодавця та чітке визначення цього у вашому EVP дасть чітке уявлення про те, що втілює ваш бізнес і як це може вписуватися в цінності потенційного співробітника. Використовуйте цю інформацію для складання EVP, переконавшись, що враховано наступні запитання:

- Чи відповідає це вашим стратегічним цілям?
- Чи відрізняє це вашу компанію?
- Чи відображає це реалістичне уявлення про те, як працювати у вашій компанії
- Це надихає?

Перевірте свою EVP із наявними співробітниками та групою зразків із зовнішнього ринку, щоб побачити, чи він адекватно сформулював, чому особа хоче працювати у вашій компанії. Завдяки ефективній EVP у вас будуть кандидати, які борються за те, щоб працювати на вас [2].

5.4. Методи стимулювання творчої активності. Матеріальна та нематеріальна мотивація. Основа мотивації - самореалізація

Важливою також є **мотивація** співробітників та колективу. Інструменти мотивації співробітників можна розділити на дві категорії: матеріальні та нематеріальні.

Заробітна плата – базова матеріальна мотивація, яка необхідна для співробітника. При цьому її фіксований обсяг часто викликає відчуття передбачуваності та в деякій мірі підсвідомо гасить інтерес до виконуваної роботи.

Оптимальний варіант, коли зарплата складається з двох частин, одна з яких є певним фіксованим мінімумом, а інша залежить від конкретного результату. У такому випадку співробітник розуміє: не тільки підприємство, а й він сам зацікавлений у відмінному результаті власної роботи.

Прикладами такої мотивації, крім заробітної плати, є:

- премії кращим співробітникам за результати роботи протягом певного періоду;
- відсотки від продажу товарів;
- путівки на відпочинок співробітникам, які відзначились досягненнями;
- оплата участі у професійних тренінгах, курсах підвищення кваліфікації та інших заходах;
- подарунки з нагоди свят.

Приклади нематеріальної мотивації можна розглянути нижче на рис. 5.4.

Велику інтернет-компанію Google можна назвати як **модель робочого місця**, де дизайн робочих просторів і робочого середовища розроблено таким чином, щоб вони позитивно впливали на рівень мотивації співробітників. Зокрема, офіси Google по всьому світу мають багато унікальних функцій з точки зору дизайну та оздоблення, і вони спрямовані на підвищення рівня мотивації та креативності співробітників.

Керівникам організації рекомендується визнати рівень мотивації співробітників одним з найважливіших факторів конкурентної переваги на ринку. Більше того, менеджерам рекомендується використовувати обидва; матеріальні, а також нематеріальні інструменти мотивації повинні використовуватися керівництвом ефективно інтегровано, щоб отримати вигоду від високомотивованої робочої сили [8].

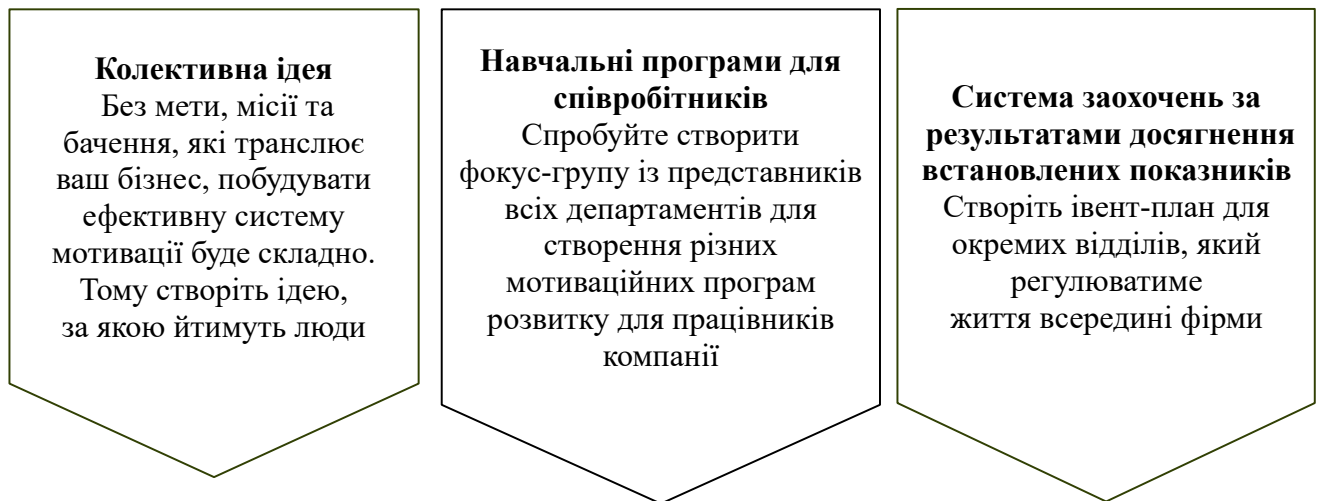


Рис. 5.4 – Приклади нематеріальної мотивації та методи її впровадження
Джерело: [4;5;6].

Дизайн-мислення, вперше використане для створення фізичних об'єктів, все частіше застосовується до складних, нематеріальних питань, наприклад, як клієнт відчуває послугу. Незалежно від контексту, дизайнери, як правило, використовують фізичні моделі, також відомі як артефакти дизайну, для дослідження, визначення та спілкування. Ці моделі – насамперед діаграми та ескізи – доповнюють, а в деяких випадках заміняють електронні таблиці, специфікації та інші документи, які стали визначенням традиційного організаційного середовища. Вони додають плавний вимір до дослідження складності, дозволяючи не лінійно мислити під час вирішення нелінійних проблем.

У організаціях, орієнтованих на дизайн, ви зазвичай побачите **прототипи нових ідей, нових продуктів і нових послуг**, розкиданих по офісах і кімнатах для переговорів. Звичка публічно демонструвати грубі прототипи натякає на відкриту культуру, яка цінує дослідження та експерименти, а не дотримання правил. Медіа-лабораторія Массачусетського технологічного інституту формалізує це у своєму девізі «Демо або помри», який визнає, що лише процес створення прототипу може перетворити ідею на щось справді цінне – самі по собі ідеї – десяток копійок [8].

Компанії, орієнтовані на дизайн, не соромляться змінювати ідеї на публічних форумах і, як правило, швидко **перебирають прототипи** – діяльність, яку експерт з інновацій Майкл Шраг називає «серйозною грою». У своїй книзі з такою назвою він пише, що інновації є «більш соціальними, ніж особистими». Він додає: «**Прототипування** – це, мабуть, найбільш прагматична поведінка, яку може практикувати інноваційна фірма».

Це не заохочує до невдач, але ітераційний характер процесу проектування визнає, що рідко вдається все зробити правильно з першого разу. Apple славиться своїми успіхами, але трохи покопавшись, ви побачите

планшет Newton, ігрову систему Piprin та операційну систему Copland – продукти, які не так хороші. (Піпін і Копленд були припинені лише через два роки.) Компанія використовує невдачу як навчання, розглядаючи це як частину вартості інновацій [7].

Всі члени команди, незалежно від займаних посад, **"набувають"**, якщо команда в цілому працювала ефективно, і **"втрачають"**, якщо команда не досягла результату.

Для аналізу психотипів членів команди найширше використовується модель Р.М. Белбіна відповідно до якої збалансована команда проекту має виконавців, які забезпечують виконання восьми командних ролей:

- 1) координатора;
- 2) доводчика;
- 3) генератора ідей;
- 4) критика;
- 5) постачальника ресурсів;
- 6) формувача;
- 7) колективіста;
- 8) виконавця.

Р.М. Белбін показав, що **один член команди може виконувати кілька ролей, так само як і ту саму роль можуть виконувати кілька членів команди.** З погляду використання евристичних методів під час вирішення завдань управління проектами важливі перші сім ролей і саме психотипи цих виконавців впливають ефективність використання евристичних методів (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Характеристики психотипів за Р.М. Белбіном

Психотип	Характеристика
Голова (Координатор)	Зрілий, впевнений у собі, довіряючий
Навігатор (Формувальник)	Дуже сильна особистість, товариська, динамічна.
Генератор ідей (Думник)	Розумний, з гарною уявою, неординарний
Спостерігач (Оцінювач)	Вміло оцінює обстановку. Інтелігентний. Скупий на емоції. Об'єктивний.
Постачальник (Розвідник)	Екстраверт, ентузіаст, цікавий, товариський
Колективіст (Миротворець)	Орієнтований суспільство. М'який, уживливий, сприйнятливий
Людина, що розставляє точки над і (Доводчик)	Свідомий. Стурбований.

Джерело: [6;7].

Зазначені командні ролі з Р.М. Белбіну розподіляються по чотирьом групам:

- 1) лідирування;
- 2) діяльність;
- 3) мислення;
- 4) соціалізація за критерієм основної рольової функції.

Для нас у такому розподілі міститься підказка – яким чином повинні взаємодіяти члени команди проєкту, що представляють певні ролі, в процесі застосування евристичних методів, що містять евристичний прийом «колективне обговорення». **Модератором** повинен бути координатор, а якщо в обговоренні бере участь лише частина команди проєкту і координатор вирішує інші завдання, то роль модератора може виконувати мотиватор. Там де головним чином потрібне **креативне мислення** – евристичний прийом «висування ідей» беруть участь аналітик, генератор ідей, спеціаліст (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Розподіл за групами ролей за Р.М. Белбіном

Лідування: Координатор, Мотиватор	Діяльність: Доводчик, Реалізатор
Мислення: Аналітик, Генератор ідей, Спеціаліст	Соціалізація : Гармонізатор, Вишукувач

Джерело: [7;9].

Не буває ідеальних мислителів, оцінювачів і координаторів. Реальні члени команди можуть лише тією чи іншою мірою відповідати **критеріям**.

У зв'язку з цим виникає питання про раціональне використання даного члена команди з певним психотипом та досвідом роботи в інших командах проєкту – групові очікування визначаються вимогами діяльності, а діяльність для проєктної групи у кожному разі унікальна.

Якщо людина поєднує в собі якості координатора і формувача, то **яким чином краще використовувати його в команді проєкту?** І як врахувати той факт, що у своїй кар'єрі йому доводилося переважно **виконувати роль мислителя?**

Включаючись у різні проєктні групи, співробітник виконуватиме не одну й ту саму роль, а якийсь комплекс ролей, яких він певною мірою здатний. Таким чином, **роль є змінною величиною і визначається не лише психотипом, а й вимогами діяльності та складом групи.**

Ще одна типологія командних ролей MTRi (Management Team Roles Indicator). Відповідно до MTR-i: існують **вісім ролей**:

1) **тренер (coach)** – наводить всю команду до угоди та гармонії, створюючи позитивну атмосферу команди та досягаючи консенсусу;

2) **лицар (crusader)** – відчуває пріоритети, підкреслює найважливіші питання та вибирає для обговорення найцінніші теми;

3) **дослідник (explorer)** – виявляє та досліджує нові можливості у ситуаціях та людях;

4) **новатор (innovator)** – використовуючи уяву, пропонує нові та альтернативні ідеї та бачить нові перспективи;

5) **скульптор (sculptor)** – доводить справу до кінця, вирішуючи найгостріші питання за допомогою відомих йому інструментів та навичок;

6) **зберігач (curator)** – роз'яснює ідеї та інформацію, зберігає найкраще знання, має чітке уявлення про будь-яку ситуацію;

7) **гід (conductor)** – структурує та логічно впорядковує способи виконання роботи;

8) **вчений (scientist)** – пояснює ситуацію та її причини, будує моделі, що демонструють, як це працює.

Управлінські ролі американських дослідників Аллен Фаден та Марі Вест прив'язані до **чотирьох основних категорій робіт**.

Перший вид робіт «Рішення» характеризується застосуванням евристичних методів.

Другий вид робіт «Стратегія» включає оцінку та відбір ідей знайдених раніше та розробку, на їх основі, плану майбутніх заходів.

Третій вид робіт «Аналіз» включає оцінку ризиків проекту та варіанти їх мінімізації.

І нарешті, «Результат» включає перетворення планів заходів у конкретну систему операцій, а потім їх виконання.

Для нас дана класифікація робіт важлива тим, що безпосередньо прив'язана до застосування евристичних методів, зокрема **методу мозкового штурму**.

Відповідно до вищевказаних категорій роботи існують **чотири типи управлінських ролей, які мають такі характеристики**:

1) **Зайці** – висування ідей (творчі особистості, недостатньо наполегливі у реалізації рішень);

2) **Сови** – розробка детального плану (грунтовні, наполегливі та комунікабельні);

3) **Черепахи** – оцінка ризиків (недостатньо креативні, консервативні, іноді занадто повільні);

4) **Білки** – виконання поетапно розписаних завдань (методичні та логічні, акуратні та передбачувані).

Аллен Фаден і Марі Вест також як С. Марджерісон і Р.М. Белбін вважають, що в успішній команді необхідний **баланс між виконуваною роллю та психологічними уподобаннями індивіда, а також число ролей не обов'язково має співпадати з числом членів команди**. Декілька людей можуть виконувати роль зайця і навпаки один член команди може поєднувати кілька ролей.

Аллен Фаден і Марі Вест вважають, що одна людина може поєднувати ролі зайця та сови, черепахи та білки, зайця та черепахи, а також сови та білки. Команда може бути побудована при різних чисельних комбінаціях зазначених чотирьох ролей, але відсутність представника хоча б однієї з ролей створює ризик управління проектом.

Виходячи із зазначених можливих суміщень ролей мінімальна кількість членів команди проекту Аллен Фаден і Марі Вест становить два, наприклад один заєць-сова і один черепаха-білка.

Інформація про самореалізацію як основу мотивації широко поширена в психології, зокрема в роботах Абрахама Маслоу. Він розробив ієрархію потреб, де самореалізація є найвищим рівнем. Відповідно до його теорії, основні потреби людини включають фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби (приналежність і любов), потреби в повазі (усвідомлення власної цінності та поваги від інших), і, нарешті, самореалізацію.

Самореалізація – це процес досягнення особистого потенціалу, самовираження і реалізації своїх здібностей, талантів та інтересів. Це означає, що людина відчуває задоволення від власних досягнень і саморозвитку. Важливо, що самореалізація є не лише про досягнення конкретних цілей, але й про глибоке відчуття особистісного зростання і задоволення від життя.

Ця концепція має значний вплив на розуміння мотивації і психологічного здоров'я. Самореалізація може бути ключовим фактором для багатьох людей, оскільки вона сприяє відчуттю сенсу та задоволення в житті.

Підвищення здатності до самореалізації може бути глибоким і особистісним процесом. Ось кілька практичних кроків, які можуть допомогти вам в цьому:

1. Зрозумійте свої інтереси та сильні сторони. В цьому варто розвивати:

- саморефлексію: витратьте час на роздуми про те, що вас захоплює і що вам добре вдається. Це може бути вміння, яке ви маєте, або заняття, яке приносить задоволення;

- зворотний зв'язок: поговоріть з іншими людьми, яким ви довіряєте, щоб дізнатися, як вони бачать ваші сильні сторони і потенціал.

2. Встановіть цілі:

- короткострокові і довгострокові цілі: визначте, що ви хочете досягти в найближчому майбутньому і на довгій дистанції. Розділіть ці цілі на менші, досяжні кроки;

- SMART-цілі: використовуйте критерії SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) для формулювання ваших цілей.

3. Залучайтеся до навчання і розвитку. Для цього варто посилити:

- освіту та навчання: постійно вдосконалюйте свої навички та знання через курси, тренінги, читання та інші ресурси;
- практика: залучайтеся до нових проєктів і викликів, щоб застосовувати і розвивати свої навички на практиці.

4. Розвивайте позитивний підхід:

- мотивація та позитивне мислення: працюйте над тим, щоб підтримувати позитивний настрій і бути мотивованим, навіть коли стикаєтеся з труднощами;
- самоприйняття: вчіться приймати свої недоліки і використовувати їх як можливості для росту.

5. Будьте відкриті до змін:

- адаптивність: будьте готові змінювати свої плани і підходи, якщо це необхідно. Гнучкість допоможе вам адаптуватися до нових обставин і можливостей;
- експериментуйте: не бійтеся пробувати нові речі і виходити за межі комфортної зони.

6. Забезпечте підтримку:

- мережа підтримки: оточуйте себе людьми, які вас підтримують і мотивують. Це можуть бути друзі, сім'я, наставники або колеги;
- професійна допомога: якщо потрібно, зверніться до коуча або психолога, щоб отримати допомогу в досягненні своїх цілей і подоланні перешкод.

7. Практикуйте самодисципліну та організацію

- планування: створюйте плани і розклади для досягнення ваших цілей і дотримуйтеся їх;
- управління часом: ефективно управляйте своїм часом, щоб мати можливість працювати над важливими завданнями і досягати своїх цілей.

8. Визнання досягнень:

- святкуйте успіхи: Нехай це будуть як великі, так і малі досягнення. Визнання ваших успіхів допоможе підтримувати мотивацію та самоповагу.

Ці кроки можуть допомогти вам краще зрозуміти себе і свої потреби, а також досягти більшої **самореалізації**. Пам'ятайте, що цей процес індивідуальний і може змінюватися в залежності від ваших особистих обставин і цілей.

Круту команду потрібно дбайливо **«вирощувати»**. І робити це має керівник із сильним відчуттям цінностей, цілей та робочої етики. Такому лідеру під силу перетворити співробітників на справжню команду.

1. Обирайте правильних людей

Якщо є можливість, залучайте до своєї команди найкращих спеціалістів або тих, хто має потенціал стати найкращими.

Однак, базувати стратегію найму тільки на технічних навичках недостатньо. Позитивне ставлення кандидата також має велике значення. Навички можна здобути, але змінити ставлення до роботи значно складніше. Наймання людей з відповідними особистісними якостями сприятиме комфортній атмосфері та, ймовірно, покращить результати роботи команди.

Для створення інноваційної команди, де колеги доповнюють одне одного, важливо мати різноманітність у складі. Люди з різним досвідом та навичками пропонуватимуть різні перспективи при вирішенні одних і тих самих питань і проблем.

2. Керуйте з розумом

Наймання правильних людей є важливим, але цього недостатньо. Навіть з найкращими талантами неможливо створити ефективну команду, якщо в ній панує погана атмосфера.

Щоб створити сприятливе робоче середовище, яке мотивуватиме співробітників досягати спільних цілей, важливо уникати мікроменеджменту.

Мікроменеджмент не сприяє формуванню сильної та надійної команди. Натомість, довіра, самостійність, розвиток професійних навичок та чітке визначення цілей є набагато ефективнішими. Довіра та надані можливості працюють краще за методи контролю і стимулювання, якщо ви хочете, щоб ваші підлеглі перевершили всі очікування.

Чітко формулюйте цілі та очікування як для команди в цілому, так і для кожного співробітника окремо, і робіть це якомога раніше. Визначення ролей і розподіл обов'язків на початку співпраці допоможуть забезпечити ефективність у подальшій роботі. Поясніть, як індивідуальні цілі співробітників вписуються в загальну картину.

Регулярно проводьте наради, індивідуальні бесіди (one-to-one) та аналізуйте помилки, щоб навчатися на них. Це допоможе команді почуватися більш згуртованою, а вам – бути в курсі всіх справ.

Не забувайте хвалити команду після виконання завдань або досягнення цілей. Відчуття перемоги підвищує мотивацію.

Нарешті, переконайтеся, що з людьми, яких ви наймаєте, приємно працювати. Це безумовно вплине на загальний моральний стан команди.

3. Розумійте своїх співробітників

Взаємини, що ґрунтуються на довірі та взаємоповазі, допоможуть створити відкрите і чесне середовище, де ваші колеги відчують, що їх цінують і підтримують. Чим краще ви знаєте своїх співробітників (звісно, в межах розумного), тим ефективнішим менеджером ви будете.

Саме тому, тімлід має бути найкращим другом для всіх членів команди. Це означає, що кожен співробітник повинен почуватися вільно, звертаючись до керівника з будь-якими питаннями. Це неможливо зімітувати — працівники

відчувають, коли ви щиро піклуєтесь про них. Формування довіри потребує часу.

Пам'ятайте, що хороші стосунки будуються на щирій зацікавленості. Розглядайте кожну зустріч як можливість дізнатися більше про свою команду і регулярно цікавитися їхніми думками. Коли ви краще розумієте своїх співробітників, вам легше розподіляти завдання відповідно до їхніх навичок і сильних сторін, а також давати їм можливість проявити себе.

Для створення здорового робочого середовища важливо також забезпечити, щоб ваші працівники отримували задоволення від своєї роботи. Один зі способів досягти цього — дозволити їм виконувати різні завдання в межах однієї ролі. Це допоможе їм зрозуміти, що їм найбільше подобається.

У Wix команди по роботі з клієнтами займаються різними проєктами, від навчання до аналізу відгуків користувачів, менторства та контролю якості. Коли я помічаю, що члени команди вдосконалюють свої навички і шукають нові виклики, я заохочую їх пробувати різні проєкти та продукти, поки не знайдуть те, що приносить їм справжнє задоволення.

З особистого досвіду можу сказати, що люди, які люблять свою роботу, досягають успіху в усіх аспектах життя. Вони продуктивні, мотивовані, надійні і щасливі. Такі люди — ті, хто рухає компанію вперед.

4. Формуйте культуру вашої команди

Подібно до сім'ї, кожна команда має свою унікальну культуру, яка часто відображає дії та особистість її лідера.

Ключем до створення здорової корпоративної культури є те, щоб колеги щиро поважали і слухали один одного. Встановлення чітких меж і загальних орієнтирів, разом із розвитком емпатії та комунікаційних навичок у членів команди, допоможе створити команду з чіткими і спільними цінностями.

Саме тому, культура команди формується з поглядів її керівника. Будьте тим прикладом, який інші будуть прагнути наслідувати. Спочатку демонструйте бажані якості, а потім шукайте їх у своїх співробітниках.

5. Керуйте з емпатією (підтримуйте свою команду)

Ефективне керівництво важко уявити без розуміння того, що мотивує ваших співробітників і що їх турбує. Тому роль чуйного керівника є надзвичайно важливою.

Емпатичний менеджер помічає ознаки перевтоми чи вигорання у працівників, щиро цікавиться їхнім життям, виявляє співчуття до їхніх проблем і готовий допомогти у їх вирішенні. Такий керівник також краще спілкується з членами команди, будує довготривалі стосунки і не обмежується лише сухими компліментами, а конкретно вказує, що саме він цінує в добре виконаній роботі.

Менеджер несе відповідальність за невдачі команди, тому будьте готові брати їх на себе. Успіхи команди слід відзначати разом, адже це спільне досягнення.

Не забувайте частіше використовувати слова "будь ласка" та "дякую". Хоча це не є обов'язковим, ввічливість і повага допоможуть не тільки вашим колегам почуватися краще, але й вам досягати поставлених цілей [10].

Питання до самоконтролю

1. Яким чином організація відрізняє себе від інших організацій у своїй галузі? Обґрунтуйте відповідь.

2. З якою метою використовують кайдзен? Назвіть основні особливості та значення для командної роботи.

3. Надайте детальну характеристику основних переваг командної роботи.

4. Наведіть детальний опис ключових характеристик та елементів дизайн-центричної культури.

5. Назвіть основні переваги крос-функціональної взаємодії в організації.

6. У чому значення та роль концепції ціннісної пропозиції працівнику?

7. Надайте детальний опис параметрів ціннісної пропозиції та її розробки.

8. Що необхідно для створення інноваційної команди? Обґрунтуйте відповідь.

Перевірка знань студентів у формі тестування

1. Місія визначає:

- а) як організація відрізняє себе від інших організацій у своїй галузі;
- б) як організація креативно вирішує ту чи іншу проблему;
- в) як організація проходить соціалізацію;
- г) всі відповіді вірні.

2. Бачення – це:

- а) широкий опис цінності, яку надає організація. Це. Це.;
- б) візуальний образ того, що організація намагається створити;
- в) процес, який надихає людей і мотивує їх хотіти стати частиною організації та зробити свій внесок у неї;
- г) всі відповіді вірні.

3. Японська практика кайдзен фокусується на:

- а) на безперервному вдосконаленні процесів виробництва, розробки, допоміжних бізнес-процесів і управління, а також всіх аспектів життя;

- б) на концепції, яка передбачає безперервний процес здобуття знань, навичок і компетенцій протягом всього життя;
- в) всі відповіді вірні.

4. Крос-функціональна взаємодія – це

- а) ситуація, за якої представники бізнесу спонукають інвестора надати ресурси на втілення у життя певного проекту чи ідеї;
- б) координація діяльності всіх підрозділів з метою створення єдиного інформаційного простору підприємства для досягнення встановлених цілей та реалізації загальної політики;
- в) обмін ціннісними пропозиціями.

5. Впровадження кайдзен в організацію допомагає:

- а) створювати гнучке та адаптивне середовище, в якому постійне вдосконалення стає частиною повсякденної практики;
- б) створювати інноваційні рішення, що сприяє генерації нових ідей і креативних рішень;
- в) швидше адаптуватися до змін та оперативно реагувати на нові виклики та зміни у середовищі;
- г) всі відповіді вірні.

6. Ціннісна пропозиція – це:

- а) обіцянка цінності, заявлена компанією, яка підсумовує, як переваги продукту або послуги компанії будуть доставлені, досвідчені та отримані;
- б) стратегія побудови взаємодії компанії зі споживачами;
- в) унікальна пропозиція ринку;
- г) всі відповіді вірні.

7. Самореалізація – це

- а) процес досягнення особистого потенціалу, самовираження і реалізації своїх здібностей, талантів та інтересів;
- б) не лише про досягнення конкретних цілей, але й про глибоке відчуття особистісного зростання і задоволення від життя;
- в) ключовий фактор для багатьох людей, оскільки вона сприяє відчуттю сенсу та задоволення в житті.
- г) всі відповіді вірні.

8. Організація, орієнтована на дизайн:

- а) дає співробітникам можливість спостерігати за поведінкою і робити висновки про те, чого люди хочуть і потребують;
- б) обіцянка цінності, заявлена компанією, яка підсумовує, як переваги продукту або послуги компанії будуть доставлені, досвідчені та отримані;
- в) створює гнучке та адаптивне середовище, в якому постійне вдосконалення стає частиною повсякденної практики;
- г) всі відповіді вірні.

9. Крос-функціональна команда – це:

- а)** «нагромадження» організаційного навчання»;
- б)** обмін знаннями та ідеями;
- в)** формування загальної конкурентної переваги організації;
- г)** всі відповіді вірні.

10. Науковий підхід до створення ефективної ціннісної пропозиції дає змогу:

- а)** аналіз ринку і споживачів;
- б)** формулювання пропозиції;
- в)** формулювання комунікаційної стратегії;
- г)** всі відповіді вірні.

Завдання для самостійної роботи

1. Сформулювати бачення на прикладі обраної компанії/ підприємства /бізнесу та місію.
2. Надати приклади крос-функціональної взаємодії в команді на прикладі вашого обраного бізнесу /підприємства.
3. Наведіть приклади ціннісної пропозиції працівнику. Які ви знаєте методи стимулювання творчої активності? Обґрунтуйте доповідь та напишіть висновки у вигляді есе.
4. Написати есе на тему: «У чому сутність матеріальної та нематеріальної мотивації? Як пробудити у працівника здатність до самонавчання та удосконалення?» Обґрунтуйте відповідь. Наведіть власні приклади.
5. Написати есе на тему: «Що означає психотип працівника і як його можливо використовувати для підвищення ефективності роботи команди?» Обґрунтуйте відповідь.
6. Скласти доповідь на тему: «У чому сутність оцінки індивідуальної ефективності?»
7. Дослідити та обрати тему щодо написання наукової статті.

Теми для доповідей, статей та презентацій

1. Назвіть основні підходи до командоутворення.
2. Надайте характеристику вискоєфективної команди Наведіть приклади та практичні етапи створення такої команди. Складіть алгоритм взаємодії в такій команді.
3. Сформулювати механізм побудови крос-функціональної команди. Описати на своєму прикладі (бізнесу/ підприємства) механізм, принципи та навички такої взаємодії, які будете застосовувати на практиці.
4. Скласти ціннісну пропозицію для співробітника (EVP) на прикладі вашого підприємства / бізнесу.

Література

1. Александер Остервальдер, Ів Піньє, Алан Сміт. Для стратегів, генераторів ідей та інноваторів. 2023. 288 с.
2. Від ідеї продукту до створення ціннісної пропозиції. Як просувати IT-продукт. URL: <https://iampm.club/ua/blog/vid-ideyi-produktu-do-stvorenniya-czinnisnoyi-propozicziyi-yak-prosuvati-it-produkt/> (дата звернення: 08.08.2024).
3. Захарченко Н. В. Дизайн-мислення в бізнесі: конспект лекцій. Одеса: ОНЕУ, Ротапринт, 2022. 122 с.
4. Кайдзен: безперервне поліпшення по-японськи. URL: <https://inteltech.com.ua/uk/blogs/kaydzen-bezperervne-polipshennya-po-yaponskyu>. (дата звернення: 13.08.2024).
5. Кайдзен: 5 принципів японської моделі управління. URL: https://bastion.tv/kajdzen-5-principiv-yaponskoyi-modeli-upravlinnya_n48103 (дата звернення: 13.08.2024).
6. Красноступ В.М. Роль і значення крос-функціональної взаємодії промислового персоналу. https://www.rusnauka.com/45_NIO_2017/Economics/5_231933.doc.htm (дата звернення: 03.08.2024).
7. Розподіл ролей в команді за Р. Белбіном: як сформувати ефективну робочу команду. URL: <https://britishmba.in.ua/rozpodil-rolei-v-komandi-za-r-belbinom-iaak-sformuvaty-efektyvnu-robochu-komandu/> (дата звернення: 01.08.2024).
8. Ушкаренко Ю. В., Соловійов А. І. Соціальні інновації у системі сталого розвитку. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-03-05> (дата звернення: 11.08.2024)
9. Ціннісна пропозиція для співробітника (EVP). URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/employee-value-proposition> (дата звернення: 08.08.2024).
10. 5 порад, як збудувати успішну команду. URL: <https://happymonday.ua/5-porad-yak-zbuduvaty-uspishnu-komandu> (дата звернення: 09.08.2024).
11. Attract the best with a great employee value proposition (EVP). URL: <https://www.qualtrics.com/experience-management/employee/employee-value-proposition/> (дата звернення: 08.08.2024).
12. The impact of Design Thinking on business innovation. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/impact-design-thinking-business-innovation-bruhati> (дата звернення: 08.08.2024).

ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ЯК ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ ПІДХІД ДО ІННОВАЦІЙ

- 6.1. Методи аналізу даних під час досліджень клієнтів. Методологія пошуку ключових інсайтів. Методи генерування ідей. Методи прототипування рішень
- 6.2. Методи вирішення бізнес-проблем: формування здатності створювати нові зв'язки і припущення; «Brainstorming»: крок за кроком; методологія CPS (Creativity Problem Solving); S.C.A.M.P.E.R. – робота зі зміною параметрів
- 6.3. Приклади успішного використання дизайн-мислення з досвіду відомих брендів
- 6.4. Кейс: Формування здатності створювати нові зв'язки і припущення
- 6.5. Кейс: Впровадження методу «Brainstorming» для розв'язання бізнес-проблеми Кейс: Впровадження методології CPS для розв'язання бізнес-проблеми
- 6.6. Кейс: Використання методу S.C.A.M.P.E.R. для вирішення бізнес-проблеми
- 6.7. Кейс: Використання методу S.C.A.M.P.E.R. для вирішення бізнес-проблеми

Основні поняття та терміни: аналіз даних, інсайти, генерування ідей, прототипування рішень, методи, нові зв'язки і припущення, Brainstorming, методологія CPS (Creativity Problem Solving), S.C.A.M.P.E.R., кейси.

6.1. Методи аналізу даних під час досліджень клієнтів. Методологія пошуку ключових інсайтів. Методи генерування ідей. Методи прототипування рішень

Дизайнерське мислення – це підхід до інновацій, орієнтований на людину, який використовує інструменти дизайнера для інтеграції потреб людей, можливостей технологій та вимог до успіху бізнесу.

Мислення як дизайнер може змінити те, як організації розробляють продукти, послуги, процеси та стратегію. Цей підхід, відомий як дизайнерське мислення, об'єднує те, що є бажаним з точки зору людини, з тим, що є технологічно можливим та економічно вигідним. Це також дозволяє людям, які не навчені як дизайнери, використовувати творчі інструменти для вирішення широкого кола проблем.

Єдиного визначення дизайн-мислення не існує. Це ідея, стратегія, метод і спосіб бачення світу. Він виріс за межі будь-якої окремої особи, організації чи веб-сайту. І в міру дозрівання його історія поглиблюється, а вплив розвивається.

Дизайн-мислення – це спосіб вирішення проблем за допомогою творчості. Звичайно, це не безпечний підхід; і це не єдиний підхід. Але, виходячи з впливу, який ми бачимо у своїй роботі, актуальність дизайн-мислення ніколи не була більшою.

Щоб мислити як дизайнер, потрібно фантазувати безумні ідеї, витратити час на те, щоб поводитися і тестувати, і бути готовим рано і часто зазнавати невдач. **Мислення дизайнера** охоплює емпатію, оптимізм, повторення, креативність і неоднозначність. І найголовніше, дизайн-мислення тримає людей в центрі кожного процесу.

Дизайнер, орієнтований на людину, знає, що доки ви залишаєтесь зосередженими на людях, для яких проектуєте – і безпосередньо слухаєте їх – ви можете знайти оптимальні рішення, які відповідають їхнім потребам.

Сотні тисяч людей ознайомилися з основними концепціями дизайн-мислення на заняттях у бізнес-школах та інженерних школах або за допомогою онлайн-курсів та вільно доступних наборів інструментів. Дізнавшись про дизайн-мислення, багато людей швидко сприймають його як підхід здорового глузду до вирішення проблем.

У контексті бізнесу його вплив на організаційну культуру – з наголосом на спільних командах, орієнтованості на людину та навчання за допомогою досліджень і експериментів – може мати негайні, очевидні **переваги**. Коли вони починають покладатися на інструменти, риси та мислення дизайнерів, багато хто переживає **а-ха моменти**, раптом дивлячись на світ і свою роботу по-іншому.

Момент А-На – це найзахоплюючіша частина процесу дизайну. Цей термін описує той особливий момент, коли в результаті мозкових штурмів і вправ на креативне мислення раптом з'являється **чітке уявлення про можливе рішення**. До цього моменту всі потенційні рішення можуть бути досить розмитими, туманними або неточними. Але як тільки цей момент настає, стає зрозуміло, як може виглядати кінцевий продукт.

Особи пробуджують свої творчі здібності, і команди розвиваються ще швидше, коли вони оснащені цими новими навичками, часто досягаючи прогресу за частку часу, необхідного для досягнення цілей за допомогою своїх усталених методів. Опанування дизайн-мислення як індивіда без можливості поділитися ним і застосувати його в організації обмежує загальний потенціал підходу.

Маючи міцну наукову та раціональну основу, дизайн-мислення прагне створити цілісне та чуйне розуміння проблем, з якими стикаються люди.

Дизайн-мислення намагається співчувати людям. Це включає неоднозначні або суб'єктивні поняття, такі як емоції, потреби, мотивації та чинники поведінки. Характер генерування ідей та рішень у дизайн-мисленні означає, що **цей підхід, як правило, більш чутливий і зацікавлений у контексті**, в якому працюють користувачі, а також до проблем і перешкод, з якими вони можуть зіткнутися під час взаємодії з продуктом.

Творчий елемент дизайнерського мислення міститься в методах, які використовуються для генерування рішень проблем і розуміння практик, дій і думок реальних користувачів.

Інноваційна здатність є одним з найважливіших факторів, що визначають ефективність організації. **Інновація означає**, що є здатність і мотивація здійснювати безперервний пошук і застосовувати результати цього дослідження, нові ідеї, концепції та винаходи. Крім того, інновації **охоплюють прискорення** та розвиток виробничих процесів і операційних технологій, які також використовуються в послугах, застосування нових рішень в організації та управлінні, досягнення в розвитку інфраструктури, а головне, доступність інформації.

Згідно з останніми теоріями та практикою, **інновації є результатом** численних складних взаємодій між підрозділами, організаціями та бізнес-середовищем. Розвиток інноваційних теорій і процесів свідчить про подальшу

еволюцію цих явищ і разом з усіма процесами в сучасній економіці призведе до появи більш складних і реалістичних моделей інноваційного процесу.

Деякі з найважливіших діячів руху за реформу організаційної культури – такі як Пітерс, Друкер і Сенге – **визнали важливість дизайну як ключового елемента культурних змін.**

Наприклад, основоположну роботу **Пітера Друкера «Бізнес та інновації»** легко читати як трактат про дизайн-мислення, який прагне встановити дисципліну підприємництва, яка має всі ознаки важливої теорії дизайну організації, включаючи чітке визначення значення інновацій та підприємництва для суспільства в цілому. Його книга визначає проблему для дослідження та представляє переконливу гіпотезу для нової практики, яка має систематичну дисципліну [15].

Щоб пояснити елементи або компоненти дисципліни, він дотримується **стратегії дослідження, яка характерна для дизайну.** Він визначає джерела винаходу, від яких залежить ця дисципліна, як дисципліна може розвиватися в різних видах організацій, і, нарешті, стратегії, за допомогою яких дисципліна залучає зовнішній світ користувачів, вносячи інновації через політику та практику.

Це класичні питання теорії та практики дизайну: **що ми проектуємо, як ми проектуємо і чому ми проектуємо?** Читаючи книгу Друкера, можна побачити, в якому сенсі підприємництво та дизайн є іменами для одного підприємства.

У свою чергу, Том Пітерс визнаний сильним прихильником дизайну в організаційному житті. Пітерс зауважує: «Машини можуть автоматизувати багато речей, але **дизайн – це те, що люди роблять найкраще.** Це частина того, як ви граєтеся з речами, частина невпинного експериментування. Ти захитаєшся, встаєш, і врешті-решт все розумієш. Це процес проектування. «Уважність до дизайну» має бути в усьому, що ви робите, аж до найменших речей. Навіть мова, яку ви використовуєте в електронних листах. У комунікації є характер. У бізнесу є характер. Так ти живеш у світі» [19].

Пітер Сенге так само чітко говорить про нове місце дизайну в управлінні. У «П'ятій дисципліні», говорячи про лідера-менеджера як про дизайнера організації, Сенге пише: «Суть нової ролі [лідерів], я вважаю, полягатиме в тому, що ми могли б назвати менеджером як дослідником і дизайнером. Що вона чи він досліджує? Розуміння організації як системи та розуміння внутрішніх і зовнішніх сил, що керують змінами. Що вона чи він проектує? Процеси навчання, завдяки яким менеджери всієї організації приходять до розуміння цих тенденцій і сил» [17].

На думку автора, **дисципліна** – це сукупність теорій та методів, які потрібно освоїти та використовувати. Саме слово «дисципліна» (походить від латинського *disciplina*) означає **шлях розвитку, спрямований на набуття певних навичок і знань**.

Бізнес також є системою, де всі елементи взаємопов'язані, хоча не всі зв'язки очевидні на перший погляд. Оскільки ми самі є частиною цієї системи, це ще більше ускладнює повне розуміння розвитку бізнесу.

Системне мислення допомагає сприймати явища в контексті цілого та виявляти приховані зв'язки. Хоча ця концепція з'явилася лише 50 років тому, вона базується **на інтуїтивному підході**, властивому людській природі. Системне мислення є п'ятою дисципліною. Саме завдяки системному мисленню, будь-яка система є цілісною.

Системне мислення допомагає бачити загальну картину, фокусуючись на зв'язках між фактами та явищами, а не лише на окремих випадках. Воно орієнтоване на виявлення закономірностей і взаємозв'язків, а не на миттєві стани. У сучасному світі, де складність є нормою, системне мислення стає необхідним для змінювання сприйняття і вміння бачити не лише частини, а й цілісну систему. Розуміння ключових взаємозв'язків дозволяє знаходити рішення проблем.

Системне мислення допомагає побачити:

- взаємозв'язки, а не лінійні причинно-наслідкові ланцюги;
- процеси змін, а не лише статичні стани.

Ми звикли сприймати світ лінійно, тоді як **реальність є циклічною**. Це обмежує нашу здатність до системного мислення. **Важливо бачити не лише події, але й сили, які їх викликають. Будь-яке явище є одночасно і причиною, і результатом.**

Розглянемо існуючі десять основних принципів системного мислення:

1. Сучасні проблеми – наслідок минулих рішень. Найчастіше ми шукаємо джерела проблем у теперішньому, не згадуючи про те, як їх вирішували в минулому. Причини наших невдач часто кореняться в попередніх рішеннях.

2. Сила дії дорівнює силі протидії. Наше втручання в систему, навіть з найкращими намірами, часто викликає негативну реакцію, що перевищує позитивний ефект. Наприклад, покращення продовольчих умов в бідних країнах може призвести до ще більшого голоду через зростання населення.

3. Незначні покращення передують довготривалим погіршенням. Для досягнення значних змін потрібен час, і затримка у впливі може ускладнити розуміння системних проблем. Традиційний підхід часто фокусується на симптомах, а не на глибинних причинах.

4. Легкий шлях часто веде назад. Небажання вдаватися до нових рішень і бажання використовувати знайомі методи може погіршити ситуацію. Це свідчить про несистемний підхід.

5. Іноді лікування може бути шкідливішим за хворобу. Тривале використання несистемних рішень може призвести до залежності від них і створити ілюзію, що проблема вирішена, хоча це лише тимчасове поліпшення.

6. Повільніше їдеш – далі будеш. Для кожної системи існують оптимальні темпи розвитку, які значно нижчі за максимально можливі. Надмірне швидке зростання може гальмувати події.

