

Научная статья  
Статья в открытом доступе  
УДК 519: 001.891  
doi:10.30987/2658-4026-2022-1-14-23

## Дизайн и бизнес в цифровом мире: организационные особенности формирования дизайн-мышления

Бежан Шукриллович Собилов ✉  
Сургутский государственный университет; Тюменская область, Сургут, Россия  
shirinkina86@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-6933-1903>

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена тем, что появление цифровой среды дало дизайнерам новые средства выражения и новую среду для их применения, а компаниям – возможность переосмыслить свои продукты и сервисы. В настоящее время для оценки качества цифровых продуктов используют понятия «пользовательский опыт» и «пользовательский интерфейс» (UX и UI). Автором в статье представлено, как данные категории соотносятся между собой и дается их понимание. Растущие масштабы производства заставили промышленников задуматься, каким образом можно упростить и удешевить создание больших партий товаров. Цель исследования – аналитика лучших практик использования дизайна в бизнесе при формировании конструктивных особенностях продуктов на этапе проектирования промышленного дизайна. Вместе с тем на фоне развития рынков возникла потребность выделять и маркировать свои товары, чтобы отличаться от конкурентов. Дизайн стал неотъемлемой частью брендинга и коммуникации с потребителями. Автором обосновано, что для того чтобы компания могла раз за разом изобретать себя заново, важны три элемента: жизнеспособная бизнес-модель, технические возможности ее воплотить и знание своего клиента. Первое и второе нередко основываются на отраслевой экспертизе, работе аналитиков и бизнес-опыте, а третье требует особого навыка – выйти за пределы офиса и найти с клиентом общий язык. В этой связи автором предлагается этапизация дизайн-мышления. В статье представлены области применения дизайн-мышления: от проектирования продуктов до дизайнов сервиса, а также механизм формирования дизайн-мышления. Практическая значимость данного исследования заключается в том, что поможет компаниям совершенствовать бизнес-процессы и прийти к пониманию решения проблем внутренних клиентов.

**Ключевые слова:** бизнес, компании, промышленность, дизайн, потребители, клиентоориентированность

**Благодарности:** статья содержит результаты исследований, проводимых в рамках государственного задания Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.

**Для цитирования:** Собилов Б.Ш. Дизайн и бизнес в цифровом мире: организационные особенности формирования дизайн-мышления // Эргодизайн. 2022. №1 (15). С. 14-23. doi: 10.30987/2658-4026-2022-1-14-23.

Original article  
Open Access Article

## Design and business in the digital world: organizational features of forming design thinking

Bezhan Sh. Sobirov  
Surgut State University; Tyumen region, Surgut, Russia  
shirinkina86@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-6933-1903>

**Abstract.** The relevance of the study is due to the fact that emerging digital environment has given designers new means of expression and a new area of their use, and companies have the opportunity to reconsider their products and services. Currently, the concepts of “user experience” and “user interface” (UX and UI) are used to assess the digital product quality. The author presents how these categories correlate to each other and gives their understanding. The growing scale of production has forced industrialists to think how to simplify and reduce the cost of creating large quantities of goods. The aim of the study is to analyze the best practices for using design in business while forming constructing features of products at the project development stage of industrial design. At the same time, against the background of the market development, there is a need to highlight and label own products to distinguish them from those of the competitors’. Designing has become an integral part of branding and communicating with consumers. The author stresses three important elements for a company to be able to reinvent itself over and over again, namely a viable business model, technical capabilities to implement it, and knowledge of its clients. The first and second elements are often based on the industry expertise, the work of analysts and business experience, and the third requires a special skill that is to go beyond the office and find a common language with the client. In this regard, the author proposes the staging of design thinking. The article presents the areas of design thinking application from the product design to the service designs, as well as the mechanism for forming design thinking. The practical significance of this study

lies in the fact that it will help companies to improve business processes and understand internal customers' problem solving.

**Keywords:** business, companies, industry, design, consumers, customer focus

**Acknowledgments:** The article contains the results of research carried out within the framework of the state task of the Khanty-Mansiysk Autonomous Region – Yugra.

**For citation:** Sobirov B.Sh. Design and Business in the Digital World. *Ergodizayn* [Ergodesign], 2022. no. 1 (15). pp. 14-23. doi: 10.30987/2658-4026-2022-1-14-23.

## Введение

Актуальность исследования обусловлена тем, что толчок к развитию дизайна дала промышленная революция. С одной стороны, промышленники искали способы дифференциации товаров через их внешний вид, с другой – творцы стремились привнести эстетику в повседневную жизнь людей. Возникла школа Баухаус, где художники, дизайнеры и архитекторы работали над товарами массового потребления. Появились и специальные дизайн-бюро, которые проектировали конструкцию и внешний вид продукции, например, известные в автопромышленности итальянские фирмы Pininfarina и Zagato. Поначалу с дизайнерами взаимодействовали только богатые производители, но после Второй мировой войны в период массового роста корпораций это стало нормой. Изменились ценности и поведение потребителей: люди стали чаще выкидывать вещи и покупать новые, подстегиваемые ростом доходов и рекламой.

При этом довольно долгое время у дизайна не было своего языка, ему не доставало способности говорить о себе в междисциплинарном ключе. Философам вменяют в вину склонность объяснять мир, вместо того чтобы его менять, с дизайном же ситуация обратная: дизайнеры различным образом меняли мир, но требовался переход от практического действия к теоретическому обоснованию. Начиная со школы Баухаус, теория дизайна, развиваясь, постепенно выходила за рамки прикладного, бытового решения конкретной задачи. В XX веке сформировалось понимание, что задача дизайна заключается не в том, чтобы придумать новую вещь, а, прежде всего, в том, чтобы формулировать, как работает общество.

