

The purpose of the article is to clarify the essence of the function of tourism management "organization of tourism activities", as well as to identify and characterize the factors of the organizational environment of tourism enterprises.

It is revealed that the tourist enterprise in the management activity, focuses on the factors of the internal environment (micro-level: goals and objectives; staff of the tourist enterprise; service technology; organizational structure; finance) and environmental factors (meso-level: competitors in the tourist services market); controlling government agencies; public organizations and associations; clients; business partners. ; ecology and recreational resources; fashion, modern trends).

The external environment provides tour operators with information on the dynamics of the market of tourist services, the conditions of legislative and economic regulation, the state of the environment, the existing transport infrastructure and more. The internal environment provides tour operators with information on: available staff; technologies for providing tourist and health services; management structures of the tourist enterprise; financial resources, all this helps to define goals and develop an effective strategy for tourism business.

**management, factor, organization, external environment, internal environment, tourist enterprise, tourism**

*Одержано (Received) 14.05.2021*

*Прорецензовано (Reviewed) 19.05.2021*

*Прийнято до друку (Approved) 31.05.2021*

УДК 330.341.1:005.21

JEL Classification: M13; M11

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).238-246](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).238-246)

**А. М. Ткаченко**, проф., д-р екон. наук.

**Д. Д. Плинокос**, доц., канд. екон. наук

*Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна*

## **Дизайн-мислення, як нова парадигма розвитку стартапу**

В статті досліджені умови та особливості формування ідеї для розроблення сучасного продукту, нової технології або нового вектору розвитку підприємницької діяльності на платформі дизайн-мислення. Доведено, що реалізація бізнес ідей створює для суб'єктів підприємництва додаткові можливості. Цей процес починається з конкретної проблеми – завдання для дизайн мислення. Вирішення цієї задачі дозволить задовільнити потреби споживачів, вирішити їх проблему та створити новий, унікальний продукт, що користується попитом. Розвиток стартапів, бізнес організацій, роботи підприємств за таким принципом надасть значні переваги та дозволить бути більш успішними та конкурентоздатними.

**стартап, дизайн-мислення, емпатія, інноваційні бізнес-ідеї, брейнстормінг, скетчінг, майндмеппінг**

**А. М.Ткаченко**, проф., д-р екон. наук

**Д. Д.Плинокос**, доц., канд. екон. наук

*Національний університет «Запорізька політехніка», г. Запоріжжя, Україна*

## **Дизайн-мышление, как новая парадигма развития стартапа**

В статье исследованы условия и особенности формирования идеи для разработки современного продукта, современной технологии или нового вектора развития предпринимательской деятельности на платформе дизайн-мышления. Доказано, что реализация бизнес идей создает для субъектов предпринимательства дополнительные возможности. Этот процесс начинается с конкретной проблемы - задачи для дизайн мышления. Решение этой задачи позволит удовлетворить потребности покупателей, решить их проблему и создать новый, уникальный продукт, пользующийся спросом. Развитие стартапов, бизнес организаций, работы предприятий по такому принципу предоставит значительные преимущества и позволит быть более успешными и конкурентоспособными.

**стартап, дизайн-мышления, эмпатия, инновационные бизнес-идеи, брейнсторминг, скетчинга, майндмэппинг**

**Постановка проблеми.** Будь-який стартап починається з формування ідеї. Це повинна бути не просто ідея, а ідея котра може певною мірою змінити світ, перетворити життя людей на краще. Модерна ідея – це, насамперед, розроблення сучасного продукту, модерної технології або бодай нового вектору розвитку підприємницької діяльності.

Усяка ідея починається з окреслення проблеми, котру варто розв'язати. Зазвичай є більш термінові проблемні питання, є оттакі, що вимагають, першорядного вивчення, але є такі котрі імовірно і потрібно вирішити за допомогою ідеї, ідеї котра може перетворити все на краще.