7. Причини і наслідки рознесені в часі та просторі. В складних системах, таких як організації, розрив між причинами і наслідками може бути значним. Пошук рішень на місці проблеми часто не дає результату.

8. Малі зміни можуть мати значний вплив, але знайти "точку опори" складно. Принцип важеля говорить, що невелике втручання в правильне місце може забезпечити значні поліпшення.

9. Винних немає. Проблеми є частиною системи, а не результатом дій зовнішніх ворогів. Необхідно припинити пошуки винних і зосередитися на системних змінах.

10. Розділення слона не створить двох слоненят. Система має цілісність, і для розуміння складних управлінських питань необхідно бачити організацію як єдине ціле [2].

Переслідуючи метафору організації як корабля, він продовжує: **«Проігнорована керівна роль – це конструктор корабля.** Яка користь від слова капітана: «Повернись на тридцять градусів», коли конструктори побудували кермо, яке повертатиме лише лівий борт, або якому потрібно шість годин, щоб повернути його на правий борт? Безрезультатно бути лідером у погано розробленій організації. Хіба не цікаво, що так мало керівників думають про конструктора корабля, коли думають про роль лідера?»

Іноді може бути спокусливим побачити **дизайн-мислення** майже як щось, що відбувається випадково. Це, звісно, не стосується компаній чи окремих осіб, які хочуть це практикувати. Але оскільки це багатогранний, якісний інструмент для розробки стратегії, у певному сенсі це те, що відбувається весь час **на службі клієнтів, аудиторії чи інших суб'єктів.** Дійсно, оцінка дизайнерського мислення в освіті полягає в тому, що «багато вчителів уже використовують дизайн-мислення, але можуть не знати про це».

Це може бути справедливим і в сферах, крім освіти (освіта не є тим, про що ми зазвичай думаємо, коли аналізуємо дизайн-мислення). Проте, хоча легко зрозуміти, як певна версія такої стратегії може органічно увійти в гру, найефективніше сучасне дизайнерське мислення насправді є більш навмисним. Зокрема, це те, що поєднує основні принципи дизайнерського мислення з аналітикою даних [20].

Що означають дані для дизайн-мислення?

Дизайн-мислення, по суті, є методом вирішення проблем, який можна застосувати до будь-якої кількості проектів або послуг, щоб запропонувати кращі рішення для цільової аудиторії.

Таким чином, він заснований на кількох пов'язаних зусиллях, які мають на меті визначити, завдяки прогресу та результатам, що найкраще працює для людей, яких обслуговують. Ці зусилля можуть відрізнятися від одного проекту до іншого. **Але в основі дизайн-мислення лежить емпатія прогресу, до ідей, до експериментів** (іноді з вбудованим тривалим творчим процесом та/або прототипуванням).

Ці кроки часто описують **як якісні** за своєю суттю. Будь-яка організація, яка практикує дизайн-мислення, може оцінити потреби та вподобання аудиторії на фазі «емпатії», прийняти внутрішні творчі рішення на фазі «ідей», а потім оцінити зміни внутрішньо під час процесу експериментування.

Але завдяки реалізації аналітики даних ті самі процеси можна перетворити на більш **кількісні**. Дані про переваги аудиторії, реалізацію ідей та ефективність рішень можуть бути використані для інформування всього процесу від початку до кінця, і знову шляхом проб і помилок.

Методологія пошуку ключових інсайтів є важливим аспектом в процесах дослідження і розробки продуктів, послуг чи стратегій. Сутність цієї методології полягає в тому, щоб **виявити глибокі, значущі розуміння (інсайти)**, які можуть суттєво вплинути на рішення та інновації. Ось основні аспекти цієї методології:

1. Збір даних допомагають виявити загальні тенденції та патерни кількісні дані, які охоплюють статистичні дані, результати опитувань, аналітику веб-сайтів, тощо та якісні дані – це інтерв'ю, спостереження, фокус-групи. Це дозволяє отримати глибші, контекстуальні розуміння.

2. Аналіз даних допомагає знайти повторювані патерни або несподівані аномалії, що можуть вказувати на важливі інсайти за допомогою збору і структурування даних, щоб зрозуміти основні тенденції і взаємозв'язки;

3. Визначення інсайтів допомагає виявити основні проблеми, потреби або можливості. Інсайти мають бути зрозумілі в контексті ринку, конкурентного середовища та споживчих тенденцій.

4. Перевірка і валідація за допомогою перевірки інсайтів на практиці через прототипи, експерименти або додаткові дослідження, тобто тестування та зворотний зв'язку, а саме: отримання фідбеку від користувачів або експертів для підтвердження або уточнення інсайтів.

5. Впровадження, розробка рішень та адаптація стратегій – це використання інсайтів для створення нових продуктів, послуг або покращень та модифікація стратегій на основі отриманих інсайтів для досягнення кращих результатів.

Розберемо ключові характеристики інсайтів:

- 1) **глибинний:** інсайт дає розуміння того, чому користувачі діють певним чином або чому певні проблеми існують;
- 2) **унікальний:** надає новий погляд або несподіване розуміння проблеми;
- 3) **застосовний:** може бути використаний для розробки практичних рішень або стратегій.

Приклади інсайтів:

- культурні інсайти: розуміння культурних особливостей, які впливають на поведінку споживачів;
- психологічні інсайти: виявлення психологічних мотивів, що ведуть до певних споживчих рішень.

Таким чином, **методологія пошуку ключових інсайтів** фокусується на виявленні та використанні важливих ідей, які можуть суттєво вплинути на стратегічні рішення та інновації, забезпечуючи глибоке розуміння потреб і поведінки користувачів.

Уявлення про користувачів **не є потребами користувача**, але вони допомагають це пояснити. Хороша інформація про користувача відкриває глибоке відкриття про вашого користувача, на основі якого можна діяти, щоб **створити нові ідеї та рішення**. Щоб зрозуміти, що користувачі мають на увазі, потрібен час, а також деякі серйозні дослідження та спроби зрозуміти справжнє «чому» поведінка (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

5 принципів розкриття інсайтів користувачів

1. Інсайт користувача — це людська правда
2. Інсайт користувача копає глибше, ніж спостереження
3. Інсайт користувача пропонує нове, невикористане розуміння
4. Уявлення користувачів формують нові точки зору та кидають виклик старим припущенням. Формуйте свої погляди та викликайте сумніви в припущеннях
5. Інсайт користувача служить основою для розблокування творчого мислення

Джерело: складено за даними: [1;2;17;19].

Потреба – це те, чого не вистачає. **Процес пошуку потреб** – це перегляд ситуації або умови, щоб знайти, чого цього «щось» не вистачає цільовим користувачам. Потреба – це дієслово, а не іменник.

Потреби – це явні або неявні (латентні чи незадоволені) потреби. Виявлення потреб користувачів – це процес або виявлення неявних, прихованих або незадоволених потреб користувачів.

Приховані або неявні потреби – це потреби, які Користувачі не усвідомлюють або ще не усвідомлюють, отже, вони не можуть чітко сформулювати. Приховані потреби важче знайти та визначити, але вони є важливим джерелом натхнення для інновацій.

Перші ідеї часто генеруються на основі **шаблонів**, які ви знаходите під час збору даних, створення стіни дослідження або кодифікації даних. Це допомагає записати початкові припущення, гіпотези та проміжні ідеї на будь-якому етапі процесу дослідження, а потім критично обміркувати їх, використовуючи зібрані вами дані дослідження. Якщо у вас недостатньо даних, щоб критично обміркувати якесь припущення, скористайтесь ними як відправною точкою для наступної польової роботи та зберіть більше даних. Дослідження дизайну повторюються!

Ключові ідеї допомагають дослідникам узагальнити та повідомити свої основні висновки. Вони повинні бути побудовані на основі даних досліджень і підкріплені необробленими даними, такими як цитати, фотографії та аудіо та/або відеозаписи. Використовуйте індексацію, щоб відстежувати вихідні дані, які підтримують ваші ключові ідеї. Ключові ідеї повинні бути ретельно сформульовані, оскільки вони слугуватимуть орієнтирами для подальшого процесу проектування. Ви можете використовувати їх як основу для створення ідеї або пізніше для оцінки ідей, концепцій і прототипів.

Один із найкращих способів отримати інсайт в процесі **дизайн-мислення** – це **зробити певну форму прототипування**. Цей метод передбачає створення ранньої, недорогої та зменшеної версії продукту, щоб виявити будь-які проблеми з поточним дизайном. **Прототипування** дає дизайнерам можливість втілити свої ідеї в життя, перевірити практичність поточного дизайну та потенційно дослідити, як вибірка користувачів думає та ставиться до продукту.

Прототипи часто використовуються на останньому етапі тестування в процесі дизайн-мислення, щоб визначити, як користувачі поведуться з прототипом, виявити нові рішення проблем або з'ясувати, чи були реалізовані рішення успішними. Результати, отримані в результаті цих тестів, потім використовуються для перевизначення однієї або кількох проблем, встановлених на попередніх етапах проекту, і для створення більш надійного

розуміння проблем, з якими користувачі можуть зіткнутися під час взаємодії з продуктом у передбачуваному середовищі.

Етапи процесу дизайн-мислення не завжди є послідовними — вони не повинні дотримуватися певного порядку, вони часто можуть відбуватися паралельно і повторюватися ітераційно. Таким чином, етапи слід розуміти як **різні режими**, які сприяють проекту, а не послідовні кроки.

Коли дизайнери хочуть визначити та зрозуміти, як саме користувачі будуть взаємодіяти з продуктом, найочевиднішим **методом** є перевірити, як користувачі взаємодіють із продуктом.

Було б безглуздом і безглуздом виробляти готовий продукт для тестування користувачами. Замість цього дизайнери можуть надати прості, зменшені версії своїх продуктів, які потім можна використовувати для спостереження, запису, оцінки та вимірювання рівнів продуктивності користувачів на основі конкретних елементів або загальної поведінки, взаємодії та реакції користувачів на загальний дизайн. Ці попередні версії відомі як прототипи; вони не обов'язково знаходяться в середовищі кінцевого продукту, оскільки це може бути нерентабельним з точки зору часу або грошей.

Прототипи створюються для того, щоб дизайнери могли думати про свої рішення по-іншому (відчутний продукт, а не абстрактні ідеї), а також швидко і дешево виходили з ладу, щоб менше часу та грошей було вкладено в ідею, яка виявляється поганий (рис. 6.1).

Низька точність прототипування

Низька точність створення прототипів передбачає використання базових моделей або прикладів продукту, що тестується. **Наприклад**, модель може бути неповною і використовувати лише деякі функції, які будуть доступні в остаточному дизайні, або вона може бути виготовлена з використанням матеріалів, не призначених для готового виробу, таких як дерево, папір або метал для пластику продукт. Прототипами низької точності можуть бути або дешеві й легко виготовлені моделі, або просто перераховані або візуалізації їх.



Рис. 6.1 – Методи створення прототипів

Джерело: складено за даними: [1;5;7;19].

Приклади низькоякісних прототипів:

- розкадрування;
- скетчування (хоча Білл Бакстон, піонер взаємодії людини з комп'ютером, стверджує, що ескіз не є прикладом створення прототипів);
- сортування карток;
- «чарівник країни Оз» [18].

Переваги та недоліки низькоякісного прототипування представимо в табл. 6.2.

Таблиця 6.2

Переваги та недоліки низькоякісного прототипування

Плюси низькоякісного прототипування	Мінуси низькоякісного прототипування
Швидко і недорого Можливість вносити миттєві зміни та тестувати нові ітерації Одноразовий/викидний Доступний для всіх Заохочує та виховує дизайнерське мислення	Притаманна відсутність реалізму

Джерело: складено за даними: [18;20].

Такі прототипи часто позбавляють користувача контролю, оскільки зазвичай їм доводиться взаємодіяти базовими способами або просто інформувати оцінювача, демонструвати чи писати детальний звіт про те, як вони будуть використовувати готовий продукт.

Високоякісне прототипування

Високоякісні прототипи — це прототипи, які виглядають і працюють ближче до готового продукту. Наприклад, 3D пластикова модель з рухомими частинами (що дозволяє користувачам маніпулювати та взаємодіяти з пристроєм так само, як і остаточний дизайн) є високоякісною в порівнянні, скажімо, з дерев'яним блоком.

Аналогічно, рання версія програмної системи, розроблена за допомогою програми дизайну, такої як **Sketch** або **Adobe Illustrator**, є високошвидкісною в порівнянні з паперовим прототипом [19].

Переваги та недоліки високоякісного прототипування представлено в табл. 6.3.

Таблиця 6.3

Переваги та недоліки високоякісного прототипування

Плюси високоякісного прототипування	Мінуси високоякісного прототипування
Залучення: зацікавлені сторони можуть миттєво побачити реалізацію свого бачення і зможуть оцінити, наскільки воно відповідає їхнім очікуванням, бажанням і потребам. Тестування користувачами з використанням високошвидкісних прототипів дозволить оцінювачам збирати інформацію з високим рівнем достовірності та застосовності. Чим ближче прототип до готового продукту, тим більше впевненості буде команда дизайнерів у тому, як люди будуть реагувати на дизайн, взаємодіяти з ним і сприймати його.	Зазвичай їх виробництво займає набагато більше часу, ніж прототипи низької потужності. Під час тестування прототипів користувачі тестів більш схильні зосереджуватись і коментувати поверхневі характеристики, а не вміст

Джерело: складено за даними: [2;10;11].

Через плюси та мінуси низькочастотного та високошвидкісного прототипування, не дивно, що **низькочастотне прототипування** є звичайним варіантом на ранніх етапах проекту дизайн-мислення, тоді як **високошвидкісне прототипування** використовується на пізніх етапах, коли тестові запитання більш витончені.

Створення прототипів може бути швидким та ефективним способом **втілення ідей вашого клієнта в життя**. Зразок ваших передбачуваних користувачів або оцінювачів потім можна спостерігати та тестувати, а їхні думки можна використовувати для покращення під час ітеративного процесу проектування.

Хоча **прототипи hi-fi** можуть допомогти команді дизайнерів отримати цінне уявлення про те, як продукт буде отримано після розповсюдження, виробництво прототипів hi-fi може зайняти багато часу і може суттєво затримати проект, якщо потрібно буде внести зміни. Таким чином, дизайнери мають у своєму розпорядженні низку різних **методів створення прототипів**, але є недоліки, пов'язані з обома цими широкими категоріями методів

тестування, і це необхідно враховувати, вирішуючи, як найкраще покращити свій дизайн протягом відведеного часу та бюджету [15].

Геніальність Lego виходить за межі дитячої гри — нам є багато чого від Lego щодо створення прототипів.

Lego є основним елементом будь-якої дитячої коробки для іграшок. Його універсальність і здатність розпалювати уяву — це те, що сприяє успіху компанії. Як дизайнер, ви можете скористатися повсюдністю та універсальністю Lego для створення швидких і простих прототипів своїх ідей. Найкраща частина використання Lego для створення прототипів полягає в тому, що їх легко демонтувати та налаштувати; просто від'єднайте частину свого прототипу Lego, замініть його на альтернативний дизайн і пограйте з ним, щоб перевірити, чи він працює.

Як розповідає Тім Браун, генеральний директор міжнародної дизайнерської фірми IDEO у своїй книзі «Change by Design», прототипування Lego широко використовувалося в процесі дизайнерського мислення IDEO, в тому числі колись воно використовувалося для створення прототипу складного пристрою для ін'єкцій інсуліну [8].

Насправді, Lego серйозно поставився до здатності своєї іграшки стимулювати творчість та ідею. У співпраці з Йоханом Роосом і Бартом Віктором, професорами Міжнародного інституту розвитку менеджменту в Швейцарії, він запустив Lego Serious Play, методологію, яка спрямована на розвиток креативного мислення та вирішення проблем у бізнесі. Однак для створення прототипу вистачить будь-якого Lego. Ви можете використовувати цеглинки Lego для створення грубих прототипів продуктів або використовувати персонажів Lego, щоб імітувати подорож користувача. Це дозволяє вашій команді зануритися безпосередньо в налаштування сценаріїв і розповідати історії.

Прототипи Чарівника країни Оз

Найпоширенішим прикладом прототипів «Чарівника країни Оз» є **прототип цифрової системи**, коли користувача «обманюють», думаючи, що відповіді системи керуються комп'ютером, коли вони насправді керуються людиною.

Щоб створити прототип «Чарівника країни Оз», спочатку потрібно визначитися, що ви хочете випробувати чи досліджувати. Потім придумайте спосіб імітації або імітації взаємодії. Це вимагає неабиякої винахідливості, але ви можете використовувати готові інструменти, такі як соціальні мережі, PowerPoint, обмін миттєвими повідомленнями та відео, щоб створити реалістичну імітацію комп'ютерної інтерактивності. **Наприклад**, ви можете створити інтерактивну презентацію PowerPoint і використовувати її разом із повідомленнями, надісланими на комп'ютер, щоб імітувати взаємодію веб-сайту соціальних мереж без кодування.

Найкраще використовувати метод створення прототипів «Чарівника країни Оз» під час **тестування взаємодії вашого продукту перед його створенням**. Однак, цей метод створення прототипу вимагає досить багато часу та зусиль. Таким чином, найкращим чином використовувати його лише для **тестування ефектів** і взаємодій складних систем або на пізніх стадіях вашого дизайн-проекту.

При створенні прототипу зверніть увагу на **чотири ключові моменти**: люди, об'єкти, місцезнаходження та взаємодії. Ці фактори впливатимуть на те, як працюватиме ваш **прототип** – і на що слід звертати увагу під час тестування. Зважаючи на ці фактори, ви можете створювати прототипи на основі будь-якого з восьми методів, які ми щойно розглянули: ескізи, паперові інтерфейси, розкадровки, прототипи Lego, рольові ігри, фізичні моделі, прототипи Чарівника країни Оз та керовані користувачем прототипи.

Вправи на формування ідей, такі як **мозковий штурм** (обговорюються в «Креативності, інновації та винаході»), є хорошими комунікаційними інструментами, які підприємці можуть використовувати для розв'язання проблем.

Іншим таким інструментом є **хакатон** – подія, яку зазвичай проводить технічна компанія або організація, який об'єднує програмістів і працівників інших ступенів спеціалізації в компанії, спільноті чи організації для спільної роботи над проектом протягом короткого періоду часу. Це може тривати від двадцяти чотирьох годин до кількох днів у вихідні.

Хакатон може бути внутрішньою ініціативою в масштабі всієї компанії або зовнішнім заходом, який об'єднує учасників спільноти. Полотно бізнес-моделі, яке описано в бізнес-моделі та плані, а також інші заходи, описані в інших розділах, можна використовувати внутрішньо або зовнішньо для виявлення проблем і роботи над створенням життєздатне рішення.

Нетворкінг є важливим проявом корисного спілкування. Який може бути кращий спосіб представити свою концепцію, отримати фінансування та бай-ін, а також маркетинг для стартапу, ніж створення мережі людей, готових підтримати ваше підприємство? Мережа може складатися з потенційних співробітників, клієнтів, членів правління, зовнішніх радників, інвесторів або чемпіонів (людей, які просто люблять ваш продукт) без прямих інтересів.

Соціальні мережі складаються із слабких і міцних зв'язків. Соціолог Марк Грановеттер вивчав такі мережі ще в 1970-х роках, і його висновки застосовуються й сьогодні, навіть якщо ми також включимо соціальні мережі до визначення. За його словами, **слабкі зв'язки** сприяють потоку інформації

та організації громади, тоді як міцні зв'язки представляють міцні зв'язки між близькими друзями, членами сім'ї та підтримуючими колегами.

Сильні зв'язки вимагають більше роботи для підтримки, ніж слабкі, і в діловому контексті вони не створюють багато нових можливостей. Слабкі зв'язки, навпаки, відкривають двері, оскільки вони діють як мости до інших слабких зв'язків у функціональних областях або відділах, до яких ви могли не мати доступу безпосередньо чи через сильні зв'язки [12].

6.2. Методи вирішення бізнес-проблем: формування здатності створювати нові зв'язки і припущення; «Brainstorming»: крок за кроком; методологія CPS (Creativity Problem Solving); S.C.A.M.P.E.R. - робота зі зміною параметрів

Формування здатності створювати нові зв'язки і припущення є ключовим методом вирішення бізнес-проблем, особливо в умовах невизначеності і швидко змінюваних умов ринку. Це підходить для інноваційного мислення і стратегічного планування.

Розглянемо ключові аспекти цього методу:

1. Розуміння проблеми. Перш ніж почати створювати нові зв'язки, важливо чітко визначити проблему або можливість. Це включає в себе збирання даних, дослідження ринку і розуміння потреб клієнтів.

2. Збір і аналіз інформації. Збір різних видів інформації, яка може бути корисною для розуміння контексту проблеми. Це можуть бути дані про ринок, конкурентів, внутрішні процеси компанії, зворотний зв'язок від клієнтів тощо. Виявлення патернів і трендів у зібраних даних. Це дозволяє побачити можливі напрямки для формування нових ідей.

3. Створення нових зв'язків включає: 1) генерацію ідей без обмежень. Це дозволяє створити великий список можливих рішень і перспектив; 2) крос-дисциплінарний підхід, а саме залучення знань з різних галузей або дисциплін для знаходження нових зв'язків. Наприклад, як технології можуть вплинути на маркетинг, або як принципи психології можуть бути застосовані для покращення користувацького досвіду.

4. Формулювання припущень. Створення припущень про те, як нові зв'язки можуть вплинути на вирішення проблеми. Це може бути як новий продукт, новий бізнес-модель, або новий процес. Тестування гіпотез за допомогою прототипів, пілотних проектів або ринкових досліджень для перевірки їх життєздатності.

5. Аналіз результатів і корекція. Аналіз результатів тестування припущень для оцінки того, як добре вони вирішують проблему або досягають

бажаних результатів та внесення змін до ідей або рішень на основі отриманих результатів і зворотного зв'язку.

6. Імплементация. Впровадження підтверджених ідей в бізнес-практику. Це може включати розробку нових продуктів, зміну процесів або стратегічні зміни.

Наприклад, компанія, що виробляє спортивне взуття, стикається з падінням продажів. Замість традиційного аналізу конкуренції і вдосконалення існуючих моделей, компанія вирішує застосувати **підхід створення нових зв'язків**.

1. Аналіз: виявляється, що молодіжний ринок іде в сторону еко-дружніх продуктів.

2. Створення зв'язків: ідея про інтеграцію матеріалів, які є екологічно чистими, і створення платформи для кастомізації взуття.

3. Припущення: клієнти можуть бути готові платити більше за взуття, яке є екологічним і персоналізованим.

4. Тестування: запуск обмеженої серії екологічного взуття з можливістю персоналізації для визначення попиту.

5. Корекція: внесення змін в асортимент на основі відгуків та продажів.

6. Імплементация: повний запуск нової лінії продуктів на основі успішних тестів.

Формування нових зв'язків і припущень дозволяє підприємствам бути більш адаптивними і інноваційними, що може значно підвищити їх конкурентоспроможність і ефективність в ринку.

«Brainstorming» (мозковий штурм) – це метод групового мислення, спрямований на генерацію нових ідей, рішень або підходів до вирішення проблеми. Він активно використовується в бізнесі, дизайні, освіті та інших сферах для сприяння креативності і інноваціям.

Розглянемо **основні принципи мозкового штурму:**

1. Вільний обмін ідеями. Учасники заохочуються вільно висловлювати свої ідеї, незалежно від того, наскільки вони можуть здаватися нереалістичними чи далекими від основної теми.

2. Кількість важливіша за якість. Спочатку зосереджуються на максимальній кількості ідей. Не потрібно відразу оцінювати або критикувати їх.

3. Будь-яка ідея може бути корисною. Немає обмежень на те, які ідеї можуть бути висловлені. Іноді навіть найменш ймовірні ідеї можуть привести до цікавої концепції.

4. Поєднання і вдосконалення ідей. Учасники можуть комбінувати і вдосконалювати ідеї один одного, що може привести до нових, ще більш креативних рішень.

Процес мозкового штурму – це ефективний метод розробки рішень проблем, з якими стикається будь яка команда на роботі. Учасники можуть не тільки генерувати нові ідеї, але й ділитися ними та розвивати їх завдяки командній співпраці. Коли ви зрозумієте процес мозкового штурму та його етапи, ви можете впровадити його на робочому місці, щоб допомогти вашій команді формувати ефективніші та творчі рішення.

Що таке процес мозкового штурму?

Мозковий штурм – це техніка вирішення проблем, яку використовують команди або окремі особи. У цьому процесі учасники генерують різні ідеї чи рішення, потім починають обговорювати та звужувати їх до найкращих варіантів. Як правило, мозковий штурм включає вправи, спрямовані на розвиток якомога більше ідей або більш креативних рішень. Це середовище спонукає всіх учасників поділитися своїми ідеями, якими б незвичайними чи нездійсненними вони не здавалися. Різні точки зору групового мозкового штурму можуть дозволити команді розвивати ці ідеї далі, щоб зробити їх більш реалістичними.

Етапи процесу мозкового штурму та відмінності між індивідуальним і груповим мозковим штурмом розглянемо далі.

Етапи процесу мозкового штурму

1 етап. Підготовка включає: визначення теми або проблеми, яку потрібно вирішити; запрошення учасників, які можуть внести різноманітні точки зору і ідеї; вибір місця та часу для сесії.

2. Генерація ідей: проведення сесії мозкового штурму, де всі учасники активно висловлюють свої ідеї; використання технік, таких як «Freewheeling» (вільне мислення) або «Mind Mapping» (мозкові карти) для організації ідей.

3. Запис ідей: фіксація всіх ідей, які виникають під час сесії, без оцінки або редагування; використання дошки, фліпчарту або спеціальних інструментів для зручності запису ідей.

4. Оцінка ідей: після завершення фази генерації ідей, переходять до оцінки та обговорення кожної з них; вибір найбільш перспективних ідей для подальшого розвитку та впровадження.

5. Розробка плану дій: розробка плану для реалізації обраних ідей. Це може включати прототипування, тестування або розробку стратегії впровадження.

Техніки мозкового штурму:

- **Класичний мозковий штурм:** усі учасники одночасно висловлюють ідеї, які записуються без критики.

- **Рольове моделювання:** учасники беруть на себе різні ролі або перспективи для генерації ідей з різних точок зору.

- **Мозкові карти (Mind Mapping):** візуальна техніка для організації ідей та показу зв'язків між ними.

- **Сценарні ігри:** учасники уявляють різні сценарії або ситуації для стимулювання нових ідей.

- **Метод SCAMPER:** техніка, що допомагає вдосконалювати продукти або ідеї шляхом змінення їх різних аспектів (Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put to another use, Eliminate, Reverse).

Переваги мозкового штурму:

- Стимулює креативність: можливість висловити будь-яку ідею допомагає учасникам думати нестандартно.
- Заохочує командну роботу: участь у груповій діяльності зміцнює командний дух і співпрацю.
- Виявляє нові підходи: може призвести до нових і несподіваних рішень.

Виклики:

- Доменна залежність: є дуже специфічною.
- Контроль над критикою: під час сесії важливо уникати негативної критики, яка може стримувати креативність.

Мозковий штурм є потужним інструментом для стимулювання інновацій і генерації ідей, якщо його проводити правильно, враховуючи основні принципи і техніки.

Ефективні методи мозкового штурму, та як вони працюють.

1. Метод зірка

Метод зіркового вибуху використовує шестикутну зірку для упорядкування інформації. Щоб скористатися цим інструментом, групи або окремі люди записують тему, проблему чи можливість у центрі зірки. Потім вони позначають кожен із шести пунктів словами «хто», «що», «де», «коли», «чому» і «як». Цей процес розслідування ефективний для створення запитань на основі міток на кожній точці. Наприклад, для питання "що" команди розробників можуть запитати: "Чого хочуть клієнти?"

2. Спільний брейнрайтинг

Роздумування в групах передбачає надання кожному члену команди власного аркуша паперу або картки-записки. Вони записують свої ідеї і передають свій аркуш товаришу по команді поруч, який потім доповнює ідеї свого сусіда. Цей процес триває до тих пір, поки всі члени групи не внесуть один одного в ідеї.

3. SWOT-аналіз

SWOT-аналіз визначає сильні, слабкі сторони, можливості та загрози організації. Компанії використовують SWOT-аналіз, щоб визначити, чи варто ініціювати проект. Якщо використовувати під час мозкових штурмів, SWOT-аналіз може стати ефективним інструментом для співпраці цілих бізнес-відділів.

4. Ситуація «А якби»

За допомогою цього методу мозкового штурму фасилітатор представляє центральну тему та створює гіпотетичний сценарій. Наприклад, керівник проекту може надихнути уяву своєї команди, запропонувавши спекулятивний сценарій на кшталт: «Що, якщо ми відчуємо скорочення обсягу?» Під час мозкового штурму команда може придумати багато різних ідей для вирішення проблеми, які можуть бути корисними для майбутніх проектів.

5. Подорож у часі

Цей метод спонукає команди та окремих людей уявити, що вони живуть в іншому періоді часу, або в минулому, або в майбутньому. Потім співробітники створюють рішення на основі уявлень про те, що б вони робили протягом уявного періоду часу. Наприклад, бізнес-команди можуть використовувати цю техніку, щоб подорожувати в часі на початку 1900-х років і обмірковувати, як вони вирішили б свої завдання за допомогою інструментів, ресурсів і знань, доступних у той час. Це може бути особливо творчим підходом, оскільки він мотивує команди працювати з різними обмеженнями, пов'язаними з епохами, які вони уявляють [4].

Методологія CPS (Creativity Problem Solving)

Уявіть, що ви поспішаєте пілососити будинок, тому що до вас приходять друзі. На жаль, ви наполегливо працюєте, але далеко не заходите. Стаєш на коліна, відкриваєш пілосос і дістаєш пакет. У хмарі пилу розумієш, що вона... знову повна. Кашляючи, спорожняєш його і дивуєшся, чому ще існують пілососи з пакетами!

Джеймс Дайсон, винахідник і засновник пілососів Dyson®, мав точно таку ж проблему, і він використовував творче вирішення проблем, щоб знайти відповідь. У той час як багато компаній зосередилися на розробці кращого фільтра для пілососа, він зрозумів, що потрібно думати по-іншому і знайти більш креативне рішення. Тому він винайшов революційний спосіб відокремити бруд від повітря і винайшов перший у світі пілосос без мішка.

Творче вирішення проблем (CPS) – це спосіб вирішення проблем або виявлення можливостей, коли традиційне мислення зазнає невдачі. Це спонукає вас знаходити свіжі перспективи та знаходити інноваційні рішення, щоб ви могли сформулювати план подолання перешкод і досягнення ваших цілей.

Про креативне вирішення проблем

Алекс Осборн, засновник Creative Education Foundation, вперше розробив розв'язання творчих проблем у 1940-х роках разом із терміном «мозковий штурм». І разом із Сідом Парнесом він розробив творчий процес вирішення проблем Осборна-Парнеса. Незважаючи на свій вік, ця модель залишається цінним підходом до вирішення проблем. Рання модель Осборна-Парнеса надихнула на створення ряду інших

інструментів. Однією з них є модель CPS Learner 2011, також від Creative Education Foundation, розроблена доктором Джерардом Дж. Пуччіо, Марі Манс та колегами. Спробуємо дослідити, як можна використовувати CPS для створення інноваційних, ефективних рішень.

Навіщо використовувати креативне вирішення проблем?

Справлятися з перешкодами та труднощами є звичайною частиною робочого життя, і подолати їх не завжди легко. Щоб покращити свої продукти, послуги, комунікаційні та міжособистісні навички, а також для того, щоб ви і ваша організація досягли успіху, вам потрібно заохочувати творче мислення та знаходити інноваційні рішення, які працюють. CPS просить вас розділити ваше «розбіжне» і «конвергентне» мислення, щоб зробити це.

Дивергентне мислення – це процес генерування безлічі потенційних рішень і можливостей, інакше відомий як мозковий штурм. А конвергентне мислення передбачає оцінку цих варіантів і вибір найбільш перспективного. Часто ми використовуємо комбінацію цих двох для розробки нових ідей або рішень. Однак їх одночасне використання може призвести до незбалансованих або упереджених рішень і може заглушити генерацію ідей.

S.C.A.M.P.E.R. – робота зі зміною параметрів

Частиною дизайнерського мислення, яке є процесом вирішення проблем і створення рішень, є пошук творчих та інноваційних рішень. Але мозковий штурм не завжди дається легко. Можливо, вам знадобиться прогулятися, відійти від роботи, малювати, послухати музику або зробити багато інших речей, щоб виплеснути творчі сили.

Інший підхід до мозкового штурму, який називається **методом S.C.A.M.P.E.R.**, може виключити інші ваші перевірені методи прориву з більш інноваційними та креативними ідеями та пошуку незвичайних або унікальних рішень проблем споживачів.

Метод мозкового штурму S.C.A.M.P.E.R. був розроблений Бобом Еберле, експертом з освіти, який описав **S.C.A.M.P.E.R.** більш детально у своїй книзі 1971 року «Ігри для розвитку уяви». Його робота була побудована на техніці мозкового штурму, вперше створеної Алексом Осборном. **S.C.A.M.P.E.R.** – це аббревіатура, яка виділяє сім методів мислення, які використовують цілеспрямовані запитання та ідеї, що спонукають до роздумів, щоб підвищити креативність та допомогти знайти інноваційні відповіді на проблеми.

S – Substitute (замінити)

C – Combine (комбінувати)

A – Adapt (адаптувати)

M – Modify/Magnify (модифікувати)

P – Put to other uses (застосувати для чогось іншого, в іншій галузі)
E – Eliminate (усунути або звести до мінімуму)
R – Rearrange (переставити, перевернути, змінити порядок).

Основні принципи творчого вирішення проблем представлено на рис. 6.2.

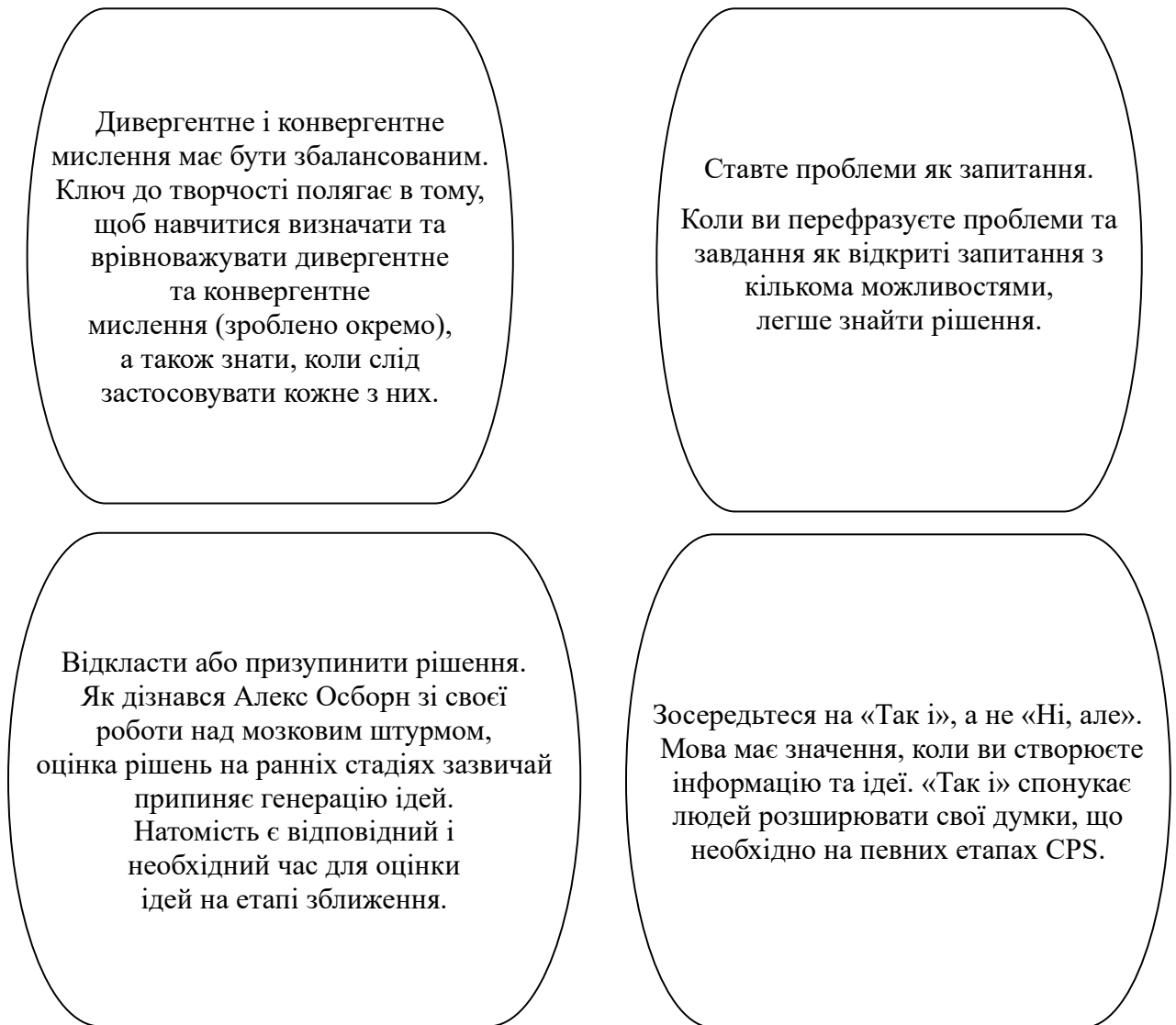


Рис.6.2 – Основні принципи творчого вирішення проблем
Джерело: складено за даними: [1;5;7;20].

Діяльність **S.C.A.M.P.E.R.** створює структурований підхід до креативного мислення. Він створений, щоб змусити вас думати та ставити запитання про ваші існуючі продукти, процеси та послуги на основі кожної букви аббревіатури **S.C.A.M.P.E.R.**

S.C.A.M.P.E.R. – це метод, який може допомогти керівникам підприємств генерувати нові ідеї, використовуючи кілька простих кроків.

S.C.A.M.P.E.R. сприяє впровадженню інновацій, вдосконаленню продуктів на ринку та перегляду різних аспектів бізнесу.

Назва **S.C.A.M.P.E.R.** походить від кроків, які необхідно виконати для розв'язання творчих завдань (рис. 1). **S.C.A.M.P.E.R.** не обмежується єдиним форматом інноваційного мислення, а дозволяє працівникам вільно переміщуватися між різними методами вирішення проблем, що робить його ефективним інструментом для стимулювання креативності.

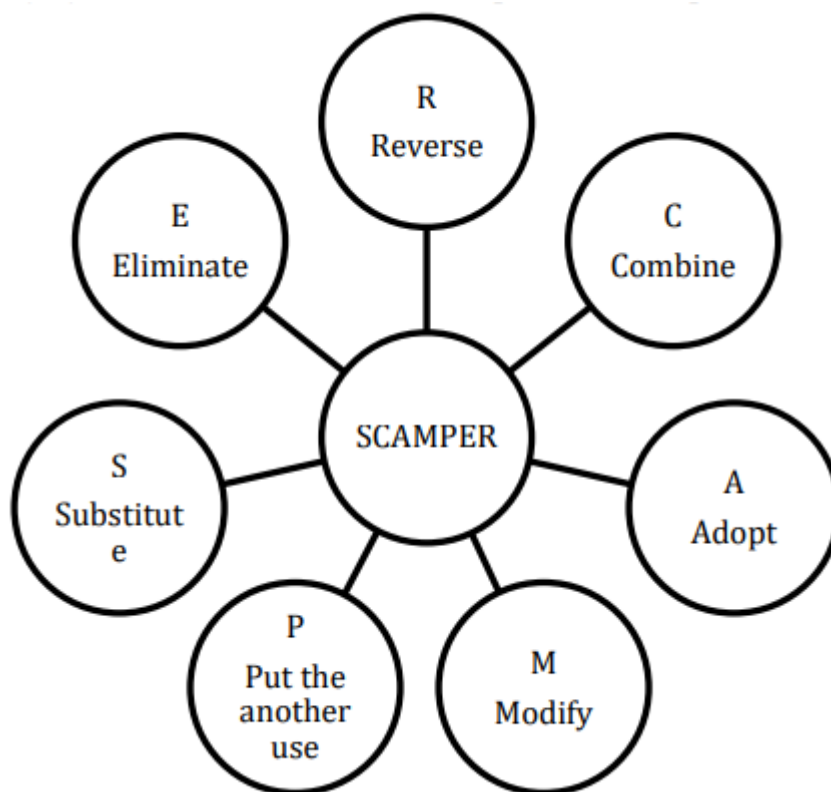


Рис. 6.3. – Методика S.C.A.M.P.E.R.
Джерело: складено за даними: [3;9;11].

Методика S.C.A.M.P.E.R. пропонує сім різних підходів до мислення, які допомагають знаходити інноваційні ідеї та рішення. Під час використання **S.C.A.M.P.E.R.** слід пам'ятати про два **основні принципи**:

1. Необов'язково дотримуватися послідовності при переході від однієї методики до іншої.
2. Під час сеансів мозкового штурму важливо адаптувати підхід, приймаючи будь-які ідеї, навіть якщо вони здаються нелогічними.

Дослідимо, як це працює **на прикладі про технології** (таблиця 6.4).