Цель исследования – аналитика лучших практик использования дизайна в бизнесе при формировании конструктивных особенностей продуктов на этапе проектирования промышленного дизайна. Вместе с тем на фоне развития рынков возникла потребность выделять и маркировать свои товары, чтобы отличаться от конкурентов. Дизайн стал неотъемлемой частью брендинга и коммуникации с потребителями. Автором обосновано, что для того чтобы компания могла раз за разом изобретать

себя заново, важны три элемента: жизнеспособная бизнес-модель, технические возможности ее воплотить и знание своего клиента. Первое и второе нередко основываются на отраслевой экспертизе, работе аналитиков и бизнес-опыте, а третье требует особого навыка – выйти за пределы офиса и найти с клиентом общий язык. В этой связи автором предлагается этапизация дизайн-мышления. В статье представлены области применения дизайн-мышления: от проектирования продуктов до дизайнов сервиса, а также механизм формирования дизайн-мышления. Практическая значимость данного исследования заключается в том, что поможет компаниям

## 1. Материалы, модели, эксперименты, методы и методики

### 1.1. Определение главного парадокса хорошего дизайна

Первыми дизайнерами интерфейса были инженеры, которые решали задачу уменьшения количества шагов и контроля ошибок при взаимодействии пользователя и компьютера. Затем, с возникновением концепции GUI, развитием Интернета и возможности поддержки графических изображений, у дизайна в цифровой среде появилась еще одна функция – эстетическая.

Чтобы обучать пользователей взаимодействовать с абстрактными виртуальными элементами, дизайнеры стремились отразить в них черты физических объектов – так появился подход «скевоморфизм». Благодаря знакомым образам пользователям было легче ориентироваться в непривычной среде. Именно поэтому иконка звонка часто выглядит как устаревшая телефонная трубка, а электронную почту символизирует бумажный конверт – это наследие скевоморфных интерфейсов.

Со временем количество девайсов, подключенных к Интернету, увеличивалось, а структура и функциональность цифровых сервисов усложнялась. На смену скевоморфизму пришел знакомый нам всем плоский дизайн, который было намного проще масштабировать под самые разные экраны.

С развитием Интернета росла и значимость пользователя и его задач. У дизайнеров ин-

терфейсов, которые выполняли оформительскую функцию, не всегда хватало экспертизы в проектировании сложных взаимодействий с интерфейсами. В связи с этим возникла новая роль UX-дизайнера, который, как правило отвечал за удобство использования цифрового сервиса. Отсюда берет начало сугубо профессиональная логика разделения категорий UX и UI. UX (user experience, пользовательский опыт) – это эмоции, восприятие и действия пользователя в ходе использования продукта, системы или услуги. Цель UX-дизайнера – создать простой и удобный в использовании продукт. UI (user interface, пользовательский интерфейс) – это набор средств для взаимодействия между пользователем и системой. Цель UI-дизайнера – создать эстетичный дизайн интерфейса продукта.

По мере того как граница между устройствами стиралась, а физический мир все больше сливался с цифровым, становилось понятно, что для пользователя взаимодействие с продуктом – это всегда целостное ощущение, а не фрагментарный опыт. Он не мыслит терминами UX и UI, оценивая удобство и эстетику. Более того, современная стадия развития интерфейсов такова, что понятия UX и UI сложно разделить даже технологически, так как процесс дизайна перестал быть линейным. Получается, имеет смысл говорить о пользовательском или, шире, клиентском опыте как о целостном понятии, включающем бренд.

Хороший дизайн должен быть незаметен. Это может показаться парадоксальным, но пользователь, решая задачу, как бы не должен видеть сервис. Не зря ключевое слово для описания UX сегодня – «бесшовный». Так же и с эстетикой – для пользователя она должна быть гармоничной частью продукта, не отвлекающей от функционала. Кроме того, хороший дизайн сервиса превосходит желания пользователя, то есть предлагает новый опыт, который может быть ему полезен и интересен, еще до того, как он осознал эту потребность.

Для того чтобы определить, что именно будет удобным клиенту, используются различные методы исследований, от базовых юзабилити-тестов, позволяющих понять, как человек взаимодействует с интерфейсом в рамках решения конкретной задачи, до масштабных опросов, изучающих, как меняется отношение пользователя к продукту во времени.

Качественные исследования – изучение глубинной информации об установках людей и мотивах их поведения. Примеры качественных исследований: наблюдение, глубинные интервью, фокус-группы, дневниковые иссле-

дования, анализ обратной связи, юзабилити-тестирование.

Количественные исследования – изучение количественно измеряемых характеристик поведения людей статистическими методами. Примеры количественных исследований: парные сравнения, А/В-тестирования, опросы, метрики, статистические наблюдения.

Поскольку компании далеко продвинулись в исследованиях паттернов взаимодействия пользователей с устройствами, принципы качественного UX едины и известны, а тривиальные задачи дизайна уже решены. Сейчас мы находимся в точке, когда внешний вид цифровых продуктов разных компаний унифицируется – будь то поисковый сервис, банковское приложение, служба доставки еды или почтовый клиент.

В мире одинаковых сервисов фокус потребителей при выборе продукта и, шире, бренда смещается на уровень ценностей. Все начинается с уважения – пользователи замечают, когда интернет-магазин прячет кнопку удаления аккаунта, сайт авиакомпании добавляет ненужные услуги, если не снять галочку, а сервис бронирования отелей до последнего предлагает клиенту «полезные» статьи, вместо реальной службы поддержки. Кроме того, люди обращают внимание на те продукты, которые соотносятся с их жизненной позицией, эмоционально вовлекают и позволяют заявлять о своих убеждениях.

