

УДК 658.512.2

DOI: 10.32342/2074-5354-2020-2-53-7

Л.О. ЛІГОНЕНКО,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри бізнес-економіки і підприємництва
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5597-5487>

ДИЗАЙН-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕТОДОЛОГІЯ ПОШУКУ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ

У статті висвітлено періодизацію розбудови дизайн-менеджменту, який протягом своєї 50-річної історії пройшов складний шлях від методології управління естетикою продукту та корпоративним дизайном, від управління проектуванням до визнання його стратегічним активом бізнес-організацій та основою для пошуку і впровадження інновацій.

Сучасна парадигма трактує дизайн-менеджмент як новий підхід до управління розробкою нових продуктів та послуг, а також стратегії, організаційної та бізнес-моделі, що, базуючись на методології дизайн-мислення, забезпечує врахування вподобань споживача (користувача) та передбачає його активну участь у процесах пошуку та впровадження різноманітних інновацій.

У статті систематизовано теоретико-методологічні основи сучасного розуміння змісту методології дизайн-менеджменту, зокрема розкрито цілі та завдання, функції та результати і розріз 3 рівнів впровадження (операційний, тактичний та стратегічний). З урахуванням міжнародного стандарту BS 7000:2008 «Системи дизайн-менеджменту» визначено можливі суб'єкти дизайн-менеджменту залежно від рівня, кола завдань та організаційних функцій, які виконуються, та пріоритетні сфери використання; розкрито організаційні передумови його успішної реалізації, визначено тригери (спонукальні мотиви) дизайн-процесів.

Викладено базові положення щодо підтримки дизайну як діяльності, спрямованої на введення нових ідей на ринок, в документах Європейського Союзу. Наведено результати досліджень провідних консалтингових компаній світу щодо ефективності дизайну та його впливу на фінансові показники діяльності компаній. Описано типологію компаній залежно від зрілості опанування технологіями дизайн-менеджменту. Розкрито практичну значущість опанування дизайн-менеджментом для зростання конкурентоспроможності бізнес-організацій, пошуку нових інноваційних ідей щодо продуктів, послуг та бізнес-моделей.

Ключові слова: *дизайн, дизайн-менеджмент, стандарти на системи дизайн-менеджменту, інновації, методологія впровадження інновацій, дизайн-мислення.*

В статье освещена периодизация истории становления дизайн-менеджмента, который в течение своей 50-летней истории прошел сложный путь от методологии управления эстетикой продукта и корпоративным дизайном; управления проектированием к признанию его стратегическим активом бизнес-организаций и основой для поиска и внедрения инноваций. Современная парадигма трактует дизайн-менеджмент как новый подход к управлению разработкой новых продуктов и услуг, стратегий, организационной и бизнес-модели, который, базируясь на методологии дизайн-мышления, обеспечивает учет интересов потребителя (пользователя) и предусматривает его активное участие в процессах поиска и внедрения различных инноваций.

В статье систематизированы теоретико-методологические основы современного понимания содержания методологии дизайн-менеджмента, в частности раскрыты ее цели и задачи, функции и результаты внедрения в разрезе 3 уровней (операционный, тактический и стратеги-

ческий). Опираясь на международный стандарт BS 7000:2008 «Системы дизайн-менеджмента», определены возможные субъекты дизайн-менеджмента в зависимости от его уровня, круга задач и организационных функций (операционная, вспомогательная или консалтинговая). Определены триггеры (побудительные мотивы) процессов дизайна; раскрыты организационные предпосылки его успешной реализации.

Изложены базовые положения поддержки дизайна как деятельности, направленной на выведение новых идей на рынок, в документах Европейского Союза. Представлены результаты исследований ведущих консалтинговых компаний мира относительно эффективности дизайна и его влияния на финансовые показатели деятельности компаний. Описана типология компаний в зависимости от зрелости овладения технологиями дизайн-менеджмента. Раскрыта практическая значимость овладения дизайн-менеджментом для роста конкурентоспособности бизнес-организаций, поиска новых инновационных идей продуктов, услуг и бизнес-моделей.

Ключевые слова: дизайн, дизайн-менеджмент, стандарты на системы менеджмента, дизайна, инновации, методология внедрения инноваций, дизайн-мышление.

Постановка проблеми. Нові реалії ведення бізнесу, обумовлені пандемією COVID-19, ще більше загострили проблему активізації інноваційної діяльності українських підприємств та установ. Сьогодні вже просто неможливо працювати «по-старому», використовуючи накопичений арсенал підходів та інструментів до здійснення підприємницької діяльності. Традиційні продукти, послуги та бізнес-моделі вже не цікавлять споживача, «світ» якого змінився, оскільки не відповідають його потребам, інтересам, обмеженням, не приносять йому цінності (корисності). Отже, без інновацій бізнес-організації не в змозі забезпечити ані поточної конкурентоспроможності та клієнтської привабливості, ані довготривалої життєздатності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Пошуком «рецепту» активізації інноваційної діяльності займалося багато всесвітньо визнаних вчених, праці яких добре відомі у світовому бізнес-середовищі. Саме здобутки цих вчених зараз активно цитуються українськими дослідниками та вивчаються в українських університетах та бізнес-школах.

У межах даного дослідження вважаємо за доцільне звернути увагу ще на одну методологію, яка успішно використовується провідними компаніями світу та довела свою ефективність стосовно впливу на зростання як фінансових, так і нефінансових параметрів успішності бізнесу – дизайн-менеджмент. Цю методологію можна розглядати і як новий напрям чи підсистему менеджменту, що сформував-

ся на перетині теоретичного підґрунтя та інструментарію різних шкіл і концепцій задля допомоги компаніям в пошуку та впровадженні ідей інноваційного розвитку свого бізнесу.

