

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-51>

УДК 658.1

БЕЙ Ганна

Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://orcid.org/0000-0002-6367-3494>

e-mail: h.larycheva@donnu.edu.ua

ПАНЧЕНКО Ігор

Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://orcid.org/0000-0001-5010-5810>

e-mail: i.panchenko@donnu.edu.ua

ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ТА ЦИФРОВЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Статтю присвячено питанням концептуального обґрунтування застосування дизайн-мислення у цифровому підприємстві як інноваційного підходу до бізнес-планування в епоху цифровізації. Окреслено ключові особливості цифрових трансформацій, що визначають нові вимоги до здійснення підприємницької діяльності, стратегічного планування й реалізації підприємницьких ідей. Охарактеризовано основні матеріальні та нематеріальні переваги, що надає цифровізація підприємству й управлінню веденням бізнесу. Проведено аналіз наукової категорії «дизайн-мислення» та визначено концептуальні виміри його дослідження, що охоплюють еволюцію поняття від моменту першого застосування до сучасної людиноцентричної парадигми. Представлено авторське бачення інтеграції принципів та методології дизайн-мислення у процеси бізнес-планування при розробці цифрових стартапів, а також побудові асинхронних моделей створення споживчої цінності. Сформульовано типову схему (фреймворк) застосування дизайн-мислення при здійсненні бізнес-планування в цифрову епоху. Обґрунтовано ключові перешкоди на шляху застосування дизайн-мислення у сучасному підприємстві, зокрема через нерозвиненість особистісних навичок керівників та управлінців, що сприяють правильній інтеграції дизайн-мислення в екосистему бізнес-планування підприємств.

Ключові слова: дизайн-мислення, цифрова економіка, цифрове підприємництво, інновації, бізнес-планування, бізнес-модель, бізнес-процеси, цифровізація.

BEI Hanna, PANCHENKO Igor

Vasyl' Stus Donetsk National University

DESIGN THINKING AND DIGITAL ENTREPRENEURSHIP: INNOVATIVE APPROACHES TO BUSINESS PLANNING IN THE DIGITAL AGE

The article is devoted to the conceptual substantiation of the application of design thinking in digital entrepreneurship as an innovative approach to business planning in the digital age. The key features of digital transformations that define new requirements for entrepreneurial activity, strategic planning and implementation of entrepreneurial ideas are outlined. The main tangible and intangible advantages provided by digitalization to entrepreneurship and business management are characterized. The scientific category of 'design thinking' is analyzed and the conceptual dimensions of its study are defined, covering the evolution of the concept from the moment of its first application to the modern human-centered paradigm. The author's vision of integrating the principles and methodology of design thinking into business planning processes in the development of digital startups, as well as building asynchronous models of creating consumer value, is presented. A typical scheme (framework) for applying design thinking in business planning in the digital era is formulated. The key obstacles to the application of design thinking in modern entrepreneurship are substantiated due to the underdevelopment of personal skills of managers and executives that contribute to the proper integration of design thinking into the ecosystem of business planning of enterprises. The application of design thinking in digital entrepreneurship involves a significant shift from traditional methods of business planning, emphasizing a more flexible, iterative, and user-centric approach. By focusing on empathy, ideation, and experimentation, design thinking enables entrepreneurs to better understand and meet the needs of their customers, thus fostering innovation and enhancing competitive advantage. However, the successful implementation of design thinking in business planning is not without challenges. Furthermore, the integration of design thinking into existing business structures and cultures often requires a significant shift in mindset and organizational practices, which can be difficult to achieve without strong leadership and a clear vision. Despite these challenges, the benefits of incorporating design thinking into digital entrepreneurship are substantial, offering a pathway to more innovative, customer-focused, and agile business practices that are well-suited to the demands of the digital age.

Keywords: design thinking, digital economy, digital entrepreneurship, innovation, business planning, business model, business processes, digitalization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Функціонування сучасних підприємств відбувається в умовах посиленої турбулентності та невизначеності зовнішнього середовища, що ставить під загрозу виживання навіть розвинених компаній, які мають на перший погляд все необхідне для досягнення і збереження високого рівня конкурентоспроможності. Невеликі стартапи, обравши правильну ідею створення цінності, а також стратегію бізнес-планування й інноваційні управлінські підходи, що враховують особливості нового цифровізованого світу, здатні досягти успіху набагато швидше, тоді як великі підприємства все ще перебувають на етапі узгодження необхідних трансформацій та змін. Одним із підходів, що дозволяє досягти необхідного рівня гнучкості, є дизайн-мислення. Це відносно нове поняття у бізнес-літературі