## 1.2. Аналитика лучших практик

Перед бизнесом возникает вопрос – каким образом с помощью бренда, продукта и его дизайна компания может выразить свои ценности и донести их до своей аудитории.

Для примера возьмем Instagram – площадку, долгое время ассоциирующуюся с продвижением глянцевого стандарта красоты и гонкой за лайками. В 2019 году соцсеть поддержала свободу самовыражения пользователей и выделилась на фоне конкурента Snapchat, позволив загружать собственные AR-маски. Чтобы подчеркнуть креативный характер процесса, на языке компании авторы масок называются не просто разработчиками, а творцами. Пользователи оценили нововведение, а журналисты противопоставили креативные маски идеям «пластмассовой» красоты бьюти-блогеров. В результате Instagram стал одной из самых перспективных платформ для широкого распространения дополненной реальности. В том же году компания сделала еще одно сильное заявление, выразив намере-

ние скрыть количество лайков под фотографиями: «Мы хотим, чтобы ваши друзья сфокусировались на фотографиях и видео, которыми вы делитесь, а не на том, сколько лайков они получают». Тестовое скрытие лайков в семи странах вызвало положительные отклики.

Когда за сервисом нет чего-то большего, даже качественно сделанный с точки зрения UX и UI продукт будет пустышкой или, хуже, ложным манифестом, если реальное поведение компании противоречит декларируемым через продукт ценностям. Мы вновь видим, что в глазах потребителя невозможно отделить пользовательский опыт продукта от компании, которая предлагает этот опыт.

Экономика смысла (*purpose economy*, *purpose-driven economy*) - стадия развития общества, следующая за информационной экономикой. Характеризуется возросшим влиянием смысла как критерия дифференциации компаний и одновременно с этим как ключевого стимула к рабочей деятельности. Термин популяризировал предприниматель Аарон Херст.

В начале 1900-х Генри Форд, увидев потребность рынка в дешевом и надежном автомобиле, стандартизировал производство Ford Model T. Легендарная модель обладала упрощенной конструкцией, а сборка осуществлялась на конвейере, за счет чего она стала первым автомобилем, выпускавшимся миллионными сериями. Однако к середине 20-х годов вкусы потребителей поменялись, и они перестали принимать стандартизированный продукт. Альфред Слоун, лидер General Motors, распознал это и сделал автомобиль символом достатка, запустив производство целой линейки автомобилей различного дизайна для разных сегментов рынка. Форд, чьи производственные мощности были направлены на производство лишь одной модели, проиграл гонку, а компания GM стала лидером американского автопрома в 30-х годах.

Уже тогда сформировались два подхода к эстетике, актуальные и сегодня – одни бренды следуют логике функциональности и простоты, другие ищут новые формы выражения и предлагают продукт, который выглядит и работает иначе [2,5]. Однако, в отличие от потребителя прошлого, нам не приходится выбирать что-то одно – в облике современного горожанина могут легко сосуществовать лаконичный смартфон и затейливые дизайнерские кроссовки. Вместе с тем простота дизайна больше не ассоциируется с попыткой удешевить производство – она стала эстетичес-

ким и философским выбором компании [1, 4].

В эпоху существования Apple никто не будет спорить, что качественный дизайн – это важная составляющая коммерческого успеха. Есть и другие примеры *design-driven* компаний. Nike в 2012 году переосмыслила технологию создания обуви и за счет нового материала Flyknit решила целый ряд проблем для спортсменов. Кроме того, вводя модели, которые формируют уличную моду, компания способствовала распространению идеи, что кроссовки можно носить всегда и везде. Так она вышла за пределы категории спортивной обуви и значительно расширила рынок. Схожим образом компания Swatch в свое время полностью переосмыслила понятие швейцарских часов и, использовав новый яркий дизайн и непривычные материалы, превратила их из ювелирных изделий в модный (а, главное, сменный) аксессуар.

В то же время неудачные дизайн-решения нередко приводят к провалам в бизнесе. Очевидные причины, которые не в силах исправить никакие маркетинговые усилия, – неудобная или даже дефектная конструкция (вспомните взрывающиеся телефоны Samsung, стоившие компании миллиарды долларов) и неказистый внешний вид, как у синей версии лимонада Pepsi Blue. Ошибки также бывают связаны с выходом на новую аудиторию или в новые регионы. Показателен пример проникновения IKEA на американский рынок. Продажи были низкими на протяжении нескольких лет во многом из-за неудачной локализации продукции. Любопытный факт – американские потребители покупали в IKEA вазы вместо стаканов, потому что посуда компании была для них слишком мала. Пришлось изменить дизайн по меньшей мере 20% ассортимента.

Помимо того, что качественный дизайн необходим для получения бизнес-результатов, у него есть другая важная роль. Дизайн помогает осваивать появляющиеся технологии, делать их удобными для повседневного применения и, следовательно, продающимися. Такова логика научно-технического прогресса – первые модели выдающихся изобретений поначалу неудобны, но в процессе конкуренции производители стремятся сделать их более комфортными, привлекательными и компактными. Сейчас за этим процессом можно наблюдать в сфере виртуальной и дополненной реальности – несмотря на то, что технологии существуют уже несколько лет, остается много неразрешенных проблем, связанных с ношением устройств. Ожидается, что цифровые

гиганты сыграют ключевую роль в переходе AR/VR к массовому потреблению [3,7]. В ближайшие годы, пройдя несколько итераций разработок, они представят потребителям удобные гаджеты.