Термін «дизайн-менеджмент» практично не поширений в Україні, сприймається з подивом та скептицизмом. Проте вивчення іноземних джерел дозволило ознайомитися з цією концепцією, методологією та специфічним видом менеджменту і усвідомити більш як вікову історію його розвитку та становлення.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є висвітлення історії та періодизація розбудови дизайн-менеджменту, розкриття його сучасної парадигми, систематизація теоретико-методологічних основ (цілі та завдання, функції, рівні, складові, процес тощо). Враховуючи існуючий стан сприйняття важливості та ефективності дизайну в діяльності компаній і важливості впровадження дизайн-менеджменту, проаналізовано результати досліджень провідних консалтингових компаній світу щодо ефективності дизайну та його впливу на фінансові показники діяльності компаній та розкрито практичну значущість опанування дизайн-менеджменту для зростання інноваційності бізнес-організацій, пошуку нових інноваційних ідей щодо продуктів, послуг і бізнес-моделей.

Результати дослідження. Офіційна історія розвитку нової методології, дисципліни та нового виду менеджменту починається у 1965 р., коли термін «дизайн-

менеджмент» був вперше представлений на засіданні Королівського Товариства Мистецтв в Лондоні.

Періодизація історії розбудови дизайн-менеджменту дозволяє виокремити 4 етапи його розвитку, які принципово різняться проблематикою та спрямованістю цієї методології:

1. Управління естетикою продукту та корпоративним дизайном.

2. Управління проектуванням (розробка методології процесу).

3. Управління дизайном як стратегічним активом.

4. Управління дизайном як основою для інновацій.

Назви етапів дають наочне уявлення про головний напрям зосередження зусиль та дозволяють говорити про поступову зміну парадигми дизайн-менеджменту: від методології, за допомогою якої розроблювався чи удосконалювався зовнішній вигляд продуктів, формувалася корпоративний дизайн і стиль, до методології, що стала теоретичним підґрунтям розбудови стратегічного управління та управління проектуванням (проектами), а згодом – до методології проектування будь-яких інших об'єктів, які потребують свого удосконалення (розвитку) з орієнтацією на клієнта (кінцевого споживача).

Сучасна парадигма дизайн-менеджменту визначає опанування цього одного зі стратегічних активів компанії та основи для успішної розробки і впровадження інновацій на підставі оволодіння методологією дизайнерського мислення, яка напрацьована на попередніх етапах його розбудови.

На основі синтезу визначення поняття «дизайн-менеджмент» провідними світовими інституціями [1–3] у даній сфері, а також практикуючими фахівцями [4–5] можна переконливо констатувати, що дизайн-менеджмент – це новий підхід до управління розробкою нових продуктів і послуг, а також стратегії, організаційної та бізнес-моделі, що, базуючись на методології дизайн-мислення, забезпечує врахування вподобань споживача (користувача) та передбачає його активну участь у процесах пошуку та впровадження інновацій.

Основними особливостями досліджуваного поняття є глибоке розуміння кінцевого споживача (емпатія), залучення до процесу пошуку інноваційних ідей на усіх рівнях організації, а також організований на постійній основі процес пошуку та впровадження покращань продукту (товарів, робіт, послуг).

Таким чином, дизайн-менеджмент – постійно організований процес створення або покращання продукту/послуги/бізнесу тощо, який передбачає глибоке вивчення та розуміння потреб та проблем його споживача та/або інших зацікавлених осіб (виходячи з об'єкта дизайну). Впровадження дизайн-менеджменту дозволяє не тільки збільшити обсяги продажу продукту/послуги, а й забезпечити зростання прибутків бізнес-організації, підвищити довіру клієнтів до компанії, сприятиме зростанню вартості її бренда та клієнтської привабливості (лояльності). Поєднання клієнтоорієнтованого підходу дизайн-мислення з методологією стратегічного управління та концепцією «відкритих інновацій» формує синергетичний ефект, що забезпечує не тільки задоволеність споживачів (користувачів) продуктів та послуг, а й задоволення інтересів усіх груп стейкхолдерів та успіх організації в цілому.

Дизайн-менеджмент виконує роль інтерфейсу між дизайн-процесом, організацією та ринком на основі синергії 3 функцій: 1) узгоджує дизайн-стратегію зі стратегією бізнесу та бренд-стратегією; 2) забезпечує якість та відповідність дизайну потребам споживачів; 3) покращує споживачькі властивості та відповідає за зростання конкурентоспроможності товарів та послуг [6]. Таким чином, дизайн-менеджмент, використовуючи термінологію з крилатого вислову Пітера Друкера, забезпечує управління дизайном з точки зору його структури та процесу («робити речі правильно») – науково обґрунтований процес проектування будь-чого, а також з точки зору отриманого результату та ефективності («робити правильні речі») – орієнтація на кінцевого користувача (споживача).

Дизайн-менеджмент в бізнес-організаціях може здійснювати на трьох рівнях [7]: 1) операційний: управління окремими проектами і командами з дизайну; його метою

є досягнення цілей, які були поставлені на рівні стратегічного управління; 2) тактичний: організація дизайн-ресурсів і процесів виробництва дизайну (створення структури дизайну) для забезпечення зменшення розриву між цілями на рівні стратегічного управління і реалізації їх на операційному рівні; 3) стратегічний: розробка стратегічного довгострокового плану використання дизайну для досягнення бізнес-цілей і визначення його ролі в компанії. Метою є підтримка і зміцнення корпоративної візії, створення зв'язку між дизайном і бізнес-стратегією. Більш детальна інформація щодо змісту, складових, результатів та виконавців дизайн-менеджменту на визначених рівнях наведена у табл. 1.