стимулювало науковців до вивчення цієї концепції та її застосування у різних сферах бізнесу як методології, що передбачає розуміння бажань і потреб користувача, розробку й створення прототипів, тестування та ітерації доти, доки не буде розроблено рішення, яке задовольнить ці вимоги. У підсумку застосування дизайн-мислення представляє із себе людиноцентричний підхід до впровадження інновацій, особливий спосіб мислення, впровадження креативності, організації та виконання завдань, наближений до дизайнерського. Ключова його відмінність від інших концептів полягає у розвитку здатності гнучко вирішувати виклики, що виникають в діяльності підприємств, перманентному навчанні та застосуванні інноваційних підходів. В той же час, концепту дизайн-мислення не вистачає теоретичної обґрунтованості для практичного застосування, зокрема, у цифровому підприємстві, що має безліч прикладів практичної реалізації, однак, недостатньо доведених фактів методологічної обґрунтованості. З цих позицій, вважаємо обрану тему дослідження актуальною, направленою на вирішення ключових соціально-економічних проблем підприємництва й управління в Україні, особливо в контексті новітніх загроз ведення бізнесу, однак, також і можливостей, що надає цифровізація.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання здійснення підприємницької діяльності в епоху цифровізації приділяється достатньо уваги в наукових дослідженнях останніх років. О. Вишневський, А. Гриценко, М. Мельник, В. Тарасевич, Т. Уманець, О. Дарієнко, С. Філіппова, Г. Яненко розглядають особливості трансформації бізнес-процесів під впливом цифровізації. Н. Райс, П. Бар, О. Бавико, В. Дергачова, О. Зайцева, П. Зуб, М. Кравченко, Л. Лазебник, В. Воцїтенко, В. Салабай окреслюють ключові аспекти бізнес-планування з позицій оновлення технологій, змін в системі менеджменту, інноваційного підходу. Роботи, присвячені дослідженню концепту дизайн-мислення (Дж Колко, М. Холоуей, Т. Браун, Т. Локвуд, Я. Мансурі, Н. Захарченко [4], О. Колесніков, Д. Лукіянов, В. Гогунській, О. Шерстюк), розглядають його сутність та зміст, можливості практичного застосування в інноваційному управлінні, освіті, інших сферах економічної та суспільної діяльності.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Здебільшого теоретичні рамки дослідження дизайн-мислення є розрізненими, зокрема, відсутній ретельний аналіз нормативних наслідків дизайн-мислення в системі стимулювання цифрового підприємництва, і в першу чергу, перегляду якісних параметрів бізнес-планування.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Зважаючи на докорінні зміни, викликані цифровізацією та її впливом на усі сфери людського життя, не можна назвати інноваційний розвиток, спричинений нею, чимось новим і невідомим. Більшість авторів, які досліджують особливості цифрових трансформацій у сфері економіки та бізнесу, погоджуються із твердженням про найбільш значущий їх вплив, а саме «потребу у глибокому переосмисленні бізнес-підходів до створення й донесення до кінцевих споживачів користувацької цінності, а також перетворення цієї цінності у прибуток» [1-6].

Цифровізація спонукає підприємців не лише отримувати переваги від застосування проривних технологій, однак, здійснювати докорінний перегляд існуючих бізнес-моделей, застосовувати асиметричні підходи, гнучко адаптуватись й швидше сприймати нововведення. Зняття традиційних обмежень, що зазвичай стримують підприємницьку активність, завдяки цифровій революції означає також розширення меж життєздатного професійного вибору для більшої, ніж будь-коли раніше, аудиторії.

До переваг трансформації існуючої бізнес-моделі або застосування асиметричної (одночасне ведення традиційного й цифрового бізнесу) відносять загально визнані:

(1) потенціал для збільшення доходу внаслідок охоплення більшої клієнтської бази та заохочення лояльності та повторних покупок серед існуючих клієнтів;

(2) суттєве скорочення витрат, досягнуте завдяки можливості надавати послуги й реалізовувати продукцію в цифровому вигляді або із застосуванням цифрових каналів комунікацій.

Інші суттєві матеріальні та нематеріальні переваги узагальнено в табл. 1.

Ведення цифрового бізнесу трансформує уявлення про створення вартості або цінності в результаті економічної діяльності. Традиційно ціннісна пропозиція компанії трактувалися як постійна пропозиція, в ідеалі – джерело стійкої конкурентної переваги у довготривалій перспективі. Успішний бізнес розробляє одну диференційовану пропозицію та використовує її для позиціонування на ринку, а потім оптимізує сформовану бізнес-модель з метою якомога більш тривалого використання і отримання прибутку. В цифрову епоху функціонування лише однієї моделі створення цінності вже недостатньо.