Фактично ми говоримо про задоволення потреб людини. «Економічна потреба виступає як передумова і внутрішній спонукальний мотив розвитку матеріального і духовного виробництва, задоволення потреби відбувається у споживанні, яке відтворює і створює потребу»[1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питань щодо використання інноваційних підходів до запровадження ефективних форм бізнесу, зокрема процесу формування ідей стартапів, формуванню маркетингової стратегії та управління стартап-проектами, присвячені роботи таких вчених: О.А. Гавриш [11], І.І. Горват-Янушевської [7], В.В. Іванової [3], О.Є. Кофанов [4], Л.О. Лігоненко [5], Т.С. Попова [7] та інші. Так, зокрема, Іванова В.В. розглядала роль дизайн-мислення в освіті, Попова Т.С. та Горват-Янушевська І.І. розглядали питання емпатії у взаємодії з клієнтами, Кофанов О.Є. розглядав питання сутності стартапів та маркетингової стратегії стартап-проектів, а Гавриш О.А. досліджував питання управління стартапами.

Виходячи з існуючої проблематики організації бізнесу, розвитку підприємництва та особливо створення стартап-проектів в Україні, вимагає уточнення питання про особливості розвитку стартапів на основі нового підходу - дизайн-мислення. Використання сучасних інструментів та нових підходів для організації бізнесу дозволить знайти не тільки ефективні шляхи розвитку бізнесу, алей надасть практичну базу для використання дизайн-мислення в управлінні містами або навіть в державному управлінні. Потребує дослідження та додаткового уточнення питання застосування дизайн-мислення в роботі підприємств, використання інноваційних підходів для організації як нових форм бізнесу, так і покращення існуючих взаємовідносин та бізнес-процесів.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в дослідженні умов та особливостей формування ідеї для розроблення сучасного продукту, модерної технології або нового вектору розвитку підприємницької діяльності на платформі дизайн-мислення.

**Виклад основного матеріалу.** Обов'язковою умовою розвитку економічної системи країни є розвиток підприємництва. В ході політичної переорієнтації нашої країни відбуваються зміни в економіці перш за все за рахунок запровадження нових ідей. Безумовно ці зміни потребують просування більш конкурентоспроможної продукції створеної з використанням інноваційних підходів тобто має місце реалізація стартапу.

Науковці поділяють стартапи за вимогами, на задоволення яких вони орієнтовані:

- стартапи котрі націлені на задоволення потреб фізичних осіб;
- стартапи котрі націлені на задоволення потреб юридичних осіб;
- стартапи котрі націлені на задоволення технічних потреб на наявного ринку;
- стартапи котрі націлені на задоволення технічних потреб на новому ринку

[6];

В академічному словнику зазначено, що проблема - це складне теоретичне або практичне питання, котре потребує розв'язання чи вивчення питання.

Проблема номер один — питання, що має найважливіше життєве значення і потребує якнайшвидшого розв'язання. При організації стартапу варто сконцентруватись саме на проблемі номер один. Як правило ця проблема згуртовує інтереси окремих людей та суспільства в цілому. Вирішення саме цієї проблеми має практичне значення для певного регіону, країни або навіть цілого світу [8].

Перше, на чому ви повинні сфокусуватися на початковій стадії стартапу, – це розпізнавання і чітке формування ідеї. Це може здатися тривіальним, однак, це дуже важливий крок. Коли є розуміння, який аспект ситуації необхідно розплутати і вирішити, то є готовність розуміння сутності проблеми, а рішення похідної задачі. Іншими словами, ми повинні досліджувати ситуацію, звертаючи першочергову увагу на суть проблеми, а не на її симптоми. Для визначення суті проблеми варто володіти всією необхідною інформацією. Чим більший масив інформації у розпорядженні, тим більша вірогідність, що суть даної проблеми буде визначена вірно. За твердженням авторів підручника зі стратегічного маркетингу, - причиною наших неприємностей, як правило, не є якісь невідомі нам речі, а речі, які нам здаються відомими, але насправді вони не є такими [9].

Для розуміння реальної проблеми та її причин можна використовувати безліч методів. Одним з них є метод аналізу кореневих причин (root cause analysis), що представляє собою семантичний спосіб знаходження причин, що лежать в основі проблеми, що розглядається або її прояви. Спосіб виявлення кореневих причин залежить від випадку, іноді просто потрібно запитати людей, які безпосередньо займаються цією справою, що вони вважають кореневими причинами.