Случается и так, что дизайн выступает не только проводником, но и двигателем инноваций. Особенно это заметно в областях, где развито прототипирование, например, в высокой моде или автомобильном дизайне [6,8]. Создание радикальных модных экспериментов или футуристичных концепт-каров приводит к поиску новых материалов и технологий производства. Постепенно они переходят из разряда экспериментов в обычную практику производителей.

В этом контексте пришло время поговорить об Apple, выдающаяся продукция которой родилась из тандема Стива Джобса и дизайнера Джони Айва (человека, которого сам Джобс называл вторым в компании). Джобс и Айв разделяли стремление к простоте, которая должна была выражаться не во внешнем виде предмета, а в отражении его сущности. Обретя соратника в лице Айва, Джобс смог воплотить эту философию во многих знаковых продуктах Apple.

Дизайн – это душа человеческого творения, которая, в случае удачного воплощения, проглядывает сквозь оболочку предмета.

В Apple визионерская идея создать максимально простой продукт подчинила себе техническую сторону производства. В большинстве компаний было наоборот – инженеры задавали технические параметры продукта, а дизайнеры должны были создать подходящий корпус. Известно, что еще в начале истории существования Apple Джобс сперва утвердил дизайн корпуса первого Macintosh, и только потом специалисты должны были найти способ уместить в нем все компоненты. Так же появился первый iPhone – компания вела работу одновременно над двумя проектами – телефоном с использованием колеса управления iPod и альтернативной новинкой с мультисенсорным экраном. Второй вариант был более рискованным, потому что было непонятно, как реализовать его на практике, но Джобс выбрал именно его со словами «Давайте заставим его работать». Так и произошло, а отсутствие клавиатуры привело ко многим другим инновациям в устройствах и интерфейсах.

Если design-driven подход оказался настолько успешен в Apple, почему не все компании его используют?

В зависимости от профиля и стадии жизненного цикла фирмы функция дизайна может

быть организована по-разному. Поначалу дизайн в компании может делать кто-то, обладающий минимальными навыками. Средней компании для выполнения точечных заказов может быть выгодно обратиться в стороннее бюро. Наличие собственного дизайн-отдела с сильным руководителем в штате крупной компании (это может быть продуктовый дизайнер, арт-директор, креативный директор и так далее) говорит о способности к воспроизводству продуктовых инноваций и намерении сохранять их внутри компании. Создание внутренних дизайн-лабораторий позволяет сократить время между появлением идеи, прототипированием и тестированием.

Сегодня многие прорывные компании стараются привлечь креативных людей, но на самом деле далеко не все готовы работать с мощными творцами внутри компании. Иногда проще обращаться к стороннему консультанту, как это делает, например, Mitsubishi. В 2019 году Джони Айв покинул Apple, не работавший с Тимом Куком, который, в отличие от Джобса, меньше внимания уделял дизайну и вводил в совет директоров компании больше людей с опытом в финансах и управлении. Айв намерен основать собственную дизайн-фирму, одним из клиентов которой станет Apple.

Тем самым неустойчивость позиции дизайнера, который в своем определении в 2020 году вдруг совпал с сутью экономики, снимается простым действием. Когда недизайнер говорит, что дизайн – это про красоту и элегантность, слова «красота» и «элегантность» нужно понимать в том смысле, в котором их употребляют, говоря о красиво устроенной системе или элегантном математическом решении, – это эстетика и ясность. Когда дизайнер говорит об экономике, капитализации и прибавочной стоимости, он говорит об удобстве пользования, эргономичных решениях и таком взгляде на мир, который упрощает доступ, экономит усилия на взаимопонимание и улучшает процесс символического обмена между теми, кто использует продукт.

После того как компания Apple на всех бизнес-конференциях рассказала о важности Правильного Шрифта (и это может быть любой шрифт, если этот шрифт Helvetica), Nike переопределила себя как дизайн-бюро, а не компанию по производству спортивной обуви, а успешная и прибыльная Prada сменила свой логотип четвертый раз за 4 года, уже мало кто ставит под сомнение значимость дизайна для современной экономики. И теперь трудно назвать бизнес-школу, в которой не учат дизайн-

мышлению.

Это вопрос корпоративной философии, культуры, структуры и практик менеджмента. Фокус на оптимизацию и удешевление процессов, принятый во многих компаниях, позволяет разрабатывать хороший продукт на среднем уровне, но не приводит к выдающемуся. Популярный data-driven подход подразумевает опору на мнение большинства пользователей и создание продукта усредненного цвета, размера и формы, который с высокой вероятностью понравится потребителю. Design-driven, в отличие от data-driven, – это решение и воля конкретного визионера вообразить новую реальность и найти технологии для ее воплощения. Это большой риск, но и большая выгода в случае удачи. Однако риск быть креативным готовы принять далеко не все.

Наглядный пример – архитектор Людвиг Мис ван дер Роэ, знаменитый своей максимальной «Less is more» («Меньше значит больше»). Этот принцип, в частности, лежит в основе тех офисных зданий, которые архитектор построил в Чикаго и Нью-Йорке: предельно простые и утилитарные коробки из стекла, стали и бетона. Их организация – фронтальное остекление для максимального освещения пространства и несущие конструкции и коммуникации, стянутые в центр, позволяют использовать максимум полезной площади и становятся эталоном офисного строительства. В определенном смысле Мис изобрел современное офисное пространство.

