

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.4/01>**Вішка І.С.**

Національний університет «Львівська політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Стаття присвячена дослідженню дизайн-мислення – що є орієнтацією на якісні зміни, де коефіцієнт корисної дії від їх впровадження повинен супроводжуватись найменшими втратами. Саме на це зорієнтоване запровадження даного підходу у публічному управлінні. Проте, це також не однозначний процес, адже соціальне втручання у дизайн-мислення досягти не легко. Інколи відкриті для навчання бесіди вимагають від людей йти проти своїх природних схильностей і виходити за межі очевидного та поступового.

У статті досліджено точки зору дослідників, де одні вважають, що це лише інструмент у державній політиці і не має перекреслювати всі існуючі складові формування політики. Інші ж зазначають, що це процес аналітичного та творчого характеру, який залучає людей до можливості експериментувати, придумувати та створювати прототипи, а також отримувати відгуки від потенційних споживачів для подальшого їхнього перепроєктування.

З'ясовано, що дизайн-мислення в публічному управлінні, це тоді, коли потреба людини ставиться на перше місце, включаючи співчуття та емпатію. Де співчуття – це не просто вираження свого ставлення до людської біди, а в першу чергу співчуття, реалізація якого забезпечується конкретним набором інструментів, які вказують на готовність допомогти у вирішенні проблеми і вирішити її раз і на завжди.

Відповідно до п'яти етапів дизайн-мислення (емпатія, фокусування, ідея, створення прототипу та тестування), пропонується виділити десять принципів, які притаманні публічному управлінню, які слід детально розписати відповідно до особливостей публічного управління. В основі принципів дизайн-мислення лежить те, що метою і завданням уряду є зробити щось, що працює, зробити це багаторазовим та запровадити у масове використання. Тобто, сформувати платформу для подальшого розвитку та удосконалення, де в основі має лежати перетин трьох важливих сфер фокусування на проблемі: бажаність продукції чи послуги, з якої і розпочинається дизайн-мислення; здійсненність продукції чи послуги та її життєздатність.

Тож, визначено, що у публічному управлінні дизайн-мислення є процесом, який покликаний вирішувати пріоритетні проблеми споживача, застосовуючи емпатією ґрунтуватись на спостереженні за тим, як люди взаємодіють із навколишнім середовищем і використовують інтерактивний, практичний підхід до створення інноваційних рішень.

Ключові слова: дизайн мислення, публічне управління, сфери фокусування, соціальне втручання, підхід, процес, принципи дизайн-мислення.

Постановка проблеми. Проблематика дизайн-мислення в публічному управлінні, це відносно новий аспект діяльності, особливо на теренах нашої держави. Попри свою новизну, він постає важливим процесом у будь якому напрямі діяльності сьогодення, адже потребує кардинально ново підходу до процесу. Це орієнтація на якісні зміни, де коефіцієнт корисної дії від їх впровадження повинен супроводжуватись найменшими втратами. Саме на це зорієнтоване запровадження даного підходу у публічному управлінні.

Сьогодні у всьому світі людина стає агентом змін, як для себе і своїх близьких, так і для суспільства в цілому. Такому образу сприяє набір рис: креативність, мобільність, критичність у мисленні, здатність приймати зміни та легко до них адаптовуватись, гнучкість та адаптивність (можливість знаходити вихід з будь якої ситуації).

Щоб володіти такими рисами вроджених талантів не достатньо. Потрібно також і постійна самоосвіта, що є рушієм прогресу та запорукою критичного мислення. Навчання протягом життя, як

зазначає О. Довгаль, це можливість бути на гребені хвилі, і бути на плаву серед тенденцій та викликів суспільства, розуміти куди маневрувати та як поводитись, чого очікувати та на що не звертати уваги. Така поведінка життєво необхідна у сьогоднішніх реаліях, та життєво необхідна для суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Закордонна практика показує, що сьогодні дизайнерське мислення реалізується в низці державних установ, але загальне його застосування в державному секторі є різноманітним і за бажанням. Це може призвести до впровадження дизайн-мислення з хибних міркувань або з нереалістичними очікуваннями.

Варто звернути увагу, що дизайнерське мислення, за таким підходом, є лише інструментом у державній політиці і не має перекреслювати всі існуючі складові формування політики. З позицією, що дизайн-мислення є інструментом погоджуються такі польські науковці, як: Баран Г., Левандовський М. [3, с. 6, с. 11-16], а також Брацило Г. [10, с. 62] Гладков К. [10, с. 72]. За певних обставин традиційні підходи до розробки та реалізації державної політики є необхідними та кращими. Тому, дизайн мислення не є основним інструментом у політиці і потребує ґрунтовнішого дослідження який саме суспільний вплив чинить [4, с. 120-123].