Окрім того варто проаналізувати проблему. Аналіз проблеми полягає в тому, щоб отримати краще розуміння проблеми до початку роботи з нею. Навіть на стадії формулювання проблеми можуть виникнути питання пов'язанні з тим, як деякі люди сприймають її, розуміють та бачать її вирішення.

Девід А. Уїттен (David A. Whetten), визначив, що ефективно вирішення проблем передбачає використання системного і логічного підходу і включає, щонайменше, чотири етапи:

1. Визначення проблеми:
  - відокремте факти від думок;
  - виявите основоположні причини;
  - залучіть всіх хто володіє інформацією;
  - розгляньте проблему всебічно;
  - виявите порушені норми, стандарти;
  - визначте, чия це проблема.
2. Розробка альтернативних рішень:
  - відкладіть оцінку альтернатив;
  - упевніться, що всі залучені люди генерують альтернативи;
  - визначте альтернативи, які відповідають поставленим цілям;
  - встановіть як короткострокові, так і довгострокові альтернативи;
  - зв'яжіть одну альтернативу з іншими;
  - встановіть альтернативи, які дійсно вирішують проблему.
3. Оцінка альтернативних рішень і вибір рішення:
  - оцінюйте рішення системно;
  - оцінюйте з позиції критеріїв оптимальності;
  - співвідносите рішення з кінцевими цілями;

- визначте як основний, так і додаткові ефекти;
  - чітко сформулюйте обраний варіант рішення.
4. Реалізація рішення:
- реалізуйте рішення в потрібний час і в заданій послідовності;
  - забезпечте можливості зворотного зв'язку;
  - заручитися підтримкою зацікавлених сторін;
  - створіть надійну систему моніторингу;
  - оцініть ефект від вирішення проблеми[15].

Принципово новим підходом до вирішення проблеми є дизайн-мислення. Дизайн-мислення – це метод створення продуктів та послуг, що орієнтовані на людину. Він являє собою процес, під час якого дослідники намагаються зрозуміти користувача та його проблеми, роблять та перевіряють припущення, змінюють постановку проблеми та намагаються знайти альтернативні стратегії та рішення.

Один з можливих методів роботи з використанням дизайн мислення - "How Might We". Метод "Як Ми можемо" (від англ. "How Might We" - HMW) є важливим інструментом дизайн-мислення. В Google цей метод використовується для виявлення можливостей під час бліц-доповідей. Поки ваша команда слухає доповідь, вона, задаючи питання "Як ми можемо ..." може загострити увагу на якихось основних ідеях і проблемних моментах. Такий спосіб створює фундамент для вирішення проблем. Перед початком бліц-доповідей дуже важливо донести до вашої команди як працює НМВ. Кожне слово у фразі "Як Ми можемо" направляє членів команди в правильний образ мислення: "Як" підказує, що відповідь знаходиться всередині. "Ми" нагадує, що Дизайн мислення – цекомандна робота і будується на ідеях кожного його члена. "Можемо" дає членам команди розуміння, що їх посил в картці НМВ може працювати, а може не працювати, і обидва випадки – це нормальна ситуація. Виклики – це часто масковані можливості. Метод "Як ми можемо" створює атмосферу для інноваційних рішень, переосмислюючи відомі проблеми, що оточують ваш товар, послугу чи ініціативу. Визначивши виклики дизайну за експертних інтерв'ю та досліджень користувачів ви готові перетворити ці твердження на амбіційні запитання, що створюють приємний простір для мислення «нестандартно». Починати варто із виявлення та викладу зібраних уявлень чи проблемних ситуацій.

Дизайн-мислення – це також напрям думок, світогляд, який дозволяє людині вірити, що вона здатна робити зміни та створювати інновації. Дизайн-мислення допомагає перетворити складні завдання в можливості дизайну – створення речей та процесів.