Архитектура Людвиг Мис ван дер Роэ. Людвиг Мис ван дер Роэ считается основоположником интернационального стиля в архитектуре, который отличают лаконичные решения и строгие геометрические формы. Принципы проектирования в его работах универсальны, они распространяются как на малоэтажные, так и на высотные постройки. Наиболее известный небоскреб – здание Сигрембилдинг на Парк-авеню в Нью-Йорке.

Уже через два года после появления Сигрембилдинг Роберт Пропст, возглавлявший исследовательский отдел крупной мебельной компании Herman Miller, «изобретает» кубикл – рабочую ячейку. Он просто расчерчивает этажи офисных здания Миса на равномерные квадраты (что довольно легко сделать благодаря тому, как здание устроено). Запускается многообразный культурный процесс: из устройства офисного пространства появляется корпоративная и бизнес-культура в 80-е, яппи 90-х. Это найдет отражение в массовой культуре: в кино, например, «Уолл-стрит» Оливера

Стоуна, или в литературе – культовый «Бойцовский клуб» Чака Паланика, и закончится только в конце нулевых появлением опенспейсов (и миллениалов в них), которые будут реакцией не столько на кубикл, сколько на давление корпоративной культуры.

Это серьезный вызов. Если не так давно с помощью технологий и дизайна компания могла увеличить доходы, просто улучшив в своем сервисе некую локализованную функцию, то теперь этого недостаточно. Нужно по-настоящему задумываться над тем, к каким последствиям это приведет. Каждому из системообразующих игроков, включая Mail.ru, Яндекс, Сбербанк, придется решать, как говорить об инклюзии, этичном использовании данных, вызовах искусственного интеллекта, экологии и других сложных темах – и воплощать это в своих сервисах. Таким образом, бизнес вступает в стадию новой зрелости и ставит перед дизайном особую задачу – быть не только красивым и комфортным, но и честным.

## 2. Результаты

### Формирование дизайн-мышления в бизнесе

Дизайн-мышление – это подход к созданию инновационных продуктов и услуг, объединяющий творческое и аналитическое начала человека. Популяризатором методологии стал Дэвид Келли, создатель дизайнерской компании IDEO в Кремниевой долине (кстати, первым ее клиентом был Стив Джобс). В основе философии IDEO стремление добиться максимального понимания того, что составляет ценность для потребителя. Для этого команда специалистов из разных сфер должна тщательно изучать поведение людей при взаимодействии с продуктами.

Со временем все больше компаний подхватили идеи Келли, а в 2005 году при финансовой поддержке немецкого бизнесмена Хассо Платнера в Стэнфордском университете была создана Школа дизайн-мышления (d.school). Подход внедряют многие корпорации: например, P&G включила его в спектр методов исследования рынка, Bosch использует при разработке новых бытовых приборов, а Apple практикует при поиске вариантов внешнего вида и функциональности устройств [3-5].

Неудивительно, что области применения дизайн-мышления стали расширяться: от проектирования продуктов к дизайну сервисов, а затем к совершенствованию бизнес-процессов и решению проблем внутренних клиентов.

Некоторые компании, скажем, IBM, адап-

тировали подход к своим системам, создав на его базе собственные модели разработки инноваций. Все чаще встречаются примеры ре-

ализации подхода в некоммерческих организациях и даже государственных структурах (см.рис.1).

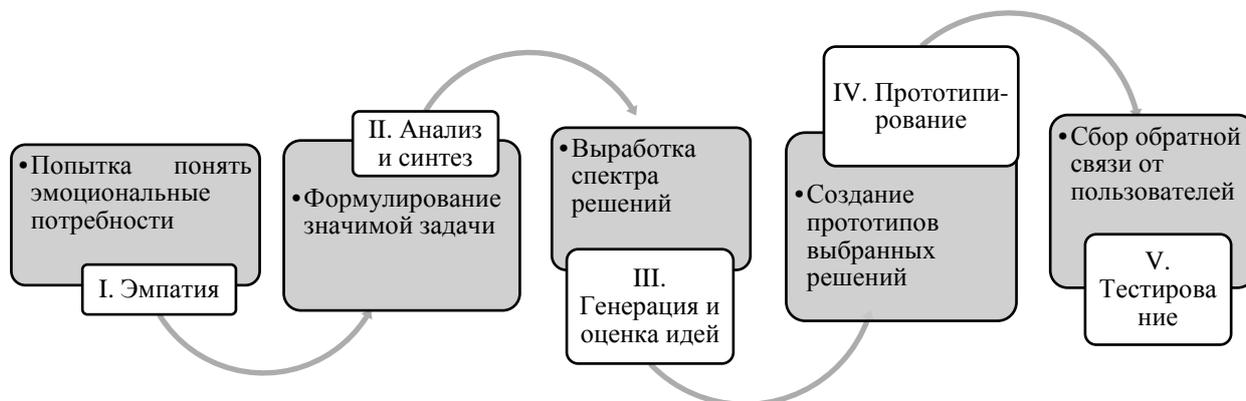


Рис. 1. Этапы формирования дизайн-мышления в бизнесе [6, 7]  
 Fig. 1. Stages of design thinking's formation in business [6, 7]

На каждом этапе участники используют сторителлинг – донесение сути проблемы и решения до любого слушателя, от членов правления до участников проектной команды.

1. *Эмпатия.* На данном этапе необходимо понять, как и почему люди совершают те или иные действия, их физические и эмоциональные потребности, представления о ценности.

2. *Анализ и синтез.* Необходимо сформулировать значимую и направленную на реализацию задачи, которая определяет область поиска решения.

3. *Генерация и оценка идей.* На данном этапе происходит выработка широкого спектра возможных решений, их последующая оценка и отбор.