Водночас і значною мірою з тих самих причин, ефективні засоби реалізації підприємницьких можливостей трансформувалися: підприємці дедалі частіше застосовують інноваційні методи та практики, які спочатку були започатковані в інших країнах, такі як дизайн-мислення, дизайн-спринти, «хакерство зростання» та гнучкий розвиток. Однак, проблемою залишається потреба у подоланні звичного прагнення

управлінських систем до стабілізації та механістичного відтворення сталих, здебільшого недостатньо гнучких процесів. Внаслідок чого гнучкі ініціативи з часом згортаються, відкладаються на майбутнє або скасовуються як неефективні взагалі, а через недостатню підтримку вони не добігають логічного завершення й реальних показників результативності.

Таблиця 1.

Основні матеріальні й нематеріальні переваги впливу цифровізації на ведення бізнесу

<i>Матеріальні переваги</i>	<i>Нематеріальні переваги</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення продажів та зростання доходу від нових клієнтів, нових ринків збуту, існуючих клієнтів (крос-продажі, асиметричні моделі прибутковості). 2. Зниження витрат на маркетинг за рахунок скорочення часу на обслуговування клієнтів; Інтернет-продажі, зменшення витрат на друк та розповсюдження маркетингових комунікацій. 3. Скорочення витрат на ланцюжки поставок на основі зниження рівня товарних запасів; скорочення тривалості циклу при замовленні. 4. Скорочення адміністративних витрат від більш ефективного здійснення рутинних бізнес-процесів, таких як підбір персоналу, оплата рахунків та оформлення відпустки. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Покращення корпоративної іміджевої комунікації, якості корпоративного бренду та його сприйняття різними стейкхолдерами. 2. Більш швидкі та чутливі маркетингові комунікації, включаючи PR, удосконалення механізмів та інструментів управління маркетинговою інформацією та інформацією споживача. 3. Пришвидження життєвого циклу створення нового продукту, що дозволяє скоріше реагувати на потреби ринку, навчатися на майбутнє й здійснювати реалістичне прогнозування. 4. Покращене обслуговування клієнтів, можливість швидко отримувати та зберігати відгуки, більш точне виконання очікувань клієнтів й завдяки цьому посилювати конверсію, лояльність, задоволеність споживачів, зберігати тривалу прихильність. 5. Визначення нових партнерів, більш якісна підтримка існуючих партнерів, зміцнення ланцюжків створення вартості.

Джерело: складено авторами

До прикладу, концепт дизайн-мислення деякі дослідники називають пройденим етапом для західної економічної думки, оскільки провідні виробники вже засвоїли його ключові висновки і можливості, й рушили далі [6, 8]. Тоді як менш розвинені економіки, такі, як українська зокрема, все ще надто повільні у відмові від стандартної аналітичної оцінки й побудови ментальних моделей при створенні нових підприємств, здійсненні стратегічного бізнес-планування, загальній системі управління підприємницькою діяльністю. Окремі приклади вдалого застосування гнучких концептів у розвиненому світі не скасовують потреби описати й сприйняти переваги дизайн-мислення, оскільки за своїм змістом воно означає не лише перехід на нові процеси і практики, але й поведінкову трансформацію усєї управлінської системи.

Розглянемо більш детально зміст дизайн-мислення як наукової категорії. Як і більшість суперечливих явищ в теорії управлінської думки, дизайн-мислення не має чіткого й однозначного трактування. Перші спроби окреслити його зміст відносяться до сфери архітектури й мистецтва, як прагнення осмислити й застосувати особливі дизайнерські підходи, спосіб мислення, світогляд при створенні кінцевого продукту. Пізніше, з 1970-х років Г. Саймон озвучує потребу у швидкій розробці, тестуванні й випуску прототипів, а також миттєвому відстеженні споживчої реакції на них. У подальшому, підприємства все частіше вдаються до дизайн-мислення як інструменту створення інновацій, й дослідники починають визначати його як крос-функціональний підхід до командної роботи, заснований на творчому підході й уважному ставленні до клієнтів [4]; людиноцентрований підхід до прийняття рішень та створення інновацій, натхненний дизайнерським способом мислення [3]; інструмент посилення колаборації із зовнішніми стейкхолдерами, в основу якого покладено перетворення дивергентних перспектив у холістичне узгоджене бачення [8]; рефреймінг на базі залучення окремих індивідів для виявлення й вирішення потенційних проблем бізнес-діяльності [9]; поведінковий, заснований на використанні емпатичних та когнітивних аспектів взаємодії користувачів з продуктами та послугами з метою створення більш релевантних і ефективних рішень [10] та ін. (табл. 2).