В Україні науковці розглядають дизайн-мислення, як нову парадигму розвитку стартапу, інноваційної компанії або навіть держави в цілому. Так Лігоненко Л.О. дає таке узагальнююче визначення дизайн мислення – це інструмент розробки такого продукту (товару, послуги), який задовольнятиме потреби споживачів, оскільки розробляється на основі проведення глибинного дослідження їх побажань і синергії з наявними ресурсами компанії [5].

Іванова В.В. наголошує, що основою дизайн-мислення є емпатія та здатність формувати в уявленні схематичні образи для подальшого виявлення закономірностей та генерування ідей з емоційним і функціональним наповненням. «Дизайн-мислення здійснюється через процес накопичення ідей, нестереотипне мислення, прийняття ризикованих рішень на ранніх стадіях проектування, усунення страху зазнати невдачі, глибоке розуміння споживачів (їхніх цілей, поведінки та схильностей), тестування ідей для швидкого отримання відгуків від споживачів, зміну сприйняття цінності продукту. Центром інтересу дизайн-мислення є, головним чином, потреби людини та

винахідливість». Дизайн-мислення пов'язане з відповіддю на такі базові питання: що є? (досліджується існуюча реальність); що якщо? (уявляється нове майбутнє); що чіпляє? (здійснюється вибір); що працює? (оцінюється результат, зокрема реакція ринку). Класично дизайн-мислення здійснюється за п'ять етапів: емпатія, визначення проблеми, генерація ідей, прототипування та тестування [3].

Емпатія — це широке поняття, яке стосується когнітивних та емоційних реакцій людини на переживання іншого. Термін "емпатія" використовується для опису широкого кола досвіду. Дослідники емоцій, як правило, визначають емпатію як здатність відчувати емоції інших людей разом із здатністю уявляти, що хтось інший може думати чи відчувати [7].

Загалом існує три види емпатії:

- 1) афективний (означає ловити ту ж або схожу «емоційну хвилю» з іншими);
- 2) соматичний (наші фізичні реакції у відповідь на чиєсь переживання; наприклад, помітивши, що хтось схвилюваний, у вас теж може з'явитися хвилювання);
- 3) когнітивний (бачити ситуацію з перспективи того, хто в ній опинився, а не з власного досвіду або знань).

Переваги емпатії у тому, що вона допомагає будувати і відновлювати стосунки. Така уважність дає змогу нашим близьким чи оточенню почуватися у безпеці, довірі, прийнятті і любові. З іншого боку, через співпереживання ми отримуємо навички кращої регуляції власних емоцій, що особливо корисно і цінно, коли ми самі перебуваємо у стресових обставинах. Це зумовлює ще одну властивість емпатії – вона сприяє розвитку більш здорової і осмисленої поведінки.

Слід наголосити, що люди відчують емпатію з дитинства, фізично відчуючи емоції своїх опікунів і часто відображаючи ці емоції. Когнітивна емпатія з'являється пізніше в процесі розвитку, приблизно у віці від трьох до чотирьох років, приблизно коли діти починають розробляти елементарну «теорію розуму» – тобто розуміння того, що інші люди сприймають світ не так, як вони. З цих ранніх форм емпатії дослідження показують, що ми можемо розвивати більш складні форми, які значною мірою покращують наші стосунки та навколишній світ. Безумовно це не повний перелік можливих заходів з підвищення власної емпатії і багато в чому вона залежить не тільки від внутрішніх, але й зовнішніх факторів. Як показують дослідження, навіть рівень доходу впливає на рівень емпатії. Досягнення вищого соціально-економічного статусу зменшує емпатію, можливо, тому, що люди з високим рівнем доходу не мають потреби у зв'язку або співпраці з іншими, не потребують допомоги. Оскільки розрив у доходах збільшується між верствами населення ми також ризикуємо зіткнутися з розривом співпереживання між різними групами людей [14].

Перед початком роботи над стартап проектом використовуючи дизайн мислення та емпатію необхідно розробити карту емпатії [11]. Глибоке розуміння цільової аудиторії – ключовий фактор для початку бізнесу. Не знаючи, до кого ви звертаєтесь і для кого призначені ваші послуги або товари, ви не зможете ефективно прорекламувати і продати їх. Продукт, створений «для всіх», може виявитися продуктом «для нікого».