Таблиця 6.4

Характеристика S.C.A.M.P.E.R

Substitute (Заміна)	Подумайте про заміну частини продукту чи процесу чимось іншим
	Типові запитання: що ще натомість? Хто інший замість цього? Які інші матеріали, інгредієнти, процеси, потужність, звуки, підходи чи сили я можу замінити? Яке ще місце?
Combine (Комбінування)	Подумайте про те, щоб об'єднати дві чи більше частин продукту чи процесу, щоб створити щось нове або посилити синергію
	Типові запитання: яку суміш, асортимент, сплав або ансамбль я можу змішувати? Які ідеї, цілі, одиниці чи заклики я можу поєднати?
Adapt (Адаптація)	Подумайте, які частини продукту чи процесу можна адаптувати або як можна змінити природу продукту чи процесу.
	Типові запитання: чи пропонує минуле паралель? Що ще такого? Яку ще ідею це наводить на думку? Що я можу адаптувати для використання як рішення? Що я можу скопіювати? На кого я можу наслідувати?
Modify (Модифікація)	Подумайте про те, щоб змінити частину або весь продукт чи процес, або спотворити його незвичним чином.
	Типові запитання: яке ще значення, колір, рух, звук, запах, форму чи форму я можу прийняти? Що я можу додати?
Put to another use (Використання по іншому)	Подумайте, як ви могли б використати продукт або процес для іншого використання або як ви могли б повторно використати щось з іншого місця.
	Типові запитання: які є нові способи використання цього? Чи можна це використовувати в інших місцях? До яких інших людей я можу звернутися? Для чого це може бути використано, якщо його змінити?
Eliminate (Усунення)	Подумайте, що може статися, якщо ви виключите частини продукту або процесу, і подумайте, що ви могли б зробити в цій ситуації
	Типові запитання: що я можу применшити? Що я можу усунути? Що я можу впорядкувати? Що я можу зробити меншим, нижчим, коротшим чи легшим?
Reverse (Зміна на протилежне)	Подумайте, що ви могли б зробити, якби частини продукту чи процесу працювали у зворотному порядку або були б упорядковані інакше.
	Типові запитання: що можна змінити? Який інший шаблон, макет або послідовність я можу прийняти? Чи можна замінювати компоненти? Чи варто змінити темп або графік? Чи можна поміняти позитиви і мінуси? Чи можна поміняти ролі?

Джерело: складено за даними: [1;3;6;9].

Як видно з таблиці 6.3, техніка **S.C.A.M.P.E.R.** ґрунтується на спостереженні, що нові рішення часто є варіаціями вже існуючих. **S.C.A.M.P.E.R.** – це набір запитань, які сприяють генерації нових ідей [3].

Слід зазначити, що техніка **S.C.A.M.P.E.R.** використовується для створення **оригінальних ідей**. Творчий процес процвітає за рахунок підготовки, концентрації, інкубації, освітлення та перевірки (випробування виробництва).

В організаціях його плідне застосування залежить від існування сприятливого середовища. Звичайно, існують особисті перешкоди для творчості, але їх часто можна усунути.

Керівники, які сприяють креативності, слухають, готові брати на себе ризики, які несуть підлеглі, задоволені напіврозвиненими ідеями, не зациклюються на минулих помилках, очікують від підлеглих успіху, користуються перевагами сильних сторін підлеглих, отримують задоволення від своєї роботи та може швидко приймати рішення. Потім вони повинні допомогти продати ідеї вищому керівництву. Це передбачає оцінку «продаваності» ідей та розробку переконливих аргументів.

Для багатьох компаній складно вивести інновації на ринок через особливості їх продуктів. Однак використання методу креативного мислення **S.C.A.M.P.E.R.** може допомогти реалізувати нові ідеї для продуктів. Ось кроки, які слід виконати:

1. Перший крок – вибрати продукт або продукти, які потребують інновацій, і розглянути можливі зміни.

2. Далі потрібно проаналізувати продукт і його функції, використовуючи всі 7 компонентів техніки **S.C.A.M.P.E.R.**

3. Кожен компонент S.C.A.M.P.E.R. надасть нові відповіді, на основі яких можна розробити оптимальні рішення для вдосконалення продукту.

4. Після завершення роботи над однією функцією процес можна повторити для того ж продукту, щоб знайти ще більше інноваційних ідей.

Таким чином, конкуренція на ринку чи в галузі постійно зростає. Компанії шукають нові рішення та цікаві ідеї, які допомагають їм здобути новий статус на ринку.

Оскільки **S.C.A.M.P.E.R.** може генерувати нові ідеї, продукти та послуги, а також створювати умови для розвитку інновацій у вже сформованому бізнес-середовищі, цей метод є **безцінним інструментом для мозкового штурму та творчості**. Він підходить для створення і розвитку нових ідей і може бути використаний для **внутрішніх змін у бізнесі** [7].

6.3. Приклади успішного використання дизайн-мислення

Дизайн-мислення – це підхід, який застосовують організації по всьому світу. Насправді 75% організацій самовідповідають, що займаються дизайн-мисленням. Компанії, можливо, застосовують цей підхід, але чи хтось із них дійсно бачить результати? Історії успіху, як правило, є найпростішим способом продемонструвати цінність підходу. Ось компанії, які успішно застосували дизайн-мислення.

Bank of America

Bank of America шукав спосіб збільшити використання своїх ощадних рахунків клієнтами. Вони застосували методологію дизайнерського мислення та почали взаємодіяти з клієнтами та виявили, що **людям подобається заощадження більше, ніж фактична сума, яку вони заощаджують.**

Наприклад, клієнти відчували б те саме добре, якби вносили 50 доларів на місяць у порівнянні з 600 доларів наприкінці року. На основі цієї думки Bank of America **розробив концепцію зведення**, продукт, який дозволяє клієнтам **заощаджувати за допомогою кожної транзакції**, яку вони здійснюють. В результаті клієнти можуть відчувати те саме хороше відчуття після кожної транзакції. Результати були вражаючими: Bank of America отримав понад 10 мільйонів нових клієнтів і заощадив для них 1,8 мільярда доларів.

Starbucks

Промисловість харчових продуктів і напоїв зазнала падіння продажів і низьку прибутковість. Starbucks вирішив опитати сотні клієнтів, щоб краще зрозуміти, **чого вони очікують від своїх кав'ярень.** Переважне розуміння, отримане в результаті цих взаємодій, полягало в тому, що клієнти насправді хотіли атмосферу, яка забезпечувала б відчуття приналежності та розслаблення.

Спираючись на ці ідеї, Starbucks розташував круглі столи стратегічно, щоб зробити тих, хто п'є каву одиночним, **зручніше та менш самосвідомо.**

NIKE

Nike було важко стати відомим брендом серед скейтбордингу. Вони намагалися отримати той самий рівень підтримки, який надається таким брендам, як DC і Globe.

Nike вирішила залучити до процесу дизайну скейтбордистів. Під час розмов зі скейтбордистами вони досліджували, що шукає спільнота в компанії скейтбордів, а також ставлення до Nike. В результаті такого підходу команда

отримала краще загальне розуміння потреб і потреб скейтбординської спільноти.

Компанія Nike випустила **Nike Dunk SB** після того, як застосувала знання, **отримані від взаємодії з клієнтами**, разом із інсайдерами зі скейтборду у своїй команді дизайнерів. Після випуску своєї лінії взуття Nike SB компанія Nike досягла величезного успіху в культурі скейтбордингу.

Oral B

Спостереження за тим, що люди роблять і як вони взаємодіють зі своїм оточенням, дає вам підказки про те, що вони думають, відчувають і потребують. Спостерігаючи за людьми, ви можете розкрити знання та ідеї, які були б неможливими через загальні розмови.

Відомим прикладом цього є проект, запущений **IDEO для Oral B**. Вони скористалися підходом спостереження та відкрили розуміння, яке змінило гру. Зубні щітки для дітей мають бути схожі на дорослі, але менші та худі, оскільки у дорослих великі руки, а у дітей маленькі. Має сенс, чи не так? Однак під час спостережень вони виявили, що, **коли діти чистили зуби**, вони використовували кулак і тримали зубні щітки занадто високо, що призвело до того, що вони б'ються власним обличчям під час чищення. На основі цього розуміння було виявлено рішення, що **дітям потрібні товсті м'які зубні щітки**. Як наслідок цього відкриття, Oral B протягом 18 місяців мала найбільш продавану дитячу зубну щітку у світі.

GE HEALTHCARE

Проведення МРТ, як правило, не є приємним досвідом для дорослих, не кажучи вже про дітей. Діти часто намагаються залишатися нерухомими під час процесу (часто плачуть), зважаючи на страх. Головний конструктор GE Imaging Machines був шокований цим і відчув, ніби щось має змінитися. Застосувавши дизайн-мислення, він вирішив спостерігати за дітьми, які проходять через сканер, а також спілкуватися не тільки з дітьми, а й з лікарями та вихователями. Під час розмов і спостережень він виявив, що маленькими дітьми МРТ-сканер не розглядали як елегантну техніку, а **як страшну машину**.

В результаті була створена CT Pirate Island Adventure. МРТ-сканер був схожий на піратський корабель, і він перетворив травматичний досвід у дитячу пригодницьку історію, де пацієнт зіграв головну роль. До трансформації приблизно 80% дітей потребували седативних препаратів перед тим, як пройти сканування, а після зміни цей показник знизився до 10%. МРТ-сканер перетворився з жахливого досвіду **на творчу подорож для дітей**.

Netflix

За даними Forbes, ще в 2001 році засновник Netflix Рід Гастінгс витрачав 10 мільйонів доларів на рік на дослідження технологій потокової передачі. Один цей факт показує, наскільки клієнтоорієнтованим Netflix був з самого початку.

У тій же статті автор вказує, що дизайнерське мислення Netflix можна звести до чотирьох правил:

1. Think Big – Netflix не боявся знищити свій існуючий успішний бізнес з доставки DVD і слідувати технологічному прогресу.

2. Почніть з малого – компанія не кинулася з головою у впровадження нового продукту, а чекала слушного моменту.

3. Швидка невдача – ранні спроби потокової передачі були залишені.

4. Швидке масштабування – Netflix зміг швидко розвиватися, перейшовши на оригінальний вміст.

Рекомендації на основі штучного інтелекту (на основі вашої історії переглядів Netflix персоналізує досвід для вас). **Але дизайнерське мислення Netflix виходить за рамки цифрового дизайну. Він охоплює весь процес взаємодії користувача з системою.**

Uber

Понад 75 мільйонів людей у 600 містах у 65 країнах світу користуються Uber, і для багатьох він став найзвичнішим видом транспорту. Основною причиною успіху цього онлайн-додатка таксі є його унікальна бізнес-модель, яку Uber вдалося розробити за допомогою підходу до дизайну. Поставлення себе на місце своїх клієнтів дозволило команді Uber визначити, що найважливіша проблема, яка **впливає на остаточне враження клієнта – це необхідність чекати**. Саме тому Uber приділяв цьому питанню багато уваги.

Перше, що чудово зробила команда дизайнерів Uber, це впоралася з бездіяльністю за допомогою інтерактивних елементів. У прикладі нижче ви можете побачити, як Uber використовує анімацію, яка розважає та інформує пасажирів, поки вони очікують на автомобіль.

Зробіть усі операції чіткими та прозорими. Uber свідомо демонструє деякі аспекти роботи сервісу. Це допомагає користувачам побачити, що компанія докладає багато зусиль, щоб покращити досвід своїх клієнтів. Завдяки цьому люди більше цінують продукт і відчують себе більш задоволеними.

На знімку екрана від Uberpool показано, як програма обчислює час прибуття. Ця інформація дає користувачеві розуміння того, що відбувається, не перевантажуючи читача технічними деталями.

Capital One

Capital One є американською фінансовою компанією, яка зробила значний акцент на цифровій трансформації. Важливим етапом у її розвитку стало рішення інтегруватися в цифровий формат. У 2014 році компанія придбала Adaptive Path, спеціалізовану на UX-консалтингу та розробці дизайну.

У 2015 році Capital One розширила свої можливості, купивши Monsoon, ще одну компанію з подібною сферою діяльності.

Внесок цих компаній суттєво вплинув на дизайн Capital One. Сьогодні веб-сайт компанії відображає принципи дизайну, орієнтованого на користувача.

Роль дизайну у діяльності компанії детально описана в інтерв'ю з Райаном Пейджем, керівником відділу дизайну партнерських карт. Він підкреслює, що для створення ефективних і привабливих стратегій важливо розробляти дизайн, який враховує потреби клієнтів. Для цього необхідно розуміти світогляд і потреби цільової аудиторії. Якщо дизайн не відповідає потребам клієнтів, стратегія не зможе бути успішною в довгостроковій перспективі.

Компанія Airbnb

Над створенням дизайну сервісу Airbnb працювали фахівці, такі як Брайан Ческі і Джо Гебб. Головна задача керівників проекту полягала в тому, щоб розуміти і відображати потреби споживачів.

Клієнтоорієнтованість довела свою ефективність, про що свідчать стартапи, які досягли мільярдних оцінок і стали «цифровими єдинорогами».

Аманда Гослінг, член команди Airbnb, переконана, що дизайн є критично важливим для формування бізнес-стратегії.

Компанія Square

Компанія Square вирізняється своєю простотою і зрозумілістю продуктів, і цей підхід також відображений у дизайні її продуктів. Орієнтуючися на досвід користувачів, Square оптимізувала своє програмне забезпечення для обробки платежів для малого бізнесу. Успіх Square надихнув конкурентів, які почали розробляти схожі проекти, намагаючись перейняти цей ефективний підхід.

Virgin Atlantic

Особливістю компанії Virgin Atlantic є її здатність чарувати клієнтів завдяки персоналізованому підходу. Лі Кумбер, керівник відділу онлайн-проектів, зазначає, що команда компанії має глибоке розуміння своїх клієнтів і здатна їх порадувати.

Компанія має команду професійних дизайнерів, які відповідають за всі аспекти промислового, сервісного та бренд-дизайну. Ці дизайнери також несуть відповідальність за створення кінцевого досвіду для клієнтів.

Дизайн-мислення пронизує всі етапи взаємодії з клієнтами, від спілкування з бортпроводниками до дизайну крісел і зон для відпочинку.

Ще одна авіакомпанія, Virgin America, у 2014 році створила один з найбільш зручних і примітних сайтів для бронювання квитків, що підкреслює її орієнтацію на комфорт користувачів.

IBM

Для компанії IBM дизайн і бізнес-стратегії давно стали єдиним цілим. Розвиток дизайну в IBM пройшов через численні етапи, і тепер компанія

спеціалізується на дизайнерських послугах. Керівництво IBM інвестує величезні суми в розвиток компанії, що працює за принципами дизайн-мислення.

IBM має унікальний підхід до дизайну: він є завданням для кожного співробітника. Хоча не всі працівники є дизайнерами, кожен повинен враховувати потреби своїх користувачів.

Цей підхід також відображено в процесі навчання співробітників. За останні чотири роки штат дизайнерів в компанії зріс утричі і тепер налічує 1300 осіб.

Нещодавно IBM також перебудувала свої внутрішні системи, впровадивши платформи Slack, MURAL і GitHub для покращення комунікації та управління проектами.

PepsiCo

Для корпорації PepsiCo дизайн-мислення стало ключовою інновацією, що дозволяє узгоджувати продукцію з очікуваннями споживачів.

Завдяки принципам дизайн-мислення було переглянуто і оновлено багато продуктів компанії, включаючи снеки та напої. Наприклад, для зручності жінок-споживачів була змінена упаковка чіпсів, зроблена більш практичною та зменшеною «шумність» упаковки.

Ефективність підходу перевіряли на японському та китайському ринках. Продукти, які не відповідали очікуванням протягом трьох місяців, знімали з виробництва.

Однак масштаб корпорації ускладнює впровадження культури дизайну. CEO PepsiCo зазначає, що децентралізація, яка раніше була корисною, тепер стала проблемою, оскільки складно координувати роботу такої великої компанії в умовах постійних змін [11].

6.4. Кейс: Формування здатності створювати нові зв'язки і припущення

Бізнес-проблема: у квітковому магазині "Цвітниця" ми стикаємося з відчуттям, що наші продукти та послуги стають менш привабливими для клієнтів. За останнім часом ми помітили зниження обсягів продажів та зростання конкуренції на ринку. Здається, що наші ідеї та пропозиції втрачають свою оригінальність та привабливість, що ускладнює залучення нових клієнтів та збереження існуючих.

Рішення:

Для розв'язання цієї проблеми ми вирішили зосередитися на формуванні здатності нашої команди створювати нові зв'язки і припущення, що дозволить

нам відновити конкурентну перевагу та збільшити привабливість наших продуктів та послуг.

Методи:

1. Брейнштормінг та інноваційні сесії: Організація регулярних зустрічей для спільного обговорення ідей та концепцій, сприяючи виникненню нових та неочікуваних пропозицій.

2. Аналіз трендів та ринкових досліджень: Вивчення ринкових трендів та аналіз поведінки клієнтів для виявлення нових можливостей та перспективних напрямків розвитку.

3. Крос-функціональна співпраця: Сприяння співпраці між різними відділами магазину для обміну ідеями та перспективами, що допоможе залучити різноманітні погляди та думки.

4. Стимулювання творчості: Надання простору для творчості та експериментування з новими підходами до дизайну квіткових композицій та обслуговування клієнтів.

5. Навчання та розвиток: Організація навчальних заходів та тренінгів з розвитку креативних навичок та творчого мислення для всіх співробітників магазину.

Впровадження цих методів дозволить нам створити сприятливе середовище для творчого розвитку та сприяти формуванню нових ідей та пропозицій, що забезпечить нашому магазину конкурентну перевагу та стабільний розвиток на ринку.

6.5. Кейс: Впровадження методу «Brainstorming» для розв'язання бізнес-проблеми

Бізнес-проблема: у нашому квітковому магазині "Квітова гавань" ми стикаємося зі зниженням обсягів продажів у весняний та літній періоди року. Під час аналізу ми виявили, що ця проблема може бути пов'язана з нестачею ідей та оригінальних пропозицій, які привертати б нових клієнтів та зберігали існуючих.

Етапи впровадження "Brainstorming":

1. Підготовка до сесії: Ми оголошуємо про проведення сесії "Brainstorming" серед всього персоналу магазину. Заздалегідь визначається тема сесії та питання, над якими ми будемо працювати під час обговорення.

2. Сесія "Brainstorming": Відбувається зустріч всіх співробітників, де кожен має можливість висловити свої ідеї та пропозиції щодо покращення ситуації. На сесії створюється атмосфера вільного обговорення, де немає місця для критики або обмежень.

3. Збір ідей та аналіз: Під час сесії збираються всі ідеї та пропозиції учасників. Після закінчення обговорення проводиться аналіз та оцінка кожної ідеї з метою вибору найбільш перспективних та реалізованих.

4. Впровадження ідей: Обрані ідеї переходять до етапу впровадження. Для кожної ідеї визначається відповідальний виконавець та встановлюються строки для реалізації.

5. Моніторинг та оцінка результатів: Після впровадження ідей проводиться моніторинг результатів. Оцінюється ефективність кожної ідеї та її вплив на показники магазину.

Результат:

Після впровадження сесії "Brainstorming" ми отримали багато цікавих та оригінальних ідей щодо привертання нових клієнтів та збереження існуючих. Деякі ідеї вже були успішно реалізовані, що призвело до зростання продажів у весняний та літній періоди. Крім того, сесія "Brainstorming" сприяла підвищенню мотивації та залученості персоналу до процесу розв'язання проблеми, що позитивно вплинуло на загальну атмосферу в колективі.

6.6. Кейс: Впровадження методології CPS для розв'язання бізнес-проблеми

Бізнес-проблема: у нашому квітковому магазині "Ботанічний рай" ми стикаємося зі зниженням обсягів продажів у зимовий період року. Аналіз показників виявив, що це може бути пов'язано зі зниженням інтересу клієнтів через відсутність нових та привабливих пропозицій у цей період.

Етапи впровадження методології CPS:

1. Підготовка до сесії CPS: Формування мультидисциплінарної команди, яка буде займатися розв'язанням проблеми. Визначення цілей та завдань сесії.

2. Креативний пошук ідей (Understanding): Проведення аналізу та розуміння причин зниження продажів у зимовий період. Виявлення проблемних моментів та можливих обмежень.

3. Генерація ідей (Ideation): Використання різноманітних технік та методів для створення нових ідей та пропозицій. Розробка альтернативних стратегій та рішень.

4. Оцінка та вибір ідей (Developing): Аналіз та оцінка кожної ідеї з урахуванням її потенційного впливу на підвищення продажів. Вибір найбільш перспективних ідей для подальшої реалізації.

5. Впровадження ідей (Implementing): Розробка плану дій для впровадження обраних ідей. Визначення відповідальних осіб та ресурсів для реалізації проектів.

6. Оцінка результатів (Evaluating): Моніторинг та оцінка результатів впровадження ідей. Аналіз ефективності стратегій та рішень, прийнятих на основі методології CPS.

Результат:

Впровадження методології CPS дозволило нам залучити весь колектив магазину до пошуку та розв'язання проблеми зниження продажів у зимовий період. Завдяки креативному підходу та систематичному аналізу ми змогли розробити низку інноваційних ідей та стратегій, які допомогли підвищити інтерес клієнтів та збільшити обсяги продажів. Проведення сесії CPS сприяло покращенню комунікації в колективі, стимулювало творчий потенціал співробітників та сприяло змінам у внутрішньому середовищі магазину.

6.7. Кейс: Використання методу S.C.A.M.P.E.R. для вирішення бізнес-проблеми

Бізнес-проблема: у нашому квітковому магазині "Квітова мрія" ми стикаємося зі зниженням інтересу клієнтів до нашої основної послуги - продажу букетів. Аналіз показників показав, що це може бути пов'язано зі стандартизацією та монотонністю наших пропозицій, що призвело до втрати привабливості та втрати ринкової конкурентоспроможності.

Етапи впровадження методу S.C.A.M.P.E.R.:

1. Підготовка до роботи з методом S.C.A.M.P.E.R.: Формування команди зі співробітників різних відділів магазину для проведення сесії S.C.A.M.P.E.R. Визначення цілей та завдань, які має вирішити команда.

2. Substitute (Заміна): Аналіз можливостей заміни поточних елементів або складових на нові, більш оригінальні та привабливі. Наприклад, розгляд можливості заміни традиційних квіткових букетів на нестандартні композиції або флористичні акценти.

3. Combine (Поєднання): Розгляд можливостей поєднання різних елементів або послуг для створення нових продуктів або пакетів. Наприклад, створення спеціальних букетів, які доповнюються подарунками або додатковими послугами.

4. Adapt (Адаптація): Використання поточних елементів або послуг у нових контекстах або для нових цільових аудиторій. Наприклад, адаптація існуючих букетів для особливих заходів або свят.

5. Modify (Модифікація): Внесення змін до характеристик, параметрів або властивостей існуючих елементів або послуг для поліпшення їх ефективності та привабливості. Наприклад, модифікація складу квіткових композицій для відповідності сезонним тенденціям.

6. Put to other uses (Використання для інших цілей): Розгляд можливостей використання поточних елементів або послуг для різних цілей

або ринків. Наприклад, використання залишків квітів для створення нових декоративних елементів або подарунків.

7. Eliminate (Вилучення): Вилучення непотрібних елементів або послуг, які не приносять значного внеску в загальний успіх бізнесу.

8. Reverse (Зворотне): Використання протилежного підходу або перевертання звичних уявлень для створення нових пропозицій або продуктів.

Результат:

Впровадження методу S.C.A.M.P.E.R. дозволило нам перетворити нудні та стандартизовані пропозиції у нові та оригінальні продукти, що привертають увагу клієнтів. Застосування цієї методології дозволило нам збільшити інтерес та попит на наші послуги, а також підвищити конкурентоспроможність магазину на ринку.

Питання до самоконтролю

1. Хто такий дизайнер, орієнтований на людину? Назвіть його основні характеристики.
2. Надайте детальну характеристику системного мислення, а також десяти основних принципів системного мислення.
3. Що означають дані для дизайн-мислення?
4. У чому сутність методології пошуку ключових інсайтів? Надайте деталізацію та опис ключових характеристик інсайтів.
5. У чому сутність методики мозкового штурму
6. Назвіть 5 принципів розкриття інсайтів користувачів.
7. У чому значення та роль прототипування?
8. Назвіть переваги та недоліки низькоякісного та високоякісного прототипування.
9. Обґрунтуйте основні принципи творчого вирішення проблем.
10. У чому сутність методики S.C.A.M.P.E.R., надайте характеристику.

Перевірка знань студентів у формі тестування

1. Дизайнерське мислення:

- а) це підхід до інновацій, орієнтований на людину, який використовує інструменти дизайнера для інтеграції потреб людей, можливостей технологій та вимог до успіху бізнесу;
- б) як організація креативно вирішує ту чи іншу проблему;
- в) як організація проходить соціалізацію;
- г) всі відповіді вірні.

2. Основами розробки нового продукту за Майклом Луксом є:

- а) націленість на зростання, цілісність;
- б) гнучкість та прийняття невизначеності візуальний образ того, що організація намагається створити;

в) Орієнтованість на людей, міждисциплінарність та співтворчість, цілісність та інтеграція, гнучкість та прийняття невизначеності, навички мультимодальної комунікації, націленість на зростання процес, який надихає людей і мотивує їх хотіти стати частиною організації та зробити свій внесок у неї.

3. Мозковий штурм:

- а) до 20 хвилин;
- б) до 10 хвилин;
- в) до 5 хвилин.

4. Що таке бізнес-кейси ?

- а) короткий опис проблеми бізнесу, включно з головними вимогами;
- б) документ, що описує всі основні аспекти майбутньої діяльності, аналізує проблеми;
- в) документ, що дає розгорнуте обґрунтування проекту і можливість всебічно оцінити ефективність прийнятих рішень.

5. Дизайн-мислення поєднує у собі:

- а) аналітичний підхід;
- б) творчий підхід;
- в) 1 та 2 варіанти вірні;
- г) немає правильної відповіді.

6. Дизайн-мислитель:

- а) може бути архітектором, який вивчав психологію;
- б) художника зі ступенем МВА;
- в) внженером з досвідом маркетолога;
- г) всі відповіді вірні.

7. Тільки ... покаже правильний напрямок до мети. Який метод пропущено?:

- а) формування ідеї;
- б) тестування;
- в) визначення;
- г) створення прототипу.

8. Мозковий штурм є:

- а) потужним інструментом для стимулювання інновацій і генерації ідей, якщо його проводити правильно, враховуючи основні принципи і техніки;
- б) ситуація «А якби»;
- в) метод, коли шлях вперед незрозумілий;
- г) всі відповіді вірні.

9. Ефективні методи мозкового штурму:

- а) метод зірка;
- б) спільний брейнрайтинг;
- в) SWOT-аналіз;
- г) подорож у часі;
- д) всі відповіді вірні.

10. S.C.A.M.P.E.R. – це:

- а) метод, який може допомогти керівникам підприємств генерувати нові ідеї, використовуючи кілька простих кроків;
- б) сприяє впровадженню інновацій, вдосконаленню продуктів на ринку та перегляду різних аспектів бізнесу;
- в) аббревіатура, яка виділяє сім методів мислення, які використовують цілеспрямовані запитання та ідеї, що спонукають до роздумів;
- г) всі відповіді вірні.

Завдання для самостійної роботи

1. Написати есе на тему: “Скласти модель впровадження методу S.C.A.M.P.E.R. на прикладі будь-якого бізнесу. Обґрунтуйте відповідь.
2. Написати есе на тему: “Ви збираєтеся відкрити власний бізнес: якими методами будете користуватися, щоб дослідити клієнтів? Опишіть також, яким чином будете відшукувати інсайти та ідеї. і, головне, наведіть приклади прототипування власних рішень, тих, які запропонували вище.
3. Напишіть власний кейс щодо обрання методів вирішення бізнес-проблем щодо: 1) формування здатності створювати нові зв'язки і припущення; 2) етапи впровадження «Brainstorming» та результат; 3) застосування методології CPS (Creativity Problem Solving); 4) здійснення S.C.A.M.P.E.R. - роботи зі зміною параметрів.
4. Скласти доповідь на тему: «Що робить людей успішними дизайнер-мислителями?»
5. Дослідити та обрати тему щодо написання наукової статті.

Теми для доповідей, статей та презентацій

1. Прототипування рішень: наведіть приклади та вирішення їх питань бізнесу.
2. Написати презентацію до теми з детальним викладенням поточних питань теми. Опишіть та обґрунтуйте щодо необхідності, ролі, складових.
3. Навести приклади застосування «Brainstorming» (мозкового штурму) на прикладі будь-якого бізнесу.
4. Розкрити на реальних прикладах управління бізнесом запровадження ефективні методи мозкового штурму, та як вони працюють.

Література

1. Александер Остервальдер, Ів Піньє, Алан Сміт. Для стратегів,

генераторів ідей та інноваторів. 2023. 288 с.

2. Елементи дизайнерського мислення. URL: <https://techacute.com/elements-of-design-thinking/> (дата звернення: 14.08.2024).

3. Застосування Scamper-методу генерації нових ідей. URL: https://gamehub-cbhe.deusto.es/wp-content/uploads/2016/04/KNTU_local_training_04052017_part4.pdf (дата звернення: 15.08.2024).

4. Захарченко Н. В. Дизайн-мислення в бізнесі: конспект лекцій. Одеса: ОНЕУ, Ротапринт, 2022. 122 с.

5. Захарченко Н.В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. *Академічний огляд*. 2022. № 1 (56). С. 53-60.

6. Інновації за допомогою методу SCAMPER. URL: <https://uk.profi-management.net/12113005-innovate-with-the-scamper-method> (дата звернення: 15.08.2024).

7. Приклади успішного використання дизайн-мислення з досвіду відомих брендів. URL: <https://107.com.ua/marketing-i-reklama/prykklady-uspishnoho-vykorystannia-dyzain-myslennia-z-dosvidu-vidomykh-brendiv/> (дата звернення: 19.08.2024)

8. Як зростає значимість дизайн-мислення для бізнесу. URL: <https://nachasi.com/creative/2018/09/11/instrument-dyzajn-myslennya/> (дата звернення: 15.08.2024).

9. Bhasin H. SCAMPER – Technique For Creative Problem Solving URL: <https://www.marketing91.com/scamper/> (дата звернення: 15.08.2024).

10. Brown T. Change by Design: How Design Thinking Transforms Organisations and Inspires Innovation. HarperCollins, 2019. 451 с.

11. Design Thinking. The Guidebook. URL: <https://www.rcsc.gov.bt/wp-content/uploads/2017/07/dt-guide-book-master-copy.pdf>. (дата звернення: 15.08.2024).

12. Granovetter M. Getting a Job: A Study of Contacts and Careers. University of Chicago Press 259 с.

13. Gekeler Moritz A practical guide to design thinking. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/indien/15404-20190508.pdf>. (дата звернення: 15.08.2024).

14. Elmansy R. A Guide to the SCAMPER Technique for Creative Thinking. URL: <https://www.designorate.com/a-guide-to-the-scamper-technique-for-creative-thinking/> (дата звернення: 15.08.2024).

15. Hi Fi Prototype. URL: <https://dribbble.com/tags/hi-fi-prototype>. (дата звернення: 15.08.2024).

16. Mueller-Roterberg Christian. Handbook of Design Thinking. Tips & Tools for how to design thinking. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/329310644_Handbook_of_Design_Thinking (дата звернення: 15.08.2024).

17. Senge Peter M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. 2011.

18. Sketching User Experiences: Getting the Design Right and the Right

Design (Interactive Technologies). URL:
https://laithaljunaidy.com/books/assets/files/Sketching-userexperiences_gettingthedesignrightandtherightdesignPDFDrive.pdf (дата звернення: 15.08.2024).

19. Sketch vs Adobe Illustrator. URL: <https://illustratorhow.com/sketch-vs-adobe-illustrator/> (дата звернення: 14.08.2024).

20. Stickdorn M., Schneider J. This Is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases. 2010. Amsterdam: BIS Publishers.

УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНОЮ КОМАНДОЮ

- 7.1. Принципи устрою креативної команди. Методи формування креативної команди на підприємстві. Внутрішні комунікації. Активація креативного потенціалу команд
- 7.2. Метод «6 капелюхів» (Едвард де Бono). Культура спілкування в команді. Базові принципи побудови внутрішньомотивованої команди
- 7.3. Компетенції та командні ролі. Ролі в командній роботі - моделі та типології Белбіна, Марджерісона-Маккена, FourSight. Методики вивчення талантів співробітників
- 7.4. Управління командною динамікою. Нові способи командної взаємодії. Відпрацювання методів командного креативу: «Метод Волта Діснея». Бізнес-кейси. Функціональні і дисфункціональні конфлікти. Структурні та міжособистісні методи управління конфліктами

Основні поняття та терміни: креативна команда, внутрішні комунікації, креативний потенціал, метод «6 капелюхів», культура спілкування, таланти співробітників, командна динаміка, метод Волта Діснея, функціональні і дисфункціональні конфлікти, кейси.

7.1. Принципи устрою креативної команди. Методи формування креативної команди на підприємстві. Внутрішні комунікації. Активація креативного потенціалу команд

Команда в дизайн-мисленні в ідеалі має бути різноманітною з точки зору статі, досвіду та навичок. Наприклад, інженер може працювати з соціальним працівником, дизайнером, філософом і бізнес-експертом, щоб вирішити будь-яку задачу, над якою вони працюють. Загалом, дизайнерське мислення вимагає від членів команди **неупередженої точки зору**, щоб мати можливість дізнатися щось нове.

Однак насправді багато організацій не мають такої різноманітності, яка була б ідеальною для такого роду роботи. У цьому випадку корисно виділити та прийняти різноманіття на інших рівнях, наприклад, характер або стиль роботи. Крім того, **справжній дизайнер** завжди розглядає інші точки зору під час проекту, наприклад, через взаємодію або навіть спільну роботу з цільовою аудиторією, експертами чи іншими людьми, які можуть внести свої погляди та ідеї до проекту.

Дизайнерські команди також беруть на себе відповідальність за підтримку командного духу шляхом обмінупостійно про свою поведінку, свої почуття та емоції. Ігри та інші веселі командні заходи допомагають членам команди пізнати один одного набагато глибше. Щоразу, коли ви читаете про дизайн-мислення, ви будете безумовно, впевнюватися, що **орієнтація на користувача є дуже важливим елементом**.

У своїй основі **проект дизайн-мислення** має потреби, бажання, прагнення та контекст людей, яким він зрештою служить. Оскільки немає сенсу говорити про користувачів у контексті соціальної активності чи соціальної роботи, такі терміни, як аудиторія або навіть просто людина чи людина, здаються більш підходящими.

Працюючи з дизайн-мисленням, **команда завжди тримає людину в центрі всього, що вона робить**: вони дбають про розуміння ситуації та контексту цієї людини – проблем і можливостей, побажань і потреб.

Дизайнер-мислитель намагатиметься зрозуміти інших зацікавлених сторін, які є важливими в цій ситуації (наприклад, батьки, які вважають, що занадто багато навчання ускладнить здоров'я своїх дітей). Завдяки ретельним етнографічним дослідженням вони намагаються добре зрозуміти систему, в

якій вони діють. Це передбачає **постійну взаємодію з людьми**, які постраждали або навіть викликають проблему, або які мають будь-яку іншу корисну інформацію щодо даної проблеми.

Щоб підтримати команду, корисно працювати в гнучкому просторі, адже це дозволяє **підлаштовувати робоче середовище під потреби проекту і кожного члена команди**.

Гнучкий простір сприяє кращій комунікації і співпраці, дає можливість адаптуватися до змін і нових викликів. Зручні і адаптивні робочі зони можуть підвищити продуктивність, допомогти створити комфортні умови для творчої роботи і ефективного вирішення завдань. Крім того, такий підхід дозволяє **оптимізувати використання ресурсів** і забезпечує більшу автономію команди, що сприяє підвищенню мотивації і задоволення від роботи.

Якщо у вас немає фінансових можливостей, щоб змінити все облаштування офісу, деякі дуже прості інструменти, такі як рулони коричневого або білого паперу, наклейки та маркери, допоможуть вам на шляху до успіху.

Навіть **зміна налаштування на день або два**, працюючи в парку чи в кав'ярні, допоможуть вам змінити точку зору.

Причиною того, що багато організацій навіть розглядають такий підхід, як дизайн-мислення, є **потреба в інноваціях**. Проблема в тому, що команда (або навіть спонсор, керівник чи президент організації) не може знати на початку проекту, яким саме буде результат. Власне, в цьому вся суть.

Якщо ви думаєте, що точно знаєте свій результат, вам не потрібен підхід до дизайн-мислення. Але коли ви вже знаєте, яке рішення може допомогти вирішити проблему або яке рішення є найкращим, **дизайн-мислення може допомогти**. Особливо, коли завдання мають досить складний характер і їх можна **вирішити різними способами**.

На початковому етапі дослідження переважає **допитливість**. **Мета цієї фази проекту дизайн-мислення** — дізнатися якомога більше про дану проблему та її контекст. Після цього, конвергентно знаходячи закономірності та відбираючи ідеї, команда милосердно описує цільову аудиторію та ситуацію, в якій виникає проблема.

На цьому етапі команда переформулює («переформлює») початковий виклик у більш значущі формулювання проблеми, що допоможе їм на початку наступного етапу бути творчими та мати кращі ідеї. Якщо дослідження зроблено добре, **команда формує не лише інтелектуальне, а й емоційне розуміння проблеми**, над якою вони працюють.

Бути креативним у цьому контексті означає розвивати якомога більше ідей. Жодна ідея не є занадто божевільною чи надто складною.

Знову ж таки, це частина **дивергентного способу мислення**. Лише на завершальному етапі команда відбирає ідеї. Тепер настав час бути конструктивним у двох напрямках:

- вони будують прототипи своїх ідей;
- вони тестують їх із цільовою аудиторією та експертів та конструктивно збирають відгуки.

Цей **зворотній зв'язок** запускає цикл, який повертає команду до цікавості. З співчуттям вони осмислюють зібраний відгук, знаходять творчі рішення проблем, які були порушені в цьому відгуку, і створюють наступну інтеграцію рішення.

Дизайн-мислення ніколи не є **лінійним процесом** – натомість це передбачає постійний обмін з цільовою аудиторією та іншими експертами, щоб покращити рішення задовго до його впровадження.

Маршмеллоу Challenge – це популярна групова задача, що часто використовується для тренування командної роботи, креативності і інноваційного мислення. Челендж був розроблений у 2010 році професором інженерії Пітером Діамандісом та дизайнером Томасом Фрідманом. Розглянемо основні аспекти цього завдання:

Опис завдання:

1. Мета: Побудувати максимально високу вежу з мармеладом на вершині, використовуючи лише надані матеріали.

2. Матеріали:

- 20 спагетті
- 1 мармелад (або маршмеллоу)
- 1 метр скотчу
- 1 метр нитки

3. Правила:

- Вежа повинна бути самостійно стояти, без підтримки ззовні.
- Мармелад має бути розташований на верхівці вежі.
- Вежа повинна бути максимальною за висотою.

4. Час: Зазвичай завдання виконують протягом 18-20 хвилин.

Мета та навички:

1. Командна робота: Важливо, щоб учасники ефективно співпрацювали, спілкувалися і делегували завдання, що сприяє розвитку навичок спільної роботи та лідерства.

2. Креативність і інновації: Для досягнення найкращого результату потрібні нестандартні підходи та експерименти.

3. Прототипування та адаптація: Учасники можуть виявити, що їхні початкові ідеї не працюють, і це вимагає швидкої адаптації і вдосконалення конструкції.

4. Проблемне рішення: Тестування різних підходів і пошук оптимальних рішень сприяє розвитку навичок критичного мислення і творчого підходу до вирішення проблем.

Як проводити вправу Marshmallow Challenge

1. Розділіть команду по чотири особи в кожній.
2. Надайте матеріали для завдання (20 паличок спагетті, 1 метр мотузки, 1 зефір і 1 метр малярської стрічки)
3. Дайте завдання «побудувати найвищу стійку конструкцію з маршмеллоу, який буде розміщено на вершині конструкції протягом 18 хвилин».
4. Наступні інструкції мають бути надані чітко:
 - команда може використовувати всі 20 спагетті або менше і навіть зламати їх, якщо потрібно;
 - можна використовувати стільки ж або менше малярської стрічки та мотузки;
 - вживання зефіру дискваліфікує команду;
 - вимірювання проводять від поверхні столу до верхньої частини зефіру.
5. Початок змагання
6. Після вимірювання оголошується команда-переможець
7. Проведіть дебрифінг через рефлексію команди щодо того, чого навчилися, яку роль відіграв кожен член команди та як покращити роботу команди.

Результати та висновки:

- **Тенденції:** дослідження показали, що команди з різних професій (зокрема, інженери і дизайнери) можуть бути більш успішними в цьому завданні, ніж команди з високими професійними позиціями або спеціалісти в інших сферах.
- **Ідеї:** часто виявляється, що команди, які тестують прототипи і постійно вносять зміни, досягають кращих результатів, ніж ті, що намагаються спочатку спроектувати ідеальну конструкцію.

Маршмеллоу Челендж показує, що важливо не лише мати хорошу ідею, але й вміти її адаптувати і вдосконалювати у процесі реалізації.

Проектування мислення вимагає, щоб група людей працювала разом як команда, і очікується, що кожен член команди буде робити рівний внесок. Тому необхідно чітко визначити **конкретні ролі та обов'язки** для кожного члена команди та того, хто має очолити команду.

Дизайнерська команда – це група фахівців з різних галузей дизайну, які спільно працюють над створенням та розвитком продуктів, послуг або візуальних рішень.

Роль та функції дизайнерської команди включають:

1. Створення інноваційних концепцій: дизайнерська команда розробляє нові ідеї та концепції, що відповідають потребам та очікуванням користувачів.

2. Візуалізація ідей: вона перетворює концепції в конкретні візуальні рішення, такі як макети, мокапи та прототипи, щоб продемонструвати, як буде виглядати кінцевий продукт.

3. Дослідження та аналіз: команда проводить дослідження ринку та користувачів, аналізує тренди дизайну та поведінку користувачів для визначення оптимальних стратегій розвитку продукту.

4. Удосконалення користувацького досвіду (UX): дизайнери зосереджуються на створенні зручного та інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу, який забезпечує позитивний користувацький досвід.