Узагальнюючи наведені концепти підтримуємо думку Н. Ф. Кленера та ін. [6], щодо сприйняття дизайн-мислення в якості набору поведінкових практик, зосереджених на користувачах та їх потребах, що передбачає постійне тестування та аналіз емпатичних і когнітивних реакцій, а також розробку й реалізацію на цій основі інноваційних і креативних рішень, направлених на удосконалення поточної бізнес-діяльності.

Дизайн-мислення може бути успішно інтегроване у процеси бізнес-планування при створенні повністю цифрових або змішаних бізнес-моделей підприємств, удосконаленні існуючих, з метою сприяння інноваціям та пришвидшення адаптації до нових цифрових технологій. Бізнес-модель у цифровому підприємстві розглядається як архітектура діяльності, призначена для створення, фіксації, доставки утвореної цінності споживачам [11]. Застосування дизайн-мислення при здійсненні бізнес-планування означає розширення фази ініціації бізнес-проекту через циклічне відтворення п'яти етапів (п'ятиступінчата модель дизайн-мислення):

(1) *emphasize* – етап глибокого аналізу й розуміння потреб і проблем користувачів, дослідження глибинних емпатичних рівнів та поведінкових патернів споживачів (включає проведення інтерв'ю, опитувань, спостережень, збирання зворотного зв'язку у цифрових базах даних, аналітику споживчої поведінки для виявлення споживчих інсайтів);

(2) *define* – етап визначення вагомих проблемних сфер споживачів та їх незадоволених потреб, розробці та ранжуванні користувацьких історій, відбору найбільш значущих для реалізації у продукті

(передбачає візуалізацію процесу взаємодії користувача із продуктом або послугою, формулювання конкретних проблем, збирання підтверджуючих кейсів);

(3) *ideate* – етап генерації ідей для вирішення означених проблем, при цьому чим більше ідей буде згенеровано, тим краще (застосовуються методи мозкового штурму, шести капелюх, ментальні картки та дошки фасилітації тощо), у підсумку ідеї фільтруються та обираються найбільш життєздатні;

(4) *prototype* – етап створення швидких, недорогих, але робочих прототипів запропонованих ідей, що дозволяє виявити слабкі місця і покращити рішення перед впровадженням (моделі можуть бути як фізичними, так і цифровими, обов'язковим є тестування потенційними користувачами й швидке внесення коригувань на основі відгуків);

(5) *test and try* – етап є органічним продовженням попереднього, зосереджуючись на вдосконаленні обраних ідей та доведенні їх до стану готовності й запуску на ринок шляхом тестування, коригування, виправлення функціональних помилок.

Таблиця 2.

Концептуальні виміри поняття «дизайн-мислення»

Вимір	Зміст	Автори
Світоглядний	образ та спосіб мислення, особливий світогляд, підходи, притаманні дизайнерам, що використовуються для створення кінцевого продукту	Д. Саймон, Г. Келлі, М. Лейфер, П. Лінк, А. Боні, Н. Удріс, Х. Беспалюк, О. Полішук, І. Яповега
Крос-функціональний	сучасна технологія управління, заснована на методології креативного мислення й крос-функціонального командного менеджменту, направлена на вирішення професійних завдань і створення інновацій	Ч. Нобль, Д. Норман, Р. Верганті, Н. Захарченко, М. Власюк, А. Комарова
Людиноцентрований	орієнтований на людину підхід до прийняття рішень, створення інновацій, інноваційного управління підприємством або організацією, натхненний дизайнерським способом мислення й здатністю виявляти та задовольняти людські потреби	Т. Браун, С. Магістретті, К. Мічлевські, А. Вард, Л. Моріс, Ю. Стасовський
Колаборативний	інструмент посилення колаборації та співпраці між усіма зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами, заснований на трансформації дивергентних перспектив в холістичне узгоджене бачення	М. Лач, Дж. Колко, Л. Варавя, О. Шуть
Перетворювальний (диверсифікації)	специфічна технологія фреймінгу та рефреймінгу, що передбачає залучення окремих індивідів для виявлення та вирішення правильних проблем, окреслення альтернативного майбутнього бізнес-діяльності	К. Дорст, Т. Локвуд, Н. Ситник, О. Маковоз, Т. Уманець, О. Дарієнко,
Поведінковий	охоплює принципи та методи, які спрямовані на розуміння й інноваційне вирішення проблем через залучення та аналіз поведінки користувачів (емпатичні та когнітивні аспекти)	Дж. Лідтка, В. Шидель, С. Фіксон, Н. Романченко, А. Струк, Б. Малишко
Експериментальний	процес створення артефактів та прототипів, реалізований в ітеративний спосіб, на основі чергування дивергентних та конвергентних фаз, швидкого навчання через ранні і часті невдачі	Р. Боланд, Ф. Коллопі, Л. Ноздріна, О. Колесніков, О. Лукіянов
Візуалізація	підхід, що допомагає подолати двозначність абстрактних, вербальних пояснень через конкретизацію у візуальні репрезентації	М. Беверальд, Д. Дан, Р. Мартін, Л. Вейнгард, А. Вард,