Суб'єктами дизайн-менеджменту є певне коло осіб, які здійснюють управління процесом розробки та впровадження дизайну різних об'єктів.

Основним суб'єктом дизайн-менеджменту є спеціалізований фахівець-дизайн-менеджер. Функціонал його діяльності залежить від рівня дизайн-менеджменту, який впроваджено в конкретній бізнес-організації, його кола завдань та організаційних функцій (див. табл. 1).

Базуючись на результатах дослідження Герт Коотстра (Gert Kootstra, 2006) прийнято виділяти типи дизайн-менеджменту (ДМ) залежно від організаційних функцій, які виконує дизайн-менеджер:

- ДМ як лінійна функція – дизайн-менеджер виконує «первинні» завдання в організаційному процесі, тобто безпосередньо розробляє дизайн, відповідаючи за його результати;
- ДМ як розподільча (дорадча) функція – функціонал дизайн-менеджменту виконує один із співробітників компанії, здійснюючи консультування для інших відділів або працівників з питань дизайн-менеджменту;
- ДМ як допоміжна функція – дизайн-менеджер визначається як креативний фахівець з управління виробництвом, бренд-менеджменту, маркетингу, PR і комунікацій.

Відповідно до Стандарту BS 7000*10:2008 Системи дизайн-менеджмента. Терміни та визначення («Design management systems»- Part 10: Vocabulary

of terms used in design management») [3] суб'єктами дизайн-менеджменту є: керівник дизайну (design leader); корпоративна дизайн-команда (corporate design team); аналітичний центр (thinktank); куратор інновацій (innovation champion); команда змін (changeteam).

Як зазначено в Стандарті BS 7000-2:2008 «Системи дизайн-менеджменту. Керівництво з управління дизайном промислової продукції» («Design management systems – Part 2: Guide to managing the design of manufactured products») [8], для забезпечення ефективного дизайн-менеджменту на організаційному рівні перш за все необхідно забезпечити залученість в процеси дизайн-менеджменту вищого менеджменту. У великих організаціях це має бути член правління або керівник організації, в малих – власник-менеджер або співвласники (далі буде використовуватися узагальнюючий термін – керівництво). Колективна відповідальність керівництва забезпечить чітке розуміння внеску дизайну у функціонування та розвиток компанії.

Для практичної реалізації та контролю за дизайн-менеджментом на організаційному рівні можуть бути створені Виконавчий комітет з дизайну або група з розробки політики/стратегії дизайну. Члени такої групи мають своїми діями демонструвати розуміння та зацікавленість в удосконаленні дизайну продукції, мати необхідні компетенції та вміти працювати команді.

Таким чином, коло суб'єктів дизайн-менеджменту достатньо широке та різноманітне як за статусом (персона, команда, колегіальний орган), так і за функціоналом і повноваженнями.

Практична реалізація методології дизайн-менеджменту в компаніях має здійснюватися на організаційному рівні та рівні окремих проектів.

На організаційному рівні рекомендовано створення відповідних організаційних передумов для сприйняття і практичної реалізації методології дизайн-менеджменту. Відповідно до Стандарту BS 7000-3:2008 «Системи дизайн-менеджменту. Частина 3. Керівництво з управління сервіс-дизайном» («Design management

Таблиця 1

Характеристика рівнів дизайн-менеджменту

Рівень	Зміст	Цілі	Складові	Результати	Виконавці
Операційний дизайн-менеджмент	Управління окремими проєктами та командами з дизайну.	Досягнення завдань, визначених на стратегічному рівні дизайн-менеджменту; вимірювання та оцінка якості дизайну і результатів управління дизайном	Підбір та управління виконанням дизайну власними чи зовнішніми виконавцями (постачальниками дизайнерських послуг); контроль над документацією, оцінка процесів дизайну та отриманих результатів	Досягнення конкретних цілей в дизайні; послідовне створення та впровадження дизайн-рішень високої якості, які відповідають бренду та стратегії розвитку компанії	Операційний дизайн-менеджер, арт-директор
Тактичний дизайн-менеджмент	Організація дизайн-ресурсів та процесів створення дизайну	Створення структури дизайну в компанії; забезпечення відповідності між цілями, які визначені на стратегічному рівні та реалізацією їх на операційному рівні	Координація різноманітних дизайн-проєктів та діяльності в межах бізнес-процесів компанії; розробка та впровадження організаційного забезпечення дизайну в межах компанії; організація заходів з формування дизайн-навичок та компетенцій, розподіл ролей та відповідальності, розробка інноваційних продуктів та концепцій сервісу, формування досвіду використання можливостей дизайну	Вибудовування внутрішніх ресурсів та компетенцій для ефективної реалізації дизайн-проєктів	Тактичний дизайн-менеджер, менеджер (директор) з дизайну, менеджер з інновацій, бренд-менеджер, менеджер з розробки нових продуктів та послуг
Стратегічний дизайн-менеджмент	Визначення ролі та значення дизайну в досягненні стратегічних цілей	Підтримка та зміцнення корпоративного бачення, створення зв'язку між дизайном та бізнес-стратегією	Узгодження дизайну, бренда та стратегії продукту; розробка корпоративної стратегії дизайну (візю, місія та позиціонування дизайну в компанії); визнання дизайну центральним елементом в розробці та реалізації бізнес-стратегії	Посилення конкурентних переваг та відмінних характеристик продукту/компанії/бізнес-моделі	Стратегічний дизайн-менеджер, директор (віце-президент) з дизайну та інновацій, креативний директор

Систематизовано автором на основі [7].