5. Взаємодія з іншими відділами: команда співпрацює з інженерами, маркетологами, менеджерами продукту та іншими стейкхолдерами для забезпечення відповідності дизайну бізнес-цілям та технічним обмеженням.

Прототип дизайнерської команди:

1. Графічний дизайнер: відповідає за створення естетичних та привабливих візуальних елементів, таких як логотипи, ілюстрації, афіші тощо.

2. UX/UI дизайнер: займається проектуванням інтерфейсів та користувацького досвіду для веб-сайтів, мобільних додатків та інших цифрових продуктів.

3. Продуктовий дизайнер: відповідає за створення концепції продукту та його функціональності, враховуючи потреби користувачів та бізнес-цілі.

4. Архітектор інформації: забезпечує логічну організацію контенту та навігації на веб-сайтах та інших цифрових платформах.

5. Візуалізатор ідей: створює макети, мокапи та прототипи продукту для візуального представлення концепцій та ідей перед реалізацією.

Таким чином, **прототип дизайнерської команди** може включати представників з усіх цих областей, які працюють разом, співпрацюючи та обмінюючись ідеями для досягнення спільних цілей проекту. Наприклад, графічний дизайнер може співпрацювати з веб-дизайнером для створення консистентного вигляду та відчуття у всіх елементах веб-сайту. UX/UI дизайнер може співпрацювати з продуктовим дизайнером для оптимізації користувацького досвіду на всіх етапах взаємодії з продуктом.

Концепція дизайнерської команди полягає в тому, щоб об'єднати різноманітні знання та навички з дизайну для досягнення оптимального результату. Це сприяє творчому процесу, різноманітності ідей та забезпечує повноту покриття всіх аспектів дизайну у процесі розробки продукту або послуги.

7.2. Метод «6 капелюхів» (Едвард де Боно). Культура спілкування в команді. Базові принципи побудови внутрішньомотивованої команди

Шість капелюхів мислення – це метод, який використовується для посилення творчих розмов, забезпечуючи представлення різноманітних точок зору та стилів мислення.

Історія шести капелюхів мислення. Шість капелюхів мислення вперше були опубліковані в 1985 році шанованим психологом доктором Едвардом де Боно – лікарем, серед інших звань. Хоча він має багатий досвід, він особливо відомий своєю теорією латерального мислення. Натхненням для написання книги послужило структурування творчого мислення, яке часто призводить до плутанини та розбіжностей, особливо в групах людей.

Метод шести капелюхів мислення є ефективним інструментом для структурування та покращення розумової діяльності як на особистому, так і на колективному рівнях, особливо в контексті розв'язання проблем і прийняття рішень.

Основна ідея методу – паралельне мислення, яке відрізняється від традиційного підходу, що базується на полеміці та суперечках. **Традиційне мислення** ґрунтується на полеміці, дискусії і зіткненні думок. Однак при такому підході часто виграє не найкраще рішення, а те, яке найуспішніше пропагувалося в дискусії. **Паралельне мислення**, натомість, фокусується на конструктивній співпраці, де різні точки зору і підходи не конфліктують, а доповнюють одна одну.

Метод шести капелюхів передбачає розділення процесу мислення на шість окремих режимів, кожен з яких представлений метафоричним капелюхом певного кольору:

1. Білий капелюх: Факти і дані – що ми знаємо і що нам потрібно дізнатися.
2. Червоний капелюх: Емоції і інтуїція – як ми відчуваємося з приводу цього питання.
3. Чорний капелюх: Критичний аналіз – які можливі проблеми і ризики.
4. Жовтий капелюх: Позитивний погляд – які є переваги і можливості.
5. Зелений капелюх: Креативність – які є нові ідеї та альтернативи.
6. Синій капелюх: Управління процесом – як організувати мислення і прийняття рішень.

Застосування методу **дозволяє навчитися управляти** різними аспектами мислення по черзі, а потім інтегрувати ці аспекти для отримання повного і всебічного аналізу. Це забезпечує кращу концентрацію, усвідомлення та глибину мислення, а також легкість в опануванні власними думками.

Метод може бути корисним в особистих справах, таких як написання важливих листів або статей, планування, вирішення проблем.

В професійній діяльності його можна використовувати для планування, оцінки проектів, дизайну і створення нових ідей.

У груповій роботі метод допомагає в проведенні зустрічей, оцінці ідей, плануванні, вирішенні конфліктів і навчанні.

У груповій роботі найпоширеніша модель – визначення послідовності капелюхів на початку сесії. Послідовність визначається виходячи зі змісту завдання або проблеми, що необхідно вирішити. Потім починається сесія, під час якої всі учасники одночасно «одягають капелюхи» певного кольору у певній послідовності, і працюють у відповідному режимі. Модератор залишається під синім капелюхом і стежить за процесом. Результати сесії підсумовуються під синім капелюхом.

Дослідження свідчать про те, що мозок функціонує по-різному в різних режимах мислення (критичному, емоційному, творчому), і можливе біохімічне різноманіття. Тому **система на зразок шести капелюхів** є корисною, оскільки немає єдиного «біохімічного рецепта» для оптимального мислення.

Дуже схожий на 3 стільці Disney, цей **метод дає змогу** розвивати різноманітні точки зору на певну тему та уникати будь-яких непродуктивних суперечок між колегами з різними думками.

Іншими словами, **учасники аналізують** усі різні точки зору на проект, щоб потім визначити, чи він дійсно застосовний. Однією з переваг тут є те, що людям потрібно працювати разом, збираючи досвід та думки один одного, що призводить до більш консолідованого проекту. Це також стимулює формування команди. Однак майте на увазі, що, як і під час будь-якої іншої техніки мозкового штурму, ця вимагає дотримання **певних загальних правил**.

При розробці продукту шість капелюхів мислення використовуються для поділу команди проекту на різні групи (група білих капелюхів, група червоних капелюхів тощо). Кожна група розповідає про продукт з точки зору **свого капелюха**, тобто про логічні компоненти, емоційні компоненти тощо.

Це дозволяє більш цілеспрямовано співпрацювати між невеликими групами, які згодом можуть об'єднатися з більш сильними ідеями та цілями.

«Капелюхи» дозволяють організоване та ефективне групове мислення. Використовуючи **шість ролей (або «капелюхів»)**, структура, розроблена доктором Едвардом де Боно, дозволяє командам легше структурувати абстрактне мислення для продуктивних результатів (рис. 7.1).

Білий капелюх: це об'єктивний капелюх, який зосереджується на фактах і логіці
Червоний капелюх: це інтуїтивно зрозумілий капелюх, зосереджений на емоціях та інстинктах
Чорний капелюх: це обережний капелюх, який використовується для прогнозування негативних результатів
Жовтий капелюх: це оптимістичний капелюх, який використовується для пошуку позитивних результатів
Зелений капелюх: це творчий капелюх, де багато ідей, а критики немає
Синій капелюх: це капелюх контролю, який використовується для управління та організації

Рис. 7.1 – Метод «6 капелюхів»
Джерело: складено за даними: [2;3;7].

Розглянемо, як можна застосувати цей метод до **розробки мобільного додатку для вантажних перевезень:**

1. Білий капелюх (Факти): Розглянемо об'єктивні факти та дані щодо поточного стану ринку вантажних перевезень, потреб користувачів, конкурентів і технологій, які вже існують.

2. Червоний капелюх (Емоції): Подумайте про емоції, які викликає даний проект – можливі страхи, амбіції, надії тощо. Наприклад, відчуття безпеки для клієнтів щодо їхніх вантажів або стрес від затримок у доставці.

3. Чорний капелюх (Негатив): Подумайте про негативні аспекти проекту або можливі проблеми, з якими можна зіткнутися. Це може бути, наприклад, поганий клієнтський сервіс або проблеми з безпекою даних.

4. Жовтий капелюх (Позитив): Розгляньте всі позитивні аспекти проекту – можливості для розвитку, переваги для користувачів, інноваційні рішення тощо.

5. Зелений капелюх (Креативність): Тут ми стимулюємо креативність і генеруємо нові ідеї. Можна подумати про нові функції додатку, які полегшують процес вантажних перевезень або покращать користувацький досвід.

6. Синій капелюх (Керування): Відповідальність за керування процесом розмірковування. Тут ми розглядаємо загальну стратегію розвитку додатку, планування кроків і вирішення конкретних завдань.

Застосування методу "6 капелюхів" до розробки мобільного додатку для вантажних перевезень допоможе розширити горизонти розмірковування, враховуючи різні аспекти проекту та різні точки зору. Це може сприяти появі нових ідей, вдосконаленню функціональності та поліпшенню користувацького досвіду.

Важливо. Застосовуючи метод 6 капелюхів мислення, не слід забувати просто спілкуватися. Це означає, що вам потрібно орієнтувати кандидатів, згадуючи колір капелюхів, а не їх емоційний еквівалент. Наприклад, якщо ви попросите когось одягнути **жовтий капелюх**, він зможе думати і діяти відповідно до тієї ролі, яку йому віддають. Інакше, якщо ви попросите одягнути капелюх, щоб бути позитивним, діяти як таке набагато складніше. Нарешті, не забувайте, якщо ви хочете, щоб ваш проект був успішним, носіть більше одного капелюха!

Переваги методу шести капелюхів мислення

1. Покращення розумової праці: метод робить процес мислення яскравішим і захоплюючим, завдяки чому розумова праця перестає здаватися нудною та абстрактною.

2. Легкість застосування: кольорові капелюхи є зрозумілою і легко запам'ятовуваною метафорою, що спрощує їх використання в процесі мислення.

3. Універсальність: метод може бути адаптований для будь-якого рівня складності, від дитячого садка до ради директорів.

4. Структурування мислення: завдяки чіткому структурованню і виключенню безплідних дискусій мислення стає більш фокусованим, конструктивним і продуктивним.

5. Рольова мова: метафора капелюхів слугує рольовою мовою, яка полегшує обговорення та перемикавання між різними аспектами мислення без особистих переваг та образ.

6. Уникнення плутанини: метод дозволяє уникати плутанини, оскільки у певний час використовується тільки один тип мислення всією групою.

7. Визнання всіх компонентів мислення: Метод враховує важливість різних аспектів роботи над завданням (емоції, факти, критика, нові ідеї) і включає їх у процес у відповідний момент, що запобігає деструктивним факторам.

Недоліки методу шести капелюхів мислення:

1. Необхідність розвиненої уяви і тренування: для ефективного використання методу потрібна розвинена уява та попереднє тренування.

2. Психологічне навантаження: метод може викликати велике психологічне навантаження, оскільки вимагає активної участі і зміни мисленнєвих режимів.

3. Очікуваний результат: Важливо, щоб учасники мали чітке уявлення про очікуваний результат, інакше метод може не дати бажаного ефекту.

Схема роботи з капелюхами

У першу чергу ми завжди одягаємо білий.

Останнім має бути – синій.

Після чорного завжди має бути жовтий.

А в іншому послідовність примірки капелюхів диктує сама ситуація.

Після ознайомлення з методом роботи даються різні завдання і пророблюють їх за допомогою методу 6 капелюхів.

Притча про старого майстра.

Колись давно або, можливо, не так вже й давно, жив мудрий старий майстер. З усіх матеріальних багатств у нього був тільки кольоровий фетр. Проте майстер мав золоті руки та мудру душу. Він не просто виготовляв головні убори — капелюхи, кепки, панамы та чепчики. Кожен, хто відвідував його майстерню, виходив звідти сповнений натхнення і рішучості. Майстер був славний своїм умінням, а капелюхи, що він створював, були більше ніж просто предметами одягу — вони носили Великий секрет Великого Майстра.

Час минав, і настав момент, коли Майстер залишив цей світ, залишивши своїм шістьом синам не тільки славу, майстерню і шматки кольорового фетру, але й шість різнокольорових капелюхів: білий, чорний, жовтий, червоний, зелений і синій. Ці капелюхи були настільки витонченими, що могли б належати тільки надзвичайно заможній та успішній людині.

"Мабуть, основна частина спадщини — це гроші, які нам заплатять за капелюхи," — вирішили сини Майстра. Вони були впевнені, що капелюхи коштують дуже дорого і що це зробить їх багатими. "Ми поділимо гроші порівну і вирушимо у подорож світом, щоб знайти своє місце в житті," — планували вони.

Однак час проходив, а багатий покупець так і не з'явився. "Дивно," — подумали сини, — "остання замовлення Майстра мало бути найціннішим. Може, нам слід залишити ці капелюхи собі?"

І так сини вирішили поділити спадщину батька.

"Я візьму білий капелюх," — заявив перший син. — "Він виглядає елегантно і прекрасно, і я зможу носити його на балах і прийомах. Я більше не буду просто сином капелюшника."

"Я оберу чорний капелюх," — сказав другий син. — "Чорний пасує до будь-якого одягу. У ньому я буду виглядати строго і елегантно в будь-якій ситуації. Переконалий, що він принесе мені удачу."

"Я візьму жовтий капелюх," — сказав третій син. — "У наших краях так мало сонячних днів, я сумую за ними. Жовтий капелюх, хоч і потребує особливого костюма, додасть мені радості та усмішки!"

"Мій капелюх буде червоний," — вигукнув четвертий син. — "Я завжди мріяв вирізнитися з натовпу. Червоно забере увагу всіх і, ймовірно, приверне любов жінок."

"Зелений капелюх виглядає дуже оригінально," — помітив п'ятий син. — "Мені здається, що він зробить мене іконою моди. Я беру зелений капелюх!"

"Вам вдалося вибрати всі капелюхи," — сказав шостий син. — "Мені залишається тільки синій. Дивно, але ви вирішили за мене проблему вибору. Я задоволений тим, що отримав саме те, що хотів би й сам."

Спадщина старого майстра була поділена, сини зібрали обрізки фетру, закрили майстерню і вирушили у своїх напрямках.

Минуло чимало часу, перш ніж брати знову зустрілися в батьківській майстерні. Сидячи біля вогню, кожен розповів свою історію, і всі були вражені тим, як спадщина Майстра вплинула на їх життя.

Син, який узяв білий капелюх, став поважною людиною, зайняв високий пост радника в потужній країні. Він був чітким, послідовним і стриманим. Розповідаючи про своє життя, він наводив факти і події, пропускаючи свої емоції. Брати з повагою слухали його.

Другий син, володар чорного капелюха, став дотепним і іронічним. Він влучно описував слабкі сторони людей і створював гротескові портрети. Хоча він жив у місті, де мешканці були поважними людьми, цей син зробив добру кар'єру завдяки своїй здатності попереджати про помилки.

Третій син, що носив жовтий капелюх, став оптимістом. Він жив у найкращому місті, радів сонцю, вирощував квіти і займався благодійністю.

Четвертий син, носій червоного капелюха, став відомим актором. Його емоційність і чутливість дозволили йому блискуче виконувати драматичні, комічні та трагічні ролі. Він здобув велику популярність, але в особистому житті не навчився контролювати свої почуття.

П'ятий син, який вибрав зелений капелюх, став відомим художником, поетом і композитором. Його нетрадиційний підхід приніс йому популярність і успіх у багатьох сферах.

Останній син, що носив синій капелюх, виявився мудрим Учителем. Його поради цінувалися багатьма, і навіть король довірив йому виховувати спадкоємця.

Всі сини зрозуміли, яку дивовижну спадщину залишив їм батько. Кожен захотів зняти свій капелюх і приміряти капелюхи інших кольорів, щоб розвинути нові якості та знайти своє щастя.

З того часу минуло чимало, а може, і не так багато часу, але різнокольорові капелюхи залишаються серед людей, дозволяючи тим, хто прагне навчитися чогось нового, приміряти їх на себе [7].

Культура спілкування в команді.

Культуру спілкування на робочому місці можна визначити як **спосіб взаємодії вашої організації з людьми**, обміну інформацією, ведення розмов і заохочення голосу співробітників. Більше того, **культура спілкування** визначає, як співробітники спілкуються один з одним, а також як менеджери спілкуються зі своїми командами [10].

Таким чином, **комунікаційна культура формується спілкуванням, яке відбувається на всіх організаційних рівнях і в різних відділах комунікації, включаючи (рис. 7.2):**



Рис. 7.2 – Рівні комунікації

Джерело: складено за даними: [2;5;9].

Роль культури спілкування на робочому місці має значний вплив на деякі основні КРІ, пов'язані з бізнесом і людьми. Було доведено, що організації з позитивною культурою спілкування мають велику конкурентну перевагу і більш ефективні у формуванні стійкості та безперервності бізнесу. Оскільки організації, орієнтовані на співробітників, добре усвідомлюють переваги культури відкритого спілкування, не дивно, що зараз багато організацій переосмислюють свої внутрішні комунікаційні стратегії та зусилля.

Розглянемо **вплив спілкування співробітників на формування позитивної культури** робочого місця та досягнення успіху бізнесу.

Згідно з дослідженнями, 74% співробітників відчують, що втратили інформацію про новини компанії. Коли це відбувається, працівники не тільки стають менш продуктивними, але й не відчують себе частиною своєї

організації. Отже, ці працівники часто оцінюють свій досвід роботи як поганий.

Коли співробітники відчують, що в курсі важливих оновлень компанії, і коли вони постійно спілкуються зі своїми колегами та керівниками, набагато легше надихнути їх **стати найкращою версією себе**.

Спілкування на робочому місці має значний вплив на утримання співробітників, і організації, які інвестують у культуру спілкування, бачать нижчі показники плинності кадрів. Більше того, підприємства з ефективною комунікацією на 50% частіше матимуть нижчу плинність кадрів (Clear Company).

З іншого боку, 47% людей, які активно шукають нові позиції, вважають, що головною причиною цього є корпоративна культура.

7.3. Компетенції та командні ролі. Ролі в командній роботі - моделі та типології Белбіна, Марджерісона-Маккена, FourSight. Методики вивчення талантів співробітників

Вирівнювання робочого місця

Узгодження співробітників із загальною бізнес-стратегією має вирішальне значення для успіху організації, і **культура спілкування відіграє тут велику роль**.

Проте лише 23% керівників кажуть, що їхні компанії чудово узгоджують **цілі співробітників із корпоративними цілями**. Більше того, лише 40% професіоналів ІС вважають, що співробітники «добре» або «дуже добре» розуміють внесок, який вони вносять у стратегію своєї організації.

Коли співробітники дотримуються спільної мети та цінностей, вони з більшою ймовірністю залишаться лояльними до своїх роботодавців і часто демонструють набагато вищий рівень залучення.

Організації з позитивною культурою спілкування, швидше за все, заохочують своїх співробітників і дозволяють їм стати прихильниками бренду. Вони знають, як повідомити переваги адвокації для покращення власного особистого бренду співробітників і допомоги їхнім організаціям у досягненні кращих бізнес-результатів.

Оскільки адвокація співробітників може мати значний вплив на продажі, маркетинг і роботу з персоналом організації, не дивно, що зараз кожна компанія прагне перетворити співробітників на посланців бренду.

Адвокація співробітників (Employee Advocacy) – це стратегічний підхід, за допомогою якого компанії спонукають своїх співробітників стати **амбасадорами бренду**. Це включає підтримку та просування корпоративних цінностей, ідей і продуктів через особисті мережі співробітників. Адвокація співробітників може включати різні аспекти, такі як:

1. Підвищення репутації бренду. Співробітники активно просувають позитивний імідж компанії через свої соціальні мережі та особисті контакти. Розповідають про компанію, діляться новинами, досягненнями, та кейсами, а також надають чесні відгуки про робочий процес.

2. Залучення і мотивування. Співробітники, які пишаються своєю компанією, можуть привернути нових талантів, виступаючи в ролі брендових амбасадорів. Адвокація допомагає підвищити моральний дух і залученість співробітників, оскільки вони відчувають себе частиною чогось важливого.

3. Підтримка корпоративних цінностей. Співробітники представляють корпоративні цінності і місію в своїх соціальних мережах і комунікаціях, що підкріплює загальну стратегічну мету компанії. Сприяє формуванню позитивної корпоративної культури, де співробітники активно підтримують один одного і спільні цілі.

4. Покращення взаємодії з аудиторією. Співробітники можуть надати компанії унікальний доступ до потенційних клієнтів або партнерів через свої особисті контакти. Реальні відгуки від співробітників можуть підвищити довіру до компанії серед зовнішніх аудиторій.

5. Навчання і розвиток. Проводяться навчання для співробітників з метою підвищення їхніх навичок в області адвокації бренду, включаючи ефективне використання соціальних мереж. Надання інструментів і матеріалів, які допоможуть співробітникам впевнено представляти компанію.

6. Вимірювання результатів. Відстеження ефективності адвокаційних кампаній через соціальні медіа, коментарі, відгуки та залучення нових клієнтів. Оцінка впливу адвокації на загальні бізнес-показники, такі як підвищення залученості клієнтів або поліпшення репутації компанії.

Адвокація співробітників може допомогти компанії не тільки залучити нових клієнтів, але й створити більш згуртовану і мотивовану команду, яка активно підтримує і розвиває корпоративні цінності.

Співпраця на робочому місці

Великі культури спілкування – це ті, які заохочують та підтримують легку співпрацю між різними командами та відділами. Незважаючи на те, що міжвідомча співпраця стала обов'язковою умовою у світі бізнесу, 39% співробітників вважають, що люди в їхній власній організації недостатньо співпрацюють (дослідження університету Квінса). А 86% співробітників і керівників посилаються на відсутність співпраці або неефективну комунікацію через збої на робочому місці (Salesforce).

Управління змінами. Ініціативи змін, такі як цифрова трансформація, набагато легші в організаціях, які підтримують безперервне спілкування на робочому місці. Більше того, організації з ефективними програмами змін та комунікацій мають у 3,5 рази більше шансів перевершити своїх однолітків.

Коли організації мають чіткий план щодо того, як повідомити про те, що, чому, хто і коли про зміни, вони, швидше за все, підтримають своїх співробітників і досягнуть організаційної узгодженості.

Інновації на робочому місці

Компанії, в яких співробітники легко спілкуються та співпрацюють один з одним, також успішніше впроваджують інновації та оптимізують свої бізнес-процеси. Крім того, такі організації набагато краще допомагають своїм працівникам знань і стимулюють обмін знаннями між співробітниками.

6 способів створити позитивну культуру спілкування. Немає ярликів для створення позитивної культури спілкування на робочому місці. Насправді, це нескінченний процес, в який роботодавцям необхідно постійно вкладати свій час і ресурси.

Незважаючи на те, що культура та основні цінності кожної організації різні, є кілька найкращих практик, яких кожна організація має дотримуватися.

Розглянемо шість способів створити позитивну культуру спілкування в команді або організації:

1. Заохочуйте відкритість та прозорість: забезпечте доступ до важливої інформації і рішень. Це створює середовище довіри і відкритості. Впроваджуйте регулярні зустрічі, брифінги або чати для обговорення важливих питань і новин.

2. Практикуйте активне слухання: коли хтось говорить, слухайте його без переривань і намагайтеся зрозуміти його точку зору, перефразуйте те, що ви почули, щоб підтвердити правильність розуміння, і задавайте уточнюючі питання.

3. Заохочуйте позитивний зворотний зв'язок: вказуйте на позитивні моменти і пропонуйте способи поліпшення. Підтримуйте та мотивуйте своїх

колег. Відзначайте успіхи і старання членів команди, навіть якщо вони незначні.

4. Підтримуйте рівність та уважність: залучайте всіх до обговорень і прийняття рішень. Показуйте, що кожен голос важливий. Враховуйте різноманітність у ваших рішеннях і комунікаціях, щоб кожен відчував себе включеним і поважаним.

5. Розвивайте культурні навички: організовуйте заняття з комунікаційних навичок і емоційного інтелекту, щоб допомогти співробітникам ефективно взаємодіяти один з одним. Лідери повинні демонструвати позитивну комунікацію і ставлення, щоб інші могли слідувати їхньому прикладу.

6. Забезпечте здорове робоче середовище: забезпечте простір, де люди можуть комфортно обговорювати питання або ідеї. Надайте можливості для вирішення суперечок і розбіжностей в конструктивному ключі, щоб зберегти здорову атмосферу.

Окрім того факту, що внутрішні комунікатори, менеджери та лідери повинні володіти чудовими комунікативними навичками, є **деякі стандартні правила, які роботодавці повинні знати.**

З появою віддаленої роботи та розпорошених робочих місць важливість цих правил стала як ніколи раніше.

1. Виключити одностороннє спілкування

Часи, коли роботодавці просто надсилали інформаційні бюлетені по всій компанії, минули! Таке одностороннє спілкування не дозволяє співробітникам висловлювати власні голоси та висловлювати свої занепокоєння.

Це не дозволяє їм приєднуватися до корпоративних розмов і відчувати себе більш зацікавленими. З іншого боку, працівники, які відчують, що їхній голос почутий, мають у 4,6 рази більше шансів відчувати повноваження виконувати свою роботу якнайкраще.

Позитивна культура спілкування – це та культура, при якій співробітники завжди мають можливість висловити свій відгук.

2. Уникайте перевантаження інформацією та робіть спілкування більш актуальним

Незважаючи на те, що часте ділове спілкування важливе для співробітників, **занадто велика кількість нерелевантної інформації може зашкодити продуктивності.** Проте багато співробітників все ще отримують інформацію, яка для них взагалі не стосується.

Чи знаєте ви, що 62% листів, які отримують співробітники, не є важливими, і лише 13% співробітників щодня користуються інтернетом? Це

результат відсутності персоналізації та локалізації контенту. Пам'ятайте, що співробітникам потрібно лише кілька універсальних листів, щоб вони почали їх ігнорувати. Тому компанії повинні набагато краще працювати над тим, щоб зробити комунікацію персоналізованішою та актуальнішою для своїх співробітників.

3. Керуйте зв'язком виноградної лози. За даними Американської асоціації менеджменту, 70% усіх організаційних комунікацій відбувається через виноградну лозу. Більше того, більшість співробітників також вважають його надійним. Тому спілкування виноградної лози неможливо зупинити чи запобігти. Це трапляється на кожному робочому місці. Однак компанії з позитивною культурою спілкування набагато краще справляються з ефектом виноградної лози та пом'якшують наслідки чуток і пліток на робочому місці.

4. Залучайте лідерство. Лідерська комунікація є одним з найважливіших створюваних блоків загальної культури спілкування. Однак лише 13% співробітників повністю погоджуються, що їхні керівники ефективно спілкуються з організацією, а 91% співробітників вважають, що їхнім керівникам бракує навичок спілкування.

Лідери, у співпраці з відділами внутрішніх комунікацій, можуть зробити великий шлях у створенні процвітаючої культури спілкування на робочому місці.

5. Баланс між корпоративним і повсякденним. Тон голосу для формування позитивної культури спілкування має вирішальне значення. Однак знайти правильний баланс між корпоративним і випадковим голосом може бути складно. Визначаючи тон голосу вашої організації, найважливіші речі, які слід пам'ятати:

Спілкуйтеся послідовно та достовірно.

Зрозумійте різницю між вашим корпоративним брендом і голосами співробітників

Залучайте як керівників, так і команди внутрішніх комунікацій.

6. Прийміть силу технологій

Більше 50% високоефективних організацій регулярно інвестують у нові інструменти для покращення комунікацій. Сьогодні, коли спілкування на робочому місці переважно відбувається через цифрові канали зв'язку, цілком природно, що організації шукають більш сучасні та інтуїтивно зрозумілі комунікаційні рішення. Більше того, оскільки 73% внутрішніх професорів заявили, що збільшення мобільної роботи є їхнім головним пріоритетом, багато організацій переходять на технологію мобільного зв'язку.

Методики вивчення талантів співробітників. Можливо, у це важко повірити, але велика ймовірність, що деякі з найкращих талантів для вашого

бізнесу – це не лише один телефонний дзвінок рекрутера: це прямо під носом. Деякі з основних **цілей програми розвитку талантів включають:**

- створення високопродуктивної робочої сили, яка дозволяє компанії досягати поставлених цілей;
- зменшення розриву між навичками співробітників і бізнес-потребами організації;
- перекваліфікація працівників, щоб компанія могла продовжувати бути конкурентоспроможною;
- утримання та мотивація найбільш талановитих та амбітних працівників;
- підвищення взаємодії співробітників як з навчальними матеріалами, так і з баченням компанії.

Організації в кожній галузі та секторі помічають зростаючий розрив у кваліфікації. 87% компаній у всьому світі знають, що у них є недолік у кваліфікації, або очікують мати його в найближчі роки. Це означає, що організаціям знадобляться стратегії розвитку талантів, щоб залишатися актуальними та конкурентоспроможними.

Змінилися й очікування працівників. Міленіали і зумери становлять найбільше покоління робочої сили. Проте вони також найменш задіяні та найімовірніше змінять роботу.

Вони ідеалісти. Вони віддають перевагу компаніям, які допомагають їм розвивати свої сильні сторони та здібності. Вони також віддають перевагу організаціям, які відповідають їхнім особистим цінностям.

Наведемо **характеристики ролей у командній роботі** відповідно до моделей Белбіна, Марджерісона-Маккена та FourSight:

1. Модель Белбіна фокусується на ролях, які люди грають у команді, визначаючи, як їх поведінка впливає на ефективність групи. Белбін виділяє дев'ять основних ролей:

1. Ведучий (Co-ordinator): організовує роботу команди, делегує завдання, забезпечує чітке розуміння цілей і координацію дій. Сильні сторони: Лідерські якості, впевненість, стратегічне бачення.

2. Ідеяльник (Plant): генерує нові ідеї та рішення, думає нестандартно. Сильні сторони: Креативність, інноваційність, відкритість до нових концепцій.

3. Перевіряльник (Monitor Evaluator): аналізує ідеї і рішення, оцінює їх життєздатність і ефективність. Сильні сторони: Об'єктивність, аналітичні здібності, критичне мислення.

4. Практик (Implementer): реалізує плани та ідеї, перетворює їх на конкретні дії. Сильні сторони: Організованість, практичність, здатність до реалізації.

5. Завершувач (Completer Finisher): завершує проекти, контролює деталі, перевіряє якість виконання. Сильні сторони: Увага до деталей, відповідальність, надійність.

6. Груповий процесор (Team Worker): підтримує гармонію в команді, допомагає вирішувати конфлікти, забезпечує підтримку. Сильні сторони: Комунікбельність, емпатія, підтримка.

7. Спеціаліст (Specialist): має глибокі знання в певній сфері, забезпечує технічну експертизу. Сильні сторони: Експертиза, знання, фаховий підхід.

8. Випробувач (Shaper): мотивує команду, встановлює цілі, стимулює до досягнення результатів. Сильні сторони: Енергія, рішучість, мотивація.

9. Скептик (Resource Investigator): досліджує нові можливості, знаходить контакти, налагоджує зовнішні зв'язки. Сильні сторони: Соціальні навички, ініціативність, здатність до нетворкінгу.

2. Модель Марджерісона-Маккена. Ця модель акцентує увагу на типах особистостей і їх впливі на командну динаміку. Виділяють чотири основні типи:

1. Аналізатор (Analytical): орієнтований на деталі, систематичний підхід, логічний аналіз. Сильні сторони: Вміння аналізувати дані, точність, структурованість.

2. Впроваджувач (Implementer): практичний, здатний перетворювати ідеї на конкретні дії, орієнтований на результат. Сильні сторони: організованість, здатність до реалізації, ефективність.

3. Творець (Creative): фокусується на генерації нових ідей, інноваційному підході, креативності. Сильні сторони: креативність, відкритість до нових концепцій, нестандартне мислення.

4. Соціальний (Social): комунікбельний, націлений на взаємодію і співпрацю, підтримка командної моральності. Сильні сторони: комунікбельність, емпатія, підтримка командного духу.

3. Модель FourSight.

FourSight визначає чотири стилі мислення, які допомагають зрозуміти, як люди підходять до розв'язання проблем і створення ідей:

1. Перехоплювач ідей (Clarifier): визначає проблему, уточнює потреби і цілі, розбирається в контексті. Сильні сторони: здатність до аналізу, уточнення потреб, структуроване мислення.

2. Генератор ідей (Ideator): генерує нові ідеї та можливості, креативний підхід до розв'язання проблем. Сильні сторони: креативність, інноваційність, здатність до нестандартного мислення.

3. Оцінювач (Developer): розвиває ідеї, перевіряє їх життєздатність, вдосконалює концепції. Сильні сторони: практичність, аналітичний підхід, здатність до вдосконалення.

4. Виконуючий (Implementer): реалізує ідеї, організовує процеси, забезпечує впровадження рішень. Сильні сторони: організація, здатність до реалізації, орієнтація на результат.

Ці моделі допомагають **розподілити ролі в команді**, з урахуванням індивідуальних переваг і сильних сторін, для досягнення максимальної ефективності та продуктивності.

Талант і організаційний розвиток йдуть рука об руку. Тепер ви знаєте, що таке розвиток талантів і чому це важливо. Тож давайте розглянемо **п'ять способів, яким розвиток талантів може принести користь вашій організації**.

1. Розвиток талантів підвищує продуктивність і продуктивність
Завдяки розвитку талантів співробітники розуміють свою роль і мають необхідні навички та інструменти. Це допомагає їм робити менше помилок і бути більш продуктивними. Відповідне навчання також підвищує зацікавленість співробітників, що підвищує їх продуктивність.

2. Розвиток талантів залучає найкращих кандидатів
Організації, які інвестують у розвиток талантів, більш привабливі для талановитих кандидатів. Люди хочуть працювати в компанії, яка піклується про їхнє зростання та допомагає їм розвивати кар'єру.

3. Розвиток талантів покращує дотримання законодавства
Програми розвитку талантів також можуть сприяти кращому дотриманню закону. Вони допомагають компаніям створити безпечне, інклюзивне та недискримінаційне робоче середовище. Інвестування в навчання показує, що організація серйозно ставиться до відповідності.

4. Розвиток талантів встановлює стандарт. Високопродуктивні організації мають високі стандарти, яким повинні відповідати співробітники. Розвиток талантів може допомогти створити уніфікацію між знаннями та рівнями навичок персоналу. Це також забезпечує загальний підхід до роботи, який зменшує кількість помилок і непорозумінь.

5. Розвиток талантів підвищує задоволеність клієнтів. Програми розвитку талантів підвищують залучення співробітників і згодом покращують результативність.

Компанії, які можуть похвалитися чудовим обслуговуванням клієнтів, мають співробітників, які в 1,5 рази більше залучені, ніж у середньому. Залучення співробітників безпосередньо пов'язане із задоволеністю клієнтів. Легко переплутати розвиток талантів і управління талантами. Тим більше, що вони часто використовуються як взаємозамінні. І хоча вони доповнюють один одного, вони відрізняються один від одного.

Давайте розглянемо **чотири основні відмінності між розвитком талантів та управлінням талантами.**

1. Вони мають різну спрямованість. Розвиток талантів зосереджується на розвитку навичок і компетенцій співробітників. Це здійснюється за допомогою індивідуальних планів навчання та розвитку. **Управління талантами** – це організаційна стратегія пошуку, найму та утримання найкращих талантів. Стратегії управління талантами включають як процес найму, так і планування наступності.

2. Розвиток таланту специфічний; управління талантами є стратегічним. Розвиток таланту – це створення середовища постійного навчання та зростання. Це підвищує залучення співробітників і збільшує утримання найкращих талантів. **Управління талантами** – це стратегічна максималізація індивідуальних талантів. Це створює колоспад талантів, щоб компанія могла залучати й утримувати найкращих талантів.

3. Розвиток талантів здійснюється з урахуванням індивідуальних особливостей. Розвиток талантів полягає в тому, щоб допомогти співробітникам просунутися на їхньому кар'єрному шляху. Фахівці з розвитку талантів забезпечують співробітників необхідними інструментами та можливостями навчання. Це допомагає їм досягати особистих і професійних цілей. **Управління талантами** – це оптимізація талантів шляхом перекваліфікації та підвищення кваліфікації. І йдеться про виявлення та використання прихованих талантів. Це сприяє створенню високопродуктивної організації.

4. Розвиток таланту виходить за рамки навчання. Розвиток талантів включає можливості навчання на робочому місці. Це допомагає працівникам розширити себе практичними завданнями. Це може включати контроль роботи або прийняття нових обов'язків. Це також допомагає компаніям виявляти таланти в їх організації. Потім вони можуть забезпечити навчання, необхідне для досягнення організаційних цілей.

Таким чином, розвиток талантів зосереджується на розвитку, мотивації та утриманні співробітників. Управління талантами зосереджується на

стратегіях великої картини. Це дозволяє компаніям залучати найкращих талантів. У той же час вони максимізують талант наявних співробітників.

Що робить розробник талантів?

Менеджер з розвитку талантів планує, реалізує та контролює стратегію розвитку талантів організації. Їх ще називають **розробниками талантів**. Вони допомагають компаніям усунути недоліки в кваліфікації, перекваліфікуючи наявних співробітників. Не дивно, що Forbes назвав розробників талантів «найважливішими людьми у вашій компанії».

Фахівець з розвитку талантів допомагає визначити цілі організації. Потім вони визначають навички, необхідні для їх досягнення. Потім вони оцінюють рівень кваліфікації всіх співробітників, щоб визначити недоліки в кваліфікації.

На основі цієї оцінки вони можуть скласти план розвитку талантів для всієї компанії. Вони узгоджують це з професійними цілями та прагненнями кожного співробітника. Розвінчано 5 міфів про розвиток талантів. Є деякі поширені помилкові уявлення про те, що таке розвиток талантів, а що ні.

7.4. Управління командною динамікою. Нові способи командної взаємодії. Відпрацювання методів командного креативу: «Метод Волта Діснея». Бізнес-кейси. Функціональні і дисфункціональні конфлікти. Структурні та міжособистісні методи управління конфліктами

Управління командною динамікою.

Курт Левін, впливовий соціальний психолог, вперше згадав про командну динаміку в 1939 році. Він визначив командну динаміку як «позитивні та негативні сили всередині груп людей». Це означає, що кожна група має свій власний **психологічний клімат**, який впливає на поведінку та продуктивність групи. Більше того, кожна особистість, яка бере участь у групі, несвідомо задає напрямок групової динаміки, будь то позитивний чи негативний. Коротше кажучи, визначення командної динаміки зводиться до наступного:

Командна динаміка – це система поведінки та психологічних процесів, що відбуваються в команді. Отже, чому ж вам потрібно займатися груповою динамікою у ваших командах? Давайте розберемо це, крок за кроком...

Групова та / або командна динаміка на робочому місці зазвичай відноситься до того, як співробітники з різних відділів, груп чи офісів взаємодіють і формують команди. Люди природно займають певні ролі і демонструють відповідну поведінку, що впливає на їхню ефективність у виконанні завдань і загальний динамічний процес групи.

Основні характеристики позитивної групової динаміки, яка сприяє ефективності і продуктивності команди, включають:

- спільне бачення і мета;
- узгоджене розуміння кінцевих результатів;
- співпраця для досягнення остаточного рішення;
- відповідальність за власні дії та дії інших членів команди;
- підтримка і розвиток один одного.

Чому потрібно враховувати динаміку команди?

Відповідь проста – групова або командна динаміка визначає, наскільки ефективною буде ваша команда в роботі та генеруванні нових ідей [8].

В результаті це впливає на загальний **результат проекту**.

Хороша річ у динаміці команди полягає в тому, що якщо ви знаєте її параметри та контролюєте їх, ви можете впливати на них. Таким чином, якщо один із ваших проектів почався погано, ви можете щось зробити з цим, спробувавши змінити динаміку команди, а не спостерігати за тим, як ваш проект повільно сходить з рейок.

Менеджери проектів та менеджери з персоналу прагнуть створити **позитивну групову динаміку в командах**. Це означає, що члени команди довіряють один одному, готові працювати колективно, надавати підтримку та продуктивно обговорювати ідеї та слухати інших членів групи. У групах із позитивною динамікою учасники команди відчують себе комфортно, ділитися своїми ідеями та вести конструктивний діалог.

Позитивна групова динаміка в командах проявляється через кілька ключових аспектів, які свідчать про здорову та ефективну командну атмосферу. Наведемо **основні прояви позитивної групової динаміки** детальніше:

1. Високий рівень співпраці. Командні члени активно працюють разом для досягнення спільних цілей, об'єднуючи свої зусилля та ресурси. Існує готовність допомагати один одному і обмінюватися знаннями та навичками для досягнення найкращих результатів.

2. Відкрите та чесне спілкування. Співробітники відкрито висловлюють свої думки і ідеї, що допомагає уникати непорозумінь і забезпечує прозорість у роботі. Командні члени активно слухають один одного, що сприяє кращому розумінню і швидкому вирішенню проблем.

3. Високий рівень довіри. Співробітники довіряють один одному і поважають погляди та вміння своїх колег. Команда готова брати на себе ризики і експериментувати, знаючи, що помилки сприймаються як частина процесу навчання.

4. Конструктивний зворотний зв'язок. Критика подається конструктивно і допомагає покращувати результати роботи, а також підтримує мотивацію команди. Співробітники активно пропонують ідеї та вдосконалення, що сприяє інноваціям і розвитку.

5. Спільне вирішення проблем. Команда працює разом над вирішенням проблем і знаходить ефективні рішення через обговорення ідей та перспектив. Командні члени готові до змін і швидко адаптуються до нових умов або викликів.

6. Позитивний моральний дух. Співробітники відчують задоволення від роботи і мають високий рівень залученості, що відображається на їхньому настрої та продуктивності. Команда святкує досягнення і важливі події разом, що зміцнює зв'язки та сприяє формуванню позитивної атмосфери.

7. Рівномірний розподіл обов'язків. Обов'язки та ресурси розподіляються рівномірно, що запобігає перенавантаженню окремих членів команди і забезпечує рівний внесок у спільну справу. Кожен член команди чітко розуміє свою роль і відповідальність, що сприяє ефективній роботі.