Джерело: узагальнено авторами за [2-10]

Усі відпрацьовані або з певних технічних причин не реалізовані користувацькі історії можуть накопичуватись у беклогу проекту та бути використані під час подальшого вдосконалення продукту або послуги, налаштування бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє уникати дублювання ідей й попереджати необґрунтовані витрати ресурсів, а також повертатись до перспективних рішень за досягнення відповідної технологічної потужності. Пізніше, якщо цифрове підприємство набуває достатньої технологічності, частина процесів (переважно ті, які передбачають розробку цифрових продуктів та послуг) може здійснюватися на засадах agile-підходів. Сучасні дослідники перехід до гнучкого (agile або lean) управління вважають наступним кроком на шляху формування культури дизайн-мислення [2; 6; 7].

Дослідження практичних кейсів застосування дизайн-мислення у діяльності провідних підприємств, що є повністю цифровими, або реалізують асинхронні моделі, дозволило виявити ті сфери бізнес-моделювання, які найчастіше піддаються експериментальним змінам через вплив діджиталізації, а саме: цільовий споживчий сегмент, операційний менеджмент та маркетинг, канали та способи взаємодії з клієнтами, способи доставки споживчої цінності, розбудова партнерських мереж, в тому числі розширення постачальників та потенційних власників франшиз, джерела генерації прибутку, загальна перебудова існуючої бізнес-моделі через суттєві зміни у веденні економічної діяльності.

Узагальнюючи вищевикладене сформулюємо типову схему (фреймворк) застосування дизайн-мислення при здійсненні бізнес-планування в цифрову епоху (рис. 1).

Створення та удосконалення бізнес-моделі із застосуванням принципів дизайн-мислення направлено на забезпечення нею тієї результативності, яка закладається при стратегічному бізнес-плануванні. Бізнес-план окреслює ключовий контекст, ідею розробки продукту або послуги, удосконалення існуючих, подолання виявлених перешкод та загроз, очікувані результати, тоді як полотно бізнес-моделі є більш

гнучким, на пряму пов'язаним із клієнтськими запитами та механізмами перетворення цих запитів, знання і реакції на клієнтські потреби у конкурентні переваги.