Карта емпатії – це візуалізація того, що ми знаємо про конкретного типу споживача. Карта дозволяє створити загальне розуміння потреб клієнта і допомогти компанії в прийнятті рішень. Традиційні карти емпатії розбиваються на 4 сегменти (говорить, думає, бачить і чує), з користувачем або персоною посередині. Це матеріалізує знання про клієнтів, щоб: 1) сформулювати загальне розуміння їх потреб і 2) допомогти приймати рішення.

Отримувати інформацію можна первинним і вторинним методами. Первинний – безпосередня взаємодія – глибокі інтерв'ю, спостереження, експерименти. Вторинний – використання даних, статистики, аналітики, спостереження за трендами.

Дизайн-мислення вирізняється від інших методів:

1. Орієнтованість на людину. Так, про це варто часто й багато говорити, адже це є найголовнішою відмінною рисою методу. В його основі лежить глибока емпатія та розуміння потреб і бажань користувача. Протягом усього процесу проектування існує тісний зв'язок між дослідниками та людьми, для яких створюється кінцевий продукт, і саме інтереси користувачів в першу чергу керують розробниками.

2. Спільна творча робота. Одна голова добре, дві – краще, а багато – взагалі безцінно. Дизайн-мислення заохочує спільну працю та обмін думками людей із різних сфер та з різним досвідом.

3. Оптимізм. Дизайн-мислення допомагає повірити, що всі люди можуть творити зміни, незалежно від розміру проблеми, кількості часу та грошей.

4. Експерименти. Ніхто не застрахований від помилок, головне – вчитися на своїх невдачах. З нестандартних експериментів можна отримати інсайти та несподівані рішення.

5. Нелінійність та повторюваність. З першого погляду, процес дизайн-мислення є дуже структурованим. Етапи логічно витікають один з одного та завершуються тестуванням прототипів. Проте на практиці метод дизайн-мислення виявляється надзвичайно гнучким та нелінійним. Наприклад, кілька етапів можуть проводитись одночасно різними групами в рамках команди, або ж на стадії тестування можуть з'явитися нові дані про користувачів, що, зі свого боку, призведе до чергового сеансу мозкового штурму та розробки нових прототипів.

Брейнстормінг або мозковий штурм популярний метод висування творчих ідей у процесі розв'язування наукової чи технічної проблеми, сеанси якого стимулюють творче мислення. Автор креативної техніки, що отримала назву мозковий штурм, - Алекс Осборн (1888-1966) – відомий американський діяч в галузі реклами. Метод запропоновано у 1953 році.

Мозковий штурм – це завжди перший крок в дослідженні нового проекту, тому вкрай важливо бути відкритим до всіх свіжих ідей, як би несподівано вони не звучали. Найчастіше проблеми виникають у той момент, коли команда вважає, що настав час оцінити і відфільтрувати ідеї – іншими словами, відокремити зерна від плевел. Ще однією розповсюдженою помилкою при проведенні мозкового штурму є невірний підхід до заходу його організаторів. Часто вони бачать єдиний можливий спосіб влаштувати дискусію, що полягає в обговоренні питання з усіма членами команди в кімнаті для нарад. Даний підхід не є неприйнятним, проте, має низку істотних недоліків, які можуть знизити ефективність зборів. Типовим в даному контексті є приклад, при якому перші кілька ораторів озвучують свої ідеї і до кінця мозкового штурму учасники обговорюють тільки їх. Лі Томсон провів дослідження традиційних підходів до мозкового штурму і виявив, що майже завжди ті самі кілька людей, які виявили ініціативу, забирають 60-70% часу всієї дискусії. При цьому свіжим ідеям просто не залишається шансу бути прийнятими до уваги. Теоретики мозкового штурму прозвали подібне зміщення в ході дискусії «якорем».