4. *Прототипирование.* Этап создания прототипов выбранных решений с целью их последующего тестирования с пользователями.

5. *Тестирование.* Сбор обратной связи от пользователей о представленной идее, полученной в процессе взаимодействия с прототипом.

Ключевые задачи дизайн-мышления – сформулировать и переформулировать проблему, нащупать инсайт, узнать секрет клиента. Открытия могут быть крайне неожиданными. Несколько лет назад одна логистическая компания пыталась решить проблему так называемой «последней мили» – снизить издержки на преодоление расстояния от распределительного центра до дверей получателя. Применив дизайн-мышление, команда пришла к идее построения сети независимых курьеров

– обычных людей, которые могли бы доставлять посылки по пути домой (разумеется, эта модель работала бы только при большом количестве пользователей). Решение было инновационным, но поначалу компания не хотела рисковать – юридические аспекты казались слишком сложными. В то время платформенные бизнес-модели еще не были так развиты, как сейчас, и идея, подобная Airbnb, казалась безумной. Однако тестирование показало хорошие результаты и сервис был запущен в нескольких странах Северной Европы [8].

По мере роста популярности дизайн-мышления, многие компании стали проводить обучающие программы. Но часто сотрудник, окрыленный после тренинга, возвращается в рутину и не понимает, как можно применить дизайн-мышление в своей работе, с чего начать.

Если это ваш случай, подумайте о том, что может значить клиентоцентричность конкретно для вас. Затевая новый проект или продукт, задумайтесь, зачем и для кого вы его делаете, в чем может состоять его уникальность. Какую задачу ваш внешний или внутренний клиент пока не может решить с помощью существующего предложения? Если ответа нет, следующий вопрос – как можно узнать больше о поведении и потребностях клиентов? Какой секрет у них есть, о котором никто не знает? Это начало.

Идея внедрения методов дизайн-мышления в работу Сбербанка возникла в декабре 2012 года. После положительного отклика первых

обучающихся, была сформирована группа внутренних тренеров, которые могут не только проводить обучение, но и поддерживать новых дизайн-мыслителей на рабочем месте. Число проектов, при реализации которых используется дизайн-мышление, растет каждый день. Программа обучения вошла в портфель Корпоративного университета, она доступна руководителям среднего и высшего звена.

Несмотря на то, что дизайн-мышление чаще всего представляют как последовательность шагов, не нужно относиться к ним как к догме. Большое заблуждение – предполагать, что процесс всегда приведет к заведомо надежному и инновационному результату. Много зависит от командной работы.

Что следует учесть, подбирая команду? В-первых, необходимы профессиональные и технические навыки – если вы разрабатываете финансовое приложение, команде нужны соответствующие специалисты, разработчики, дизайнеры, возможно, юристы и так далее. Во-вторых, большую роль играют мягкие навыки и личные склонности. Важно быть готовым учиться и отпускать собственные убеждения, ведь в дизайн-мышлении команда все время узнает что-то новое о клиенте. Нужно уметь работать с незаконченными и далекими от совершенства прототипами (перфекционистов лучше привлекать позже, уже на стадии воплощения концепта). В команде обязательно должны быть несколько человек, любящих и умеющих брать интервью. А хорошие аналитики помогут синтезировать информацию и сформулировать инсайты.

Неопытной команде на первый порох может понадобиться поддержка коуча, чтобы разобраться в нюансах каждого этапа, поставить цели и спланировать работу. Командам, регулярно практикующим дизайн-мышление, внешний модератор уже не нужен, наоборот, сами участники берут на себя эту роль и передают ее друг другу на разных стадиях работы.

Но и хорошо подобранная команда – не единственное условие успеха. Безусловно, у сильной команды больше шансов качественно проработать все шаги, но гарантий, что она обязательно придет к инновационному решению, нет. Шаг, который, как правило, вызывает больше всего трудностей, – это анализ и синтез, когда нужно обработать большое количество информации и сфокусироваться на конкретном направлении. На этой стадии у команды может быть полсотни инсайтов, а должен остаться один.

Озарение, гипотеза о незакрытой потребности пользователя, которая сформулирована на

основании вдумчивого анализа и синтеза информации о клиентах, полученной в ходе исследования. На основании инсайтов команде предстоит генерировать идеи закрытия потребностей клиентов, а потом ранжировать и отбирать наиболее жизнеспособные идеи для того, чтобы создавать прототипы и так далее.

Выбирая инсайт, команды поступают по-разному: некоторые опираются на интуицию, другие используют формальные инструменты, помогающие ранжировать гипотезы. В этот момент команда может отбросить некоторые идеи, потому что они кажутся слишком спорными, хотя иногда это индикатор прорывных решений. По-настоящему инновационные идеи неочевидны и дискуссионны, и их имеет смысл брать в дальнейшую проработку – по крайней мере попробовать сделать прототип и протестировать его. Если с идеей все согласны, она, скорее всего, не несет ничего нового.

Наконец, важно помнить, что возможности дизайн-мышления не безграничны.

С его помощью команда может открыть секрет клиента и предложить рабочий прототип решения. После этого понадобятся уже другие методы исследований, подтверждающие жизнеспособность гипотезы. Результаты, полученные качественными методами дизайн-мышления (интервью, эксперименты), требуют количественной проверки, и чем ближе проект подходит к полноценной реализации, тем большее значение приобретают цифры.

Самая большая ловушка, в которую может попасть команда, – влюбиться в идею настолько, что никакие качественные и количественные аргументы не смогут разубедить ее в необходимости реализации. В результате ресурсы оказываются растрочены, а клиент не получает то, что ему нужно. Помните, дизайн-мышление говорит о другом: не влюбляйтесь в идею, влюбляйтесь в клиентов.