8. Ефективне управління конфліктами. Команда ефективно вирішує конфлікти через конструктивний діалог і компроміси, що зменшує напруження і підтримує здорову атмосферу. Профілактика конфліктів через чіткі правила комунікації і підтримку взаємоповаги.

9. Залучення та інклюзивність. Кожен член команди має можливість брати участь у прийнятті рішень і вносити свій внесок у роботу. Команда цінує різноманітність і використовує різні точки зору для покращення результатів.

10. Визнання і винагороди. Командні члени визнають і відзначають успіхи та досягнення один одного. Винагороди і визнання за хорошу роботу стимулюють подальші досягнення і підтримують високий моральний дух.

Позитивна групова динаміка сприяє не тільки підвищенню продуктивності та ефективності команди, але й створює приємну робочу атмосферу, в якій кожен член команди відчуває свою цінність і важливість.

Тоді як групи з **поганою динамікою порушують** робочі процеси і не можуть досягти позитивних результатів, просто неодноразово приймаючи погані рішення, які призводять до ще гіршого вибору. Все це породжує негативні конфлікти всередині команди, змушуючи кожного учасника відчувати себе вразливим і не бажає ділитися своїми ідеями. Найбільш божевільна річ у поганій динаміці команди полягає в тому, що навіть якщо ваша команда складається з професіоналів світового рівня, результат їхньої співпраці буде далеким від досконалості (у кращому випадку) або просто катастрофою.

Приклади командної динаміки.

Безумовно, кожен власник бізнесу і кожен керівник команди хоче створювати тільки динамічні команди, які розвиваються позитивно і досягають своєї мети. Але для цього їм потрібно навчитися розпізнавати **ознаки позитивної динаміки команди**. Наведемо кілька прикладів правильної динаміки команди (рис. 7.3).

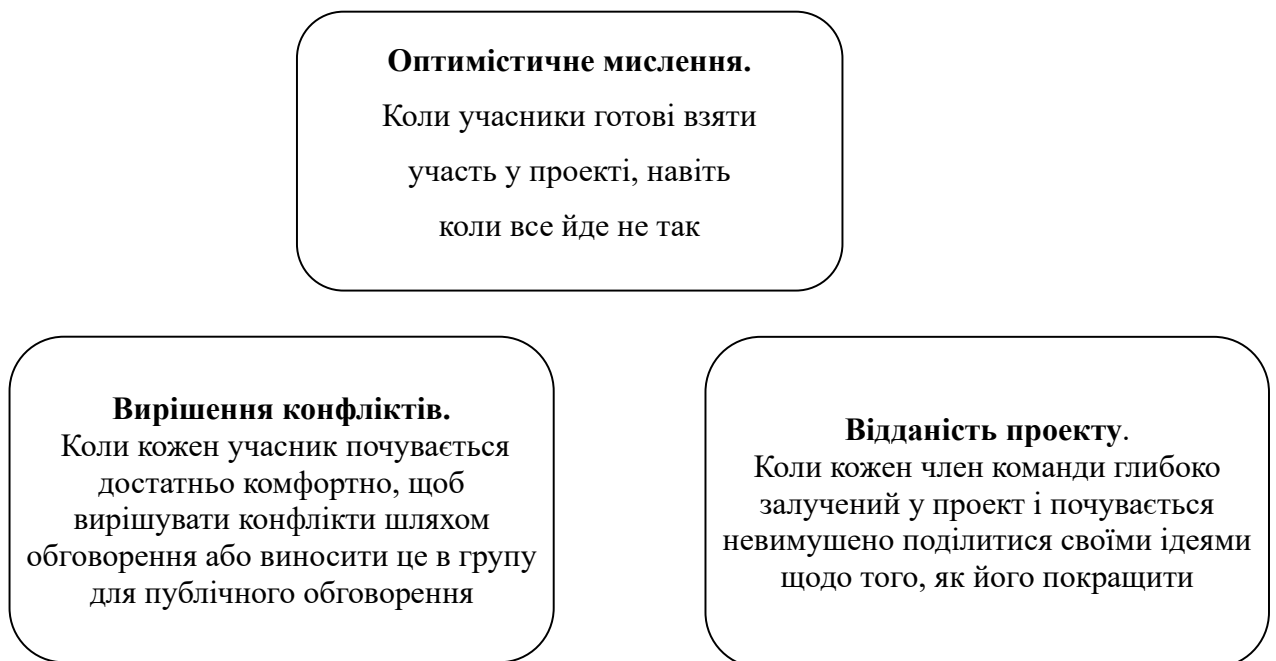


Рис. 7.3 – Приклади правильної динаміки команди

Джерело: складено за даними: [10;11].

Наскільки добре ладнають люди у вашій команді? Чи довіряють вони одне одному? Чи поважають і цінують вони один одного? Тепер подумайте про вплив якості відносин у вашій команді на ефективність вашого бізнесу.

Наскільки добре ви можете використовувати весь потенціал своїх співробітників, оскільки вони працюють у духу співпраці? Наскільки ви використовуєте різноманітні точки зору, навички та досвід своєї команди, оскільки люди добре співпрацюють?

Коли люди співпрацюють, вони працюють разом, щоб зрозуміти, що потрібно зробити і **як краще це зробити**. Вони разом приймають рішення і прислухаються до проблем і переваг один одного. Вони пропонують свої ідеї та думки, залишаючись відкритими для точки зору один одного. Навіть коли хтось займає владу, люди, які співпрацюють, працюють із взаємною довірою та повагою, щоб досягти того, чого необхідно досягти. Без сумніву, способи взаємодії людей мають глибокий вплив на здатність будь-якої команди процвітати.

Що для цього потрібно?

1. Формувати здорову культуру робочого місця. Створіть середовище, в якому люди хочуть працювати і можуть процвітати. Виховуйте командну культуру, в якій люди зазвичай поведуться таким чином, що позитивно впливає на добробут і успіх їх самих і один одного. Цінують культуру, в якій люди можуть вільно ділитися своїми ідеями, кидати один одному виклик і робити внесок у мислення організацій.

2. Ціннісна різноманітність. Зрозумійте та просвітіть інших членів вашої команди про силу різноманітності. Допоможіть людям зрозуміти, що наявність та використання різноманітної команди краще дозволить організації досягти своїх амбітних цілей. Очікуйте, що люди оцінять, що коли вони співпрацюють зі своїми колегами, особливо з тими, хто дає різні ідеї та точки зору, вони отримують кращі результати.

3. Ціннісні відносини. Чудові команди будуються на засадах довіри, поваги та товарищескості. Коли людям подобається працювати один з одним, вони з більшою ймовірністю будуть повністю задіяні та поділитися своїми талантами. Коли вони довіряють іншим людям у команді, вони з більшою ймовірністю відкрито поділяться своїми поглядами та вносять свій внесок. Будьте прикладом, надавши значення якісним стосункам. Зробіть кроки, щоб ваша команда побудувала міцні стосунки та можливість вирішувати конфлікти, що виникають.

4. Добре наймати. При прийомі на роботу важливо ретельно вибирати персонал. Надайте пріоритет тому, щоб їхні цінності відповідали цінностям вашої організації. Оцініть, як вони, ймовірно, будуть поводитися як частина команди, не тільки тоді, коли справи йдуть добре, але особливо коли їм викликають виклик або під тиском. Заохочуйте людей до керівних ролей лише

тоді, коли вони постійно демонструють цінності та поведінку, які ви хочете заохочувати.

5. Встановіть чіткі поведінкові очікування. Чітко сформулюйте свої основні цінності та поведінку, яку ви очікуєте від усіх у вашій команді. Переконайтеся, що належна увага приділяється поведінці, яка забезпечує успіх вашої команди в цілому. Хоча індивідуальні цілі важливі, переконання, що люди віддані команді, є важливим для здатності вашої організації процвітати.

6. Притягати людей до відповідальності. Немає сенсу встановлювати очікування, якщо ви не дотримуетесь і не притягуєте людей до відповідальності перед ними. Дуже часто Буває так, що лідери підтримують корпоративні цінності, але не вживають рішучих дій, щоб подолати неузгодженість. Відповідальність починається з кожного з нас, але лідер має бути прикладом та надихати свою команду. Показуйте свій приклад і демонструйте те, чого ви очікуєте. Вживайте заходів, щоб поведінка була такою ж важливою, як і результати.

7. Вирішувати конфлікти. У всіх команд різні проблеми.

Однак деякі з найбільш поширених **включають:**

- **неефективне керівництво.** Це коли вашій команді потрібен сильніший лідер, який делегуватиме завдання, визначатиме напрямок розвитку проекту та ефективніше оцінюватиме виконану роботу;

- **групове мислення та авторитетний підхід.** Це протилежність слабкому лідерству, коли члени команди відчують неспокій, висловлюючи свою думку та вносять свій внесок у проект. Наприклад, коли членів команди карають за свої помилки або за незгоду з керівником команди;

- **відсутність інтересу, коли деякі члени команди не беруть участь у проекті і перекидають частину своєї роботи на інших колег.** В результаті кілька членів команди виконують всю роботу над проектом;

- **психологічний дискомфорт.** Це коли члени команди приховують свої почуття або мотивуються на роботі своїми емоціями. Вони можуть мати приховану агресію, прагнення до визнання або негативне ставлення. Все це призводить до поганої передачі інформації та поганого ставлення до проекту.

Незалежно від того, наскільки здоровою є культура чи міцними можуть бути стосунки, іноді все може піти не так. Навіть найкращі друзі можуть опинитися втягнутими в конфлікти, в яких їм важко керуватися. Визначте, коли члени вашої команди намагаються налагодити стосунки один з одним або подолати розбіжності. Заохочуйте відкриту, чесну, шанобливу дискусію про конфлікти. Очікується, що всі зацікавлені сторони залишаються

зосередженими на досягненні резолюції, яка дозволить відновити ефективні робочі відносини.

Швидко вирішуйте проблеми. Жодна команда не існує без конфлікту поглядів та інтересів. Тому, якщо ви починаєте спостерігати конфлікти у своїй команді, вам потрібно швидко їх вирішувати. Для цього попросіть членів вашої команди поговорити. Це може бути приватна розмова або групова розмова залежно від ситуації – кожна команда і людина в цьому відношенні різні.

Мета цієї стратегії – заохотити членів вашої команди говорити відкрито і не дати їм приховувати свої справжні думки та емоції. Вирішення конфліктів допомагає членам команди зберігати позитивну динаміку в команді, виключаючи саркастичні та жартівливі установки в міжособистісному спілкуванні [5].

Що викликає неефективну групову динаміку?

Ніхто не прагне до поганої групової динаміки, але іноді при формуванні команди особистості не знаходять взаєморозуміння, і результат може бути далеко від очікуваного. Розглянемо деякі з основних проблем, які можуть призвести до **неідеальної динаміки**:

- **Відсутність лідерства:** коли команда не має досвідченого керівника, проект або завдання можуть закінчитися невдачею. Керівник грає ключову роль у визначенні бачення, управлінні процесом і встановленні пріоритетів.

- **Приємний авторитет:** це відбувається, коли член команди не має власної думки чи досвіду і постійно погоджується з лідером або домінуючою особою. Це може призвести до відсутності прогресу.

- **Пасивність:** часто деякі члени команди активно працюють, в той час як інші лише спостерігають і не роблять свого внеску. Це призводить до того, що більше навантаження лягає на активних учасників.

- **Типи особистостей:** важливо враховувати особистісні типи в команді. Наприклад, "агресор" може бути надмірно критичним і ворожим, а "негатор" швидко відкидає ідеї і є гіперкритичним. Такі особистості можуть блокувати інформаційний обмін і створювати нездорову динаміку, що заважає ефективній роботі команди.

Як поліпшити динаміку вашої команди?

Перш ніж переходити до нових стратегій для покращення співпраці та ефективності команди, задайте собі **кілька питань, щоб оцінити поточний стан вашої групи**. Це допоможе вам визначити області для вдосконалення.

1. Наскільки добре ви знаєте свою команду?

Перш ніж розпочати роботу, витратьте час на ознайомлення з членами команди. Хто з них найбільш активний? Хто зазвичай ініціює обговорення? В яких типах комунікації вони беруть участь? Які сильні та слабкі сторони ваших колег? Чи є час для соціальних активностей та взаємодії поза роботою? Як лідер, важливо налаштуватися на етапи розвитку команди і зрозуміти енергетику кожного учасника.

2. Як швидко ви вирішуєте проблеми?

Проблеми в групі неминучі. Важливо не стільки те, які проблеми виникають, скільки швидкість їх вирішення. Підходьте до проблем проактивно, щоб уникнути їх загострення. Наприклад, якщо виникає напруженість між членами команди або хтось не бере участі в обговореннях, краще обговорити ці питання до того, як вони стануть серйознішими.

3. Чи чітко розподілені ролі та обов'язки?

Коли кожен член команди знає свою роль і відчуває впевненість у своїх обов'язках, це сприяє кращій співпраці і допомагає колегам підтримувати один одного. Важливо чітко визначити очікування, місію команди та цілі, яких потрібно досягти разом.

4. Чи звертаєтесь ви до бар'єрів і знаєте, як їх долати?

Довіра і комфорт у новій команді можуть спочатку бути проблематичними. Проте, знайомство між колегами, включаючи віртуальні вправи на командоутворення, може допомогти виявити слабкі місця та знайти способи їх подолання. Це стосується як нових, так і вже існуючих команд.

5. Чи є комунікація вашим пріоритетом?

У сучасному світі, де є безліч каналів комунікації, важливо підтримувати постійний зв'язок. Регулярно перевіряйте оновлення та діліться інформацією. Під час онлайн-зустрічей будьте лаконічними, запрошуйте тільки необхідних учасників і дотримуйтеся розкладу.

6. Як уважні та пильні члени вашої команди?

Розвивайте здорові звички, стежте за стресовими факторами і тригерами, які можуть погіршити динаміку. Підтримуйте відкритість у спілкуванні через регулярні зустрічі, планові оцінки та можливості для висловлення думок [10].

Метод командного креативу Волта Діснея

Нова творча техніка для подолання дефіциту ідей – **метод Уолта Діснея** дозволяє вийти за межі звичного мислення і відкрити нові перспективи. Для цього вам знадобиться невелика команда з креативними і допитливими умами.

Уолт Дісней, відомий як творець Міккі Мауса і засновник Діснейленду, досяг успіху не лише завдяки своїй креативності, а й завдяки реалістичному підходу до оцінки своїх ідей. Він був строгим критиком власних концепцій, що сприяло глобальному успіху його творчих проєктів.

У 1990-х роках автор і тренер Роберт Б. Ділтс адаптував цей підхід у форму творчої техніки, відомої як **метод Уолта Діснея**. Ця техніка допомагає **групам з чотирьох-шести осіб генерувати нові ідеї та рішення**, ґрунтуючи процес на трьох ключових ролях, які Уолт Дісней використовував у своїй творчості.

У ролі **Мрійника** Дісней міг вільно проявити свою уяву без обмежень. Потім він переходив до **ролі Реаліста**, детально аналізуючи свої ідеї, щоб перевірити їх можливість реалізації. Нарешті, у ролі **Критика** він оцінював, чи мають його ідеї реальне застосування і чи потрібні вони взагалі. Таким чином, Дісней міг поглянути на **свої ідеї з різних перспектив**.

Метод Уолта Діснея, розроблений Ділтсом, **дозволяє учасникам** прийняти ці три ролі, що сприяє творчому звільненню, забезпечує чітку систему оцінки і врешті-решт веде до розробки здійснених ідей та планів.

Застосування методу Уолта Діснея. Кожна з трьох ролей реалізується у власній фазі, яка триває приблизно 30 хвилин. Важливо, щоб всі учасники виконували ту ж саму роль протягом кожного етапу. Зміна оточення на початку кожної фази допомагає легше адаптуватися до нової ролі.

На першому етапі акцент ставиться лише на генерацію ідей: всі мрійники можуть вільно проявити свою креативність. Важливо пам'ятати, що в цей період всі ідеї є прийнятними. Команда може обговорювати ідеї в загальному обговоренні або кожен може спочатку подумати самостійно, а потім поділитися своїми ідеями з іншими.

На другому етапі ідеї підлягають перевірці. Це час для реалістів, які оцінюють, що потрібно для реалізації ідей. Які є прогалини у концепції? Чи можливо її здійснити? Ці питання допомагають відфільтрувати первісні ідеї і розвивають інші варіанти.

На завершальному етапі свою роль бере критик. Вони ретельно аналізують ідею, перевіряючи її на ризики та потенційні помилки: які слабкі сторони ідеї? Чи відповідає вона потребам компанії та/або клієнта? Чи доступна вона для реалізації? Чи підходить вона для цільової аудиторії? Чи

можуть виникнути суперечки або скандали? Якщо ідея витримає цей тест, вона готова для подання замовнику [6].

Є три стилі мислення – мрійники, реалізатори та критики.

У першому стилі мислення група думає як мрійники, щоб знайти ідеальні рішення. Вони використовують дивергентне мислення для створення креативних і радикальних ідей.

У наступному режимі група приймає точку зору реалізатора. Вони діють як прагматичні реалісти і використовують конвергентне мислення для перегляду ідей, залишених мрійниками. Вони вибирають найкращу ідею і будують для неї план.

Остаточна точка зору — це точка зору критиків. Вони переглядають план, складений реалістами, щоб виявити слабкі сторони, перешкоди чи ризики. Вони прагнуть удосконалити план.

МРІЙНИК – Бурхлива уява сновидця відкриває двері до творчості. Багато людей кажуть, що я не креативний. Насправді, частіше ми обмежені собою або навколишнім середовищем (рис. 7.4).

Як стати мрійником? – Що хвилює мрійників? Дайте собі 15 хвилин, щоб вільно описати час своєї мрії. Якщо все можливо, без будь-яких обмежень, без будь-якого тиску, як ви охарактеризуєте своє бачення, кар'єру, бізнес, життя, наступний крок? Що додасть вам пристрасі і що зробить вас щасливими? Якщо ваші мрії здійсняться, що ви побачите і що отримаєте?
Спробуйте уявити собі, як збуваються ваші мрії.

Рис. 7.4 – Стиль мислення – мрійники
Джерело: складено за даними: [1;3;9;11].

РЕАЛІСТ – Базуючись на мріях, практикуючі продовжують думати про те, як їх конкретно реалізувати, і формулюють реальні плани реалізації (рис. 7.5)

Як бути реалістом? – Виконавці зосереджуються на тому, як це зробити.
Як 20 хвилин на створення плану втілюються в життя?
Коли і де? Хто відповідає за впровадження? Як я буду діяти?
Як скласти план і які необхідні кроки до успіху? Що потрібно зробити
сьогодні, завтра, наступного тижня та наступного місяця? Які ресурси
я маю? Як правильно використовувати ці ресурси? З ким?
Де я можу отримати допомогу? Як отримати більше ресурсів
і ширшу платформу?

Рис. 7.5 – Стиль мислення – реаліст
Джерело: складено за даними: [3;9;12].

КРИТИК – Критик розглядає всі ідеї та намагається пробити в них діри, граючи адвоката диявола (рис. 7.6).

Як бути критиком? П'ять хвилин часу, щоб покращити програму,
Як я справді відчуваю це?
Це найкраще, що я можу зробити? Що може зробити його кращим?
Чи має це сенс? Як це виглядає для клієнта? Клієнт? Експерт?
Користувач? Чи варто працювати над цією ідеєю? Чи можу я
його покращити? Критики можуть максимізувати план.
Давайте рухатися вперед твердіше.

Рис. 7.6 – Стиль мислення – критик
Джерело: складено за даними: [2;5;9].

Дісней використовував ті самі три стратегії, щоб підтримувати координацію своїх співробітників у своїх думках щодо конкретного проекту. Він переніс ідеї по трьох кімнатах. **Кожна кімната мала різну функцію.**

Кімната 1 була кімнатою **мрійників** – кожна мрія, креативна ідея чи ідея розроблялися без обмежень. У цій кімнаті не було використано жодної критики.

Кімната 2 була кімнатою **реалістів** – тут люди обмірковували, що потрібно для того, щоб мрія стала реальністю. У випадку Disney саме тут мала б розроблятися розкадрування фільму. Як цю ідею можна втілити в життя?

Була кімната критиків – тут детально розглянуті сильні та слабкі сторони ідеї. Критикували саме ідею, а НЕ людину, якій прийшла в голову ідея.

Якщо ви хочете досягти успіху в творчому процесі, вам потрібно **поєднувати 3 речі:**

- 1) здатність мріяти про великі мрії;
- 2) вміння бути прагматичним;
- 3) здатність критично ставитися до того, що виробляється.

Таким чином, вам потрібно виконати **всі три ролі** для справжньої, змістовної творчості.

Без мрійників реалістам нічого робити. Без реалістів ідеї мрійників ніколи не покидають їхню голову. Без критиків творчість мрійників і реалістів буде напівготовою та невідшліфованою.

Чому варто використовувати метод Уолта Діснея? Перш за все, метод Уолта Діснея допомагає, **коли команда застрягла в творчому глухому куті** або у неї мало часу на розвиток нових ідей.

Найбільша сила методу в його результаті: учасники нарешті відчують, що здатні розкрити всі свої ідеї. При цьому вони повинні грати всі ролі. На відміну від мозкового штурму або брейнрайтингу, він виходить за рамки пошуку ідей, оскільки метод Уолта Діснея також перевіряє ідеї. Таким чином за короткий проміжок часу генеруються абсолютно нові підходи та, в ідеалі, ефективні рішення [9].

Інноваційні способи командної взаємодії можуть включати в себе різноманітні технологічні та нестандартні підходи до співпраці. Ось декілька прикладів:

1. Віртуальна реальність (VR) для спільної роботи: використання віртуальної реальності для створення віртуальних робочих просторів, де учасники команди можуть спільно працювати над проектом, незважаючи на фізичну відстань.

2. Ігри для командної співпраці: використання ігрових елементів та гейміфікації для стимулювання співпраці та розвитку командних навичок. Наприклад, різноманітні інтерактивні вправи або онлайн-ігри для змагання в командній роботі.

3. Спільне навчання через онлайн-платформи: використання онлайн-платформ для спільного навчання та розвитку навичок учасників команди. Наприклад, вебінари, онлайн-курси або спеціалізовані тренінги для підвищення кваліфікації.

4. Інтеграція штучного інтелекту (AI): використання інструментів і штучного інтелекту для аналізу та покращення командної динаміки. Наприклад, інструменти для аналізу комунікації в команді та надання рекомендацій щодо покращення співпраці.

5. Менторські програми з використанням відеоігор: створення менторських програм, де більш досвідчені учасники команди можуть навчати менш досвідчених за допомогою відеоігор або інтерактивних симуляцій.

Ці способи взаємодії можуть стати відмінними інструментами для покращення командної співпраці, стимулювання креативності та розвитку навичок учасників команди.

Функціональні конфлікти виникають тоді, коли різні точки зору, ідеї або думки призводять до обґрунтованої дискусії та сприяють покращенню роботи команди або досягненню кращих результатів. Наведемо декілька прикладів:

1. Обговорення стратегії: коли учасники команди мають різні погляди на те, яка стратегія є найбільш ефективною для досягнення мети, це може призвести до конструктивної дискусії, під час якої вони обговорюють різні можливості та вибирають оптимальний варіант.

2. Критичне мислення: коли учасники команди ставлять під сумнів рішення або підходи, це може сприяти виявленню потенційних проблем та вирішенню їх до того, як вони стануть серйозними перешкодами.

3. Креативний конфлікт: коли різні ідеї зіткнуться, це може сприяти генерації нових та інноваційних рішень або підходів.

Дисфункціональні конфлікти, навпаки, можуть спричиняти негативний вплив на роботу команди та призводити до погіршення взаємин між учасниками. Наведемо декілька прикладів:

1. Особисті образи: коли конфлікт переростає у особисті напади або образи, це може пошкодити відносини в команді та спричинити втрату довіри.

2. Блокування роботи: коли конфлікт перешкоджає нормальному ходу роботи та призводить до затримок у виконанні завдань або досягненні цілей.

3. Відчуття образи або непорозуміння: коли конфлікт викликає відчуття образи або непорозуміння між учасниками, це може призвести до подальших конфліктів та погіршення комунікації.

Структурні методи управління конфліктами спрямовані **на вирішення конфліктів шляхом зміни структури або умов, що їх породжують.** Наприклад:

1. Реорганізація команди: перерозподіл завдань або перегляд ролей у команді може допомогти зменшити конфлікти, що виникають внаслідок непорозумінь або нечіткості в ролях.

2. Створення чітких процедур та правил: встановлення чітких процедур та правил для вирішення конфліктів може сприяти їх вирішенню без втручання вищих керівництв або сторонніх осіб.

Міжособистісні методи управління конфліктами спрямовані на зміну взаємин між учасниками конфлікту або на полегшення комунікації. Наприклад:

1. Тренінги з комунікаційних навичок: проведення тренінгів з розвитку навичок спілкування та вирішення конфліктів може допомогти учасникам команди виявити ефективні способи взаємодії та вирішення проблем.

2. Посередництво або консультації: залучення незалежної сторони для допомоги учасникам конфлікту знайти компроміс або вирішення проблеми.

Інструменти для врегулювання конфліктів можуть включати різноманітні моделі вирішення конфліктів, такі як модель Конфліктів Томаса-Кілмана, методики співробітництва, компромісу, уникнення та інші. Кожен випадок конфлікту може вимагати індивідуального підходу та застосування відповідних інструментів [11].

Питання до самоконтролю

1. Надайте характеристику принципам устрою креативної команди. У чому її особливості?

2. Опишіть особливості застосування методів формування креативної команди на підприємстві.

3. Що означають внутрішні комунікації?

4. У чому сутність активації креативного потенціалу команд?

5. Надайте деталізацію та опис ключових характеристики дизайнер-мислителя.

6. У чому сутність методики Marshmallow Challenge? Як проводити вправу Marshmallow Challenge.

7. Як виглядає дизайнерська команда? Опишіть роль та функції дизайнерської команди.

8. Опишіть основні характеристики позитивної групової динаміки, наведіть приклади правильної динаміки команди.

9. Метод командного креативу Волта Діснея: сутність та особливості застосування.

10. У чому сутність та значення інноваційних способів командної взаємодії.

11. Назвіть інструменти для врегулювання конфліктів.

Перевірка знань студентів у формі тестування

1. Маршмеллоу Challenge – це:

- а) популярна групова задача, що часто використовується для тренування командної роботи, креативності і інноваційного мислення;
- б) методика про вміння адаптувати і вдосконалювати поставлені задачі в процесі її реалізації;
- в) нестандартні підходи та експерименти.;
- г) всі відповіді вірні.

2. Дизайнерська команда – це:

- а) група фахівців з різних галузей дизайну, які спільно працюють над створенням та розвитком продуктів, послуг або візуальних рішень;
- б) команда, яка розробляє нові ідеї та концепції, що відповідають потребам та очікуванням користувачів;
- в) команда, яка перетворює концепції в конкретні візуальні рішення, такі як макети, мокапи та прототипи, щоб продемонструвати, як буде виглядати кінцевий продукт;
- г) всі відповіді вірні.

3. Роль та функції дизайнерської команди включають:

- а) створення інноваційних концепцій та візуалізація ідей;
- б) дослідження та аналіз;
- в) удосконалення користувацького досвіду;
- г) всі відповіді вірні.

4. Що таке метод шести капелюхів ?

- а) ефективний інструмент для структурування та покращення розумової діяльності як на особистому, так і на колективному рівнях, особливо в контексті розв'язання проблем і прийняття рішень;
- б) використовується для поділу команди проекту на різні групи з метою вирішення конфліктів;
- в) це метод стимулювання особистісної ефективності.

5. Який капелюх за методом «шести капелюхів» одягається першим?

- а) синій;
- б) білий;
- в) чорний;
- г) жовтий.

6. Модель Белбіна фокусується на наступних ролях:

- а) ролі, які люди грають у команді, визначаючи, як їх поведінка впливає на ефективність групи;
- б) ролі, які визначають вплив на командну динаміку;
- в) ролі, які допомагають зрозуміти, як люди підходять до вирішення проблем і створення ідей;
- г) всі відповіді вірні.

7. У чому полягають чотири основні відмінності між розвитком талантів та управлінням талантами:

- а) вони мають різну спрямованість та специфічність;
- б) розвиток талантів здійснюється з урахуванням індивідуальних особливостей;
- в) розвиток талантів виходить за рамки навчання;
- г) всі відповіді вірні.

8. Що робить розробник талантів?

- а) планує, реалізує та контролює стратегію розвитку талантів організації;
- б) допомагає визначити цілі організації;
- в) оцінює рівень кваліфікації всіх співробітників, щоб визначити недоліки в кваліфікації;
- г) всі відповіді вірні.

9. Основні характеристики позитивної групової динаміки:

- а) спільне бачення і мета та узгоджене розуміння кінцевих результатів;
- б) співпраця для досягнення остаточного рішення;
- в) відповідальність за власні дії та підтримка і розвиток один одного;
- г) всі відповіді вірні.

10. метод Уолта Діснея дозволяє:

- а) вийти за межі звичного мислення і відкрити нові перспективи;
- б) сприяє впровадженню інновацій, вдосконаленню продуктів на ринку та перегляду різних аспектів бізнесу;
- в) спонукати до роздумів;

Завдання для самостійної роботи

1. Написати есе на тему: «У чому сутність культури спілкування в команді та як її розвивати?» Надайте прикладне обґрунтування та наведіть власні приклади. Обґрунтуйте відповідь.

2. Написати есе на тему: «Як управляти командною динамікою? Які існують способи командної взаємодії? Які способи ще не описані, але ви про них чули на практиці - інноваційні способи. Наведіть приклади.

3. Як ви б впроваджувати метод «6 капелюхів» на прикладі свого бізнесу \підприємства? У чому ви вбачаєте власні принципи побудови внутрішньомотивованої команди? Яка вона? Опишіть її концепцію на своєму прикладі.

4. Скласти доповідь на тему: «Що таке дизайнерська команда? Опишіть її роль і функції. Сформууйте прототип дизайнерської команди та обґрунтуйте її концепцію»

5. Дослідити та обрати тему щодо написання наукової статті.

Теми для доповідей, статей та презентацій

1) Як правильно сформувати ролі в команді? Уявіть, що ви керівник свого відділу, як би ви призначали ролі? Напишіть кейс на цю тему.

2) Написати презентацію до теми з детальним викладенням поточних питань теми. Опишіть та обґрунтуйте щодо необхідності, ролі, складових.

3) Наведіть приклади функціональних та дисфункціональних конфліктів. Опишіть детально які існують структурні та міжособистісні методи управління конфліктами, наведіть приклади та інструменти щодо їх врегулювання.

4) Розкрити на реальних прикладах управління бізнесом як управляти командною динамікою.

Література

1. Александер Остервальдер, Ів Піньє, Алан Сміт. Для стратегів, генераторів ідей та інноваторів. 2023. 288 с.

2. Елементи дизайнерського мислення. URL: (дата звернення: 14.08.2024).

3. Захарченко Н. В. Дизайн-мислення в бізнесі: конспект лекцій. Одеса: ОНЕУ, Ротапринт, 2022. 122 с.

4. Захарченко Н.В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. *Академічний огляд*. 2022. № 1 (56). С. 53-60.

5. Керування конфліктами в команді: стратегії вирішення та попередження. URL: <https://riabova.io/blog/upravlenie-konfliktami-v-komande-strategii-reshenija-i-preduprezhdenija> (дата звернення: 22.08.2024).

6. Метод Уолта Діснея: реалістична креативна техніка. URL: <https://www.konicaminolta.ua/uk-ua/rethink-work/new-work/metod-uolta-disneya-realistychna-kreatyvna-tekhnik> (дата звернення: 22.08.2024).

7. Метод шести капелюхів мислення. URL: https://metodist-rmk.blogspot.com/2017/01/blog-post_11.html (дата звернення: 15.08.2024).

8. Чому важливо створити хорошу динаміку команди на робочому місці. URL: <https://www.callbridge.com/uk/blog/good-team-dynamics-is-essential-in-the-workplace/> (дата звернення: 22.08.2024).

9. Як ввімкнути в собі креатив: стратегія Волта Діснея. URL: https://leosvit.com/art/yak_uvimknutu_kreatyv (дата звернення: 23.08.2024).

10. Як формується команда для виконання завдання? URL:

<https://brander.ua/blog/yak-formuetsya-komanda-dlya-vikonannya-zavdannya>
(дата звернення: 22.08.2024).

11. 6 правил для вирішення робочих конфліктів. URL:
<https://stsaltiv.gov.ua/useful-info/6-pravil-dlya-virishennya-robochih-konfliktiv>
(дата звернення: 23.08.2024).

12. Design Thinking. The Guidebook. URL: <https://www.rcsc.gov.bt/wp-content/uploads/2017/07/dt-guide-book-master-copy.pdf>. (дата звернення: 15.08.2024).

13. Mueller-Roterberg Christian. Handbook of Design Thinking. Tips & Tools for how to design thinking. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/329310644_Handbook_of_Design_Thinking. (дата звернення: 15.08.2024).

14. Stickdorn M., Schneider J. This Is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases. 2010. Amsterdam: BIS Publishers.

КРЕАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО

- 8.1. Перетворююча сила інновацій в організації та принципи креативного лідерства
- 8.2. Технології командного генерування ідей і вирішення проблемних ситуацій. Створення інноваційного організаційного середовища.
- 8.3. Лідер майбутнього: які навички зроблять вас успішними в наступні 10 років

Основні поняття та терміни: інновації, організація, креативне лідерство, команда, командне генерування ідей, проблемні ситуації, інноваційне організаційне середовище, кейси, лідер майбутнього.

8.1. Перетворююча сила інновацій в організації та принципи креативного лідерства

Дизайн-мислення багато в чому базується на **самоорганізації команд** і, таким чином, не тягне за собою віри в корисність ієрархічного процесу прийняття рішень. Оскільки команда працює разом на всіх етапах процесу, вона, зазвичай, накопичує набагато більше знань, ніж могли б мати менеджер або керівник групи.

Повторюючи та перевіряючи ідеї та концепції, команда гарантує, що ідеї, які вони висувають, дійсно працюють. Тому, команда повинна мати можливість приймати рішення якомога швидше та якомога безбюрократично. Лідер у цьому контексті буде використовувати **фасилітативний стиль керівництва**.

Ряд досліджень підтвердив зростаючу важливість лідерства в сучасних організаціях. Існує багато теорій концепції лідерства в галузі наук управління, наприклад **теорії якостей ефективного лідера** (Кіркпатрик і Локк, 1991), **поведінкові теорії лідерства** (Блейк і Мутон, 1978; Танненбаум і Шмідт, 1973), **теорії ситуаційного лідерства** (Фідлер, 1967), **візіонерські та харизматичні теорії** (Бас і Аволіо, 1990), **теорії влади, впливу та компетенції** (Дулевич і Хіггс, 2005; Палішкевича, 2019; Мюллер і Тернер, 2005), **теорія позитивного лідерства** (Ян Мулфейт, Меліна Кості)

Змінилися і погляди на роль і положення керівників в організаціях. Роль менеджера в класичному розумінні виконання управлінських функцій (тобто планування, організації, керівництва та контролю), включаючи завдання лідерства, такі як мотивація, надихання тощо, вже недостатня.

Сучасним організаціям потрібні **лідери**, які не тільки будуть напряму керувати іншими людьми, але, перш за все, працюватимуть з ними для **досягнення спільних цілей**, розвиватимуть нові навички ризику та відповідальності. Керівники повинні бути більш гнучкими та краще підготовленими до негайного реагування на зміни, формуючи таким чином відповідальні відносини з найближчим і віддаленим оточенням компанії.

Сьогодні **лідер є джерелом творчих ідей**, що визнає майбутні можливості та загрози. Наразі від лідерів вимагається бути компетентним у підтримці інновацій, використовувати новий підхід до лідерства та відмовитися від традиційних стереотипів сприйняття лідера та менеджера. Роль сучасного лідера ширша, ніж роль десятиліть тому.

Відносно нова категорія – **інноваційне лідерство**. Не кожен лідер впливає на інноваційність організації однаково, а саме лідерство розвивається і може бути більш-менш інноваційним. Література показує **інноваційного лідера як людину**, яка не лише постійно прагне до новизни, а й прищеплює іншим такий спосіб мислення.

Найкращі лідери в цій сфері характеризуються ненаситною цікавістю до потреб клієнтів, високою емпатією та здатністю передбачати майбутні потреби.

Наразі визначено **п'ять атрибутів інноваційного лідера, що забезпечує сучасні рішення:**

- 1) видатне поєднання творчості та дисципліни;
- 2) прийняття невизначеностей, ризиків і невдач у поєднанні з умінням навчити команди робити висновки та набирати досвід на майбутнє;
- 3) високий ступінь особистої відданості місії просування інновацій та пошуку технологій та ідей ззовні;

4) готовність до експериментів, сміливість припинити проекти – не лише ініціювати їх – у поєднанні з відчуттям, коли і що продовжувати, а які закінчувати;

5) талант створювати та керувати командами та талант залучати й утримувати новаторів.

Відповіддю на зростаючі вимоги сучасних менеджерів може бути **концепція інноваційного лідерства**, яка зводиться до пошуку інноваційного підходу в інших прийнятих концепціях лідерства, таких як трансформаційне лідерство, транзакційне лідерство, стратегічне лідерство.

У прийнятій концепції **інноваційне лідерство** визначається як «процес соціального впливу, за допомогою якого лідери – через інноваційні особистісні якості, формуючи роль інновацій та створюючи інноваційні творчі команди – впливають на індивідуальні та командні інновації на робочому місці та вся організація».

Інноваційне лідерство має **п'ять вимірів**: креативне мислення, утримання сили волі бути інноваційним, терпимість до різних думок та різноманітних ризиків, встановлення механізмів інновацій та впровадження інноваційних ідей.

Лідерство, яке сприяє створенню середовища відкритості для співробітників, може значно сприяти інноваційності організації. Деякі дослідники використовують теорію лідерства, засновану на двох принципово різних типах лідерської поведінки транзакційного лідерства та трансформаційного лідерства – щоб оцінити вплив лідерства на інновації організації. Трансформаційне та транзакційне лідерство, мабуть, найбільш відоме у сфері лідерства, і ці два стилі часто розглядаються як протилежні чи конкуруючі підходи.

Транзакційне лідерство не викликає в співробітників внутрішньої мотивації до інновацій, на відміну від трансформаційного лідерства, яке стимулює співробітників створювати та впроваджувати інновації.

Трансформаційні лідери отримують вигоду від надихаючої мотивації та інтелектуального стимулювання, які є критичними факторами для інновацій. Дослідження науковців показує, що трансформаційне лідерство суттєво та позитивно пов'язане з організаційними інноваціями [26].

Трансформаційними лідерами вважаються ті, хто мотивує своїх підлеглих шляхом постановки **нестандартних цілей**. Такі цілі приваблюють співробітників тим, що вимагають креативних рішень. Успіх у певній діяльності визначається здатністю знаходити оригінальні рішення у нетипових ситуаціях. Творче мислення і дія поза шаблоном для досягнення мети є

ефективним механізмом для самоствердження співробітників у власному професіоналізмі.

Самовалідація потрібна, коли поставлену мету не можна досягти традиційними методами, що накопичені в професійному досвіді. Таким чином, мотивація співробітників трансформаційним лідером **базується на взаємодії, де лідер задовольняє потреби співробітників у особистісній та професійній самореалізації в обмін на досягнення організаційних цілей**. Можливість працювати з нетривіальним лідером, який орієнтований на задоволення вищих потреб, часто стає основним мотивом для підлеглих, що сприяє їхній ефективності [4].

Крім того, підтверджено його вплив на готовність організації до інновацій та на ринковий успіх інновацій. Інше дослідження показали вплив **транзакційного лідерства** на впровадження управлінських інновацій. Субфактор умовної винагороди позитивно корелює з інноваційною поведінкою [].

Незважаючи на те, що **трансформаційний і транзакційний стилі лідерства** є концептуально різними, вони не виключають один одного.

Трансформаційне лідерство слід розглядати як доповнення до транзакційного стилю за такими **критеріями поведінки лідера**: харизма та ідеалізований вплив; інтелектуальне стимулювання підлеглих; мотивація, що надихає на досягнення високих результатів; індивідуалізація відносин із підлеглими [21].

Індивідуалізація відносин означає, по-перше, рівень особистої уваги лідера до своїх підлеглих для їхнього особистісного та професійного розвитку, а по-друге, спрямованість на узгодження цілей організації з особистісно значущими цілями співробітників.

Трансформаційні лідери зазвичай формулюють свої цілі у більш широких та абстрактних термінах, ніж конкретні завдання з чіткими часовими рамками. Коли їм вдається реалізувати такі цілі, вони можуть залишатися актуальними навіть після розриву зв'язку між лідером і організацією, де ці цілі були встановлені.

Цілі, які чітко сформульовані, сприяють розвитку стійкого інтересу та можливості трансформаційного лідерства. Однак, навіть якщо мета сприймається **як цінність**, це не гарантує, що всі послідовники поділятимуть таке ж бачення. Супротивники, скептики та циніки можуть трактувати цілі лідера як поверхневі або оманливі. Якщо така оцінка виявиться вірною і буде підтверджена фактичними діями організації, це може швидко знизити довіру до лідера. Проте, коли лідери щиро приймають і втілюють свої цілі в поведінці, вони стають могутнім рушієм змін. В цьому випадку опоненти більше не борються з особистістю, а з ідеями, які вона представляє.

Коли люди **переслідують мету заради власної вигоди**, вони можуть зустрічати як успіхи, так і невдачі, але в загальному сенсі це не визначає, чи є переможець чи переможений. Таке ставлення має на увазі, що процес ніколи не закінчується, оскільки діяльність здійснюється для самих себе.