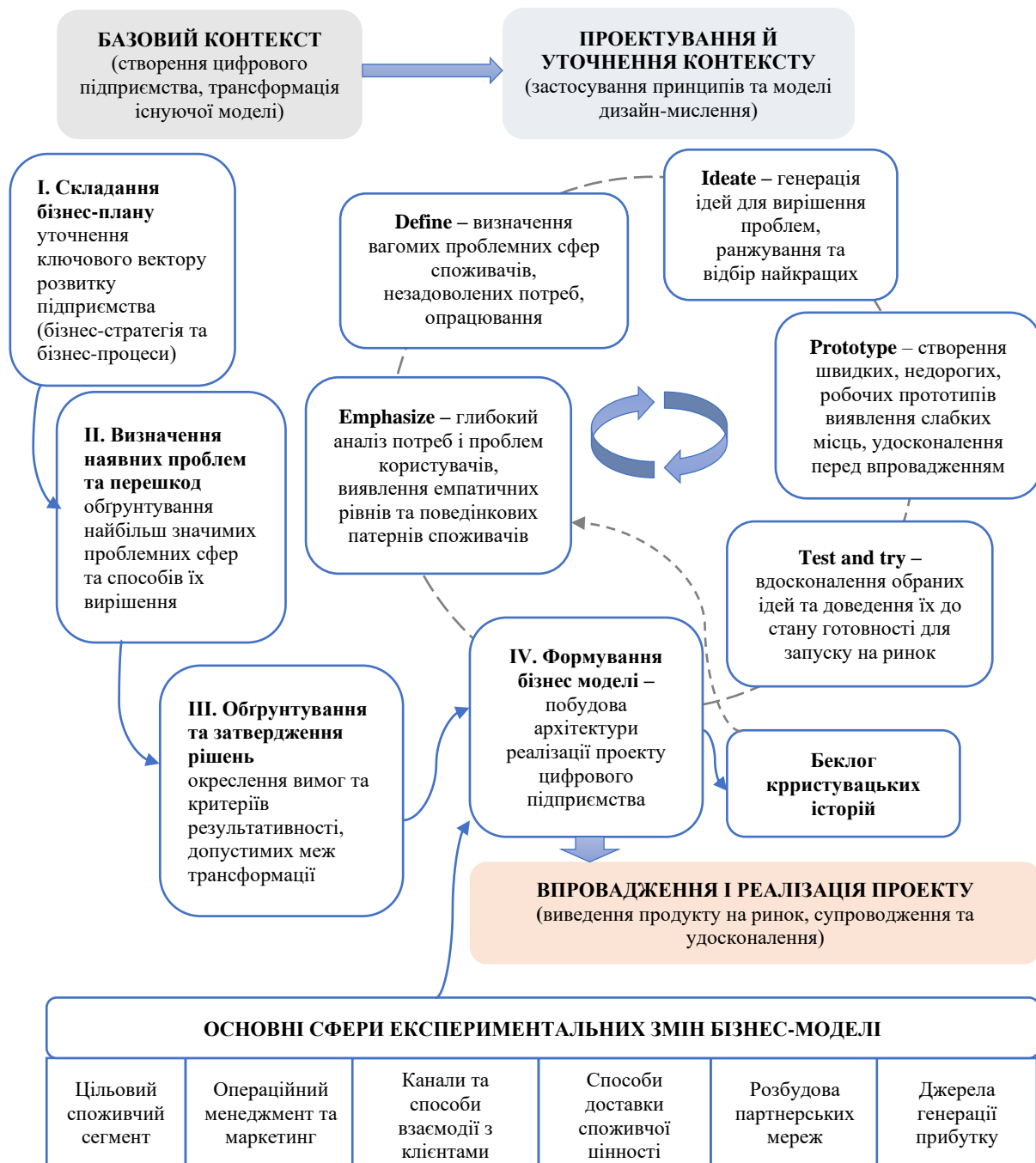


Рис. 1. Фреймворк застосування методології дизайн-мислення при здійсненні бізнес-планування цифрових підприємств
Джерело: складено авторами

Бізнес-моделі повинні активізувати творче мислення, підтримувати творчі процеси, нестандартне мислення й світогляд. У підсумку це дозволяє збільшувати створювану цінність, стимулювати процес генерації ідей, мінімізувати конфлікт інтересів завдяки залученню усіх зацікавлених сторін та усуненню обмежень. Людиноцентризм як основа дизайн-мислення допомагає виявити приховані очікування клієнтів, сформулювати більш чітке завдання для кожного елемента та команди, що приймають участь у розробці, вийти на ітеративний рівень інноваційності та безперервності зворотного зв'язку.

Незважаючи на описані переваги, найчастіше перешкодою у застосуванні принципів дизайн-мислення виступає не відсутність обізнаності про її методологію, однак, неналежний рівень особистісного розвитку керівників та управлінців. Безліч прикладів успішних цифрових стартапів, які перетворюються на єдинорогів у короткі терміни, пропонуючи при цьому високоякісні продукти, доводять, що дизайн-мислення передбачає також певний набір особистісних характеристик у лідерів інноваційних перетворень. Т. Карадай та С. Язічі у своєму дослідженні [12] наводять обґрунтування критеріїв дизайн-мислення, які впливають на

результативність цифрових підприємств, і в першу чергу, є значущими на етапі закладення ціннісної пропозиції при розробці бізнес-планів та формуванні бізнес-моделей:

(1) здатність підтримувати постійний зв'язок з клієнтами, якісно його опрацювати, розрізняти емпатичні запити та описувати поведінкові патерни у форматі клієнтських історій – *дозволяє скорочувати ризики невдачі*, а також *економити час і ресурси* при розробці продуктів та послуг;

(2) здатність навчатись на помилках, швидко опрацювати невдалі кейси та знаходити рішення, які попереджають повторення помилок у майбутньому – *зменшує часові витрати*, в тому числі, на усунення міжособистісних конфліктів та налагодження довірчих відносин;

(3) людиноцентризм як вміння концентруватись на потребах людей, визначати ціннісну пропозицію та обирати канали її доставки клієнтам, налагоджувати командну взаємодію, реагувати на потреби зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів – у підсумку впливає на *рівень прибутковості підприємства*, *економить ресурси та час*, а також *дозволяє вчасно попереджувати ризики невдачі* на будь-якому етапі реалізації;

(4) прийняття рішень на засадах відкритої дискусії, застосування принципів ведення переговорів та партнерства сприяє гармонізації міжособистісних відносин, формуванню середовища співтворчості – у підсумку *зменшує час на розробку та створення ціннісної пропозиції*, сприяє *підвищенню віддачі від інвестицій*.