Systems – Part 3: Guide to managing service design») [9] найбільш вагомими елементами відповідальності керівництва за розробку дизайну продукту, визнані: розробка філософії, цілей та стратегії дизайну; ресурсне та фінансове забезпечення дизайн-менеджменту; створення необхідної інфраструктури дизайн-менеджменту; реалізація комплексу заходів, спрямованих на ринкове позиціонування продукту; реалізація комплексу маркетингу, необхідного для просування та продажу продукції; планування та комунікації; аудит та оцінка наслідків дизайну.

Необхідними передумовами ефективного управління дизайном в конкретній організації є: інформованість про інтереси і потреби клієнтів; орієнтація на забезпечення якості і надійності; щира і прозора орієнтація на ефективність розробки; вмотивованість усіх співробітників; бачення майбутнього і чіткі цілі; забезпечення необхідними ресурсами в плані персоналу і устаткування; наявність відповідних організаційних систем;

обізнаність про діяльність конкурентів; обізнаність про актуальну діяльність і інновації в інших областях; розуміння організаційних можливостей і обмежень. Детальні рекомендації стосовно організації дизайн-процесу на корпоративному та проектному рівнях при розробці нового продукту та послуг містяться у Британських Стандартах [8–9].

Тригери (спонукальні мотиви) дизайн-процесів вельми різноманітні (табл. 2), що обумовлює необхідність організації моніторингу відповідних параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища задля забезпечення швидкого виявлення та адекватного реагування – започаткування дизайн-процесів та проектів, пов'язаних з розробкою нових товарів та послуг, удосконалення власних бізнес-процесів тощо. Наголошується, що «будь-який співробітник організації повинен повідомляти (і це має заохочуватися) про потенційні тригери нових ідей продуктів та послуг; такі ініціативи мають швидко повідомлятися вгору чи і вниз по інстанції».

Таблиця 2

Типові тригери, які спонукають ініціювання розробки нових товарів та послуг

Внутрішнє середовище		Зовнішнє середовище	
Виробничі можливості чи обмеження	Зміни активів компанії, що надають можливість повторного дизайну продукту; поліпшення існуючих продуктів, щоб спростити, поліпшити або оптимізувати дизайн; отримання ліцензії або укладання договору франшизи; вдосконалення продукту чи послуги для встановлення більш тісного контакту зі споживачем (клієнтом); старіння або вихід з ладу обладнання, поява нових матеріалів тощо	Споживач (замовник)	Реакція у відповідь на сприйману потребу ринку – наявність попиту (тиск ринку); прямий запит від замовника; скарги і ідеї клієнтів; зміни в поведінці та стилі життя споживачів тощо
		Уряд, держава	Ініціативи і регламенти уряду; нові правила, закони, стандарти і норми; економічні тенденції, екологічні проблеми; потреби соціального забезпечення тощо
Збутові проблеми або можливості	Проблеми, невдачі або недоліки існуючих продуктів та послуг; зниження (порівнянно з конкурентами) обсягу продажів або кількості замовлень; скарги торгового персоналу (дилерів); можливості виходу на нові ринки збуту; формування нових або удосконалення існуючих ланцюгів просування тощо	Конкуренти	Спостереження, наслідування або поліпшення продукції та послуг конкурентів; зміна концепції або бізнес-моделі в організаціях - конкурентах
Субекти та результати інноваційної діяльності (внутрішні можливості та зовнішній вплив)			
- винахідники, академіки, учені і консультанти; відкриття, зроблені в результаті наукових досліджень, можливості, пов'язані з розробкою нової технології (технологічний тиск); новий спосіб застосування технології, що може привести до інновацій; творча думка з будь-якого джерела; нові патентні заявки; раціоналізаторські пропозиції; результати обговорення в гуртках якості; досвід і інтуїція тощо.			

Авторська розробка на основі [8–9].

Пріоритетними сферами використання дизайн-менеджменту фахівці The Interaction Design Foundation (некомерційне співтовариство, засноване в Данії, з 17-річним досвідом діяльності в галузі дизайну та навчання дизайну) вважають [1]:

- продуктову: управління всіма функціями, пов'язаними з розробкою продукту, його випуском та забезпечення зв'язків з іншими бізнес-підрозділами;
- брендову: створення такого бренду, який буде широко пізнаваним та підтриманим клієнтами;
- сервісну: використання досвіду клієнта з використання клієнтоорієнтованого підходу;
- інженерну: більше стосується технологічних результатів, ніж інші дисципліни дизайну – чи то технологічний процес (наприклад, виробництво), або технологічні артефакти (такі як система);
- бізнесову: бізнес може бути розроблений зсередини, щоб працювати більш ефективно та на більш високому рівні.

У деяких дослідженнях [5] акцентується увага на ролі дизайн-менеджменту в налагодженні та контролі бізнес-процесів та окремих аспектів діяльності, зокрема:

- внутрішні бізнес-процеси – зменшення неефективних процесів, які невидимі для клієнта, але вигідні для компанії з точки зору зниження витрат;
- процес навчання – знання про дизайн можуть бути запроваджені в процесі навчання і розвитку співробітників компаній, що покращить якість їх роботи;
- відносини з клієнтами і позиціонування бренду компанії – дизайн, що застосовується до бренду, забезпечує стратегічне позиціонування та диференціацію ринку в очах клієнтів;
- пошук резервів зростання фінансових результатів господарювання та цінності бізнесу – зусилля дизайн-менеджера, спрямовані на збільшення продажів або зменшення витрат, що обумовить зростання стратегічної і поточної цінності бізнесу.