Оскільки діяльність сама по собі є **цінністю**, учасники прагнуть продовжувати її і вдосконалювати свої результати, виходячи на нові рівні якості. Вони заохочують інших долучатися, докладають зусиль для досягнення нових стандартів. Діяльність не обмежена конкретними правилами, наборами або рамками будь-якої організації, оскільки її правила постійно змінюються і розвиваються.

Таким чином, **учасники приймають і підтримують зміни**. Хоча робота може бути важкою і монотонною, учасники бачать в зусиллях і труднощах виклик, який має свою власну цінність і можливість покращувати свою діяльність.

В результаті дослідження представлені такі **характеристики інноваційного менеджера**: відкритість, широкий погляд на проблеми, здатність творчо вирішувати проблеми та конфлікти, пристосовуватися до змін, креативність.

На думку респондентів, **інноваційний менеджер** постійно розвивається, постійно шукає та впроваджує зміни та вдосконалення, комунікабельний та доброзичливий, здатний надихати інших, прислухатися до їхньої думки та визнавати хороші ідеї. **Двома основними факторами**, що впливають на розвиток інноваційних компетенцій, є суб'єктивні умови – такі як схильності, особливості, здібності, тип особистості, особисті та соціальні компетентності, які вважаються найважливішими, та професійне середовище

Менеджери з інновацій повинні характеризуватися:

- здатність відчувати потреби інших, передбачати зміни та позитивне ставлення до них;
- рішучість, тобто ретельне планування дій і наполегливість;
- уміння поєднувати цілісне бачення з увагою до кожної деталі;
- лідерство за участі;
- наполегливість у поєднанні зі вмінням переконувати інших і тактовністю.

Дослідження показує, що лідери повинні в першу чергу відігравати такі **ролі у стимулюванні інновацій**:

- виконавець/творець творчості працівників;
- промоутер винагороди за інноваційну поведінку співробітників;
- натхненник, який ставить цілі та чітко передає очікування іншим;
- новатор, який відкритий для нових ідей і способів дій;

- аніматор командної роботи, внутрішньогрупової співпраці та міжвідомчої мережі;
- пропагатор інноваційної поведінки серед співробітників та власної ідеї;
- натхненник, чия інноваційна поведінка є прикладом для співробітників.

Усі команди та організації стикатимуться з труднощами в міру зростання. Існують проблеми, які можуть виникнути для команд, коли мова йде про комунікацію, вирішення критичних для бізнесу проблем або проблеми, пов'язані з ростом, дизайном, активацією користувачів, утриманням або розробкою. Коротше кажучи, вирішення проблем має бути **частиною набору навичок вашої команди**.

Діяльність з вирішення проблем насамперед призначена для того, щоб допомогти групі чи команді спочатку визначити проблеми та виклики, створити ідеї щодо можливих рішень, а потім оцінити найбільш підходящі. Знайти ефективні рішення складних проблем непросто, але використання правильних прийомів, методів, ігор і творчих вправ може допомогти вашій команді бути ефективнішою в процесі.

Пам'ятайте, що не всі проблеми однакові, а організації різних розмірів, стадій бізнесу та галузей вимагають різних методів вирішення проблем. Рішення також можуть відрізнятися залежно від команди, яка намагається їх надати.

Отже, як ви розробите стратегії вирішення проблем, які залучають, дають вашій команді можливість придумати кроки вирішення проблеми, які будуть найбільш ефективними?

Поради щодо ефективнішого вирішення проблеми. Діяльність з вирішення проблем – це лише одна частина головоломки. Хоча чудовий метод чи гра можуть допомогти розкрити потенціал вашої команди у вирішенні проблем, без продуманого підходу та сильної фасилитації рішення, які створює ваша група, можуть не відповідати цілям.

Розглянемо кілька **порад** щодо вирішення проблем, які можна застосувати до будь-якої діяльності, щоб допомогти їй досягти успіху.

Чітко визначте проблему. Перейти безпосередньо до рішень може бути спокусливим, хоча без попереднього чіткого формулювання проблеми рішення може виявитися неправильним. Багато з наведених нижче заходів із вирішення проблем включають розділи, де проблема досліджується та чітко визначається, перш ніж рухатися далі. Це життєво важлива частина процесу вирішення проблеми, і витрачений час на повне визначення проблеми може заощадити час і зусилля пізніше.

Не поспішайте з висновками. Групам легко виявляти упередженість або мати упереджені ідеї як щодо проблем, так і щодо потенційних рішень. Обов'язково підкріплюйте будь-які формулювання проблеми або потенційні рішення фактами, дослідженнями та достатньою продуманістю. Найкращі методи вирішення проблем просять учасників бути методичними і не поспішати з висновками – переконайтеся, що ви не поспішали і підходите до процесу з чітким, раціональним мисленням.

Спробуйте різні підходи. Проблеми бувають найрізноманітніших форм і розмірів, а також методи вирішення проблем, які ви використовуєте для їх вирішення. Якщо ви виявите, що один підхід не дає результатів, а ваша команда не знаходить творчих рішень, спробуйте змішати його. Ви здивуєтеся, як використання нової креативної діяльності з вирішення проблем може розблокувати вашу команду та створити чудові рішення.

Не сприймайте це особисто. Залежно від характеру вашої команди чи організаційних проблем, розмови можуть бути гарячими або надмірно емоційними. Незважаючи на те, що учасникам корисно брати участь у процесі вирішення проблеми, переконайтеся, що емоції не зашкалюють, а провину не перекидають під час пошуку рішень. Ви всі в цьому разі, і навіть якщо ваша команда або область бачать проблеми, це не обов'язково є приниженням особисто вас.

Заведіть потрібних людей у кімнату. Вирішення проблем може бути міцним горішком, і варто переконатися, що на роботі працюють потрібні люди. Якщо група занадто мала, ви можете не отримати достатньо різних точок зору для ефективного вирішення проблеми. Якщо група занадто велика, ви можете ходити по колу на етапах формування ідеї. Створення правильного групового складу також важливо для того, щоб у вас був необхідний досвід та навички для визначення та подальшого пошуку потенційних рішень.

Задokumentуйте все. Найкращі рішення можуть вимагати уточнення, повторення та рефлексії. Візьміть звичку документувати процес вирішення проблем, щоб зберегти всі знання, отримані від сеансу, і дозволити ідеям дозрівати та розвиватися. Багато методів вирішення проблем передбачають створення документів або спільних ресурсів – не забудьте зберігати та поширювати їх, щоб кожен міг отримати користь від виконаної роботи.

Приведіть фасилітатора. Фасилітація полягає в тому, щоб полегшити групові процеси. З таким потенційно емоційним і важливим предметом, як вирішення проблеми, наявність неупередженої третьої сторони у вигляді фасилітатора може мати значення у пошуку чудових рішень і продовженні процесу. Подумайте про те, щоб залучити фасилітатора до вашої сесії

вирішення проблем, щоб отримати кращі результати та знайти значущі рішення.

Розвивайте свої навички вирішення проблем. Для ефективного вирішення проблем потрібен час і практика. Хоча деякі ролі або учасники можуть більш природно тяжіти до вирішення проблем, це може потребувати розвитку та планування, щоб допомогти кожному створити кращі рішення.

Поглиблені методи вирішення проблем

Розглянемо поглиблені методи вирішення проблем, які забезпечують повний наскрізний процес для розробки ефективних рішень.

Якщо ви шукаєте всеосяжний метод або модель вирішення проблеми, ці процеси – чудове місце для початку.

Що таке процес вирішення проблеми?

Коли команда або окрема особа стикається з проблемою чи викликом, може виникнути спокуса швидко знайти можливе рішення та запропонувати швидке рішення, не враховуючи природу проблеми та не підходячи до пошуку рішення у структурований спосіб. Процеси наскрізного вирішення проблем дають змогу групі підійти до вирішення проблем будь-якого розміру чи масштабу та побачити результати.

Методики, представлені нижче, забезпечують надійну архітектуру для вирішення проблем, яка проводить групу через усі кроки вирішення проблем, необхідні для переходу від точного визначення проблем і проблем до розробки, впровадження та запису відповідних рішень.

Надамо характеристики ефективним методикам вирішення проблем

1. Методика «Шість капелюхів мислення» (Six Thinking Hats) – це класична техніка для визначення проблем, які необхідно вирішити, і дає змогу команді розглядати їх під різними кутами зору, зосереджуючись на фактах і даних, на креативних рішеннях або розглядаючи, чому конкретне рішення може не працювати. Вона була розроблена Едвардом де Боно і призначена для систематичного підходу до розв'язання проблем і прийняття рішень. Ця методика допомагає організувати думки і забезпечити різні перспективи при аналізі ситуацій.

Основні можливості та переваги методики «Шість капелюхів мислення»:

1. Багатогранний підхід до розв'язання проблем: методика дозволяє розглядати проблему з різних точок зору, що допомагає забезпечити більш комплексне розуміння ситуації.

2. Систематизація процесу мислення: використання шести «капельюхів» дозволяє розділити обговорення на окремі аспекти (логічні, емоційні, критичні тощо), що допомагає уникнути хаосу в дискусії.

3. Полегшення комунікації та співпраці: методика сприяє тому, щоб усі учасники могли висловити свої думки і почути думки інших, що знижує ймовірність конфліктів і непорозумінь.

4. Покращення прийняття рішень: кожен «капельюх» представляє різні аспекти мислення, що дозволяє глибше оцінити можливості і ризики, пов'язані з рішенням.

5. Управління емоціями та упередженнями: методика допомагає подолати емоційні бар'єри і особисті упередження, що може вплинути на об'єктивність оцінки проблеми.

Детально про цю методику було розглянуто у розділі 6.

Методика «Шість капельюхів мислення» є потужним інструментом для підвищення ефективності групового обговорення та прийняття рішень, забезпечуючи структурований і всебічний підхід до аналізу проблем [16].

2. Методика «Блискавка рішення» (Lightning Decision Jam, або LDJ) – це інструмент для швидкого вирішення проблем та прийняття рішень у групі. Її основна **мета** – забезпечити ефективний та структурований процес для досягнення консенсусу і створення чітких дій. Цю методику розроблено компанією «AJ&Smart» і вона є частиною їхньої серії інструментів для фасилітації.

Ключові етапи впровадження методики «Блискавка рішення»:

1. Підготовка: зберіть команду, яка буде брати участь у процесі. Це може бути команда з одного проекту, або з різних підрозділів, якщо проблема є міжфункціональною; підготуйте необхідні матеріали, такі як фліпчарти, маркери, нотатки, таймер, або онлайн-інструменти для віддалених команд.

2. Визначення проблеми: чітко визначте проблему або питання, яке потребує рішення. Це може бути сформульовано як конкретна проблема, для якої потрібно знайти рішення.

3. Процес рішення: 1) попросіть учасників записати проблеми або перешкоди, з якими вони стикаються, на наліпках або електронних нотатках, а також зберіть всі зауваження і обговоріть їх, щоб визначити найбільш критичні або важливі; 2) попросіть учасників швидко генерувати ідеї для вирішення кожної з визначених проблем. Важливо, щоб ідеї записувалися швидко, щоб зберегти динаміку обговорення; 3) після того як ідеї згенеровані, слід провести голосування, щоб визначити найбільш перспективні ідеї. Кожен учасник може проголосувати за кілька ідей, які їм здаються найкращими; 4) оберіть найкращі ідеї на основі голосування і розробіть план дій. Визначте, які конкретні кроки потрібно виконати для реалізації обраних ідей, хто буде відповідальний за кожен з них і які терміни реалізації; 5) визначте відповідальних осіб за реалізацію кожного з дій, а також встановіть чіткі терміни для виконання завдань. Після реалізації ідей оцініть результати і

поділіться з командою, щоб зрозуміти, що спрацювало добре, а що потребує покращення.

Переваги методики «Блискавка рішення»: методика дозволяє швидко і ефективно вирішити проблеми та приймати рішення, а також забезпечує чіткий і структурований підхід до вирішення проблем. Методика сприяє прозорості процесу прийняття рішень і чіткому визначенню наступних кроків, а також активній участі всіх членів команди, що допомагає врахувати різні перспективи і отримати більше ідей.

Методика «Блискавка рішення» є потужним **інструментом** для швидкого вирішення проблем у групі, покращення комунікації і забезпечення чіткої реалізації ідей.

У Lightning Decision Jam учасникам пропонується почати з написання проблем або помилок на листах без їх обговорення, перш ніж модератор запросить їх представити групі. Потім команді пропонують проголосувати, які проблеми вирішувати, а потім команду проводять через кроки вирішення проблеми [2].

3. Методика «5 чому» (5 Whys) – це простий, але ефективний інструмент для виявлення корінних причин проблем шляхом послідовного запитування «чому» до тих пір, поки не буде досягнуто суті проблеми. Ось кроки для впровадження цієї методики:

1. Означте проблему: чітко визначте проблему, яку потрібно вирішити. Це може бути як конкретна технічна несправність, так і процесна чи організаційна проблема.

2. Зберіть команду: збейте команду з людей, які мають знання про проблему або процес. Це можуть бути фахівці, які безпосередньо стикаються з проблемою, або особи, що мають досвід в аналізі процесів.

3. Запитайте «чому»: задайте питання «Чому?» щодо виявленої проблеми. Наприклад, якщо проблема полягає в тому, що машина не працює, запитайте: «Чому машина не працює?» Запишіть відповідь на перше питання і використовуйте її для наступного запитання. Наприклад, якщо відповідь на перше питання – «Бо двигун не запускається», задайте наступне питання: «Чому двигун не запускається?»

4. Повторюйте процес: продовжуйте задавати питання «Чому?» до тих пір, поки не будете впевнені, що дійшли до корінної причини проблеми. Зазвичай це вимагає **п'яти запитань**, але іноді може знадобитися більше або менше запитів.

5. Аналізуйте результати: коли ви досягнете точки, де відповіді стають очевидними і зрозумілими, визначте корінну причину проблеми; запишіть всі етапи аналізу і визначену корінну причину для подальшого використання.

6. Розробіть і реалізуйте рішення: на основі виявленої корінної причини розробіть план дій для усунення проблеми; реалізуйте заплановані зміни або покращення, щоб вирішити корінну причину проблеми; перевірте, чи допомогли ваші дії вирішити проблему. Здійсніть моніторинг для підтвердження того, що проблема більше не виникає.

Приклад впровадження методики «5 чому»

Проблема: виробниче обладнання зупинилося.

1. Чому обладнання зупинилося?

- Відповідь: Мотор перегрівся.

2. Чому мотор перегрівся?

- Відповідь: Система охолодження не працювала.

3. Чому система охолодження не працювала?

- Відповідь: Помпа для рідини охолодження зламалася.

4. Чому помпа зламалася?

- Відповідь: Помпа не була обслуговувана вчасно.

5. Чому помпа не була обслуговувана вчасно?

- Відповідь: Пропустили планове технічне обслуговування через помилки в плануванні обслуговування.

Корінна причина: неправильне планування технічного обслуговування.

Рішення: оновити і впровадити точний графік технічного обслуговування для всіх критичних компонентів обладнання.

Методика "5 чому" є корисним інструментом для організацій, які прагнуть вирішити проблеми на глибинному рівні і забезпечити сталий успіх у своїх процесах [11].

4. Світове кафе (World Café) – це інструмент для організації колективного обговорення ідей та обміну знаннями у великій групі людей. Вона створена для сприяння відкритому і конструктивному діалогу, який допомагає виявити нові перспективи, знайти спільні рішення і генерувати інноваційні ідеї. Методика була розроблена в кінці 1990-х років Діаном Уебером, Джуані Мітчелл і Джоном С. Картрайтом.

Основні характеристики методики «Світове кафе»: Методика спрямована на створення умов для глибокого обміну ідеями і знаннями серед учасників. Залучення кожного учасника до обговорення ідей у невеликих групах, що сприяє більш глибокому і всебічному аналізу теми.

Ця методика відбувається у наступному:

1. Створення комфортного і неформального середовища, яке нагадує атмосферу кафе. Для цього використовуються столи, папір, маркери та інші матеріали для запису ідей.

2. Учасники розбиваються на невеликі групи, кожна з яких обговорює одну з тем або запитань.

3. Кожна група проводить обговорення визначеного питання або проблеми. Групи можуть переміщатися між столами, де ведуть дискусії на різні теми.

4. Після певного часу групи змінюють стіл і обговорюють нові питання або ідеї, що дозволяє обмінюватися ідеями між різними групами.

5. На завершальному етапі всі ідеї і висновки обговорюються в загальному колі, що дозволяє синтезувати інформацію і сформулювати ключові висновки.

Серед **основних принципів методики** слід виділити:

1. Створення атмосфери довіри і поваги, що дозволяє учасникам вільно висловлювати свої думки.
2. Важливість участі всіх членів групи і врахування їхніх точок зору.
3. Використання візуальних засобів для запису ідей, що допомагає краще їх структурувати і зрозуміти.

Переваги методики «Світове кафе».

Методика дозволяє кожному висловити свою думку і бути почутим. Обмін ідеями між групами дозволяє поглянути на проблему з різних точок зору. Спільне обговорення сприяє виникненню нових ідей і рішень. Сприяє поглибленню розуміння між учасниками і формуванню спільних уявлень.

Методика «Світове кафе» є корисним інструментом для організації групових дискусій і обговорень у різних контекстах, таких як стратегічне планування, розробка нових ідей, вирішення проблем і розвиток організаційної культури [9].

5. Design Sprint 2.0. – це вдосконалена версія методології Design Sprint, яка була розроблена для швидкого і ефективного вирішення складних проблем, тестування ідей та розробки рішень у стислі терміни. Методологія Design Sprint 2.0 є адаптацією оригінальної концепції, розробленої Google Ventures, і враховує нові тенденції та потреби в сучасному бізнес-середовищі.

Design Sprint 2.0 дозволяє командам за п'ять днів працювати над вирішенням складних питань і досягати значних результатів. Методологія передбачає швидкі ітерації для тестування і вдосконалення ідей, що дозволяє оперативно вносити зміни і покращення:

- **День 1:** Розуміння – визначення проблеми, збір інформації та формулювання цілей. Команда визначає, що саме потрібно досягти і який результат очікується.

- **День 2:** Оформлення ідей – генерація ідей і розробка концепцій для вирішення проблеми. Учасники працюють над різними варіантами рішень.

- **День 3:** Прототипування – створення прототипу обраного рішення, який допоможе перевірити його життєздатність і ефективність.

- **День 4:** Тестування – проведення тестування прототипу на реальних користувачах для отримання зворотного зв'язку і виявлення сильних і слабких сторін.

- **День 5:** Розгляд і планування наступних кроків – аналіз результатів тестування, ухвалення рішень про подальші дії і планування реалізації ідей.

Design Sprint 2.0 враховує сучасні тенденції і нові підходи, які можуть включати гнучкіші формати, зменшення тривалості або модифікацію окремих етапів. Методологія часто включає залучення широкого кола експертів, щоб забезпечити різноманітність точок зору і досвіду. Використання сучасних інструментів для прототипування, тестування і збору зворотного зв'язку.

Переваги Design Sprint 2.0:

- ефективність: зниження часу на розробку і тестування ідей, що дозволяє швидше виходити на ринок;

- зниження ризиків: тестування прототипів на ранніх етапах допомагає уникнути дорогих помилок і непотрібних витрат;

- покращення командної роботи: методологія сприяє тісній співпраці між учасниками та забезпечує чітке фокусування на результаті.

Design Sprint 2.0 є потужним інструментом для команд, які прагнуть швидко вирішувати складні задачі, тестувати нові ідеї і розробляти інноваційні рішення в умовах швидко змінюючогося бізнес-середовища [25].

6. Діалог відкриття та дії (DAD) – це концепція, яка розроблена для покращення комунікації та координації в організаціях, зокрема в контексті управлінських та командних процесів. Вона зосереджена на тому, щоб допомогти людям краще розуміти один одного і ефективно взаємодіяти для досягнення спільних цілей. Основні елементи DAD включають:

Відкриття (Opening), а саме: залучення всіх учасників до діалогу, щоб забезпечити чесний і прозорий обмін інформацією; створення середовища, де кожен має можливість висловити свою точку зору та бути почутим; визначення мети діалогу і чітке формулювання очікувань щодо результатів обговорення.

Дія (Action) включає: визначення конкретних дій і завдань, які слід виконати для досягнення цілей, обговорених під час діалогу; розподіл ролей і відповідальності між учасниками, що дозволяє чітко визначити, хто за що відповідає; встановлення механізмів для відстеження виконання запланованих дій та коригування курсу при необхідності.

Основні принципи DAD:

- **активне слухання:** учасники діалогу повинні уважно слухати один одного, щоб краще розуміти різні точки зору;

- **прозорість:** відкрите обговорення проблем і рішень для забезпечення довіри та взаєморозуміння;

- **гнучкість:** готовність до змін та адаптація планів і рішень у відповідь на нову інформацію або обставини.

Переваги DAD:

- **поліпшення комунікації:** забезпечення чіткої і конструктивної комунікації, що допомагає уникнути непорозумінь;

- **збільшення ефективності:** уточнення цілей і дій сприяє більш ефективному досягненню результатів;

- **залучення учасників:** включення всіх учасників у процес обговорення і прийняття рішень підвищує їх мотивацію і відповідальність.

DAD використовується в різних контекстах, таких як управлінські наради, стратегічне планування, командна робота та інші ситуації, де важливо забезпечити конструктивний обмін інформацією і ефективну координацію дій.

8. Технологія відкритого простору (Open Space Technology, OST) була розроблена Гаррісоном Оуеном у 1980-х роках. Це методика для організації великих груп людей з метою обговорення і вирішення складних проблем, розвитку нових ідей і знаходження спільних рішень. OST дозволяє учасникам

самостійно визначати теми обговорення і формувати порядок денний, що забезпечує високу залученість і мотивацію.

Основні характеристики технології відкритого простору в наступному: учасники самостійно обирають теми обговорення і формують порядок денний, що дозволяє гнучко реагувати на зміни і потреби, при цьому створюється простір для відкритого і чесного обговорення, де всі думки і ідеї є цінними. Технологія стимулює високу участь і енергію від усіх учасників, що допомагає в досягненні спільних цілей.

Захід розпочинається із загального збору учасників, де вони знайомляться з цілями, принципами і процесом роботи. Учасники також отримують можливість висловити свої очікування. Після загальної частини учасники пропонують теми обговорення. Тема може бути будь-яка, що їх цікавить або хвилює. Учасники самостійно створюють графік обговорень.

Кожен учасник може вибрати і приєднатися до будь-якої сесії, що відповідає його інтересам. Розпочинаються сесії обговорення, де учасники можуть вільно обговорювати теми, ділитися ідеями і розробляти рішення. На завершення проводиться загальне обговорення результатів, де кожна група представляє свої висновки і дії, які потрібно вжити.

Немає формальних структур або обмежень, як наприклад, обов'язкових учасників або постійних ведучих. Вільний простір для всіх учасників. Може бути фізичний (навіть у формі великого кімнати або конференц-залу), але також може бути віртуальним (онлайн-платформи), що забезпечує доступність для всіх учасників [19].

Переваги технології відкритого простору:

1. Гнучкість і адаптивність: дозволяє швидко реагувати на зміни і адаптуватися до нових інформаційних або соціальних контекстів.
2. Залучення всіх учасників: сприяє активній участі і залученості всіх учасників завдяки самоорганізації і відкритості.
3. Генерація нових ідей: створює умови для інноваційного мислення і креативності, оскільки всі ідеї і думки є цінними.
4. Сприяння консенсусу: оскільки всі учасники мають можливість висловлюватися і бути вислуханими, це допомагає у досягненні консенсусу і спільних рішень.
5. Застосування: OST часто використовується для формулювання стратегії та планування в організаціях.
6. Розв'язання складних проблем: ефективний для обговорення складних і багатогранних проблем, які потребують участі великої кількості людей.
7. Командне будівництво: допомагає в формуванні і зміцненні командного духу та співпраці.

Технологія відкритого простору є потужним інструментом для проведення великих і складних обговорень і організації групових процесів. Її простота, гнучкість і фокус на самоорганізації дозволяють досягати значних результатів у вирішенні складних завдань і розвитку інновацій.

Почніть із того, що об'єднайте учасників, щоб об'єднатися навколо центральної теми та зосередити свої зусилля. Поясніть основні правила, які допоможуть керувати процесом вирішення проблеми, а потім запропонуйте учасникам визначити будь-яку проблему, пов'язану з центральною темою, яка їх цікавить і яка готова взяти на себе відповідальність.

Після того, як учасники визначилися зі своїм підходом до основної теми, вони пишуть свою проблему на аркуші паперу, оголошують її групі, вибирають час і місце сесії та розвішують папір на стіні. Коли стіна заповнюється сесіями, групу запрошують приєднатися до сесій, які їх найбільше цікавлять і до яких вони можуть внести свій внесок, тоді ви готові почати! Кожен приєднується до групи вирішення проблем, до якої вони підписалися, записують обговорення, і, якщо це доречно, потім можна поділитися результатами з рештою групи [17].

Прийоми виявлення та аналізу проблем

Використання заходів і прийомів, які допомагають команді визначити й проаналізувати проблему, може стати швидким та ефективним доповненням до будь-якого семінару чи зустрічі.

Ось кілька чудових методів вирішення проблем, які зосереджуються на частині процесу виявлення та аналізу.

Як ви визначаєте проблеми та шляхи їх вирішення? Перш ніж ви зможете знайти правильне рішення для певної проблеми, вам спочатку потрібно визначити та визначити проблему, яку ви хочете вирішити.

Тут ви хочете чітко сформулювати проблему і дозволити вашій групі зробити те ж саме. Пам'ятайте, що кожен в групі, ймовірно, матиме різні точки зору на точну природу проблеми, і всі стратегії вирішення проблеми вимагають певної узгодженості щодо цього, щоб допомогти групі рухатися вперед.

Для точного визначення проблеми необхідно, щоб усі члени групи могли відкрито та безпечно висловлювати свої погляди. Людям може бути страшно встати і зробити свій внесок у процес вирішення проблеми, особливо якщо проблеми або виклики емоційні або особисті.

Пам'ятайте, що аналіз проблеми та подальше обговорення також є важливою частиною процесу вирішення проблеми. Стратегії вирішення проблем, які не включають елемент подальшого аналізу та обговорення проблеми чи виклику, можуть призвести до розробки рішень, які не відповідають цілі або не вирішують основну проблему.

Успішне виявлення й подальший аналіз проблеми означає сприяння групі за допомогою заходів, покликаних допомогти їм чітко й чесно сформулювати свої думки та отримати корисне розуміння [23].

9. Методика Flip – це інструмент для вирішення проблем і розробки інноваційних рішень, який дозволяє перевернути стандартні підходи до розв'язання завдань. Вона базується на принципі, що зміна перспективи або підходу до проблеми може призвести до нових, ефективніших рішень.

Основна ідея полягає в тому, щоб «перевернути» або «змінити» звичний спосіб мислення для досягнення кращих результатів.

Основні аспекти методики Flip:

1. Перегляд проблеми з нової перспективи. Методика передбачає розгляд проблеми з різних точок зору. Це може бути досягнуто через зміну контексту, ролі учасників або застосування нових підходів. Замість того щоб фокусуватися на тому, що є, ви розглядаєте, як все може бути інакше. Наприклад, ви можете перевернути проблему, розглянувши, що буде, якщо змінити всі припущення або обмеження.

2. Креативний підхід до рішення. Методика заохочує до пошуку нестандартних рішень шляхом перевернення традиційних підходів. Вона стимулює генерування нових ідей шляхом аналізу проблеми з нетрадиційних перспектив.

3. Процес впровадження. Чітко сформулюйте проблему або завдання, яке потребує вирішення. Розгляньте проблему в іншому контексті або з іншого боку. Наприклад, запитайте себе, що б зробила інша компанія або інша особа в подібній ситуації. Створіть список можливих рішень, які виходять за межі традиційного підходу. Оцініть ефективність кожного з нових підходів і виберіть найбільш перспективні для реалізації.

Переваги методики:

- дозволяє виявити нові можливості і рішення, які можуть бути упущені при традиційному підході;
- дозволяє швидко адаптуватися до нових обставин або зміни контексту;
- підвищення ефективності: може призвести до більш ефективних рішень і підходів, що краще відповідають потребам або умовам.

Приклад застосування методики Flip:

1. Визначення проблеми: наприклад, компанія стикається з проблемою низької продуктивності на своєму виробництві.

2. Перегляд проблеми з нової перспективи: розгляньте, що б сталося, якщо б ви запровадили абсолютно новий технологічний процес або змінили б місце розташування виробництва.

3. Генерація нових ідей: можливо, варто розглянути автоматизацію частин процесу, зміну робочих умов або впровадження нових методів управління.

4. Оцінка і реалізація: виберіть ідеї, які виглядають найбільш перспективними, протестуйте їх і впровадьте в процес.

Методика Flip є корисним інструментом для розв'язання проблем і генерації інноваційних ідей шляхом зміни традиційних підходів і створення нових перспектив для аналізу ситуацій.

10. Методика «Творчі (креативні) кубики» (The Creativity Dice) - це інструмент для стимулювання креативності та генерації ідей, який допомагає командам і окремим особам виходити за межі стандартного мислення і знаходити нові підходи до вирішення проблем. Кубики можуть містити різні

аспекти, запитання або теми, які допомагають учасникам думати нестандартно і знаходити інноваційні рішення.

Основні аспекти методики «The Creativity Dice»:

1. Структура кубика. Уявіть кубик з шістьма гранями, кожна з яких представляє певний аспект або категорію для обговорення ідей. Кожна грань кубика має специфічну тематику або питання, яке потрібно розглянути. Наприклад, аспекти можуть включати такі питання, як "Що якщо?", "Як ми можемо?", "Що б зробив наш конкурент?", тощо.

2. Процес використання. Визначте проблему або завдання, яке потрібно вирішити або для якого потрібно знайти нові ідеї. Розподіліть кубик серед учасників або команд. Кожен учасник або група працює над ідеями для одного з аспектів кубика. Кожен учасник або група генерує ідеї, спираючись на аспект або питання, що відображене на грані кубика. Після генерації ідей обговоріть їх в групі, оцініть їхню ефективність і можливість реалізації. Виберіть найкращі ідеї для подальшого впровадження і розробіть план дій.

3. Приклади аспектів кубика

- «Що якщо?» – Розгляньте, як би змінилося вирішення проблеми, якщо б були змінені основні припущення або умови.

- «Як ми можемо?» – Обговоріть можливі способи реалізації ідеї або досягнення мети.

- «Що б зробив наш конкурент?» – Подумайте про те, як конкурент міг би вирішити цю проблему і використайте ці ідеї для натхнення.

- «Які ризики?» – Оцініть можливі ризики і перешкоди для кожної ідеї і подумайте про способи їх подолання.

- «Які ресурси потрібні?» – Обговоріть ресурси, які можуть знадобитися для реалізації ідеї.

- «Що можна покращити?» – Розгляньте можливості для покращення існуючих рішень або процесів.

Переваги методики:

- стимулювання креативності: допомагає знайти нові ідеї і підходи шляхом зміни точки зору;

- структурований підхід: надання чіткої структури для генерації ідей може спростити процес і зробити його більш ефективним;

- залучення всіх учасників: може бути використана як для індивідуальної роботи, так і для групових обговорень, забезпечуючи участь всіх членів команди.

Застосування:

- Бізнес: для генерації нових ідей, вирішення проблем або розробки стратегій.

- Навчання: як інструмент для розвитку критичного мислення і креативності у студентів.

- Проектний менеджмент: для пошуку рішень у складних проектах або завданнях.

Методика «Творчий кубик» є корисним інструментом для сприяння креативності та розвитку нових ідей. Її простота і структурованість

дозволяють ефективно організувати процес генерації ідей та знайти інноваційні рішення для різних завдань [12].

11. Аналіз «риб'ячої кістки» або діаграма Ішікави – діаграма причин і наслідків, є інструментом для систематичного аналізу причин проблем або дефектів у процесах. Цю методику розробив японський інженер Каору Ішікава в 1960-х роках. Вона широко використовується в управлінні якістю та інших областях для ідентифікації і аналізу основних причин проблем.

Основні характеристики діаграми Ішікави

1. Структура діаграми. Основна горизонтальна лінія діаграми представляє проблему або дефект, який потрібно вирішити. Цю лінію називають «хребтом риби». **Основні «кістки»:** Від головної лінії відходять вертикальні лінії або «кістки», які представляють основні категорії можливих причин проблеми. Це можуть бути фактори, такі як люди, процеси, матеріали, обладнання, методи та навколишнє середовище. **Додаткові «кістки»:** від основних «кісток» можуть відходити додаткові лінії, що представляють конкретні підпричини або деталі, які можуть бути причинами основних категорій.

2. Процес створення діаграми. Чітко сформулюйте проблему або дефект, який потрібно проаналізувати. Визначте основні категорії причин, які можуть впливати на проблему. Це можуть бути людські фактори, процеси, матеріали, обладнання, методи, середовище тощо. Заповніть діаграму, додаючи деталі та підпричини для кожної категорії. Це дозволяє детально проаналізувати всі можливі фактори, що впливають на проблему. Оцініть всі можливі причини, щоб визначити, які з них можуть бути найбільш значущими. Визначте пріоритети для вирішення проблем.

3. Переваги методики. Діаграма дозволяє чітко і наочно представити всі можливі причини проблеми в структурованій формі. Допомогає систематично розглянути всі аспекти проблеми і уникнути пропуску важливих деталей. Може бути використана для командного обговорення і розробки рішень, що сприяє колективному мисленню і залученню всіх учасників процесу.

4. Приклади застосування

- Якість продукції: для ідентифікації причин дефектів у продукції або процесах.
- Управління проектами: для аналізу проблем у проектах і знаходження корінних причин затримок або невдач.
- Проблеми в обслуговуванні клієнтів: для визначення причин невдоволення клієнтів і покращення обслуговування [26].

Як використовувати діаграму Ішікави

1. Збирайте інформацію: розпочніть з збору даних і відгуків про проблему. Визначте конкретні аспекти або області, які потрібно проаналізувати.

2. Заповніть основну структуру: накресліть головну лінію (хребет риби) і основні категорії причин, що відходять від неї. Це допоможе створити основу для подальшого аналізу.

3. Деталізуйте підпричини: визначте і додайте деталі та підпричини для кожної категорії. Це дозволить глибше вивчити всі можливі фактори.

4. Аналізуйте і дійте: вивчіть діаграму, щоб виявити основні причини і визначити, які з них потребують першочергової уваги. Розробіть план дій для усунення корінних причин.

Діаграма Ішікави є потужним інструментом для систематичного аналізу проблем і допомагає зосередити увагу на вирішенні корінних причин, а не лише симптомів. Розвиток навичок вирішення проблем, які йдуть глибше поверхні, особливо важливий у довгостроковій перспективі і дозволяє командам розробляти ефективніші стратегії вирішення проблем, які справді проникають у суть проблеми [15].

12. Дерево проблем – це методика для аналізу проблем, яка допомагає виявити корінні причини і наслідки певної проблеми або ситуації. Це інструмент для систематичного розгляду і візуалізації зв'язків між різними елементами проблеми, що дозволяє зрозуміти, як одні фактори впливають на інші і як усунути основні причини проблеми.

Основні характеристики методики «Дерево проблем»:

Структура Дерева. У центрі діаграми розташована основна проблема або дефект, який потребує вирішення. Це є «корінь» дерева. Від основної проблеми відходять "гілки", які представляють різні причини або фактори, що сприяють виникненню проблеми. На кожній гілці можуть бути «листя» – детальні аспекти або конкретні прояви кожної причини.

Процес створення Дерева проблем. Чітко сформулюйте проблему, яку потрібно проаналізувати і вирішити. Визначте основні причини проблеми, які впливають на її виникнення. Накресліть дерево, розташовуючи основну проблему в центрі і додайте гілки і листя, які представляють причини і прояви. Оцініть всі зв'язки і визначте, які з причин є найбільш значущими. Розробіть план дій для усунення корінних причин.

Переваги методики. Дерево проблем дозволяє наочно представити складність проблеми і зрозуміти, як різні фактори взаємодіють один з одним. Допомогає систематично проаналізувати всі аспекти проблеми і уникнути поверхневого вирішення. Сприяє виявленню корінних причин проблеми, що дозволяє розробити ефективні рішення.

Приклади застосування

- Управління проектами: для аналізу і вирішення проблем у проектах, таких як затримки або невдачі.

- Бізнес-процеси: для покращення процесів і усунення дефектів у виробництві або обслуговуванні.

- Соціальні проблеми: для вивчення і вирішення соціальних або економічних проблем на місцевому чи національному рівні.

Як використовувати методику «Дерево проблем» Розпочніть з аналізу проблеми і збору даних від різних учасників або джерел. Сформулюйте чітке визначення проблеми, яке буде розташоване в центрі діаграми. Розгляньте, які основні причини сприяють виникненню проблеми. Створіть гілки, що представляють ці причини. Додайте до кожної гілки деталі або конкретні прояви причин, які допоможуть краще зрозуміти всю картину проблеми. Оцініть, які з причин є найбільш значущими і розробіть план дій для їх усунення.

Методика «Дерево проблем» є ефективним інструментом для виявлення і розв'язання складних проблем шляхом детального аналізу причин і наслідків. Вона допомагає систематизувати інформацію і розробити стратегічні рішення, спрямовані на усунення корінних причин проблеми [24].

13. Методика «Мозковий штурм» (брейнстормінг) – це техніка групової творчості, яка часто використовується для пошуку рішення певної проблеми. Це досягається шляхом збору та запису нових ідей від членів команди у вільному русі. Сесії мозкового штурму зазвичай складаються з кількох членів основної команди, і зазвичай їх очолює директор або фасилітатор.

Мозковий штурм зародився від керівника рекламної компанії на ім'я Алекс Ф. Осборн і почався приблизно з 1939 року. Розчарований нездатністю своїх співробітників генерувати нові творчі ідеї, Осборн почав розробляти нові методи вирішення проблем, які зосереджені на підході до роботи в команді. Він почав проводити сеанси групового мислення і виявив, що цей підхід привів до значного підвищення якості та кількості нових ідей. Осборн придумав ці групові зустрічі «мозкового штурму» і написав про цю техніку в своїх публікаціях.

Під час цих мозкових штурмів ідеї збираються та записуються за допомогою будь-якого інструменту, доступного для команди. Сучасні компанії почали використовувати інструменти цифрового мозкового штурму, щоб прискорити процес і зробити етапи огляду швидшими та продуктивнішими. Кількість ідей зазвичай наголошується над якістю, з метою створення якомога більше нових пропозицій. Коли всі ідеї зібрані, команда оцінює кожну з них і зосереджується на тих, які, швидше за все, допоможуть вирішити проблему [20].

Таким чином, **сутність перетворюючої сили інновацій в організації**

полягає в їх здатності радикально змінювати спосіб функціонування організації, створюючи нові можливості для розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Це проявляється в кількох ключових аспектах:

1. Зміна бізнес-моделі: інновації можуть привести до кардинальних змін в бізнес-моделі організації. Наприклад, нові технології можуть змінити спосіб доставки послуг або виробництва продуктів, що дозволяє організації знизити витрати, підвищити ефективність або створити нові канали доходів.

2. Покращення продуктів і послуг: інновації дозволяють розробляти нові продукти та послуги або вдосконалювати існуючі, що підвищує їх цінність для клієнтів і відповідає на нові потреби ринку.

3. Збільшення конкурентоспроможності: інновації допомагають організаціям адаптуватися до змінюваних умов ринку і підтримувати конкурентоспроможність. Це може включати використання нових технологій, нових методів управління або покращення процесів.

4. Оптимізація процесів: інновації можуть значно поліпшити ефективність внутрішніх процесів організації. Це може включати автоматизацію, вдосконалення комунікаційних систем або нові підходи до управління проектами.

5. Культура та управління змінами: впровадження інновацій часто сприяє змінам в організаційній культурі та стилі управління. Це може включати стимулювання творчого мислення, підтримку ризикованих ініціатив та створення середовища, яке сприяє безперервному навчанні та адаптації.

6. Залучення і утримання талантів: інноваційна діяльність може приваблювати талановитих працівників, які шукають можливості для творчого самовираження і роботи в динамічному середовищі.

Таким чином, **перетворююча сила інновацій в організації проявляється** в їхній здатності змінювати не лише продукт або послугу, але і основи бізнесу, його структуру та спосіб ведення справ, що забезпечує стійкий розвиток і успіх в умовах постійних змін [7].

У сучасному світі для успішного ведення бізнесу недостатньо бути просто компетентною людиною. Важливо володіти **навичками креативного мислення**, оскільки сучасне бізнес-середовище вимагає лідерів, які можуть генерувати і реалізовувати новаторські рішення.

Креативне лідерство передусім полягає у вмінні управляти командою, що займається розробкою і впровадженням інновацій. В умовах невизначеності, коли рішення можуть бути неочевидними, креативні лідери здатні внести ясність. Вони ефективно аналізують проблему, направляють її вирішення через призму креативного мислення, а також надихають і мотивують свою команду.

Такий лідер **не обов'язково повинен бути харизматичним**; важливіше – це постійна і глибока робота над собою, що підвищує рівень його креативності. Креативні лідери трансформують проблемні ситуації в можливості і перетворюють труднощі на вигоду як для своєї компанії, так і для

суспільства.

Вони стимулюють членів команди не лише розвивати свої таланти, а й задовольняти внутрішню потребу в креативності і гнучкому мисленні.

Отже, креативний лідер не той, у кого завжди є готова стратегія, а той, **хто може виявити потенціал у поведінці інших і ефективно адаптувати його до поточних обставин.**

Основні характеристики креативного лідера включають:

- Мотивація і ентузіазм: вміє визначати цілі так, щоб працівники сприймали їх з ентузіазмом і бажанням досягати результатів.