Тоді, як Р. Раззук, В. Шут [7, с. 330] Д. Брах і Ю. Райх визначають дизайн-мислення як процес. Вони описують це як аналітичний і творчий процес, який залучає людей до можливості експериментувати, творити та створювати прототипи, а також отримувати відгуки від потенційних споживачів для подальшого їхнього перепроектування [2, с. 188].

Серед вітчизняних практиків Беспалюк Х.М., Процак К.В., Лісовська Л.С. Терехух А.А., Гацук М.М. [8] розглядають дизайн-мислення, як ефективних метод для адаптації до змін, особливо в умовах кризи та карантинних обмежень і за можливості застосування його у період війни там де це можна зробити. Тоді, як Васильченко Г.П., Парасюк І.В., Єременко Н.О. у своїх працях застосовують дизайн-мислення, як технологію, що може слугувати основою стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад [11, с. 56]. Ми погоджуємось із думками кожного з них, та все ж вважаємо, що у публічному управлінні дизайн-мислення є процесом, який покликаний вирішувати пріоритетні проблеми споживача, ґрунтуючись на спостереженні, застосовуючи емпатією, за тим, як люди взаємодіють

із навколишнім середовищем і використовують інтерактивний, практичний підхід до створення інноваційних рішень.

Невирішеними частинами загальної проблеми є те, що дизайн-мислення лише зараз набуває популярності на теренах нашої держави. Це відносно нове поняття для вітчизняної науки, попри те, що за кордоном його підходи більш розповсюджені. Вважаємо, що невирішеність проблеми полягає у недостатній поінформованості про підхід, а також, відсутність розуміння, як цей механізм працює на практиці.

Формулювання цілей статті. Застосування дизайн-мислення у державному управлінні вказує на розвиток науки і суспільства. Попри поширеність дизайн-мислення на підприємствах, особливість його застосування у публічному управлінні має свої характерні нюанси, на які слід звернути увагу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Приступаючи до характеристики поняття дизайн-мислення, варто пояснити його зміст. Поняття дизайн-мислення включає в себе такі аспекти [9]:

- створення продуктів/послуг, що спроектовані на людину;
- розуміння та виконання у потреби користувача;
- обов'язковий пошук альтернативного рішення проблеми в залежності від цілей, які хочеться досягти;
- генерування у правильне русло думок, які покликані творити зміни.

При цьому основою дизайн-мислення є фокусування на спільній точці перетину трьох сфер, важливих для даного поняття: бажаність продукції чи послуги, з якої і розпочинається дизайн-мислення; здійсненність продукції чи послуги та її життєздатність. Саме точка перетину цих трьох сфер є формування прототипу рішення (рис. 1).

Щоб застосувати дизайн мислення в дії необхідно пройти основні етапи, які ґрунтуються на стенфордській моделі:

1. Мати потребу
2. Сформувати ідею (максимальна кількість шляхів щоб її задовольнити)
3. Сформувати прототип ідеї (проект), з детальним планом реалізації
4. Втілити ідею у життя.
5. Оцінити результат (виявити чи найголовніше завдання виконано, чи досягнуто зворотного зв'язку, з тим, хто мав цю потребу; сформувати висновки).

Відповідно до п'яти етапів дизайн-мислення, пропонується виділити десять принципів, які