Опанування навичок дизайну та дизайн-менеджменту знаходить все більш

активну підтримку на державному рівні та інституціями ЄС. Так, Лісабонська стратегія та стратегія Європи-2020 визнає одним зі своїх пріоритетів зростання інвестицій в «творчі» галузі економіки країн Європи. Згідно з цим документом «ЄС повинен забезпечити більш привабливі рамкові умови для інновацій та творчості, у тому числі за допомогою стимулів для зростання фірм на основі знань» [10].

Важливість дизайну як діяльності, спрямованої на виведення нових ідей на ринок, було визнано в Європейському Союзі. Так, у флагманській ініціативі Стратегії зростання Європи 2020 року [11] зазначено, що:

- дизайн дозволяє компаніям передбачати очікування користувачів і створювати рішення, про які вони ніколи не могли б навіть думати (мова йде про врахування їх емоцій);
- дизайн може призвести до переосмислення ідей, таких як зміна форми продукту, щоб краще адаптувати його до потреб клієнтів, змінити функціональні можливості веб-сайту, зробити його більш зручним для користувача, оновити виробничу лінію, щоб отримати ефективність ресурсів або оптимізувати процеси в організації для підвищення продуктивності.

Стратегічними завдання визначено збільшення використання дизайну для інновацій та зростання в Європі; підвищення рівня поінформованості про те, як інновації, спрямовані на дизайн, підвищують ефективність державних послуг та стимулюють зростання бізнесу; створення потенціалу і компетенції для виконання цієї політики.

У дослідженні Бостонського інституту управління проектами (DMI) «Дизайн та конкурентна перевага: модель для передового управління дизайном у європейських МСП» [12] ще в 2003 році було визначено такі наслідки використання дизайну: покращує ефективність інноваційної політики та комунікаційної політики фірми; покращує глобальну роботу фірми; це вигідна інвестиція; покращує конкурентну перевагу країни в міжнародній конкуренції; розвиває екс-

порт; може допомогти реструктуризації економічного сектора в регіональній економічній політиці; створює цінність на макро-економічному рівні. Останні дослідження повністю підтверджують висловлені гіпотези та припущення.

У дослідженні Датського центру дизайну (DDC) був започаткований термін в «дизайнерські сходи», за допомогою якого інтерпретують глибину застосування дизайну в компаніях [13]. Перше дослідження рівня поширеності дизайну було проведено у 2007 році та засвідчила таке:

1. Непроєктування (компанії, які не використовують дизайн) – 15%;

2. Дизайн як стиль (використання дизайн для розробки зовнішнього вигляду товарів) – 17%;

3. Дизайн як процес (компанії інтегрують дизайн у процес розробки товарів та послуг) – 45%;

4. Дизайн як інновація (компанії розглядають дизайн як ключовий стратегічний елемент) – 21%.

Дослідження довело, що компанії, які використовували вищі концепції дизайну, мали відносно більший та стабільніший темп зростання. Компанії- респонденти підтвердили висловлену гіпотезу стосовно важливості дизайну. Більше 70% компаній визнають дизайн «промоутером інновацій» (71%), розглядають його використання «потенціал зростання компаній» (79%), підтверджують, що саме за його допомогою можна розробити «продукти більш зручні для користувачів» (71%).

У 2016 році Датський центр дизайну и Конфедерація датської промисловості (DI),

а в 2018 році ці ж інституції разом з Epinion повторили дослідження «Design Design». Виявлено нові концепції (стадії в розвитку дизайну) та оцінено їх поширеність (табл. 3.):

- 54% компаній систематично використовують дизайн;

- 75% з них підтверджують, що дизайн має позитивний вплив на економічний результат (для компаній, які використовують проектування стратегічно, позитивний результат підтвердило 92% респондентів);

- 50% компаній вказують, що дизайн мав зростаючий вплив на економічний результат за останні п'ять років;

- 64% очікують, що дизайн стане більш важливим фактором конкуренції протягом наступних п'яти років;

- 79% компаній зазначають, що дизайн зміцнює їх бренд;

- 67% – дизайн сприяє зростанню їхніх конкурентних переваг;

- 65% – що дизайн підвищує задоволеність клієнтів;

- 77% компаній стверджують, що рішення про оформлення приймаються на вищому виконавчому рівні [14].

Інший підхід до оцінювання ступеня зрілості дизайну запропонований InVisio у звіті «The New Design Frontier», який підготовлено за результатами опитування 2200 компаній 77 країн (опублікований у лютому 2019 р.) [15]. Запропоновано типологію компаній за ступенем зрілості дизайну наведено у табл. 4. Незалежно від поточного рівня розвитку дизайну компаніям рекомендовано розвивати власний дизайн до 5-го рівня зрілості та ставати візіонерами дизайн-менеджменту.

Таблиця 3

Поширеність концепції дизайну (частка компаній, що перебувають на відповідній стадії розвитку дизайну)

Концепції або стадії розвитку дизайну	2016 р.	2018 р.	В т.ч. залежно від розмірів		
			Малі (до 50 осіб)	Середні (до 100 осіб)	Великі (вище 100 осіб)
1.1. Недизайн	40	45	47	45	25
1.2. Дизайн як стиль	15	15	14	23	16
1.3. Дизайн як процес	30	24	22	20	42
1.4. Дизайн як стратегія	13	15	16	10	13

Складено за [14].