## Заключение

1. В условиях непрерывного символического обмена тот, кто может упорядочивать мир, делать его проще и снижать транзакционные издержки в процессе коммуникации между людьми, улучшать процесс этого обмена (а дизайнер именно этим и занимается), тот и влияет на капитализацию.

2. Сейчас мы находимся в центре перехода от этапа, когда дизайн был чем-то прикладным и необязательным, в мир, в котором дизайн и экономика сливаются в нечто общее, новое, междисциплинарное.

3. В ситуации, когда управленческие реше-

ния должны не только ориентироваться на абстрактное понятие эффективности, но и иметь наглядное визуальное воплощение и эргономичное решение в глазах пользователей.

Для этого требуется качественно новый способ мышления и выражения. Его еще предстоит найти, а пока можно только сказать,

что это эволюционное развитие, которое оставит за бортом тех, кто не успеет его осознать.

4. Таким образом, бизнес вступает в стадию новой зрелости и ставит перед дизайном особую задачу – быть не только красивым и комфортным, но и честным.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. **Герасимов А.И.** Анализ методов разработки дизайн-систем с использованием компонентного подхода в дизайне // Научно-практические исследования. 2020. № 5-1 (28). С. 21-26.
2. **Косатова Н.А., Шелюгина О.А.** Методология дизайн-мышления и ее применение в обучении специалистов в сфере дизайна // Труды молодых ученых Алтайского государственного университета. 2020. № 17. С. 131-133.
3. **Ширинкина Е.В.** Практика управления предприятия-ми при переходе на новые цифровые технологии // Креативная экономика. 2018. Т. 12. № 6. С. 817-828. DOI: 10.18334/ce.12.6.39167.
4. **Лебедев Н.И.** Стандартизация и промышленный дизайн: становление промышленного дизайна как вида проектной деятельности // Известия высших учебных заведений. Технология легкой промышленности. 2020. Т. 47. № 1. С. 94-100. DOI: 10.46418/0021-3489\_2020\_47\_1\_17.
5. **Богомолова И.С.** Методология проектирования в архитектуре с использованием метода дизайн-мышления // Научно-практические исследования. 2021. № 1-4 (36). С. 13-18.
6. **Ширинкина Е.В.** Управление обучением на рабочем месте: инновационные технологии // Инновации в менеджменте. 2020. № 4 (26). С. 74-79.
7. **Romero C.A.T., Ortiz J.H., Khalaf O.I., Prado A.R.** Web application commercial design for financial entities based on business intelligence // Computers, Materials and Continua. 2021. Т. 67. № 3. С. 3177-3188. DOI:10.32604/cmc.2021.014738.
8. **Пулявина Н.С.** Возможности применения инструментов дизайн-мышления для совершенствования электронных информационно-образовательных систем // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 2. С. 489-500. DOI: 10.18334/epp.11.2.111663.
9. **Ширинкина Е.В.** Модели креативности в организации // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2021. № 1 (37). С. 21-28. DOI: 10.21685/2227-8486-2021-1-2.
10. **Щетинина Е.А.** Дизайн-мышление в бизнес-стратегиях корпораций // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2021. № 1. С. 85-93. DOI: 10.17586/2310-1172-2021-14-1-85-93.
11. **Ramachandran R., Ogunshile E.A.** A reflection on the design and user acceptance of tamil talk // Proceedings of the Institute for System Programming of the RAS. 2021. Т. 33. № 1.

## REFERENCES

1. **Gerasimov A.I.** Analysis of Methods for Developing Design Systems Using a Component Approach in Design. Nauchno-prakticheskiye issledovaniya [Scientific and Practical Research], 2020, no. 5-1 (28), pp. 21-26.
2. **Kosatova N.A., Shelyugina O.A.** Methodology of Design Thinking and its Application in Training Specialists in the Field of Design. Proceedings of Young Scientists of Altai State University, 2020, no. 17, pp. 131-133.
3. **Shirinkina E.V.** The Practice of Enterprise Management in the Transition to New Digital Technologies. Kreativnaya ekonomika [Creative Economy], 2018, vol. 12, no. 6, pp. 817-828. DOI: 10.18334/ce.12.6.39167.
4. **Lebedev N.I.** Standardization and Industrial Design: Emergence of the Industrial Design as a Project Activity. Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Tekhnologiya legkoy promyshlennosti [The News of Higher Educational Institutions. Technology of Light Industry], 2020. vol. 47, no. 1, pp. 94-100. DOI: 10.46418/0021-3489\_2020\_47\_1\_17.
5. **Bogomolova I.S.** Methodology of Design in Architecture Using the Method of Design Thinking. Nauchno-prakticheskiye issledovaniya [Scientific and Practical Research], 2021, no. 1-4 (36), pp. 13-18.
6. **Shirinkina E.V.** Workplace Learning Management: Innovative Technologies. Innovatsii v menedzhmente [Innovations in Management], 2020, no. 4 (26), pp. 74-79.
7. **Romero C.A.T., Ortiz J.H., Khalaf O.I., Prado A.R.** Web Application Commercial Design for Financial Entities Based on Business Intelligence. Computers, Materials and Continua, 2021, vol. 67, no 3, pp. 3177-3188. DOI:10.32604/cmc.2021.014738.
8. **Pulyavina N.S.** Possibilities of Design Thinking Tools to Improve Electronic Information and Educational Systems. Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo [Economics, Entrepreneurship and Law], 2021, vol. 11, no. 2, pp. 489-500. DOI: 10.18334/epp.11.2.111663.
9. **Shirinkina E.V.** Models of Creativity in an Organization. Modeli, sistemy, seti v ekonomike, tekhnike, prirode i obshchestve [Models, Systems, Networks in Economics, Technology, Nature and Society], 2021, no. 1 (37), pp. 21-28. DOI: 10.21685/2227-8486-2021-1-2.
10. **Shchetinina E.A.** Design Thinking in Business Strategies of Corporations. Scientific Journal NRU ITMO. Series: Economics and Environmental Management, 2021, no. 1, pp. 85-93. DOI: 10.17586/2310-1172-2021-14-1-85-93.
11. **Ramachandran R., Ogunshile E.A.** A Reflection on the Design and User Acceptance of Tamil Talk. Proceedings of the Institute for System Programming of the RAS, 2021, vol. 33, no.