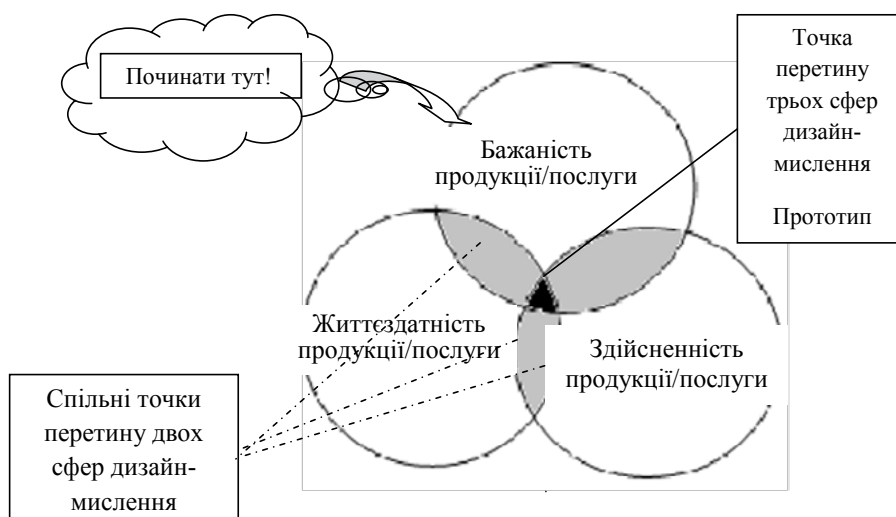


Рис. 1. Перетин трьох сфер фокусування як основа дизайн-мислення

** сформовано автором на основі досліджень*

притаманні публічному управлінню [5]. Як і в загальній структурі дизайн-мислення у публічному управлінні слід розпочинати із потреб споживача, адже без цього не можливо створити ефективного продукту. Тому, тут необхідно проводити дослідження, аналізувати дані, а основне – безпосередньо чи опосередковано спілкуватися з користувачами. Дизайн-мислення в публічному управлінні не опирається на припущення, лише фактичні потреби. Проявляючи емпатію до користувачів слід пам'ятати про те, що люди просять, не завжди те, що їм потрібно.

Для початку слід розпочинати з розбору потреб потенційних користувачів. Починаючи проектувати якусь послугу, слід детально вивчити потреби користувачів. Дизайн-мислення в публічному управлінні, це про те коли ставиться потреба людини на перше місце, включаючи співчуття та емпатію. Де співчуття – це не просто вираження свого ставлення до людської біди, а в першу чергу співчуття, яке ґрунтується на конкретних наборах інструментів, які вказують на готовність допомогти у вирішенні проблеми і вирішити її раз і на завжди. А емпатія – здатність не просто розуміти, а й проникнутись у почуття та психологічні потреби іншої людини на рівні співпереживання.

Коли виникає ідея, її необхідно максимально розвинути, деталізовано розібрати. Найкращим варіантом є спілкування із колом «споживачів» на яких зорієнтований проект (проектне рішення). Таке спілкування полягає у деталізації потреб, манер поведінки під час користування потребою, побажання користувачів, мрії, недоліки та неприємності, які траплялись до впровадження

запланованої ідеї у життя. Тобто, що доброго привнесе споживачеві започаткована ідея втілюючись у життя. Має бути максимальне опитування і обґрунтовані відповіді з усіх сторін, не лише безпосередньо користувачів, на яких спрямований продукт, але і тих стейкхолдерів, які мають пряме чи опосередковане відношення до цього питання. Вибірка опитаних людей повинна б становити не менше ніж 10 осіб, які прямо чи опосередковано задіяні у процес.

Кірон Кіркланд пропонує 10 порад щодо роботи з дослідником, який працює у сфері дизайн-мислення, вважаючи, що дослідники проблемами (чи користувачів, яких безпосередньо торкається питання), працюють з усією командою. І щоб отримати максимальну віддачу потрібно: дізнатись що планує робити дослідник у команді; чого робити не буде і не планує; потрібно тримати таку людину у курсі усіх подій в команді; потребує чітких вказівок щодо того яким очікується результат дослідження; звичайно не варто очікувати, що запропоновані дослідником рішення будуть на сто відсотків надійні, а він впевнений у запропонованому рішенні; потрібно знайти систематичний спосіб інтегрування праці і досліджень у продукт над яким працює уся команда; потрібно пам'ятати про командну роботу усіх дослідників, на це постійно звертати увагу; не слід очікувати, що найняти учасників для дослідження конкретної проблеми буде легким завданням; не слід забувати, що після дослідження (а не безпосередньо перед ним) є також над чим працювати, адже дослідження це не кінцевий продукт, далі іде оцінка даних, формування чітких висновків, робота над

прототипом; якщо в кінці дослідження не отримано бажаного результату, слід продовжувати бути відкритим зі своїми дослідниками, можливо вони не до кінця отримали відповіді на питання, які стали причиною провалу дослідження [1].

Щодо другого принципу, то він полягає у тому, що уряд повинен робити лише те, що може зробити. Завданням уряду є зробити щось, що працює, зробити це багаторазовим та запровадити у масове використання. Тобто, формування платформ для подальшого розвитку та удосконалення.