Таблиця 4

Типологія компаній за ступенем зрілості дизайну

Ступінь зрілості	Сфера та характер використання дизайну; рекомендації щодо перспектив використання та розвитку дизайну
Виробники (1 рівень) – 41% респондентів	Компанії-виробники орієнтовані тільки на найбільш помітні аспекти дизайну. На цьому рівні організації роблять ранні спроби створити ефективну і послідовну історію через візуальну ідентичність, але нехтують процесами, співпрацею та розширеними інструментами. Співпраця між командами, у тому числі через семінари і онлайн-інструментів, створення програми досліджень користувачів, яка дозволить компаніям-виробникам отримати те, що їм потрібно, щоб вийти за межі пікселів і допомогти своїм колегам побачити, що дизайн – це більше, ніж просто «гарна картинка»
Посередники (2-й рівень) – 21% респондентів	Дизайнерські команди у компаніях-посередниках мають більш розроблені спільні процеси, передбачають спільні робочі засідання і інтегрований інструментарій з непроєктованими колегами. Користування дослідженнями, опитування користувачів, тестування зручності використання також більш поширені. Загалом, в компаніях більше говорять про дизайн : від керівників (відстоюють його важливість) до працівників (виражають більший інтерес і співчуття для клієнтів)
Архітектори (3-й рівень) – 21% респондентів	Формалізація дизайну як масштабованої функції є ознакою для компаній-архітекторів. Вони вийшли за рамки базового дизайн-процесу і мають спільне бачення, чітку роль, спільну відповідальність і багато іншого. Документація щодо практики проектування більш суттєва. Це дозволяє проектувати, підтримуючи більш складні виробничі екосистеми, при цьому інтегруючи себе в однаково складні внутрішні операційні структури. Компаніям-архітекторам необхідно зосередитися на посиленні їх експериментів на практиці, побудові механізмів і процедур навколо розробки гіпотез, виконанні тестів та вимірюванні результатів.
Вчені (4-рівень) – 12% респондентів	Організації-вчені є майстрами дизайну, керованого даними. Вони досконалі практиці щодо аналітики, експериментів, рекрутингу для досліджень користувачів і моніторингу, вимірювання успіху конкретними зусиллями. У цих компаніях команда дизайнерів наділена повноваженнями та можливостями, які вона вважає важливими. Керівники публічно заявляють про важливість проектування, а також вимірювання та моніторингу його впливу на бізнес. Для підтримки всього цього проектні операції є повністю формалізованими. Організації-вчені повинні застосовувати свої інструменти для нових викликів у бізнесі, для підготовки різноманітних управлінських рішень та відкриття нових можливостей для бізнесу
Візіонери (5- рівень) – 5% респондентів	Компанії-візіонери активно використовують дизайн в усіх сферах. Їх принципова відмінність – участь дизайнера в розробці стратегії. Дизайн має унікальний вплив на розробку стратегії через дослідницькі методи дослідження користувачів, тенденції та передбачення досліджень, які оцінюють ринкову придатність продукту, а також розробляють уніфіковані крос-платформні стратегії

Складено за [15].

Одним з найактуальніших питань, яке вивчалось в багатьох дослідженнях, є і залишається оцінка ефективності дизайну. Розглянемо результати проведених досліджень.

Ще у 2003 році Національне агентство Данії з підприємництва і компаній опублікувало звіт про дослідження «Економічний ефект дизайну». Телефонне опитування 1000 датських приватних

компаній, в яких працює десять і більше осіб, показало, що компанії щороку витрачають на дизайн 7 млрд данських крон (за курсом на початок 2019 року це приблизно \$ 1 млрд), зокрема 5 млрд данських крон (\$ 760 млн) – на послуги з розробки дизайну у сторонніх компаній. При цьому компанії, які більш активно «вкладаються» у дизайн, за попередні п'ять років збільшили свій валовий дохід на 58 млрд

крон (майже \$ 9 млрд) більше, ніж ті, хто на цьому економить [13].

У 2007 році була опублікована доповідь Британської Ради з дизайну. Їх дослідження показує, що кожен 100 фунтів стерлінгів (близько \$ 130), вкладених в дизайн, збільшують оборот бізнесу на 225 фунтів (близько \$ 300). Тобто для компанії, що інвестує в дизайн, зростання обороту більш імовірне, ніж для тих, хто цього не робить. Згідно з цією ж доповіддю компанії, які вкладають значні кошти в дизайн (або дизайн є основою їхнього бізнесу), набагато менше конкурують один з одним за ціною [14].

Дослідження Британської ради з дизайну стосовно ролі дизайну в економіці Великобританії, проведене в 2015 році, показало, що дизайн згенерував в країні більше 7% валової доданої вартості, що в грошовому еквіваленті становить майже 72 млрд фунтів стерлінгів (\$ 94 млрд) [7].

Міжнародна організація Design Management Institute (DMI) для оцінки дослідження впливу дизайну на фондову капіталізацію компаній розробила спеціальний індекс – Design Value Index, який характеризує капіталізацію компаній, які вкладають кошти в дизайн. Як контрольну точку DMI використовувала фондовий індекс S & P 500, який відображає сумарну капіталізацію п'ятисот найбільших американських компаній. У 2015 році виявлено такий результат: за попередні десять років (тобто за 2005–2015 pp.) Design Value Index зріс на 211% порівняно з індексом S & P 500 [13].