Після проведення брейнстормінгу можливо організувати голосування. За допомогою такого голосування можна звузати число ідей або варіантів. Цей інструмент може використовуватися як самостійний або як частина «мозкового штурму». При виборі того чи іншого варіанту кожному учаснику групи експертів дається однакове число голосів. Кожен голосуючий повинен розподілити дані йому голоси між

обговорюваними варіантами так, як він бажає. Варіант, який набрав більшість голосів усіх учасників, вважається переможцем. Залежно від завдання експертизи він може бути рекомендований до застосування або може бути підданий більш глибокому аналізу.

Для швидкого та повноцінного аналізу ідей, візуалізації результатів використовують такі різноманітні інструменти, як скетчинг, майндмаппінг тощо.

Скетчинг – це чудовий інструмент, що допомагає максимально швидко, ефективно, передавати свою ідею з голови на папір за допомогою малюнку. Іншими словами, скетчинг – це унікальний інструмент для реалізації ваших задумів.

До широкого кола інструментів на етапі відбору ідей можна віднести ментальні карти або майндмеппінг. Майндмеппінг (mindmapping, ментальнікарти) – це зручна і ефективна техніка візуалізації мислення і альтернативного запису. Наш мозок не мислить списками і переліками; його мислення організоване так, як і організована, наприклад, наша нервова система або гілки дерева «від центру до периферії». І для того, щоб добре мислити, мозку необхідний інструмент, який відображав би цю природну організацію мислення. Таким інструментом є інтелект-карта. Вона являє собою крок вперед на шляху прогресу від лінійного (одновимірного) через латеральне (двовірне) до радіантного (багатовимірного) мислення [10].

Використання сучасних інструментів генерації ідей є початковим етапом та основою вдалої реалізації стартап проекту [4].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Реалізація бізнес ідей створює для суб'єктів підприємництва додаткові можливості. Цей процес починається з конкретної проблеми – завдання для дизайн мислення. Воно має бути доступне, зрозуміле та здійсненне. Наріжний камінь дизайн-мислення – емпатія – здатність уявити себе на місці іншої людини і зрозуміти її почуття, бажання та поведінку. Головне при цьому зрозуміти, як і чому люди роблять певні вчинки у своєму житті, чим вони живуть і які речі є цінними для них. Зазначена категорія – дизайн-мислення повинна стати однією з основних напрямів розвитку власного бізнесу, стартапів та створення зручного середовища не тільки в бізнесі, а й при організації суспільних програм та рішень, організації міського господарства, і навіть управління на рівні державних органів влади. Такий розвиток потребує подальшого наукового дослідження та надання практичних рекомендацій для різних суб'єктів господарювання.

## Список літератури

1. Економічний словник-довідник / ред. С. В. Мочерний. Київ, 1995. 367 с.
2. Ефективний SWOT-аналіз — запорука успіху вашого бізнесу. Найкращі приклади для різних ніш бізнесу. URL: <https://ua.weblium.com/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-pajkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu> (дата звернення: 10.04.2021)
3. Іванова В. В. Роль дизайн-мислення в освіті. Інтелект XXI. 2019. № 4. С. 93-97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2019\\_4\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_4_20) (дата звернення 10.04.2021)
4. Кофанов О. Є., Зозульов О. В. Науково-методичні засади розроблення маркетингової стратегії стартап-проектів на промисловому ринку. *Економічний простір*. 2016. № 115. С. 202-211. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2016\\_115\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2016_115_20) (дата звернення: 10.04.2021)
5. Лігоненко Л. О. и др. Дизайн-менеджмент як новий підхід в управлінні. 2019. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15484222923322.pdf> (дата звернення 10.04.2021)
6. Мельничук Г. С., Марченко О.І. Стартапи як особлива організаційна структура ринку інновацій. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 2 (189). С. 28–34.
7. Попова Т. С., Горват-Янушевська І. І. Емпатія та її роль у взаємодії соціального працівника з клієнтом. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія". *Сер. Соціологія*. 2013. Т. 225, Вип. 213. С.116-120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdusoc\\_2013\\_225\\_213\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdusoc_2013_225_213_26) (дата звернення 15.04.2021)