Дуже часто у дизайн-мисленні для державного управління застосовують набір вказівок, кодів та команд, які використовуються повторно у інших суміжних службах. Запущений продукт вже перевірений на зручність та доступність у користуванні і тому, може бути широко застосований іншими. То ж, у публічному управлінні застосовуючи регулярно прийоми дизайн-мислення, формується система, яка має відкритий код, тому інші організації можуть використовувати набутий досвід, як основу для власної роботи, тим самим заощаджуючи час і кошти [6].

Наступним, третім процесом є керування інформацією, дизайн-мислення в управлінні даними. Тут мається на увазі, що дані відіграють основну роль у прийнятті рішень, зовсім не передчуття та припущення. І це потрібно продовжувати робити після запуску проекту (прототипу). Аналітика повинна бути вбудованою у процес, завжди працювати та легко сприйматись і аналізуватись, адже це один із інструментів дизайн-мислення.

Основне завдання, це опитувати багато людей, чути їхню думку щодо бачення проблеми, залучати багато людей у команду і не критикувати ідеї (адже інколи навіть найсмішніша з них може бути ключем до вирішення проблеми, особливо у сучасному світі).

До четвертого принципу відносимо мистецтво перетворювати складну роботу у просту. Важко зробити щось простим у використанні, особливо якщо базові системи складні, але саме в цьому і полягає дизайн-мислення. На сьогодні спрощувати речі доводиться все частіше і стає все важче, проте це правильний шлях у публічному управлінні.

У дизайн-мисленні саме той, на кого спрямована діяльність дизайн-мислення змінює самого розробника ідей (учень змінює вчителя, громада змінює голову, споживачі змінюють виробника і т.д.), відбувається практично симбіоз, стосунки в дизайні побудовані на партнерстві, співпраці та навчанні відповідно до поставлених цілей та пошуку рішень для їх реалізації. Коли втілити ідею

у життя і оцінити результат, слід розуміти куди рухатись далі, використовуючи цитату А. Ейнштейна, що «безглуздо продовжувати робити те ж саме та чекати іншого результату», слід пам'ятати знамениту фразу, що «все тече і все змінюється».

Повторюваність – це один із важливих принципів, що є найкращим способом створювати якісні сервіси. Важливо, випускаючи продукт протестувати його із реальними користувачами. Перейти від початкової версії до кінцевої, додаючи функції, та видаляючи не функціональні елементи, вносити удосконалення на основі відгуків та пропозицій про продукт. Таке тестування може зробити великі невдачі мало імовірними, а невеличкі невдачі ставатимуть уроками. Інколи потрібно і відмовитись від прототипу, якщо він не працює.

Шостим принципом є загальнодоступність. Вважається, що доступний дизайн – це хороший дизайн. Усе, що створюється, має бути максимально доступним і розбірливим, спрощеним і зрозумілим. У публічному управлінні дизайн мислення поступається елегантності на користь простоти. Продукт робиться не для аудиторії, а для потреб. Розробляється дизайн для всієї країни, а не лише для тих, хто звик користуватися припустимо Інтернетом. Люди, які найбільше потребують послуг дизайн-мислення, часто є людьми, яким найважче такими послугами користуватися.

Сьомим принципом є розуміння контексту, тобто добре зрозуміти в яких моментах користувачі можуть скористатись запропонованою послугою, чим найчастіше користується потенційний користувач, яке його основне середовище перебування.

Восьмий принцип полягає у створенні цифрових сервісів, а не веб-сайтів. Послуга – це те, що допомагає людям щось робити. А робота дизайн-мислення у публічному управлінні полягає в тому, щоб виявити потреби користувачів і створити сервіс, який відповідає цим потребам. Сьогодні, як ніколи, цифровий світ має бути пов'язаний із реальним світом.

Бути послідовними, а не одноманітними, це також принципом дизайн-мислення. Тут мається на увазі: використовувати ту саму мову та ті самі моделі дизайну, де це можливо. Тобто потрібно знайти шаблони, які працюють, і їх послідовно застосовувати, при цьому пам'ятати про удосконалення та зміни потреб споживача.

Тож, дизайн-мислення у публічному управлінні, не однозначний процес, адже соціальне втручання у процес дизайн-мислення досягти не легко. Кожного разу, коли люди стикаються з несподіваною дилемою, звичайною практикою

є пошук знайомих рішень, а це може створити як концептуальні, так і практичні пастки. Потенційно набагато продуктивніше – хоча й набагато важче – оминати існуючі рішення в пошуках більш радикальних і ефективних [4, с. 120-123]. У дизайн-мисленні відкриті для навчання бесіди вимагають від людей йти проти своїх природних схильностей і виходити за межі очевидного та поступового.