Аналогічний результат отримала консалтингова компанія McKinsey. У 2018

році вони вивчили діяльність 300 підприємств і виділили активність, пов'язану з дизайном. На цій основі розраховано спеціальний індекс – McKinsey Design Index, або MDI, який показує взаємозв'язок успіхів у дизайні та фінансових показників. Дослідження McKinsey довели, що компанії з високим показником MDI за темпами зростання випереджають конкурентів по галузі приблизно у два рази. У табл. 5 наведено результати проведеного дослідження ефективності використання дизайну у компаніях, виходячи з яких, компанія McKinsey робить висновок, що «сьогодні дизайн важливий для бізнесу як ніколи раніше в історії».

Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Дизайн-менеджмент – нова складова менеджменту, новітній напрям та методологія інноваційного розвитку бізнес-організації, яка безпосередньо впливає на всі сфери її діяльності. Дизайн-менеджмент може застосовуватися для різних компаній (за спеціалізацією) та у різних сферах діяльності; використовуватися не тільки для розробки зовнішніх (орієнтованих на ринок та споживача), а й внутрішніх (орієнтованих на внутрішніх споживачів та замовників) продуктів та послуг, а також для ініціювання та впровадження будь-яких організаційних інновацій. Дизайн-менеджмент дозволяє «зазирнути в майбутнє» очима та думками споживачів (клієнтів), що є пріоритетною стратегією бізнесу та запорукою його успіху в сучасних умовах.

Викладені результати досліджень іноземних вчених щодо важливості дизайну,

Таблиця 5

Наслідки використання дизайну у компаніях

Наслідки використання дизайну	Частка компаній, які підтвердили такий наслідок %
Підвищення якості продукту	75
Підвищення зручності у використанні товару	81
Підвищення задоволеності клієнтів	71
Підвищення доходу	42
Підвищення конверсії	35
Економія витрат	30

Складено автором за результатами дослідження McKinsey [16].

впливу дизайн-менеджменту на ділову активність, конкурентоспроможність товарів та послуг, вартість бренда та капіталізацію (ринкову цінність) компанії підтверджують тезу про ефективність та корисність прийняття даної концепції. Усе це ще раз засвідчує важливість впровадження дизайн-менеджменту в практику роботи українських підприємств та організацій.

Подальші наукові розробки мають стосуватися адаптації вимог та реко-

мендацій міжнародних стандартів з дизайн-менеджменту з врахуванням реалій організаційного дизайну та сучасної організаційної культури українських бізнес-організацій, а також подальшого популяризації в українській бізнес-спільноті можливостей та наслідків впровадження даного виду менеджменту для досягнення завдань активізації інноваційної діяльності та забезпечення інноваційного розвитку бізнес-організацій.

Список використаних джерел

1. What is Design Management? [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.dmi.org/?What_is_Design_Manag. Мова англ.
2. BLANK design management magazine [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.lookatme.ru/users/311043>. Мова англ.
3. BSI (2008), BS 7000-10:2008 «Design management systems. Part 10: Vocabulary of terms used in design management» (Системы дизайн-менеджмента. Часть 10. Термины и определения, Британский Институт стандартов, Лондон, Великобритания).
4. Удріс Н. С. Дизайн-мислення та дизайн-менеджмент (нові парадигми інноваційного ведення бізнесу). Упаковка. 2012. № 6. С. 57–60. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upakovka_2012_6_20
5. Сысоева Т.Л., Семёнова Д.В. Продвижение бренда на основе концепции дизайн-менеджмента. Управление. 2014. №4 (50). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prodvizhenie-brenda-na-osnove-kontseptsii-dizayn-menedzhmenta>
6. Что такое дизайн-менеджмент [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.lookatme.ru/flow/posts/books-radar/121259-design-management-po-russki>. Мова російська
7. Словарь Академик. Дизайн-менеджмент. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1482500#sel=>. Мова російська
8. BS 7000-2:2008 «Системы дизайн-менеджменту. Керівництво з управління дизайном промислової продукції» («Design management systems - Part 2: Guide to managing the design of manufactured products»), British Standards Institution, London, UK.
9. BS 7000-3:2008 «Системы дизайн-менеджмента. Частина 3. Керівництво по управлінню сервис-дизайном» («Design management Systems — Part 3: Guide to managing service design»), British Standards Institution, London, UK.
10. Lisbon Strategy for growth and jobs: Community Research and Development Information Servis: official web-site. 2013. Access Mode: [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://cordis.europa.eu/programme/rcn/843_en.html. Мова англ.
11. Europe 2020. A strategy for smart sustainable and inclusive growth: [Electronic resource]. European Commission. 2010. Access Mode: http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm. Мова англ.
12. de Mozota, Brigitte Borja (2003). Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs/ Design Management Journal . Boston: Design Management Institute. 2 (Academic Review).
13. National Agency for Enterprise and Housing. The economic effect of design. (PDF) / National Agency for Enterprise and Housing. p. 35.
14. Design Delivers 2018: HOW DESIGN ACCELERATES YOUR BUSINESS. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://danskdesigncenter.dk/en/design-delivers-2018-how-design-accelerates-your-business>. Мова англ.

15. The-New-Design-Frontier-from-InVision [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.invisionapp.com/inside-design/the-new-design-frontier-explore-the-widest-reaching-report-on-how-design-affects-business/. Мова англ.

16. Брендинг и продажи: сколько денег принесёт дизайн. [Електронний ресурс]. URL: <https://vc.ru/design/57768-brening-i-prodazhi-skolko-deneg-prineset-dizayn>. Мова російська.