8. Словник української мови: в 11 томах. 1977. Том 8. С. 121.
9. Стратегічний маркетинг для неприбуткових організацій / А. Андреасен, Ф. Котлер, К.: УАМ. 2013, 708 с.
10. Ткаченко Ю.М. Майндмеппінг (mindmapping) – ефективна техніка структуризації навчальної інформації у візуальній формі URL: <http://conf.kubg.edu.ua/index.php/courses/boppndsu/paper/viewFile/243/237> (дата звернення: 10.04.2021)
11. Управління стартапами: підручник для здобувачів вищої освіти за економічними спеціальностями./Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К.О., Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.
12. Фабрикант О. Давай по порядку: як влаштовано метод DesignThinking. URL: <http://bydesign.platfor.ma/stages-of-dt> (дата звернення: 01.03.2021).
13. Brianna Hansen. 7 Techniques for More Effective Brainstorming URL://<https://www.wrike.com/blog/techniques-effective-brainstorming/> (дата звернення: 10.04.2021)
14. WhatisEmpathy. *GreaterGoodmagazine*. URL:<https://greatergood.berkeley.edu/topic/empathy/definition#what-is-empathy> (дата звернення: 01.03.2021)
15. Whetten, DavidA., and KimS. Cameron. "DEVELOPINGMANAGEMENTSKILLS." 2016.

## References

1. Mochernyj, S.V. (Eds.). (1995). *Economic dictionary-reference book*. Kyiv.
2. Efektyvnyj SWOT-analiz — zaporuka uspihу vashoho biznesu. Najkraschi pryklady dlia rизnykh nish biznesu [Effective SWOT analysis is the key to the success of your business. The best examples for different business niches]. *ua.weblium.com*. Retrieved from <https://ua.weblium.com/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkraschi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu> [in Ukrainian].
3. Ivanova, V.V. (2019). Rol' dyzajn-myslennia v osviti [The Role of Design Thinking in Education]. *Intelekt XXI – Intellect XXI*, 4, 93-97. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2019\\_4\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_4_20) [in Ukrainian].
4. Kofanov, O.Ye., & Zozul'ov, O.V. (2016). Naukovo-metodychni zasady rozroblennia marketynhovoї stratehii startap-proektiv na promyslovomu rynku [Scientific and Methodological Principles of the Marketing Strategy Development of Startups in the Industrial Market]. *Ekonomichnyj prostir – Economic scope*, 115, 202-211. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2016\\_115\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2016_115_20) [in Ukrainian].
5. Lihonenko, L.O. et. al. (2019). Dyзajn-menedzhment iak novyj pidkhid v upravlinni [Design-Management as a New Management Approach]. *inter-nauka.com*. Retrieved from <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15484222923322.pdf> [in Ukrainian].
6. Mel'nychuk, H.S., & Marchenko, O.I. (2017). Startapy iak osoblyva orhanizatsijna struktura rynku innovatsij [Startups as a special organizational structure of the innovation market]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 2 (189), 28–34 [in Ukrainian].
7. Popova, T.S. & Horvat-Yanushevs'ka, I.I. (2013). Empatiia ta ii rol' u vzaiemodii sotsial'noho pratsivnyka z kliientom [Empathy and its role in the interaction of the social worker with the client]. *Naukovi pratsi Chornomors'koho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu "Kyievo-Mohylians'ka akademiia"*. Ser. Sotsiologiia – Scientific works of the Petro Mohyla Black Sea State University of the Kyiv-Mohyla Academy complex. Ser. Sociology, Vol. 225, Issue 213, 116-120. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdusoc\\_2013\\_225\\_213\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdusoc_2013_225_213_26) [in Ukrainian].
8. *Dictionary of the Ukrainian language*. (1977). (Vols. 1-11; Vol.8). Kyiv: Nauk. dumka.
9. Andreasen, A. & Kotler, F. (2013). *Stratehichnyj marketynh dlia neprybutkovykh orhanizatsij*. [Strategic marketing for non-profit organizations]. Kyiv: UAM [in Ukrainian].
10. Tkachenko, Yu.M. (2018). Majndmeppinh (mindmapping) – efektyvna tekhnika strukturyzatsii navchal'noi informatsii u vizual'nij formi [Mindmapping is an effective technique for structuring educational information in a visual form]. *conf.kubg.edu.ua*. Retrieved from <http://conf.kubg.edu.ua/index.php/courses/boppndsu/paper/viewFile/243/237> [in Ukrainian].
11. Havrysh, O.A., Boiarynova, K.O., Kravchenko, M.O. & Kopishyns'ka, K.O. (2020). *Upravlinnia startapamy [Management of startups]*. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikors'koho, Vydavnytstvo «Politehnika» [in Ukrainian].
12. Fabrykant O. (n.d.). Let's go in order: how the Design Thinking method is arranged. *bydesign.platfor.ma*. Retrieved from <http://bydesign.platfor.ma/stages-of-dt> [in Ukrainian].
13. Brianna Hansen. 7 Techniques for More Effective Brainstorming. *www.wrike.com*. Retrieved from <https://www.wrike.com/blog/techniques-effective-brainstorming/> [in English].