- Баланс між конкретикою та невизначеністю: має здатність ефективно балансувати між чіткими завданнями і ситуаціями невизначеності, що дозволяє адаптуватися до змінюваних обставин.

- Оперативна реакція: швидко реагує на нові ідеї, знаходячи необхідну підтримку та ресурси для їх реалізації.

- Заохочення ризику: підтримує ризиковані ініціативи і демонструє, що кожна поразка є можливістю для навчання і зростання.

- Будівництво довірливих команд: створює команди, де панує високий рівень довіри та взаємної підтримки.

- Вільний простір для діяльності: дозволяє своїм співробітникам займатися різними видами діяльності, що сприяє розвитку їхніх навичок.

- Підтримка ризикованих проєктів: сприяє реалізації складних і суперечливих проєктів, допомагаючи команді аналізувати і розуміти зовнішнє середовище.

- Гнучкий стиль лідерства: володіє стилем лідерства, який може варіюватися від «тренера» і «порадника» до «генератора конфліктів», «коміка» чи «героя».

- Адаптація стилю керівництва: має здатність змінювати стиль управління відповідно до ситуації, зберігаючи довіру і повагу підлеглих.

Розвиток креативних лідерів підтримується наступними чинниками:

- Компетенції: це знання, навички та досвід, необхідні для ефективного виконання ролі лідера.

- Творче мислення: здатність до креативного підходу, гнучкість і наполегливість при пошуку рішень.

- Мотивація: включає як внутрішню мотивацію (особистий інтерес до розв'язання проблеми), так і зовнішню мотивацію (підтримку з боку організації, таку як матеріальні стимули та можливості для кар'єрного зростання).

Часто трапляється, що навіть за наявності всіх необхідних компонентів для успішної командної роботи над проєктом, включаючи учасників з високим рівнем креативного мислення, **команда не продукує інноваційних рішень. Причина цього полягає в недостатньому рівні мотивації.**

Креативний лідер повинен ефективно мотивувати команду для досягнення успіху. Для цього важливо звернути увагу на різні аспекти

мотивації, які можна умовно розділити на три типи:

1) Мотивація на етапі генерування ідей: креативний лідер має обґрунтувати підходи до вирішення проблеми чи просування проєкту. Він повинен поділитися своєю візією так, щоб члени команди також зацікавилися і захотіли активно брати участь у реалізації. Важливо, щоб лідер розумів характер і потреби працівників, щоб ефективно направляти їх ідеї на користь компанії. Головний акцент робиться на успішному результаті, а не на тому, чия була ідея.

2) Мотивація на етапі реалізації проєкту: креативний лідер має вміти реалізувати проєкт найкращим (або оптимальним для конкретної ситуації) способом. Це вимагає використання всіх необхідних здібностей, описаних раніше. Лідер повинен залучати всіх членів команди до обміну думками та спільної роботи над завданнями.

3) Мотивація на етапі оцінювання результатів: це один з найбільш складних аспектів роботи креативного лідера, оскільки рідко трапляються проєкти без проблемних моментів. Лідер має надавати конструктивні зауваження, фокусуючись не на особистих якостях членів команди, а на аспектах проєкту, що потребують покращення. Важливо зробити висновки і дати рекомендації для поліпшення процесів.

Застосування цих видів мотивації на відповідних етапах проєкту сприятиме розвитку корпоративної культури, де команді буде комфортно і приємно працювати разом.

Мотивація до креативного вирішення проблем може бути як внутрішньою, так і зовнішньою. **Внутрішня мотивація** виникає, коли людина працює з задоволенням і з власного інтересу, і є позитивним фактором. **Зовнішня мотивація**, зокрема у вигляді тиску (наприклад, наближення дедлайну або отримання премії), хоча й має негативний відтінок, може інколи досить ефективно стимулювати креативне мислення [10].

Креативні лідери повинні постійно розвиватися і вдосконалювати свої навички. Креативність, подібно до м'язів для спортсмена, потребує регулярного тренування, щоб підтримувати високий рівень. Лідери, які активно працюють над креативним потенціалом і розвивають таланти своїх працівників, **сприяють загальному успіху компанії**. Разом із цим, креативні лідери повинні підтримувати лояльність членів команди до компанії, що забезпечується дотриманням корпоративних норм і створенням сприятливого психологічного клімату в колективі.

Фахівці визначають кілька індивідуальних передумов, які сприяють **розвитку лідерського креативного мислення**. Розглянемо деякі з них:

1. Галузева підготовка: чим більше знань має особа і чим краще вона розуміє елементи взаємодії між компонентами проєкту, тим більше шансів, що вона зможе запропонувати креативну ідею. Однак цей зв'язок не завжди є лінійним. Наявність глибоких знань у предметній сфері може бути дуже

корисною, але іноді вона може також перешкоджати вільному креативному мисленню, ведучи до «зациклювання» і зниження інтересу до роботи.

2. Відкритість до досвіду та інтелекту: дослідження показують, що креативні особи часто характеризуються високим рівнем «відкритості до досвіду» та «відкритості до інтелекту». Це означає, що вони сприйнятливі до нових ідей, явищ і ситуацій, що сприяє їх креативності.

3. Цілеспрямованість і переконання у власних креативних здібностях: віра в досягнення мети забезпечує мотивацію та бажання працювати над її реалізацією. Наполегливість, стійкість і креативна самоефективність – це якості, які важливі для креативного лідера. Креативна самоефективність визначає, наскільки особа вірить у свої можливості вирішувати проблеми креативно з власної точки зору.

4. Активність у співпраці: креативне мислення часто є результатом колективної діяльності, а не лише індивідуальних зусиль. Креативні рішення часто виникають через взаємодію між людьми та їх оточенням, що дозволяє знайти нові способи вирішення проблем, які важко віднайти самотійно [18].

8.2. Технології командного генерування ідей і вирішення проблемних ситуацій. Створення інноваційного організаційного середовища

Що таке ідея і чому вона важлива?

Ідея – це творчий процес генерації нових ідей, який може бути здійснений за допомогою різноманітних технік ідей, таких як мозковий штурм та створення прототипів. Якщо все зроблено правильно, ідея – це те, що допомагає засновникам і керівникам визначити правильну проблему для вирішення та як її вирішити.

Ідея відіграє важливу роль у процесі дизайнерського мислення – концепції, популяризованої світовою дизайнерською фірмою IDEO.

Мета дизайн-мислення – співчувати клієнтам, виявити неочевидні больові точки, які вони відчувають, і дізнатися більше про те, як поточні рішення на ринку не відповідають потребам користувачів. Часто саме в тих прогалинах компанії можуть знайти найкращі можливості для бізнесу.

«Ідея» – це третя фаза процесу дизайн-мислення. За ним слідує «Емпатія», в якому компанії спостерігають і взаємодіють з користувачами, щоб виявити їхні розчарування та потреби, а потім «Визначати», де

організації починають зміцнювати проблему – не такою, якою вони її бачать, а як клієнти. З цього моменту може початися ідея, і саме тоді компанії починають використовувати різні методи, щоб знайти рішення проблеми. Там, де в компанії існують поточні прогалини, краще заздалегідь їх попередити. Це передбачає надання співробітникам навичок краще розуміти можливості, застосовувати різні методи отримання інформації від потенційних клієнтів і досягати кращого результату.

Прикладом цього є підхід IDEO до переосмислення кошика для покупок. Фірма надіслала дві групи, щоб з перших вуст дізнатися, що думають про них люди, які використовують, виготовляють і ремонтують візки. Групи опитували експертів і ходили по магазинах, фотографуючи та записуючи, як люди насправді взаємодіяли з візками. Чи клієнти маневрували ними по кожному проходу, чи вони могли б отримати користь від знімного кошика?

Які функції безпеки дітей необхідно впровадити? Отримавши уявлення про клієнтів, дві команди змогли краще провести мозковий штурм, оскільки вони особисто відчували больові точки клієнтів і знали, на яких сферах зосередитися, наприклад, маневреність, безпека дітей, поведінка при покупці та вартість обслуговування. Коли IDEO розробив остаточний дизайн, вони знали, що ближче до вирішення правильних проблем, тому що поставили клієнта на перше місце.

Як успішно реалізувати прийоми ідей?

Перш ніж використовувати конкретну техніку створення ідей, компанії повинні розглянути загальні найкращі практики. Наприклад, чи є в кімнаті різноманітна група працівників?

Том Келлі, партнер IDEO, заснував «Десять граней інновацій», підкреслюючи ролі, які люди можуть відігравати в організації для сприяння інноваціям та розвитку творчості. Персона включають «The Hurdler», який вирішує проблеми безпосередньо, і «The Caregiver», який працює, щоб зрозуміти та налагодити відносини з кожним окремим клієнтом. Загалом, якщо ви шукаєте кращі способи сформувати ідеї, вам потрібно залучити різноманітних людей. Це допомагає поглянути на речі з іншої точки зору [28].

Іншою найкращою практикою є встановлення обмежень. Які цілі клієнта? Ви працюєте в рамках певного бюджету? Скільки часу ви повинні приділяти мозковому штурму? Хоча ви не хочете придушувати творчість співробітників, ви також хочете залишатися зосередженими. Часто мозковий штурм проводять занадто багато людей протягом занадто тривалого періоду часу. Щоб сформувати дискусію, потрібен якийсь **тип виклику**.

При встановлених обмеженнях **дивні ідеї все ще можуть виникати** – і їх слід заохочувати. На етапі формування ідеї немає «поганих» ідей. Найдивовижніша концепція може стати правильним рішенням або, принаймні,

надихнути та вплинути на інших членів команди. **Мета** полягає в тому, щоб **мати найбільший пул ідей і можливостей**, які тільки можете.

Ця потреба в широкій мережі надихнула деякі організації продовжувати **відкриті інноваційні зусилля**, в яких компанії, університети, окремі особи чи агентства співпрацюють для створення продукту чи послуги. Кожен партнер поділяє ризики та винагороди, які випливають із цього партнерства, і отримує доступ до внутрішніх і зовнішніх ідей.

Застарілі бренди, такі як General Electric (GE), запустили **Open Innovation Challenges**, щоб знайти нові ідеї для вирішення нагальних проблем, таких як дефіцит води. Компанія часто пропонує грошові призи, гранти на розвиток або навіть шанс стати постачальником GE особам або організаціям, які мають найкращі рішення для вирішення цієї проблеми.

Іншим прикладом відкритих інновацій є **внутрішнє венчурство**, в яке організації інвестують час, гроші та ресурси для створення нового бізнесу в компанії або придбання зовнішніх стартапів, які можуть принести користь компанії.

Solaria Labs Liberty Mutual вивчає обидві можливості. Страховий бренд орендував приміщення для спільної роботи в будівлях WeWork в Бостоні, де співробітники можуть зосередитися на розробці «руйнівних ідей» та перетворенні цих ідей у продукти. Liberty Mutual також почала інвестувати в компанії на ранній стадії розвитку з апаратним забезпеченням, програмним забезпеченням або бізнес-моделями, які змінюють індустрію страхування.

Пояснюючи цінність відкритих інновацій, компаніям потрібна перспектива ззовні. **Наявність потужної інноваційної мережі та екосистеми** є життєво важливою. Ви хочете надати своїм співробітникам різні способи введення інновацій та пошуку нових ідей.

Популярні техніки створення ідей

Є кілька інших способів отримати нові ідеї, які потребують менше часу та інвестицій, але все ще ефективні. Наведемо **методи формування ідей**, які ви можете протестувати у своїй організації:

1. Спосіб 6-3-5

Метод 6-3-5 – це **форма мозкового штурму**, під час якої шестеро людей записують три ідеї за п'ять хвилин. По закінченні п'яти хвилин члени команди передають свій аркуш наступній людині, щоб їхні товариші могли побудувати свої ідеї. Ця діяльність виконується в тиші, щоб уникнути домінування будь-якого працівника в обговоренні або генеруванні ідей – демократизуючи процес і поставивши кожного працівника на рівні умови.

2. Аналіз п'яти причин. Toyota популяризувала ідею, яка лежить в основі техніки «п'ять чому», за якою співробітники змушені запитувати «чому» п'ять разів. **Мета вправи** – знайти першопричину проблеми – і для цього може знадобитися запитання «чому» (детальніше про цю вправу говорилося в попередньому параграфі) .

3. Розкадровка. За допомогою розкадрування компанії можуть розробити візуальну історію, пов'язану з їхньою проблемою або рішенням. Діяльність дозволяє командам проілюструвати свого потенційного клієнта та сценарії, за яких він чи вона могли б взаємодіяти з організацією та як. Розкадрування дає змогу командам оживити ситуації та окреслити майбутній вплив їхнього рішення.

4. Вирішення вашої найскладнішої бізнес-проблеми. Випробовуючи та впроваджуючи методи формування ідей у вашій організації, ви можете ефективніше подолати найбільший бізнес-завдання: вирішення правильної проблеми. Якщо вам це вдасться, ваша компанія може бути однією з 10, яка бачить успіх [22].

Отже, існує безліч технологій для командного генерування ідей і вирішення проблемних ситуацій. Ось кілька популярних методик:

1. Мозковий штурм (Brainstorming). Це метод генерації ідей, де учасники вільно пропонують ідеї без критики. Мета - створити якомога більше ідей для подальшого аналізу. Сприяє творчому мисленню та забезпечує велику кількість ідей. Може бути неефективним при відсутності структури або домінуванні певних осіб.

2. Метод Делфі. Використовується для отримання консенсусу експертів через серію анонімних опитувань. Результати кожного раунду аналізуються, і питання або відповіді уточнюються в наступних раундах. Дозволяє отримати експертну думку і консенсус без впливу особистих взаємодій. Може займати багато часу і вимагати багато ресурсів.

3. SWOT-аналіз. Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Допомагає оцінити внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на проєкт чи організацію. Систематизує інформацію і допомагає виявити ключові проблеми і можливості. Може бути недостатньо конкретним без подальшого аналізу і планування.

4. Карта думок (Mind Mapping). Візуальне представлення ідей і їхніх зв'язків у вигляді карти. Це допомагає структурувати думки і бачити всі аспекти проблеми. Допомагає організувати інформацію і виявити зв'язки між ідеями. Може бути складно використовувати для великих і складних проєктів без відповідних інструментів.

5. Метод 6 капелюхів мислення. Розроблений Едвардом де Боно, цей метод передбачає розгляд проблеми з різних перспектив (логічної, емоційної, негативної, позитивної, творчої та організаційної). Забезпечує всебічний підхід до розв'язання проблеми. Може бути складно реалізувати без досвідченого фасилітатора.

6. Крос-функціональні команди. Формування команд з представників різних відділів або фахівців для вирішення проблем з різних перспектив. Сприяє різноманітності ідей і вирішенню проблем з багатьох точок зору. Може виникати конфлікт інтересів і потреба в додатковій координації.

7. Design Thinking. Процес, орієнтований на людину, що складається з етапів емпатії, визначення проблеми, ідеації, прототипування і тестування. Сприяє створенню інноваційних рішень, орієнтуючи увагу на потребах користувачів. Може бути складним для реалізації без чіткої методології.

8. Творчий кубик (Creative Cube). Гра або вправи, що використовують кубик з різними аспектами чи критеріями для генерування ідей. Заохочує нестандартне мислення та виявлення нових аспектів проблеми. Може бути менш структурованим і менш ефективним без чіткої мети.

9. Картки з питаннями (Question Cards). Використання карток з питаннями для стимулювання обговорення ідей і рішень. Допомогає спрямувати дискусії і генерацію ідей. Може обмежити креативність, якщо питання не відповідають проблемі.

Ці методи можна адаптувати під конкретні потреби команди і проєкту, щоб досягти найкращих результатів у процесі вирішення проблем і генерування нових ідей.

Сутність створення інноваційного організаційного середовища полягає в формуванні і підтримці такого робочого простору і культури, які сприяють активному впровадженню нових ідей, методів і рішень. Це середовище забезпечує умови, за яких інновації можуть процвітати і приносити реальну цінність для організації. Основні складові інноваційного середовища включають:

1. Культура і підтримка інновацій. Створення відкритої і підтримуючої культури: важливо заохочувати відкритість до нових ідей і конструктивний підхід до невдач. Організаційна культура повинна визнавати і винагороджувати креативність і інновації. Лідери повинні активно підтримувати інновації, бути готовими до ризику і демонструвати власним прикладом важливість інновацій.

2. Структури і процеси. Для швидкої адаптації до змін і впровадження інновацій необхідні гнучкі структури, які дозволяють швидко реагувати на нові ідеї і можливості. Наявність ресурсів (часу, фінансів, людських ресурсів) для дослідження і впровадження нових ідей є критично важливою.

3. Створення середовища для креативності. Офісні простори можуть бути спроектовані так, щоб сприяти креативному мисленню, наприклад, через відкриті плани, зони для мозкових штурмів або зручні місця для неформальних обговорень. Забезпечення доступу до сучасних інструментів і технологій для розробки і реалізації інновацій.

4. Навчання і розвиток. Інвестиції в навчання і розвиток співробітників, щоб вони могли освоювати нові навички і підходи, необхідні для інновацій. Розвивати навички критичного мислення, креативності та інших компетенцій, що сприяють інноваційній діяльності.

5. Співпраця і комунікація. Співпраця між різними підрозділами і командами може стимулювати нові ідеї і рішення. Різноманітність думок і досвіду може призвести до більш інноваційних рішень. Створення платформ для відкритої комунікації і обміну ідеями між усіма рівнями організації.

6. Оцінка і вдосконалення. Регулярна оцінка інноваційних процесів і результатів, збирання зворотного зв'язку і внесення корективів для покращення. Постійний пошук можливостей для вдосконалення і оптимізації існуючих процесів.

Загалом, **створення інноваційного організаційного середовища передбачає** формування атмосфери, де нові ідеї можуть розвиватися і втілюватися в життя, а співробітники заохочуються до експериментування і творчого підходу в своїй роботі. Це середовище повинно бути підтримане структурними змінами, ресурсами, відповідною культурою і постійним навчанням.

8.3. Лідер майбутнього: які навички зроблять вас успішними в наступні 10 років

Чи дійсно лідери 2030 року будуть так **суттєво відрізнятися від лідерів сучасності?** Сучасні організації вже не є просто місцем для отримання зарплати і виконання роботи. Сьогодні це центри фінансового планування, охорони здоров'я, навчання, розваг і соціальної взаємодії. Вони є частинами нашого життя, де ми проводимо стільки ж часу, як і вдома. Ці організації відрізняються від тих, до яких звикли традиційні лідери, оскільки інтегрують роботу і особисте життя.

Швидкі зміни у світі і бізнесі ставлять два важливих питання: чи дійсно лідерство майбутнього буде таким відмінним від сучасного, і якщо так, то чим саме? Деякі експерти вважають, що лідерство за наступне десятиліття може стати настільки новим, що його буде важко класифікувати. Інші відзначають велику невизначеність у цьому питанні.

Чому багато генеральних директорів вважають, що лідерство в наступні 10 років зміниться? Які тенденції вказують на те, що для лідерства знадобляться нові навички і новий погляд на світ?

Розглянемо шість основних тенденцій, що формують майбутнє лідерства:

1. Штучний інтелект і технології. Більшість генеральних директорів оптимістично ставляться до впливу штучного інтелекту та технологій на лідерство і роботу. Технології можуть зменшити навантаження і ресурси, дозволяючи зосередитися на людях в організації. Важливо приймати технології, а не уникати їх. Технології допоможуть лідерам краще оцінювати можливості при ухваленні рішень. Якщо лідер обмежується процесами і контролем, його цінність може знизитися. Натомість, сильний лідер стане ще ціннішим, здатним згуртовувати, мотивувати та надихати людей.

Штучний інтелект дозволить чіткіше відрізнити добрих і поганих лідерів і стимулюватиме створення організацій, орієнтованих на "м'які навички".

Технології, такі як доповнена і віртуальна реальність, інтернет речей, блокчейн, великі дані та квантові обчислення, змінять роботу і взаємодію в організаціях. Наприклад, віртуальна реальність може допомогти у розвитку емпатії і вирішенні конфліктів, а блокчейн може змінити підходи до управління продуктивністю і винагородами.

Врахування цих тенденцій і впровадження відповідних технологій дозволить лідерам ефективно управляти організаціями майбутнього.

Представимо кілька порад для майбутніх лідерів:

- зосереджуйтеся на людському аспекті лідерства;
- допомагайте іншим зрозуміти, як штучний інтелект і технології можуть впливати на їхні робочі місця і кар'єру;
- шукайте можливості, де технології можуть додати цінності працівникам, а не лише змінювати їх;
- активно експериментуйте з новими технологіями, дізнавайтеся про їх функції і вплив;
- визначайте сфери, де технології можуть покращити досвід працівників;
- сприймайте штучний інтелект і технології як партнерів вашої організації.

2. Темп змін. Зміни відбуваються постійно і прискорюються з кожним днем. Ці зміни викликані технологічним прогресом, змінами в очікуваннях споживачів і працівників, а також глобалізацією. Здається, що ми на біговій

доріжці, де тренер постійно вимагає бігти швидше. Питання, яке постає: наскільки швидко ми можемо рухатися вперед?

Багато лідерів сприймають це як загрозу для бізнесу і лідерства. Те, що працювало в минулому, може не бути ефективним у майбутньому, і те, що буде актуальним, змінюватиметься швидко. Щоб впоратися з цими змінами, потрібно прийняти їх і підготуватися.

Представимо кілька порад майбутнім лідерам:

- приймайте невизначеність і не дозволяйте страху впливати на ухвалення рішень;
- оточуйте себе розумнішими і здібнішими людьми;
- надайте працівникам можливість ділитися ідеями, вирішувати проблеми і знаходити можливості;
- створюйте союзи з іншими людьми і організаціями;
- зосередьтеся на покращенні комунікації та співпраці між командами і підрозділами;
- визнайте, що це нова нормальність.

3. Мета і сенс. Протягом десятиліть бізнес був зосереджений на тому, що для залучення і утримання найкращих працівників необхідно платити більше. Але тепер стає очевидно, що працівники шукають не лише гроші. Для нових лідерів важливо інвестувати в працівників, надавати цінність клієнтам, етично співпрацювати з постачальниками і підтримувати зовнішні спільноти. Це є значним зрушенням у нашому сприйнятті бізнесу і управлінні.

Пошук мети і сенсу – це не лише «робочі питання», а базові людські потреби. Люди постійно шукають сенс життя і своє призначення. Потреба в відчутті мети і сенсу є частиною нашої природи і не може бути задоволена лише фінансовими винагородами.

Мета – це те, що з'єднує вашу роботу з її впливом на клієнтів, інших працівників, спільноти або світ в цілому. Чи бачите ви сенс у своїй роботі? Сенс є суб'єктивним і унікальним для кожної людини. Для одного працівника сенсом може бути допомога людям, для іншого – вирішення складних проблем, а для третього – побудова стосунків. Мета і сенс пов'язані, але не ідентичні.

Важливо, щоб організації допомагали працівникам знайти і сформулювати свою мету, яка відповідатиме загальній меті компанії. Саме тому багато організацій почали активно проводити тренінги, спрямовані на допомогу працівникам у пошуку і розумінні їхньої мети.

Таким чином, люди матимуть можливість розкрити і зрозуміти, що їх мотивує і надихає. Існує думка, що мета і сенс доступні лише тим, хто має привілеї добре заробляти та працювати в стабільних компаніях. Нажаль, для багатьох людей, які просто намагаються заробити на життя, питання мети і сенсу роботи може здаватись другорядним. Проте це не означає, що вони не заслуговують на ці поняття. Кожен з нас потребує мети і сенсу, незалежно від нашої професії – будь-то вища посадова особа в глобальній компанії,

охоронець, працівник роздрібно́ї торгівлі чи фрілансер. Мета і сенс у роботі мають бути правом кожного працівника, а не лише привілеєм.

Компанії майбутнього не можуть більше існувати у вакуумі. Вони повинні бути частиною суспільства, а суспільство — частиною їх. Тенденція інтеграції в більші соціальні проблеми залишиться важливою частиною майбутнього лідерства.

Представимо кілька порад для майбутніх лідерів:

- розрізняйте роботу, мету, вплив і сенс: впевніться, що розумієте ці поняття самостійно, перш ніж допомагати іншим їх зрозуміти;
- зосередьтеся на розповіді, щоб допомогти працівникам побачити сенс у їхній роботі;
- пізнайте своїх працівників як особистостей, щоб зрозуміти, що їх мотивує і надихає;
- приваблюючи та утримуючи таланти, зробіть мету, вплив і сенс ключовими аспектами вашої організації;
- організуйте навчання та тренінги, фокусуючи увагу на меті, впливу і сенсі.

4. Нове середовище талантів. У сучасному бізнес-середовищі боротьба за таланти стала не менш інтенсивною, ніж боротьба за клієнтів. Водночас, ми стикаємося з величезними викликами в області навичок. Ми переходимо від концепції довічного найму до концепції довічної здатності наймати. Якщо ваші працівники не відчують, що вони навчаються і розвиваються, вони можуть покинути вашу організацію. Як лідер, ваше завдання полягає в тому, щоб забезпечити їм можливість для зростання і розвитку.

Ми повинні усвідомити, що традиційне середовище талантів, де передбачалося, що працівники залишаться з нами назавжди, більше не існує. Щоб технології сприяли прогресу суспільства, а не замінювали його, необхідно масове вдосконалення і перекваліфікація навичок людей по всьому світу.

Виклики в області навичок стосуються не лише технічних (жорстких) навичок, але й м'яких навичок, таких як емпатія, усвідомленість та комунікація, які також мають високий попит і часто відсутні у працівників.

Різноманітність і інклюзія стають важливими складовими змін у середовищі талантів і пріоритетами для провідних світових лідерів.

Різноманітність охоплює різні аспекти, такі як вік, стать, раса, релігія, місце проживання та освіта. **Інклюзія**, в свою чергу, стосується того, як ми надаємо можливості всім різним групам в організації. Мати різноманітний персонал недостатньо; потрібно забезпечити, щоб кожен працівник відчував свою значимість і належність до компанії. Це завдання для лідера.

Наприклад, компанія Mastercard з понад 14 000 працівників по всьому світу вважає різноманітність і залученість основою своєї роботи. Вони вірять, що інклюзія є основою їхнього успіху, і вони впроваджують ці цінності у всіх аспектах діяльності. Вони прагнуть створити здорову глобальну економіку, де процвітає кожен.

Представимо кілька порад для майбутніх лідерів:

- інвестуйте в програми для розвитку нових навичок і вдосконалення існуючих;
- формуйте різноманітні команди та забезпечте їх відчуття належності до компанії;
- розробіть програми, які дозволяють старшим працівникам залишатися активними в організації, наприклад, у ролі тренерів чи наставників;
- допоможіть працівникам зрозуміти, як змінюється їх кар'єра і робота, і які навички їм слід набувати, щоб залишатися цінними членами компанії;
- розробіть профілі талантів і визначте потенційні ролі і можливості для компанії в майбутньому;
- прив'яжуйте зусилля щодо різноманітності, інклюзії, навчання та підвищення кваліфікації до системи винагород і заробітної плати.

5. Моральність, етичність і прозорість. Сьогодні працівники, клієнти та інші зацікавлені сторони очікують, що організації будуть етичними, а їхні лідери – моральними. Якщо ви хочете завоювати довіру, зосередьтеся на прозорості. Це означає бути чесним і відкритим щодо всього, що відбувається в компанії, як зараз, так і в майбутньому.

Представимо кілька порад для майбутніх лідерів:

- визначте свій моральний компас: за що ви боретеся і у що вірите;
- активно пропагуйте важливість правильних вчинків, етичності та моральності;
- пропонуйте підтримку та поради іншим лідерам і працівникам, які стикаються з етичними та моральними питаннями;
- будьте максимально прозорими в різних аспектах діяльності;
- займайте чітку позицію: нейтральність більше не є достатньою.

6. Глобалізація. Глобалізація змінює наш світ, стираючи бар'єри, пов'язані з мовою, валютою, місцем перебування і культурою. Світ стає схожим на велике місто, і кожна компанія може діяти на глобальному рівні. Лідери повинні стати громадянами світу, розуміти різні культури та комунікаційні стилі, вміти приваблювати і утримувати таланти з різних частин планети, працювати з різними і віддаленими командами і налаштовувати їх на досягнення спільних цілей.

Представимо кілька порад для майбутніх лідерів:

- вивчайте управління командами в різних частинах світу;
- розглядайте чужоземні ідеї та культури як можливості для навчання, а не як причини для страху;
- зосереджуйтеся на великій картині бізнесу, а не лише на окремих сегментах;
- ураховуйте глобальні макротенденції [13].

Потреба в балансі між людським і технологічним аспектами. Сьогодні важливо знайти баланс між людською і технологічною складовими

роботи. Це називається **Human IT**. Незважаючи на зосередження на технологіях, важливо не забувати про людські взаємозв'язки. Лідери повинні вміти працювати як з людьми, так і з технологіями, що вимагатиме більше співпраці та командної роботи.

Лідери повинні знайти **баланс між технологіями і людьми**, розуміючи, що технології є інструментом, а не заміном людей. Ваше завдання як лідера — використовувати технології як партнера, а не як загрозу для людської частини організації. Технології не повинні контролювати вас; ви контролюєте їх. Важливо приймати технології, балансуєте між досягненням цілей і турботою про людей, яких ви обслуговуєте.

Мета і сенс залишаються ключовими аспектами майбутнього лідерства. Відданість меті і турбота про людей можуть йти пліч-о-пліч і доповнювати один одного, що забезпечить успіх організації, роблячи її не лише прибутковою, але й корисною для суспільства.

Основи цього світогляду полягають у розумінні, що **роль лідера не зводиться до простого збільшення прибутків бізнесу**. Важливо дивитися за межі організації і розуміти, як ваша діяльність впливає на суспільство, місцеві громади і глобальний світ.

Сьогодні світ здається більш хаотичним і непередбачуваним, ніж будь-коли. Гостра нерівність залишила багатьох людей без доступу до базових потреб, таких як освіта, медицина, чиста вода і соціальна підтримка. Ідеологічні розбіжності руйнують національну згуртованість, що призводить до масової міграції і кризи біженців.

Четверта промислова революція, зі своїми швидкими технологічними проривами, змінює промислові галузі та світ роботи. Ще більше турбує наближення кліматичної катастрофи, яка загрожує майбутньому людства. Ці фактори породжують відчуття великої невпевненості і розчарування, що призводить до низького рівня довіри, особливо до політичних лідерів та урядів. Це створює **великі виклики для майбутніх лідерів**, які повинні знайти способи відновити зв'язок із громадянами та поновити довіру до реформованих економічних і соціальних систем, які будуть більш інклюзивними, справедливими і сталими.

Бути дійсно турботливим є складним завданням. Просто сказати людям, що вони повинні піклуватися про інших, не гарантує, що це стане їхньою поведінкою.

Ми вважаємо, що віддані меті і **турботливі лідери мають кілька спільних рис.**

По-перше, вони проводять більшу частину свого часу не в офісах, а спілкуючись з клієнтами, громадами і працівниками, включаючи тих, хто працює на виробництві.

По-друге, ці лідери демонструють велику емпатію і самоусвідомлення.

По-третє, вони мають мету або причину, за яку щиро борються – це може бути боротьба зі змінами клімату, підтримка біженців, забезпечення різноманітності та рівності або допомога знедоленим дітям.

По-четверте, такі лідери бачать у всіх працівниках людей, а не просто статистичні одиниці або гвинтики в механізмі. Нарешті, лідери розуміють, що відданість меті і турботливість є їхнім вибором.

Майбутній лідер – це слуга. Лідерство не полягає в тому, щоб сидіти на верхівці піраміди і наказувати іншим, а в тому, щоб стояти на основі піраміди і підтримувати всіх навколо. Це принципово відрізняється від традиційного уявлення про бізнес. Лідерство означає служити тим, хто навколо вас, допомагати їм ставати кращими і досягати результатів для вашої організації чи команди.

Орієнтація на служіння проявляється у чотирьох важливих аспектах: служіння своїм лідерам, служіння своїй команді, служіння своїм клієнтам і служіння собі. Хоча часто говорять про служіння працівникам, це лише частина загальної картини. Служіння лідерам також є важливим аспектом, який часто залишають поза увагою. Орієнтація на служіння повинна бути двобічним процесом, в якому кожен у вашій організації служитиме іншим, незалежно від їхнього рангу чи функцій. Об'єднання всіх цих компонентів формує загальну орієнтацію на служіння, що допомагає бути справжньою людиною.

Служити своїм лідерам означає забезпечити добрі стосунки, підтримувати їх і полегшувати їхнє життя, де це можливо. Наприклад, якщо ваш лідер має важливу зустріч, а у вас є корисна інформація для нього, передайте її. Якщо ваш лідер відчуває стрес і перевантажений проектами, а у вас є зайві ресурси, запропонуйте допомогу. Один з найкращих способів служіння лідерам – це не лише вказувати на проблеми, а й пропонувати їх рішення.

Служіння команді може проявлятися через різні методи: навчання і наставництво працівників, спільна робота над проектами, визнання і винагорода їхніх зусиль тощо.

Головне завдання лідера – виховувати нових лідерів. Один із найефективніших і простих способів служіння своїй команді – це визнання їхньої роботи. Це те, що потрібно всім і на що кожен заслуговує. Задумайтесь, що можна зробити з самого початку, щоб ваша команда зрозуміла: ви тут, щоб служити їм.

Служіння клієнтам також є важливою частиною орієнтації на службу. В сучасному світі клієнти мають безліч альтернатив продуктів і послуг, подібних до ваших. В умовах такої конкуренції, компанії, які забезпечують кращий досвід для своїх клієнтів, виділяються. Сьогодні люди купують не лише продукти, а досвід, і ця тенденція зростає. Згідно з даними, 89% клієнтів переходять до конкурентів через поганий клієнтський досвід.

Ось кілька порад щодо створення клієнтського досвіду:

Зосередьтеся на ставленні. Лідери, які забезпечують високий рівень клієнтського досвіду, мають спільний світогляд і фокус по всій організації.

Створюйте культуру, орієнтовану на клієнта. Клієнти відчувають культуру компанії через взаємодію з працівниками. Спочатку важливо

зосередитися на формуванні правильної культури всередині компанії, а вже потім працювати над зовнішнім досвідом клієнтів.

Розвивайте лідерство, орієнтоване на клієнтів. Велике лідерство не є вродженим; воно розвивається. Компанії повинні впроваджувати програми розвитку і навчання для лідерів.

Створюйте безперебійний клієнтський досвід. У деяких галузях клієнти отримують бездоганний досвід, як-от в Amazon або Netflix. Метою має бути усунення будь-яких перешкод.

Орієнтуйте маркетинг на клієнтський досвід. Маркетинг відчуває клієнтів найкраще і має більше впливу, ніж раніше, завдяки розширенню каналів комунікації. Це шанс для маркетингу служити клієнтам.

Використовуйте технології для покращення досвіду. Хоча технології не є єдиним чинником, вони значною мірою формують клієнтський досвід. Добре продумана технологічна стратегія може значно поліпшити досвід як клієнтів, так і працівників.

Здійсніть цифрову трансформацію. Лідери мають використовувати технології для вирішення нових бізнес-викликів. Дослідження показують, що компанії, які проводять цифрову трансформацію, мають кращі показники на ринку в довгостроковій перспективі.

Персоналізуйте клієнтський досвід. Компанії, які використовують дані для створення індивідуальних досвідів, будуть здобувати перевагу. Ті, хто здатен передбачити потреби клієнтів і створити для кожного індивідуальний досвід, виграють.

Застосовуйте аналітику для покращення досвіду. Сучасні компанії мають доступ до великого обсягу даних, які можна використовувати для підвищення якості обслуговування і збільшення продажів. Аналітика є ключем до створення сучасного клієнтського досвіду.

Розробіть кодекс етики та приватності даних. Зараз ми переживаємо важливий момент щодо обробки даних: 90% клієнтів не довіряють автоматичному збору даних через побоювання щодо їхньої безпеки. Компаніям потрібно чітко визначити свою позицію щодо приватності та етики даних. Чим раніше це зробити, тим краще [3].

Служіння собі. Коли ви востаннє дбали про себе? Чи дозволяєте собі перерву, наприклад, відпустку? Чи займаєтеся ранковою медитацією або фізичними вправами?

Часто лідерські позиції потребують значної кількості часу, зусиль і ресурсів, що може призвести до вигорання через постійні вимоги до лідера. **Робоче вигорання** – це особливий вид стресу, який характеризується фізичним і емоційним виснаженням, відчуттям зниження досягнень і втратами особистої ідентичності. Хоча вигорання не є офіційним медичним діагнозом, його наслідки добре відомі багатьом з нас.

Однак лідер – це не лише посада, це частина ширшого контексту: організації, родини, друзів. Іноді ми забуваємо про ці інші ролі і концентруємося лише на професійних обов'язках. Нехтування власним

добробутом може призвести до поганих рішень, негативного ставлення до працівників чи клієнтів, а також до фізичних і психологічних симптомів, таких як депресія, схуднення або безсоння. І це стосується не тільки лідерів. Саме тому лідери повинні приділяти увагу і своєму благополуччю.

Отже, для лідерів важливо впроваджувати і реалізовувати концепцію служіння не лише в межах організації, а й для суспільства в цілому. Служіть своїм лідерам, служіть своїм командам, служіть своїм клієнтам і не забувайте служити собі.

Протягом десятиліть ми вивчали та практикували концепцію, що лідери, які знаходяться на вершині корпоративної піраміди, є найважливішими. Нещодавно лідери були настільки захоплені цим, що навіть зважували розміри своїх кабінетів і якість матеріалів для меблів, щоб підкреслити свою значимість. Ця ера, коли лідери були схожі на знаменитостей, вже минула. Джим Коллінз у своїй книзі "Від доброго до великого" досліджував приблизно 1500 компаній протягом тридцяти років, щоб з'ясувати, що відрізняє справді великі компанії від решти. Виявилось, що одна з рис великих лідерів — це скромність. Такі лідери формують цілісні команди вищого менеджменту, забезпечують рівність у зарплатах на цьому рівні і створюють ефективні та прибуткові компанії. Якщо ви вважаєте себе найрозумнішим або найкращим, це може призвести до того, що ви будете недооцінювати інших людей і їхні ідеї. Так не можна керувати ні тепер, ні в майбутньому [8].

У майбутньому буде необхідний не альфа-лідер, а скромна особа, яка може реалізувати людський потенціал. Наше порада для нинішніх і майбутніх лідерів: спустіться з висоти корпоративного піраміди і проводьте більше часу з працівниками, а не лише з іншими директорами. Це зробить вас кращим лідером.

Може бути важко **прийняти концепцію служіння як основний підхід до лідерства**. Але справжнє служіння включає не тільки вашу команду і клієнтів, а й вас самих. Неможливо служити лише собі і при цьому стверджувати, що ви дотримуетесь концепції служіння. Варто також подумати про те, чи у вас є різні особистості для роботи і особистого життя, і спробувати зберегти єдину людську версію себе. Це непросто, але так вимагає майбутнє лідерство. Почніть з маленьких дій у всіх чотирьох аспектах служіння і поступово переходьте до більшого. Подзвоніть клієнту, щоб допомогти вирішити проблему, запросіть свою команду на обід і покажіть їм свою вдячність, принесіть чашку кави своєму лідеру в напружений день, і проведіть час з родиною і друзями, займаючись тим, що вас радує. **Служіння** — це дія, тому для прийняття цієї концепції потрібно не лише розуміти, а й діяти.

Регулярно ставте собі такі запитання, щоб змінити свою поведінку:

Що я зробив сьогодні, щоб підтримати мого лідера?

Що я зробив, щоб поліпшити життя моїх клієнтів?

Що я зробив для того, щоб допомогти працівникам стати успішнішими?

Що я зробив для того, щоб подбати про себе і стати найкращим лідером, яким можу бути?

Чи отримував я задоволення від роботи сьогодні?

Якщо ви не можете відповісти на ці запитання, можливо, ви зосереджені на тому, щоб змусити інших служити вам, замість того, щоб намагатися служити їм. **Найпростіший шлях до світогляду слуги – це просто служити.**

Лідер майбутнього – це громадянин світу. Лідери, які втілюють концепцію глобального громадянина, можуть мислити на глобальному рівні, управляти неоднорідними командами з географічно розкиданих працівників, поширювати ідеї і повідомлення по всьому світу та залучати найкращі таланти з будь-якої точки.

В сучасному швидко змінюваному і взаємопов'язаному світі майже неможливо мислити локально або навіть національно; необхідно мислити глобально. Сьогодні організаціям не потрібно відкривати нові офіси, щоб виходити на нові ринки. Малі і скромні команди можуть працювати з дому або в коворкінгах, щоб компанія могла заявити про свою присутність в різних частинах світу. Лідерам потрібно не лише думати про нові ринки, а й розуміти, як поширювати ідеї, знаходити найкращі таланти і впливати на глобальний контекст.

Для цього важливо активно шукати людей, які відрізняються від вас. Немає сенсу навчатися концепції глобального громадянина, якщо ви оточені лише людьми, схожими на вас самих. Ставайте частиною команд, що складаються з людей з різними фізичними та когнітивними особливостями, різними історіями, культурами, навичками, поглядами, релігіями та сексуальними орієнтаціями, навіть якщо вони не завжди погоджуються з вами. Це вимагає сміливості.

Лідер також повинен вміти **мислити як футуролог**. Це означає розглядати різні можливості та сценарії, а не просто вибирати один і дотримуватися його. Коли події розвиваються, ви повинні бути готові до змін і мати план дій. **Темп змін** – це один з найскладніших викликів для майбутнього лідерства. Лідери повинні бути здатні не лише реагувати на швидкі зміни, але й передбачати їх і мати стратегії. Це важливо не тільки в періоди кризи, але й коли бізнес процвітає і ви з вашою командою можете розслабитися.