References

1. What is Design Management? Retrieved from [http:// www.dmi.org/?What_is_Design_Manag](http://www.dmi.org/?What_is_Design_Manag) [in English].
2. Blank design management magazine Retrieved from <http://www.lookatme.ru/users/311043> [in English].
3. BSI (2008), BS 7000-10:2008 «Design management systems — Part 10: Vocabulary of terms used in design management», British Standards Institution, London, UK [in English].
4. Udris N.S (2012) *Dy`zajn-my`slennyya ta dy`zajn-menedzhment (novi parady`gmy` innovacijnogo vedennyya biznesu)* [Design-Mislenny That Design-Management (New Paradigm of the Innovative Business Management)]. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upakovka_2012_6_20thesis. Kyiv [in Ukrainian].
5. Sisoeva T.L., Semënova D.V. *Prody`zheny`e brenda na osnove koncepcy`y` dy`zajn-menedzhmenta* [Brand promotion based on design management concept] Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/prodvizhenie-brenda-na-osnove-kontseptsii-dizayn-menedzhmenta> [in Ukrainian].
6. *Chto takoe dyzain-menedzhment* [What is Design Management]. Retrieved from <http://www.lookatme.ru/flow/posts/books-radar/121259-design-management-po-russki> [in Russian].
7. *Slovar Akademyyk. Dyzain-menedzhment* [Academician dictionary. Design-management]. Retrieved from <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1482500#sel=> [in Russian].
8. BSI (2008), BS 7000-2:2008 «Design management systems - Part 2: Guide to managing the design of manufactured products», British Standards Institution, London, UK [in English].
9. BSI (2008), BS 7000-3:2008 «Design management Systems — Part 3: Guide to managing service design», British Standards Institution, London, UK [in English].
10. Lisbon Strategy for growth and jobs (n.d.). cordis.europa.eu. Retrieved from http://cordis.europa.eu/programme/rcn/843_en.html [in English].
11. Europe 2020. A strategy for smart sustainable and inclusive growth: [Electronic resource] // European Commission. 2010. — Access Mode: http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm. [in English].
12. de Mozota, Brigitte Borja (2003). Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs/ Design Management Journal . Boston: Design Management Institute. 2 (Academic Review) [in English].
13. National Agency for Enterprise and Housing. The economic effect of design. (PDF) / National Agency for Enterprise and Housing. p. 35. [in English].
14. Design Delivers 2018: HOW DESIGN ACCELERATES YOUR BUSINESS danskdesigncenter.dk Retrieved from <https://danskdesigncenter.dk/en/design-delivers-2018-how-design-accelerates-your-business> [in English].
15. The-New-Design-Frontier-from-InVision. Retrieved from <https://www.invisionapp.com/inside-design/the-new-design-frontier-explore-the-widest-reaching-report-on-how-design-affects-business/> [in English].
16. *Brandy`ng y` prodazhy`: skol`ko deneg pry`nesët dy`zajn*. [Branding and sales: how much money the design will bring.] – Retrieved from <https://vc.ru/design/57768-brening-i-prodazhi-skolko-deneg-prineset-dizayn> [in Russian].

DESIGN MANAGEMENT AS A METHODOLOGY FOR SEARCHING AND IMPLEMENTING INNOVATIONS

Larysa O. Ligonenko, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman.

E-mail: Larisa.ligonenko@gmail.com

DOI: 10.32342/2074-5354-2020-2-53-7

Key words: design, design management, standards for design management systems, innovation, innovation implementation methodology, design thinking.

The article highlights the periodization of the history of the formation of design management, which during its 50-year history has passed a difficult path from the methodology of managing product aesthetics and corporate design; design management to be recognized as a strategic asset of business organizations and the basis for the search and implementation of innovations. The modern paradigm interprets design-management as a new approach to managing the development of new products and services, as well as strategies, organizational design and business model, which is based on the design thinking methodology, ensures that the interests of the consumer (user) are taken into account and provides active participation in the search processes and implementation of various innovations. The combination of customer-oriented design thinking with strategic management methodology and the concept of “open innovation” creates a synergistic effect that ensures the growth of customer (user) satisfaction, but also of all stakeholder groups and the success of the business organization as a whole.

The article systematizes the theoretical and methodological foundations of the modern understanding of the content of the design management methodology, in particular, the goals and objectives, functions and results of implementation in the context of 3 levels (operational, tactical and strategic) are disclosed. Based on the international standard BS 7000: 2008 “Design Management Systems”, possible subjects of design management have been identified depending on its level, range of tasks and organizational functions that are performed. Priority areas of application of design management are identified (product, brand, service, engineering, business design), as well as business processes (internal business processes, learning process, customer relations and brand positioning, search for growth reserves of financial results of management and business value). Triggers (incentives) of design processes and organizational prerequisites for its successful implementation are determined.

The basic provisions of supporting design as an activity aimed at bringing new ideas to the market are presented in the documents of the European Union. The results of studies of the leading consulting companies in the world are introduced regarding the effectiveness of design and its impact on the financial performance of companies, in particular, the results of calculating the Design Value Index and McKinsey Design Index, which characterize the relationship between success in design and the growth of financial indicators. The typology of companies is described depending on the maturity of mastering design management technologies (manufacturers, intermediaries, scientists, architects, visionaries). The practical significance of mastering design management for the growth of the competitiveness of business organizations, the search for new innovative ideas for products, services and business models is revealed.

Одержано 31.08.2020.