14. What is Empathy. *Greater Good magazine*. Retrieved from <https://greatergood.berkeley.edu/topic/empathy/definition#what-is-empathy> [in English].
15. Whetten, David A., & Kim S. Cameron. (2016). *Developing management skills*. [in English].

**Alla Tkachenko**, Professor, Doctor of Economics (Doctor of Economics Sciences)

**Dmytro Plinokos**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Zaporizhzhya Polytechnic National University, Zaporizhia, Ukraine.*

### **Design Thinking as a New Paradigm of Startup Development**

The article examines the conditions and features of the formation of an idea for the development of a modern product, modern technology or a new vector of development of entrepreneurial activity on the platform of design thinking. This category - design thinking should become one of the main areas of business development, startups and creating a comfortable environment not only in business but also in the organization of public programs and decisions, the organization of municipal economy, as well as management at the state level.

Any startup begins with the formation of the idea. It should not be just an idea, but the idea that can change the world, change people's lives for the better. A mandatory condition for the development of the country's economic system is the development of the entrepreneurship. During the political reorientation of our country, changes in the economy are taking place primarily through the introduction of new ideas.

Based on the existing issues of business organization, entrepreneurship development and especially the creation of startup projects in Ukraine, requires clarification of the peculiarities of the development of startups based on a new approach - design thinking. Requires research and further clarification of the application of design thinking in the work of enterprises, the use of innovative approaches to the organization of both new forms of business and the improvement of existing relationships and business processes. The purpose of the article is to study the conditions and features of the formation of the idea for the development of a modern product, modern technology or a new vector of business development on the platform of design thinking.

Of course, these changes require the promotion of more competitive products created using innovative approaches, there is the implementation of a startup. Many methods can be used to understand the real problem and its causes. It is worth to analyze the problem. The analysis of the problem better provides understanding of the problem before starting work with it. Even at the stage of the problem formulation, may arise a lot of questions connecting with people perception, misunderstanding, and vision of its solutions. A fundamentally new approach of solving the problem is the design thinking. The design thinking is a method of creating products and services that are focused on the person. It is the process when researchers try to understand the consumer problems, to make assumptions and to check them, to change the problem statement and try to find alternative strategies and solutions. The design thinking basis is the empathy and the ability to form schematic images in the imagination to further identify patterns and generate ideas with emotional and functional content. Empathy is a broad concept that refers to a person's cognitive and emotional reactions to another's experience. The empathy benefits to build and rebuild relationships. On the other hand, through support we acquire the skills of better regulation of personal emotions, especially using such useful and valuable experience in stressful circumstances. This determines another property of empathy - it promotes the development of healthier and more meaningful behavior.

Implementing business ideas creates additional opportunities for businesses. This process begins with a specific problem - a task for design thinking. This task must be accessible, understandable and feasible. Solving this problem will meet the needs of consumers, solve their problem, and create a new, unique product that is in demand. The development of startups, business organizations, the work of enterprises on this principle will provide significant benefits, and will be more successful and competitive.

**startup, design thinking, empathy, innovative business ideas, brainstorming, sketching, mindmapping**

*Одержано (Received) 19.04.2021*

*Прорецензовано (Reviewed) 29.04.2021*

*Прийнято до друку (Approved) 31.05.2021*