Наведені критерії дизайн-мислення направлені на усунення найпоширенішої причини невдач у підприємницькій екосистемі – нездатності представити ціннісну пропозицію та побудувати архітектуру її створення й донесення до кінцевого споживача у форматі бізнес-моделі. Значна кількість підприємців, що тривалий час існували в рамках типової відтворювальної екосистеми не володіють достатнім рівнем емпатії (здатності поставити себе на місце споживача, глибоко зрозуміти його потреби та бажання, відчути емоції), креативності та інноваційності (здатності генерувати та тестувати ідеї для вирішення проблем, освоювати нові підходи, експериментувати), системного мислення (представлення проблеми у контексті всієї системи управління підприємством, врахування взаємодії та взаємовпливу різних елементів та факторів на кінцевий результат), командної роботи (вміння ефективно працювати в команді, сприймати та усвідомлювати різноманітні думки та ідеї, проводити командні сесії та фасилітацію групових обговорень), адаптивності та гнучкості (вміння легко адаптуватись до змін та нових умов, готовності швидко реагувати на нові виклики, змінювати стратегічні плани в залежності від результатів), направленість на користувача (створення продуктів та послуг, призначення яких відповідати реальним потребам користувачів, зростання рівня їх задоволеності, полегшення життя).

Концентруючись на втіленні власної ідеї підприємці, що не в повній мірі оволоділи принципами та методологією дизайн-мислення, виявляються не спроможними описати зміст ціннісної пропозиції, наближений до реалій використання продукту споживачем. Внаслідок цього не ціннісна пропозиція підлаштовується під споживача, а бізнес-модель під бізнес-ідею, витрачаються ресурси та час для запуску непотрібних або незручних у використанні продуктів та послуг, навіть якщо зручним є лише канал передачі (цифровий). Мова йде, наприклад, про безліч мобільних застосунків з недружнім UI/UX інтерфейсом, випущеними на ринок лише з метою закрити довготривалі проекти або втілити безперспективну ідею замовника. У підсумку, концепт дизайн-мислення відкидається багатьма підприємцями як нерезультативний, а продукти та послуги реалізуються за принципом мінімальної життєздатності, не вдосконалюються згідно запитів користувачів, дублюють чужі ціннісні пропозиції, що у стратегічному плані не дозволить цифровим стартапам досягти успіху згідно поставлених цілей і заявлених стандартів діяльності.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, дизайн-мислення є невід'ємною складовою успішного планування та ведення цифрового підприємництва в еру цифровізації. Неможливо розробити конкурентоспроможні бізнес-моделі цифрового підприємництва без використання основ дизайн-мислення та подальшої розбудови інноваційної екосистеми. При цьому, дизайн-мислення як концепт дозволяє концентрувати зусилля на творчій складовій підприємницької діяльності, абстрагуючись від переважаючої комерційної, досягати суспільних, а не особистих вигод, прагнути досконалості на протиположному швидкому запуску й отриманню прибутків, реляційної взаємодії на протиположному транзакційним.

Цифрові продукти та послуги створюються у зовсім новому, відмінному від звичного середовища, й вимагають більш детального опрацювання бізнес-моделей як архітектури виявлення та донесення споживчої цінності. Зважаючи на це, запропонований фреймворк застосування методології дизайн-мислення при здійсненні бізнес-планування цифрових підприємств дозволяє поєднати базовий контекст бізнес-планування цифрових трансформацій із ітераційним процесом проектування та уточнення його бізнес-моделі, й подальшого впровадження та реалізації. Удосконалення бізнес-моделі можуть здійснюватись на основі вибору найбільш поширених експериментальних сфер ведення підприємницької діяльності, що трансформуються під впливом цифровізації. Наявність або дотримання принципів дизайн-мислення є

ключовим активом у сучасному бізнес-середовищі, оскільки здатність глибоко розуміти користувачів, генерувати інноваційні ідеї, ефективно співпрацювати в команді та швидко адаптуватися до змін робить його незамінним у процесі розробки та впровадження успішних продуктів і послуг.