Майбутнє не просто трапляється з нами; ми маємо можливість його проектувати, формувати і створювати. **Мислення футуролога** означає для лідерів здатність спростувати два основних міфи, взяти на себе роль водія і запитати не те, якою буде робота в майбутньому, а якою ви чи ваша організація хочете бачити її, і як цього досягти. Як мудро зазначив Авраам Лінкольн: **найкращий спосіб передбачити майбутнє — це створювати його [14].**

Емоційний інтелект, зокрема **емпатія та самосвідомість**, рідко асоціюється з поняттям лідерства, хоча багато бізнесменів і топ-менеджерів стверджують, що ці якості стануть критично важливими для лідерів до 2030 року. Емпатія означає вміння розуміти почуття і емоції інших людей, немовби

ви переміщуєтеся з власного тіла в чуже. Це схоже на спробу зрозуміти стратегію супротивника у шахах, замість того, щоб зосереджуватися тільки на своїх планах.

Емпатія допомагає лідерам у багатьох ситуаціях: при вирішенні конфліктів через розуміння іншої точки зору, створенні продуктів або послуг, що відповідають потребам клієнтів, поліпшенні співпраці, забезпеченні психологічної безпеки в команді або ухваленні кращих ділових рішень завдяки розумінню людського аспекту бізнесу. Легко судити інших, особливо в робочому середовищі, але емпатія є основою для створення організацій, що керуються людяністю, і є цінною рисою для лідера, здатного бачити світ очима інших.

Майбутні лідери повинні навчитись бути більш співчутливими і відкритими, ніж сьогодні. Під відкритістю розуміється здатність долати власні упередження та бути гнучкими у мисленні і переконаннях. Лідери повинні виходити за межі власних суджень і прагнути зрозуміти думки клієнтів та працівників. Ця здібність стане ключовою для успішного лідерства в майбутньому.

Самосвідомість. Окрім емпатії, ще однією ключовою складовою емоційного інтелекту є самосвідомість, яка передбачає усвідомлення власних емоцій, почуттів, розумового стану, мотивів і бажань. Емоційний інтелект охоплює п'ять основних компонентів:

1. Самосвідомість – здатність розпізнавати і розуміти власні настрої і емоції та те, як вони впливають на оточення.
2. Самоконтроль – вміння управляти своїми імпульсами і настроями, а також діяти виважено.
3. Внутрішня мотивація – прагнення досягати цілей з особистих причин, а не заради зовнішніх нагород.
4. Емпатія – здатність розуміти і усвідомлювати мотивацію інших, що є важливим для створення і управління ефективними командами.
5. Соціальні навички – уміння управляти стосунками та будувати мережі.

Дослідження показують, що **лідери з високим рівнем емоційного інтелекту** мають спільні риси поведінки, зокрема:

- більше слухають, ніж говорять;
- наголошують на "як" і "чому", а не просто вказують, що робити;
- залучають членів команди, визнаючи їхній внесок, а не критикуючи їхні помилки;
- відкрито вирішують непорозуміння та управляють емоціями під час конфліктів;
- розуміють, що мотивує людей, і створюють відповідне середовище;
- сприяють тому, щоб члени команди залишалися в організації надовго, забезпечуючи їхню залученість та ефективність.

Щоб розвинути навички емоційного інтелекту і виявлення емпатії, спробуйте наступне:

1. Перегляньте ситуацію з іншої точки зору, ставлячи себе на місце іншої людини.
2. Уникайте суджень і активно слухайте.
3. Розпізнавайте емоції інших, якщо ви самі їх відчували.
4. Визнайте ці емоції словами.

Бенджамін Франклін, один з засновників США, вірив у важливість самосвідомості. Він регулярно аналізував свої сильні та слабкі риси, щоб оцінити загальну **цінність свого характеру**. Цю вправу можна виконувати і вам: на комп'ютері або на папері запишіть всі свої сильні риси (кредит) та слабкі сторони (дебет). Після аналізу ви зможете оцінити свою особисту цінність. Спробуйте виконувати цю вправу щомісяця або щокварталу. Це дозволить вам покращити свій характер. Як і у випадку з переглядом фінансів, розгляньте можливість оцінки власного характеру. Для зовнішньої самосвідомості корисно отримати відверті відгуки від інших.

Не просто шукайте похвалу та компліменти. Як лідер, ви повинні створити дійсно відкриту і безпечну атмосферу, де члени вашої команди та колеги можуть підійти до вас і чесно висловити свої думки. Хоча позитивні відгуки також важливі, конструктивна критика є ключовою для вашого розвитку і вдосконалення. **Нехай сила буде з вами.**

Подорож позитивного лідерства базується на концентрації на щасті та управлінні енергією; на сильних сторонах та цінностях, а також баченні результату.

Питання до самоконтролю

1. Надайте характеристику інноваційному лідерству. У чому його особливості? Розкрийте концепцію інноваційного лідерства.
2. Опишіть особливості та відмінності трансакційного та трансформаційного лідерства.
3. Надайте характеристики ефективних методів вирішення проблем.
4. У чому сутність основних можливості та переваг методики «Шість капелюхів мислення»? Опишіть методику «Творчі (креативні) кубики»
5. Надайте деталізацію та опис ключових етапів впровадження методики «Блискавка рішення» та технології відкритого простору
6. У чому сутність методики «5 чому» (5 Whys)? Як проводити вправу методики «5 чому».
7. Опишіть основні характеристики методики «Світове кафе» та Design Sprint 2.0.
8. Як використовувати діаграму Ішікави? Наведіть приклад застосування методики Flip.

9. У чому сутність перетворюючої сили інновацій в організації?
10. Етапи та характеристики створення інноваційного організаційного середовища
11. У чому сутність та значення розвитку лідерського креативного мислення?
12. Назвіть тенденції, що формують майбутнє лідерства.

Перевірка знань студентів у формі тестування

1. Хто розробив техніку "метод Уолта Діснея"?

- а) У. Дітей;
- б) Б. Такман;
- в) Д. Маккартні;
- г) Б. Ділтс.

2. Рефреймінг – це:

- а) процес зміни цінності механізмів сприйняття група фахівців з різних галузей дизайну, які спільно працюють над створенням та розвитком продуктів, послуг або візуальних рішень;
- б) процес розроблення механізмів поведінки команда, яка розробляє нові ідеї та концепції, що відповідають потребам та очікуванням користувачів;
- в) опис процедур переосмислення та перелаштування механізмів сприйняття, мислення, поведінки з метою позбутися від невдалих (можливо, навіть патогенних) психічних шаблонів.

3. Що НЕ Є принципом креативного лідерства?

- а) чесність;
- б) контроль;
- в) сміливість.

4. Кого можна назвати лідером?

- а) інноватора;
- б) професіонала;
- в) адміністратора.

5. Що є найсерйознішим недоліком прийому на роботу нових співробітників?

- а) великий вік;
- б) відсутність креативності;
- в) маленький досвід.

6. Які риси повинен мати креативний лідер?

- а) бути мотиватором та авторитетом;

- б) вміти продавати ідеї та бажання постійно розвиватися. ролі, які визначають вплив на командну динаміку;
- в) надихати інших стати лідером;
- г) всі відповіді вірні.

7. Що таке інноваційне середовище?

- а) це насамперед суперечності, конкуренція, боротьба, протистояння старого із новим, але це – закономірний стан буття природи і соціуму, умова їх постійного розвитку;
- б) це, у найбільш загальному визначенні, сукупність зусиль і чинників, які впливають на діяльність підприємства (організації) та її результати;
- в) це сукупність процесів, у яких організація перетворює наявні ресурси на товари, запропоновані ринку розвиток талантів виходить за рамки навчання.

8. Основні звички креативного лідера є такими:

- а) оперативно та своєчасно реагувати на ідеї та вміти знайти підтримку;
- б) засуджувати працівників, через те, що вони не так виконують роботу;
- в) робити зміни в роботі, не попереджаючи про це працівників оцінює рівень кваліфікації всіх співробітників, щоб визначити недоліки в кваліфікації;
- г) всі відповіді вірні.

9. Основними переконаннями у розвитку креативності лідера сприяє наявність таких елементів:

- а) компетенції, знання, навички, досвід, творче мислення, гнучкість і наполегливість під час пошуку рішення спільне бачення і мета та узгоджене розуміння кінцевих результатів;
- б) контроль та відповідальність;
- в) спонукання інших іти за собою задля досягнення певних цілей відповідальність за власні дії та підтримка і розвиток один одного;
- г) всі відповіді вірні.

10. Що треба робити компаніям, щоб покращити процес вироблення маркетингової стратегії ?

- а) Запросити дизайн-мислителів у раду директорів;
- б) проводити інтерв'ю серед потенційних клієнтів;
- в) Залучати велику команду дизайн-мислителів;
- г) всі відповіді вірні.

Завдання для самостійної роботи

1. Написати есе на тему: «У чому суть технології командного генерування ідей і вирішення проблемних ситуацій? Опишіть, як би ви на практиці створили б інноваційне організаційне середовище. Наведіть практичні бізнес-кейси..

2. Написати есе на тему: “Назвіть свої ефективні методики вирішення проблем. Наведіть приклади та обґрунтуйте.

3. Сформуйте портрет та додайте характеристики рис характеру інноваційного лідера. Окресліть виміри та атрибути інноваційного лідера, що забезпечує сучасні рішення.

4. Скласти доповідь на тему: «Портрет лідера майбутнього? Опишіть його роль і функції. Сформуйте прототип команди лідера майбутнього та обґрунтуйте цю концепцію»

5. Дослідити та обрати тему щодо написання наукової статті.

Теми для доповідей, статей та презентацій

- 1) Особливості розвитку креативного лідерства.
- 2) Написати презентацію до теми з детальним викладенням поточних питань теми. Опишіть та обґрунтуйте щодо необхідності, ролі, складових.
- 3) Перспективи розвитку лідерства майбутнього.
- 4) Емоційний інтелект в бізнесі: вплив та значення для успіху в бізнесі.

Література

1. Александер Остервальдер, Ів Піньє, Алан Сміт. Для стратегів, генераторів ідей та інноваторів. 2023. 288 с.
2. Вибух ідей: три нестандартні методики колективного обговорення. URL: <https://naurok.com.ua/post/vibuh-idey-tri-nestandartni-metodiki-kolektivnogo-obgovorennya> (дата звернення: 25.08.2024).
3. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі; пер. з англ. Ю. Шекет. Харків: Віват, 2023. 528 с.
4. Жарик Є.А. Трансформаційне лідерство як запорука успішного управління змінами. *Молодий вчений*. 2018. № 6 (58). С. 200-203.
5. Захарченко Н. В. Дизайн-мислення в бізнесі: конспект лекцій. Одеса: ОНЕУ, Ротапринт, 2022. 122 с.
6. Захарченко Н.В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. *Академічний огляд*. 2022. № 1 (56). С. 53-60.
7. Інноваційні технології навчання в умовах модернізації сучасної освіти : монографія / за наук. ред. д. пед. н., проф. Л. З. Ребухи. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 143 с.
8. Коллінз Дж. Від хорошого до величного. Видавництво: Наш формат, 2022. 368 с.
9. Креативні методики. Вибух креативності. <https://knute.edu.ua/file/MTIyMzc=/5dab5538bcee22e1376c04cba89f7b6d.pdf> (дата звернення: 24.08.2024).
10. Креативне лідерство. URL: <https://www.ar25.org/article/kreatyvne-liderstvo.html> (дата звернення: 24.08.2024).
11. Методика 5 Чому (5 Whys metod). URL: <https://www.maxzosim.com/5-whys/> (дата звернення: 22.08.2024).

12. Мозковий штурм: Ефективний метод генерації ідей. URL: <https://galaktica.io/blog/shcho-take-mozkovyyu-shturm/> (дата звернення: 24.08.2024).
13. Морган Дж. Лідер майбутнього. 9 навичок та ідей, що зроблять вас успішними в наступні 10 років; пер. з англ. І. Возняка. Харків: Віват, 2022. 320с.
14. Мулфейт Я., Кості М. Позитивне лідерство. Як енергія і щастя надихають ефективну команду; пер. з англ. О. Брагіної. Харків: Віват, 2022. 416 с.
15. Радіонова О. М. Івент-технології : навч. посібник / О. М. Радіонова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 168 с.
16. Шість капелюхів мислення – креативний спосіб створення ідей. URL: <https://viakiev.blogspot.com/2016/01/blog-post.html> (дата звернення: 25.08.2024).
17. Школи фасилітації: основні світові підходи до групової роботи. URL: <http://humantime.com.ua/en/blog/shkoli-fasilitatsi-osnovni-svitovi-pidhodi-do-grupovo-roboti-1> (дата звернення: 24.08.2024).
18. Шульженко І.В. Особливості креативного лідерства. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/59.pdf (дата звернення: 03.09.2024).
19. Що ж це таке “Відкритий простір”? URL: https://gurt.org.ua/uploads/news/2009/11/25/pro_open_space.pdf (дата звернення: 27.08.2024).
20. Що таке мозковий штурм і як він допомагає знайти геніальні рішення. URL: <https://sendpulse.ua/blog/brainstorm> (дата звернення: 03.09.2024)
21. Що таке трансформаційне лідерство? URL: https://kerivnyk.info/2023/07/shcho-take-transformatsiyne-liderstvo.html#google_vignette (дата звернення: 04.09.2024).
22. Як вибрати ідею для проєкту. <https://getgrant-school.com/yak-vybraty-ideyu/> (дата звернення: 27.08.2024).
23. Як виявити причини проблем: інструменти. URL: <https://inteltech.com.ua/uk/blogs/yak-vyyavyty-prychyny-problem-instrumenty> (дата звернення: 22.08.2024).
24. Як генерувати нові ідеї: класичні і нестандартні методи. URL: <https://printstore.com.ua/yak-generuvati-novi-ide%D1%97-klasichni-i-nestandardni-metodi/> (дата звернення: 03.04.2024).
25. Як проводити Design Sprint 2.0, або Створюємо та тестуємо продукт. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/design-sprint-guide/> (дата звернення: 24.08.2024).
26. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu> (дата звернення: 24.08.2024).

27. 5 успішних прикладів трансформаційного лідерства. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/transformational-leadership-examples/> (дата звернення: 02.09.2024).

28. 7 технік креативності IDEO. URL: <https://skvot.io/uk/blog/7-tehnik-kreativnosti-ideo> (дата звернення: 18.08.2024).

29. Design Thinking. The Guidebook. URL: <https://www.rcsc.gov.bt/wp-content/uploads/2017/07/dt-guide-book-master-copy.pdf>. (дата звернення: 15.08.2024).

30. Mueller-Roterberg Christian. Handbook of Design Thinking. Tips & Tools for how to design thinking. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/329310644_Handbook_of_Design_Thinking. (дата звернення: 15.08.2024).

Ми живемо у світі, який американці називають VUCA – нестабільному, невизначеному, складному і неоднозначному (VUCA – аббревіатура від volatility, uncertainty, complexity і ambiguity). Сьогоднішній світ саме таким і є, і він не збирається змінюватися. Це особливий час для креативних людей, оскільки старі моделі роботи більше не працюють. Менеджмент, маркетинг і стратегії, як ми їх знали, відходять у минуле.

Ми перейшли в епоху ідей. На мою думку, як автора, ми живемо в енергійному, сповненому надії і оптимізму, вільному та революційному світі. Хоча, можливо, Pussy Riot не погодяться, я вважаю, що революція вже відбулася. Раніше для того, щоб щось змінити, потрібні були гроші, зв'язки і влада. Сьогодні достатньо комп'ютера, Youtube, Facebook та, звичайно, доброї ідеї. З цими інструментами можна змінити світ за 12 годин.

Прогрес сьогодні залежить від людей, які мають ідеї і сміливість їх реалізувати, адже єдине, що може стримувати, – це невпевненість у собі і брак уяви.

Щоб досягти успіху в світі VUCA, не варто зациклюватися на нових трендах. Нове швидко стає старим. Наразі важливо зосередитися на справжньому і актуальному, адже саме це приносить радість. Бізнесмени, маркетологи та креативні люди повинні зрозуміти, що їхня діяльність має приносити людям задоволення тут і зараз.

Ми переходимо від економіки уваги до економіки участі. Все, що ми робимо, повинно залучати і інтригувати. Сучасні моделі маркетингу та менеджменту, що базуються на односторонньому спілкуванні, вже не діють. Люди хочуть бути активними учасниками – писати твіти, вести блоги, фотографувати і ділитися своїми думками та враженнями. Ми переходимо від епохи інформаційного потоку до епохи натхнення. Маркетинг має надихати людей до дії.

У сучасному маркетингу домінують емоції. Це не наука, а мистецтво. Рациональне мислення призводить до висновків, тоді як креативне спонукає до дій. Забудьте про все, що ви знали раніше, і прислухайтеся до своєї інтуїції. Коли виникає ідея, задайте собі три запитання:

1. Чи хочу я побачити це ще раз?
2. Чи хочу я поділитися цим?
3. Чи хочу я це вдосконалити?

У новому світі переможцями стають не владарюючі лідери, а креативні. Що потрібно для того, щоб стати креативним лідером?

1. Мати мету. Ваша мета має бути такою, щоб люди захотіли стати частиною вашої мрії.

2. Генерувати безліч дрібних ідей. Не витрачайте час на пошуки однієї великої ідеї. Креативні лідери пропонують дрібні ідеї, даючи можливість споживачам їх розвивати.

3. Змінювати ракурси. Стів Джобс створив нові продукти, прибравши все непотрібне та завищивши ціну. Креативні лідери вміють перетворювати проблеми на можливості.

4. Дивувати очевидними речами. Стів Джобс здивував світ, відкривши магазини Apple. Тепер його магазини є найбільш прибутковими у світі.

5. Створювати неповторне. Неповторність важливіша за бренди. Створюйте те, перед чим люди не зможуть встояти. Для цього варто врахувати такі фактори:

- таємничість. Люди більше захоплюються історіями, ніж інформацією. Ваша робота повинна бути як казка;

- чуттєвість. Ми сприймаємо світ через всі п'ять відчуттів. Більшість брендів залучають лише два. Залучайте всі п'ять;

- відчуття близькості. Ми повинні бути на одній хвилі зі споживачами, не просто давати вказівки, а допомагати і радити.

6. Надихати інших. Креативні лідери створюють суспільство відповідальності, навчання, визнання та радості. Саме в такому середовищі народжуються ідеї.

7. Втілювати задумане. Замість довгих планувань і переговорів, креативні лідери орієнтуються на конкретні дії. У нашому агентстві немає річних планів, ми складаємо план на сто днів і зосереджуємося на головному. Навчіться долати невдачі і швидко виправляти помилки.

На завершення, три ключові слова:

- 1) ентузіазм – живіть з ним;
- 2) ракурс – новий погляд на життя народжує видатні ідеї;
- 3) кожен – бізнес має робити світ кращим для всіх нас.

Вам не потрібно бути ідеальним у всьому, щоб стати надзвичайно успішним лідером.

Ви можете залишатися справжнім собою і завойовувати повагу.

Ви можете визнавати слабкі сторони своїх співробітників і все ще створювати видатні команди, які досягають великих результатів.

Ви можете слідувати своїм почуттям так само, як і розуму.

Ви можете служити своїй команді та організації, при цьому збагачуючи власні цінності.

Ви можете займатися тим, що вам подобається, і досягати неймовірних досягнень.

Ви можете припинити шукати додатковий час і почати використовувати свою енергію для виконання роботи.

Ви можете стати інноваційним лідером, який приносить прибуток і користь світу.

І найголовніше — ви можете бути щасливими на шляху до успіху, і ваша команда теж!

ДОДАТКИ

ЗАГАЛЬНА ІНСТРУКЦІЯ ІЗ ЗАПОВНЕННЯ IMPACT CANVAS

Для того, щоб заповнити канву бізнес-моделі (табл. А.1), слід познайомитися з інструкцією, яка подана нижче

Інструкція до розділу 1. Створення Цінності та Впливу

Одне з найчастіших питань, яке виникає коли Ви вперше берете до рук Канву – з якого блоку «правильно» почати роботу?

У багатьох джерелах можна знайти строгу рекомендацію – розпочинати з опису Проблеми. Це має сенс, адже саме Проблема, яка впливає на потреби та комфорт Користувачів, створюючи для нас можливість донести свою Унікальну Цінну Пропозицію (УЦП) через Рішення.

В той же час, ми, як підприємці, частіше краще можемо сформулювати УЦП, або Рішення, або маємо досвід роботи з ранніми послідовниками як категорією Користувачів. Тому може бути ефективнішим розпочати заповнення саме цих блоків.

Головні речі, для розуміння яких створюється Impact Canvas – це Цінність (Value) та Вплив (Impact). Цінність, яку ми чітко формулюємо та доносимо до Користувачів забезпечує нас високим рівнем Доходів, а Вплив – це те, яким чином ми сприяємо досягненню **Цілей Сталого Розвитку**. І для того, щоб досягнути максимального рівня Цінності та Впливу, важливо встановити логічний зв'язок між усіма чотирма ключовими блоками – Проблемою, Рішенням, Унікальною Ціннісною пропозицією, Сегментами користувачів.

Проблема. У цьому блоці потрібно описати, як саме Ваша ринкова пропозиція вирішує проблему, у спосіб більш цінний для Користувачів та з кращим Впливом, порівняно з існуючими альтернативами. Для опису Рішення потрібно відповісти на наступні запитання:

- Чим Рішення відрізняється від існуючих альтернатив з точки зору Користувача? (Краще коли є результати маркетингового дослідження, чи його можна здійснити невеликим коштом)
- Який Вплив має Рішення порівняно з альтернативами (менший негативний, нейтральний, більший позитивний)?
- Яка стадія готовності Рішення на сьогоднішній день та час до ринку? (Додатково можна скористатись інструментами Collective Intelligence)
- Яка структура витрат на підготовку та запуск рішення?
- Чи можна знизити втрати на Рішення, не зменшуючи, або навіть збільшуючи цінність для Користувачів?
- Чи можна отримати дохід на існуючій стадії готовності Рішення?

Рішення. У цьому блоці потрібно описати, як саме Ваша ринкова пропозиція вирішує проблему, у спосіб більш цінний для Користувачів та з кращим Впливом, порівняно з існуючими альтернативами. Для опису Рішення потрібно відповісти на наступні запитання:

- Чим Рішення відрізняється від існуючих альтернатив з точки зору Користувача? (Краще коли є результати маркетингового дослідження, чи його можна здійснити невеликим коштом)
- Який Вплив має Рішення порівняно з альтернативами (менший негативний, нейтральний, більший позитивний)?
- Яка стадія готовності Рішення на сьогоднішній день та час до ринку? (Додатково можна скористатись інструментами Collective Intelligence)
- Яка структура витрат на підготовку та запуск рішення?
- Чи можна знизити витрати на Рішення, не зменшуючи, або навіть збільшуючи цінність для Користувачів?
- Чи можна отримати дохід на існуючій стадії готовності Рішення?

Унікальна Ціннісна Пропозиція – у цьому блоці потрібно сформулювати концепцію вищого рівня (одним реченням) та детальніший опис з 3-5 ключовими нашої пропозиції, яка дозволяє новому потенційному Користувачу чітко зрозуміти суть та унікальність наших Рішень та чому вони дозволяють найкраще для нього вирішити Проблема та досягнути Впливу. Для опису УЦП потрібно відповісти на наступні запитання:

- Чи наша УЦП повністю відповідає Проблемі? (Додатково можна скористатись інструментами Collective Intelligence)
- Чи наша УЦП створює для Користувача додаткову Цінність?
- Чи унікальна цінність чітко сформульована з точки зору Користувача?
- Чи Вплив є частиною УЦП?
- Чи Вплив не створює незручностей для Користувача?
- Які витрати ми понесемо для донесення нашої УЦП, маркетинг та комунікацію?

Сегменти Користувачів – у цьому блоці потрібно чітко описати користувачів для наших Рішень, розділяючи сегменти за ключовою Цінністю для кожного. Особливо варто звернути увагу на ранніх послідовників – Користувачів, що готові скористатись нашим Рішенням раніше за інших, і можливо – підтримати створення Рішень на етапі розробки. Для опису УЦП потрібно відповісти на наступні запитання:

- Хто наші Користувачі? (Додатково можна скористатись інструментами Collective Intelligence)
- Які ключові Цінності відрізняють різні категорії?
- Хто буде нашим раннім послідовником і чому? (Додатково можна скористатись інструментами Collective Intelligence)
- Скільки наші Користувачі готові заплатити за Рішення?

- Яка потенційна ємність ринку у кожному сегменті в одиницях на рік?
- Чи можемо ми розширити ємність?
- Чи можемо ми підвищити / сегментувати ціну?
- Який очікуваний грошовий потік по кожному сегменту?
- Чи можемо ми отримати грошовий потік від ранніх послідовників на нижчих етапах готовності рішення?

Як перевірити, що блоки заповнені «правильно»?

Текст у зв'язці Сегменти Користувачів – Проблема – УЦП – Рішення, може читатись наступним чином як послідовний та несуперечливий «[Сегменти Користувачів] страждають через [Проблема], що не вирішується / неефективно вирішується за допомогою [існуюча альтернатива], але завдяки [УЦП концепція], скориставшись [Рішення], [Сегменти Користувачів] не тільки вирішують проблему, але і отримують додаткову [УЦП ключові позиції], та здійснюють [Вплив з Рішення] без додаткових затрат».

Якщо у Вас вийшло – Ви маєте готове резюме інвестиційної пропозиції і навіть ключове повідомлення для комунікаційних кампаній як бонус :). При цьому, звичайно, не обов'язково має вийти літературно зв'язний текст, головне – логічне поєднання блоків має прослідковуватись. Якщо у Вас більш ніж один Сегмент користувачів, Проблема чи Рішення – перевірку варто провести для кожної такої послідовності.

Інструкція до розділу 2. Вимірювання та поширення Впливу

Унікальна Пропозиція Впливу (УПВ) – у цьому полі нам потрібно описати, чому саме наша пропозиція Впливу є привабливою для наших Користувачів, Партнерів/Постачальників, Громад. Ми повинні прагнути, щоб Вплив проекту поширювався серед клієнтів, у ланцюжках вартості, у громадах, у яких знаходимося ми, наші Користувачі, Партнери / Постачальники. Для формування УПВ варто відповісти на наступні запитання:

- У чому УПВ для наших Користувачів? Чи зможуть вони застосувати отримані навички для вирішення інших проблем?
- У чому УПВ для наших Партнерів / Постачальників? Чи зможуть вони використати наш досвід для покращення своєї бізнес-моделі?
- У чому УПВ для громад, де проживаємо Ми / Користувачі / Партнери? Чи може Вплив бути масштабований у громадах для вирішення інших проблем?
- Чи виникають у нас додаткові витрати для створення / збільшення УПВ? Чи можна їх мінімізувати?
- Чи може масштабування УПВ створити нові джерела доходів (роялті, консалтинг, франшиза тощо?)

Після заповнення цього блоку, перевіряємо наступну логічну послідовність:

Проблема (Існуючі альтернативи) – Рішення - Унікальна Ціннісна Пропозиція – УПВ – Сегменти користувачів.

Перехід до кожного наступного блоку має бути зрозумілим та аргументованим, не містити суперечливостей, давати повну картину переходу від Проблеми до задоволеного Користувача.

Ключові метрики. У цьому полі ми маємо визначити, що й як ми вимірюватимемо у процесі реалізації бізнес-моделі, щоб відслідкувати створену та передану Цінність та Вплив. На рівні моделі варто фокусуватись на 3-5 основних метриках, хоча у подальшому можна прийняти рішення відстежувати більше показників, якщо це економічно доцільно. Наступні запитання допоможуть чітко структурувати інформацію у цьому полі:

- Які метрики реалізації Цінності ми використовуємо, і як їх вимірюємо (напр. зростання продажів на 20% щороку, отримання XXX USD чистого прибутку на другому році, залучення не менше YYY клієнтів тощо)
- Які метрики Впливу ми використовуємо, і як їх вимірюємо (рекомендуємо користуватись спеціальним каталогом для виміру соціального та екологічного впливу, яким послуговуються великі імпакти інвестори – IRIS+, з яким можна ознайомитись ось у цьому розділі)
- Які витрати ми понесемо для відстеження обраних показників?

Після формування Ключових метрик варто перевірити наступну логічну послідовність:

Проблема – Рішення – Ключова Метрика

Має чітко простежуватись, як вирішується проблема, та як ми це можемо відслідкувати та зафіксувати.

Канали – у цьому полі ми повинні описати канали постачання наших Рішень для наших клієнтів. Для заповнення цієї частини, допоможе відповідь на наступні питання:

- Які канали ми використовуємо для кожного із сегментів користувачів?
- Вплив вибору каналів на проблему (негативний/позитивний?) Чи можна покращити вплив, змінивши Канали?
- Які витрати на Канали постачання? Чи можна їх зменшити за рахунок УПВ, УЦП чи залучення ранніх послідовників?

Перевіряємо логіку:

Рішення – УЦП – УПВ - Канали – Сегменти користувачів.

Вибір каналів повинен посилювати наші УЦП та УПВ, та бути комфортним для Сегментів Користувачів

Інструкція до розділу 3. Формування сталої фінансової моделі

Якщо на кожне із запитань, що були запропоновані на попередніх двох етапах Ви дали відповідь, то зараз Ви готові проаналізувати фінансову модель Вашого проекту, яка відображається у двох блоках – Структура витрат та Джерела доходів.

Усі питання, що стосувались доходів та витрат, *були виділені курсивом* у першому та другому розділах. Зараз ми згрупували їх у таблиці, нижче.

Таблиця А1

Структура витрат	Джерела доходів
• Які додаткові витрати проблема створює для нашої моделі (дефіцит сировини, низька якість людських ресурсів тощо)? • Яка структура витрат на підготовку та запуск рішення? • Чи можна знизити витрати на Рішення, не зменшуючи, або навіть збільшуючи цінність для Користувачів? • Які витрати ми понесемо для донесення нашої УЦП, маркетинг та комунікацію? • Чи виникають у нас додаткові витрати для створення / збільшення УПВ? Чи можна їх мінімізувати? • Які витрати ми понесемо для відстеження обраних показників? • Які витрати на Канали постачання? Чи можна їх зменшити за рахунок УПВ, УЦП чи залучення ранніх послідовників?	• Чи створює Проблема додаткові можливості скоротити витрати при формуванні рішення (використання відходів, скорочення ланцюжків, високий рівень безробіття тощо)? • Чи можна отримати дохід на існуючій стадії готовності Рішення? • Скільки наші Користувачі готові заплатити за Рішення? • Яка потенційна ємність ринку у кожному сегменті в одиницях на рік? • Чи можемо ми розширити ємність? • Чи можемо ми підвищити / сегментувати ціну? • Який очікуваний грошовий потік по кожному сегменту? • Чи можемо ми отримати грошовий потік від ранніх послідовників на нижчих етапах готовності рішення? • Чи може масштабування УПВ створити нові джерела доходів (роялті, консалтинг, франшиза тощо)?

Особливістю Impact Canvas є те, що витрати та доходи можуть виникати в одних і тих же полях, і саме застосування ланцюжкового підходу до аналізу Цінності та Впливу дає нам можливість мінімізувати витрати, перетворювати їх на доходи, та формувати нові джерела доходів.

Для створення сталої фінансової моделі притримуйтеся наступних правил:

1. Переконайтесь, що витрати на усіх етапах враховані
2. Переконайтесь, що Ви проаналізували можливість їх зниження на кожному з етапів.
3. Переконайтесь, що Ви виявили усі можливі джерела доходів

4. Переконайтесь, що Ви проаналізували можливість їх збільшення / створення.

У форматі бізнес-моделі фінансові показники відображаються тезами, але це не означає, що реалістична модель можлива без розрахунків.

Найчастіше, для того щоб отримати відповідь стосовно доходів та витрат, потрібно побудувати фінансові моделі (наприклад, розрахунок собівартості, потік доходів та витрат, потік грошових коштів або ж кешфлоу, оцінку рівня дохідності інвестицій тощо).

Інструкція до розділу 4. Додаткова інформація та посилання

Для кращого розуміння Вашої моделі Ви можете зробити опис рішення до 1000 знаків. Також можна додати посилання на дослідження, публікації, прототипи тощо, які дають краще розуміння пропонованого Вами рішення та його Впливу.

При розміщенні посилань на документи, переконайтесь що посилання дає право на перегляд, а не на редагування.

ЗРАЗОК

Титульна сторінка

НАЗВА ПРОЕКТУ

**ПІБ Ініціатора
Назва Компанії**

Impact Canvas

Назва компанії:

ТОВ «Імпульс Компанія»

e-mail:

email@atyour.com

ПРОБЛЕМА Текстове поле для опису Проблеми	РІШЕННЯ Текстове поле для опису Рішення	УНІКАЛЬНА ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ Текстове поле для опису Унікальної Ціннісної Пропозиції	УНІКАЛЬНА ПРОПОЗИЦІЯ ВПЛИВУ Текстове поле для опису Унікальної Пропозиції Впливу	СЕГМЕНТИ КОРИСТУВАЧІВ Текстове поле для опису Сегментів Користувачів
Існуючі Альтернативи Текстове поле для опису Існуючих альтернатив	КЛЮЧОВІ МЕТРИКИ Текстове поле для опису Ключових Метрик		КАНАЛИ Текстове поле для опису Каналів	Ранні Послідовники Текстове поле для опису Ранніх Послідовників
СТРУКТУРА ВИТРАТ Текстове поле для опису Структури витрат			ДЖЕРЕЛА ДОХОДІВ Текстове поле для опису Джерел доходів	

ДЕТАЛЬНИЙ ОПИС БІЗНЕС-МОДЕЛІ

Таблиця А.1

Розділ 1. Створення Цінності та Впливу	
ПРОБЛЕМА	У цьому блоці потрібно знайти та описати, що саме створює потреби чи заважає їх якісно задовільняти нашим Користувачам. Для опису цього блоку варто відповісти на наступні запитання: • В межах яких ЦСР та підцілей знаходиться наша проблема? • На кого вона впливає? (Додатково можна скористатись інструментами Collective Intelligence). • Які існуючі альтернативи для наших клієнтів вирішувати проблему? (Потрібно зробити короткий аналіз конкурентів) • Який вплив існуючих альтернатив на досягнення ЦСР (негативний, нейтральний, позитивний)? (Варто сформулювати власне оціночне судження, при неможливості - ознайомитись з імпаکت звітами конкурентів) • Які додаткові витрати проблема створює для нашої моделі (дефіцит сировини, низька якість людських ресурсів тощо)? • Чи створює Проблема додаткові можливості скоротити витрати при формуванні рішення (використання відходів, скорочення ланцюжків, високий рівень безробіття тощо)? Зверніть увагу, на аналіз існуючих альтернатив. З одного боку, якщо є альтернатива – значить Проблема вирішується. З іншого – якщо при наявності альтернатив Проблема все ще актуальна, та породжує незадоволений попит, можливо альтернативи – це теж частина Проблеми, які мають бути проаналізовані в комплексі, для розробки кращого Рішення.
РІШЕННЯ	У цьому блоці потрібно описати, як саме Ваша ринкова пропозиція вирішує проблему, у спосіб більш цінний для Користувачів та з кращим Впливом, порівняно з існуючими альтернативами. Для опису Рішення потрібно відповісти на наступні запитання: • Чим Рішення відрізняється від існуючих альтернатив з точки зору Користувача? (Краще коли є результати маркетингового дослідження, чи його можна здійснити невеликим коштом) • Який Вплив має Рішення порівняно з альтернативами (менший негативний, нейтральний, більший позитивний)? • Яка стадія готовності Рішення на сьогоднішній день та час до ринку? (Додатково можна скористатись інструментами Collective Intelligence) • Яка структура витрат на підготовку та запуск рішення? • Чи можна знизити втрати на Рішення, не зменшуючи, або навіть збільшуючи цінність для Користувачів? • Чи можна отримати дохід на існуючій стадії готовності Рішення?

УНІКАЛЬНА ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ	Унікальна Ціннісна Пропозиція – у цьому блоці потрібно сформулювати концепцію вищого рівня (одним реченням) та детальніший опис з 3-5 ключовими нашої пропозиції, яка дозволяє новому потенційному Користувачу чітко зрозуміти суть та унікальність наших Рішень та чому вони дозволяють найкраще для нього вирішити Проблему та досягнути Впливу. Для опису УЦП потрібно відповісти на наступні запитання: • Чи наша УЦП повністю відповідає Проблемі? (Додатково можна скористатись інструментами Collective Intelligence) • Чи наша УЦП створює для Користувача додаткову Цінність? • Чи унікальна цінність чітко сформульована з точки зору Користувача? • Чи Вплив є частиною УЦП? • Чи Вплив не створює незручностей для Користувача? • Які витрати ми понесемо для донесення нашої УЦП, маркетинг та комунікацію?
СЕМЕНТИ КОРИСТУВАЧІВ	Сегменти Користувачів – у цьому блоці потрібно чітко описати користувачів для наших Рішень, розділяючи сегменти за ключовою Цінністю для кожного. Особливо варто звернути увагу на ранніх послідовників – Користувачів, що готові скористатись нашим Рішенням раніше за інших, і можливо – підтримати створення Рішень на етапі розробки. Для опису УЦП потрібно відповісти на наступні запитання: • Хто наші Користувачі? (Додатково можна скористатись інструментами Collective Intelligence) • Які ключові Цінності відрізняють різні категорії? • Хто буде нашим раннім послідовником і чому? (Додатково можна скористатись інструментами Collective Intelligence) • Скільки наші Користувачі готові заплатити за Рішення? • Яка потенційна ємність ринку у кожному сегменті в одиницях на рік?

Розділ 2. Вимірювання та поширення Впливу	
УНІКАЛЬНА ПРОПОЗИЦІЯ ВПЛИВУ	Унікальна Пропозиція Впливу (УПВ) – у цьому полі нам потрібно описати, чому саме наша пропозиція Впливу є привабливою для наших Користувачів, Партнерів/Постачальників, Громад. Ми повинні прагнути, щоб Вплив проекту поширювався серед клієнтів, у ланцюжках вартості, у громадах, у яких знаходимося ми, наші Користувачі, Партнери / Постачальники. Для формування УПВ варто відповісти на наступні запитання: • У чому УПВ для наших Користувачів? Чи зможуть вони застосувати отримані навички для вирішення інших проблем? • У чому УПВ для наших Партнерів / Постачальників? Чи зможуть вони використати наш досвід для покращення своєї бізнес-моделі? • У чому УПВ для громад, де проживаємо Ми / Користувачі / Партнери? Чи може Вплив бути масштабований у громадах для вирішення інших проблем? • Чи виникають у нас додаткові витрати для створення / збільшення УПВ? Чи можна їх мінімізувати? • Чи може масштабування УПВ створити нові джерела доходів (роялті, консалтинг, франшиза тощо?)
КЛЮЧОВІ МЕТРИКИ	У цьому полі ми маємо визначити, що й як ми вимірюватимемо у процесі реалізації бізнес-моделі, щоб відслідкувати створену та передану Цінність та Вплив. На рівні моделі варто фокусуватись на 3-5 основних метриках, хоча у подальшому можна прийняти рішення відстежувати більше показників, якщо це економічно доцільно. Наступні запитання допоможуть чітко структурувати інформацію у цьому полі: • Які метрики реалізації Цінності ми використовуємо, і як їх вимірюємо (напр. зростання продажів на 20% щороку, отримання XXX USD чистого прибутку на другому році, залучення не менше YYY клієнтів тощо) • Які метрики Впливу ми використовуємо, і як їх вимірюємо (рекомендуємо користуватись спеціальним каталогом для виміру соціального та екологічного впливу, яким послуговуються великі імпакт інвестори – IRIS+, з яким можна ознайомитись ось у цьому розділі) • Які витрати ми понесемо для відстеження обраних показників?

КАНАЛИ	Канали – у цьому полі ми повинні описати канали постачання наших Рішень для наших клієнтів. Для заповнення цієї частини, допоможе відповідь на наступні питання: • Які канали ми використовуємо для кожного із сегментів користувачів? • Вплив вибору каналів на проблему (негативний/позитивний?) Чи можна покращити вплив, змінивши Канали? • Які витрати на Канали постачання? Чи можна їх зменшити за рахунок УПВ, УЦП чи залучення ранніх послідовників?
Розділ 3. Формування сталої фінансової моделі	
СТРУКТУРА ВИТРАТ	• Які додаткові витрати проблема створює для нашої моделі (дефіцит сировини, низька якість людських ресурсів тощо)? • Яка структура витрат на підготовку та запуск рішення? • Чи можна знизити витрати на Рішення, не зменшуючи, або навіть збільшуючи цінність для Користувачів? • Які витрати ми понесемо для донесення нашої УЦП, маркетинг та комунікацію? • Чи виникають у нас додаткові витрати для створення / збільшення УПВ? Чи можна їх мінімізувати? • Які витрати ми понесемо для відстеження обраних показників? • Які витрати на Канали постачання? Чи можна їх зменшити за рахунок УПВ, УЦП чи залучення ранніх послідовників
ДЖЕРЕЛА ДОХОДІВ	• Чи створює Проблема додаткові можливості скоротити витрати при формуванні рішення (використання відходів, скорочення ланцюжків, високий рівень безробіття тощо)? • Чи можна отримати дохід на існуючій стадії готовності Рішення? • Скільки наші Користувачі готові заплатити за Рішення? • Яка потенційна ємність ринку у кожному сегменті в одиницях на рік? • Чи можемо ми розширити ємність? • Чи можемо ми підвищити / сегментувати ціну? • Який очікуваний грошовий потік по кожному сегменту? • Чи можемо ми отримати грошовий потік від ранніх послідовників на нижчих етапах готовності рішення? • Чи може масштабування УПВ створити нові джерела доходів (роялті, консалтинг, франшиза
Розділ 4. Додаткова інформація та посилання	