C. 189-208. DOI: 10.15514/ISPRAS-2021-33(1)-13.

12. **Галынина К.В.** Применение информационно-компьютерных технологий в компьютерном дизайне // Информационно-коммуникационные технологии в педагогическом образовании. 2021. № 3 (72). С. 45-47.

13. **Ширинкина Е.В.** Бизнес-модели в условиях все возрастающей сложности бизнес-среды // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2021. Т. 23. № 1. С. 121-130. DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2021.1.10.

14. **Комарова А.В., Лима М.** Дизайн-мышление в международном бизнесе: практика и тенденции использования в российских и французских компаниях // Российский внешнеэкономический вестник. 2020. № 2. С. 19-32.

15. **Lupova-Henry E., Blili S., Dal Zotto C.** Innovation-centric cluster business model: findings from a design-oriented literature review // Triple Helix. 2021. Т. 84. № 2. С. 1-48. DOI:10.1163/21971927-BJA10012.

16. **Потехина В.А., Бисикало Е.Э.** Цифровые бизнес-экосистемы как новая форма организационного дизайна // Global and Regional Research. 2021. Т. 3. № 2. С. 272-280.

17. **Zheng L.J., Xiong C., Chen X., Li C.-S.** Product innovation in entrepreneurial firms: how business model design influences disruptive and adoptive innovation // Technological Forecasting and Social Change. 2021. Т. 170. С. 120894. DOI:10.1016/j.techfore.2021.120894.

18. **Bolshibayeva A.K., Uskenbayeva R.K., Kuandykov A.A., Rakhmetulayeva S.B., Astaubayeva G.N.** Development of business process design methods // Journal of Theoretical and Applied Information Technology. 2021. Т. 99. № 10. С. 2344-2358.

1, pp. 189-208. DOI: 10.15514/ISPRAS-2021-33(1)-13.

12. **Galygina K.V.** Applying Information and Computer Technologies in Computer Design. Informationsno-kommunikatsionnyye tekhnologii v pedagogicheskom obrazovanii [Information and Communication Technologies in Pedagogical Education], 2021, no. 3 (72), pp. 45-47.

13. **Shirinkina E.V.** Business Models in the Conditions of Increasing Complexity of the Business Environment. Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika. [Journal of Volgograd State University. Economy], 2021, vol. 23, no. 1, pp. 121-130. DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2021.1.10.

14. **Komarova A.V., Lima M.** Design Thinking in International Business: Practices and Trends of Use in Russian and French Companies. Rossiyskiy vneshneekonomicheskiy vestnik [Russian Foreign Economic Bulletin], 2020, no. 2, pp. 19-32.

15. **Lupova-Henry E., Blili S., Dal Zotto C.** Innovation-Centric Cluster Business Model: Findings from a Design-Oriented Literature Review. Triple Helix, 2021, vol. 84, no 2, pp. 1-48. DOI: 10.1163/21971927-BJA10012.

16. **Potekhina V.A., Bisikalo E.E.** Digital Business Ecosystems as a New Form of Organizational Design. Global'nyye i regional'nyye issledovaniya [Global and Regional Research], 2021, vol. 3, no. 2, pp. 272-280.

17. **Zheng L.J., Xiong C., Chen X., Li C.-S.** Product Innovation in Entrepreneurial Firms: How Business Model Design Influences Disruptive and Adoptive Innovation. Technological Forecasting and Social Change, 2021, vol. 170, pp. 120894. DOI:10.1016/j.techfore.2021.120894.

18. **Bolshibayeva A.K., Uskenbayeva R.K., Kuandykov A.A., Rakhmetulayeva S.B., Astaubayeva G.N.** Development of Business Process Design Methods. Journal of Theoretical and Applied Information Technology, 2021, vol. 99, no 10, pp. 2344-2358.

#### Информация об авторах:

**Бежан Шукриллович Собиров**  
преподаватель кафедры менеджмента и бизнеса,  
тел. 89227715749, SPIN-код: 1587-5518,  
Author ID: 1067314

#### Information about the authors:

**B. Sh. Sobirov**  
Lecturer of the Department of Management and Business  
t. 89227715749, SPIN-код: 1587-5518,  
Author ID: 1067314

Статья поступила в редакцию 11.01.2022; одобрена после рецензирования 18.01.2022;  
принята к публикации 25.01.2022.

The article was submitted 11.01.2022; approved after review on 18.01.2022; accepted for publication on 25.01.2022.  
Рецензент – Рытов М.Ю., к.т.н., доцент Брянского государственного технического университета, член редакционной коллегии журнала «Эргодизайн»  
Reviewer – Rytov M.Yu., Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of Bryansk State Technical University, member of the editorial board of the journal “Ergodesign”.