Література

1. Уманець Т., Дарієнко О. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління бізнес-процесами в умовах цифровізації економіки України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, No 6, Том 2. С. 64-69.
2. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Випуск 42. С. 18–22. URL: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf>
3. Brown T. Design Thinking. *Harvard Business Review* 2008. №86 (6). pp. 84–92.
4. Захарченко Н. В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. *Академічний огляд*. 2022. №1(56). С. 53-60.
5. Kolesnikov O. E., Lukianov D.V., Gogunskii V. D., Sherstyuk O. I. The Use of the “design-thinking” and “seven hats” Methods at the Project Initiation and Planning Stage. *Herald of Advanced Information Technology*. Publ. Nauka i Tekhnika. Odessa: Ukraine. 2018, Vol.1, No.1, 62-68.
6. Klenner N. F., Gemser G., Karpen I. O. Entrepreneurial ways of designing and designerly ways of entrepreneuring: Exploring the relationship between design thinking and effectuation theory. *Journal of Product Innovation Management*. 2022. Vol. 39. Iss. 1. Pp. 66-94.
7. Autio E, Fu K., Smit W., Muftiadi A., Chiyachantana C., Prasarnphanich P., Phạm Quyên M., Habaradas R., Petalcorin C., Jinjara Y., Park D. Adoption of Digital Technologies, Business Model Innovation, and Financial and Sustainability Performance in Startup Firms. Background Paper. 2022. 48 p.
8. Luchs M. G., Swan K. S., Creusen M. (2016). Perspective: A Review of Marketing Research on Product Design with Directions for Future Research. *Journal of Product Innovation Management*. 2016. Vol. 33 (3). pp. 320–341.
9. Dorst K. The Core of ‘Design Thinking’ and its Application. *Design Studies* 2011. Vol. 32 (6). pp. 521–532.
10. Liedtka J. Why Design Thinking Works. *Harvard Business Review*. 2018. Vol. 96 (5). pp. 72–79.
11. Пекна Г. Б., Білокур Г. В. Бізнес-планування та його роль у сучасних умовах розвитку України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. Вип. 49. С. 196-202.
12. Karaday T., Yazici S. Planning the business model by design thinking: a research on startups. *Istanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*. 2021. Vol. 5, No 10. Pp. 75-95.

References

1. Umanets T., Dariienko O. (2022). Teoretychne pidgruntia adaptivnoho upravlinnia biznes-protsesamy v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 6, 2, 64-69.
2. Lazebnyk L. L., Voitenko V. O. (2020). Informatsiina infrastruktura v tsyfrovizatsii biznes-protsesiv pidpriemstva. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. 2020, 42, 18–22.
3. Brown, Tim (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86 (6): 84–92.
4. Zakharchenko N. V. (2022). Perspektyvy rozvytku dyzain-myslennia v upravlinni biznesom ta innovatsiamy. *Akademichnyi ohliad*, 1(56), 53-60.
5. Kolesnikov, O. E., Lukianov, D. V., Gogunskii, V. D. i Sherstyuk, O. I. (2018). The Use of the “design-thinking” and “seven hats” Methods at the Project Initiation and Planning Stage. *Herald of Advanced Information Technology*. Publ. Nauka i Tekhnika. Odessa: Ukraine. 1, 1, 62-68.
6. Klenner N. F., Gemser G., Karpen I. O. (2022). Entrepreneurial ways of designing and designerly ways of entrepreneuring: Exploring the relationship between design thinking and effectuation theory. *Journal of Product Innovation Management*, 39, 1, 66-94.
7. Autio E, Fu K., Smit W., Muftiadi A., Chiyachantana C., Prasarnphanich P., Phạm Quyên M., Habaradas R., Petalcorin C., Jinjara Y., Park D. (2022). Adoption of Digital Technologies, Business Model Innovation, and Financial and Sustainability Performance in Startup Firms. Background Paper. 48 p.
8. Luchs, Michael G., K. Scott Swan, and Mariëlle E. H. Creusen. (2016). Perspective: A Review of Marketing Research on Product Design with Directions for Future Research. *Journal of Product Innovation Management* 33 (3): 320–41.
9. Dorst, Kees. (2011). The Core of ‘Design Thinking’ and its Application. *Design Studies* 32 (6): 521–532.
10. Liedtka, Jeanne. 2018. Why Design Thinking Works. *Harvard Business Review*. 96 (5): 72–79.
11. Pekna H. B., Bilokur H. V. (2018). Biznes-planuvannia ta yoho rol u suchasnykh umovakh rozvytku Ukrainy. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 49, 196-202.
12. Karaday T., Yazici S. (2021) Planning the business model by design thinking: a research on startups. *Istanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*. 5, 10, 75-95.