Висновки та перспективи подальших досліджень в цьому напрямку. Таким чином, розбираючи особливості дизайн-мислення у публічному управлінні варто зазначити, що це не простий

процес, зважаючи на його масштаби та соціальну спрямованість. В Україні його трактують і як процес, і як інструмент у політиці, який є достатньо новим явищем. На противагу, в країнах Європейського Союзу дизайн-мислення застосовується набагато частіше, проте також має свої підводні камені. Тому перспективою подальших досліджень буде аналізування європейського досвіду із впровадження дизайн-мислення у публічному управлінні та дослідження тих сфер публічного управління, які вже застосовують дизайн-мислення у своєму арсеналі на теренах нашої держави.

Список літератури:

1. 10 tips for working with your user researcher by Kirkland K., Posted on: 1 September 2017. URL: <https://userresearch.blog.gov.uk/2017/10-tips-for-working-with-your-user-researcher/> (дата звернення: 09.09.2022).
2. Braha, D., & Reich, Y. Topological structures for modeling engineering design processes. *Research in Engineering Design*. 2003. № 14(4), P.185-199.
3. Baran G., Lewandowski M. Design thinking in public management. *The complex identity of public management: aims, attitudes, approaches*. 2017. URL: https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/48607/baran_lewandowski_design_thinking_in_public_management_2017.pdf?sequence=1&isAllowed (дата звернення: 08.09.2022).
4. Design thinking in policymaking: opportunities and challenges // *Centre for Public Impact A BCG Foundation*. URL: <https://www.centreforpublicimpact.org/insights/design-thinking-in-policymaking>
5. Government Design Principles / Central Digital and Data Office. – Published 10 September 2019. URL: <https://www.gov.uk/guidance/government-design-principles> (дата звернення: 19.09.2022).
6. Guest post: Adapting the GOV.UK Design System for the NHS. URL: <https://gds.blog.gov.uk/2019/guest-post-adapting-the-gov-uk-design-system-for-the-nhs/> (дата звернення: 18.09.2022).
7. Razzouk, R., & Shute, V. What is design thinking and why is it important? *Review of Educational Research*. 2012. № 82(3), P. 330-348.
8. Беспалюк Х.М., Процак К.В. Дизайн-мислення як ефективний метод адаптації до змін. *Journal of Lviv Polytechnic National University // Series of Economics and Management Issues*. 2021. Vol. 5, № 1. С. 22-29.
9. Довгаль О.С. Інновації в освіті: технологія доповненої реальності. URL: <http://yakistosviti.com.ua/uk/4-bereznia> (дата звернення: 19.09.2022).
10. Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад. *Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю. м. Дніпро, 27 листоп. 2020 р. / за заг. ред. І.А. Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020. – 368 с.*
11. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.

Vishka I.S. PECULIARITIES OF THE APPLICATION OF DESIGN THINKING IN PUBLIC ADMINISTRATION

The article is devoted to the study of design thinking – which is an orientation to qualitative changes, where the coefficient of useful effect from their implementation should be accompanied by the smallest losses. This is what the introduction of this approach in public administration is aimed at. However, this is also not a straightforward process, as social intervention in design thinking is not easily achieved. Sometimes open learning conversations require people to go against their natural instincts and go beyond the obvious and growing.

The article examines the viewpoints of researchers, where some believe that it is only a tool in public policy and should not override all existing components of policy formation. Others point out that it is an analytical and creative process that engages people in the opportunity to experiment, invent and create prototypes, as well as receive feedback from potential consumers for further redesign.

It was found that design thinking in public administration is when human needs come first, including compassion and empathy. Where compassion is not just an expression of one's attitude to human suffering, but primarily compassion, the implementation of which is provided by a specific set of tools that indicate a willingness to help solve the problem and solve it once and for all.

According to the five stages of design thinking (empathy, focus, ideation, prototyping and testing), it is proposed to highlight ten principles that are inherent in public management, which should be detailed in accordance with the characteristics of public management. At the core of design thinking principles is that the goal and task of government is to make something that works, make it reusable, and put it into mass use. That is, to form a platform for further development and improvement, which should be based on the intersection of three important areas of focus on the problem: the desirability of the product or service, from which design thinking begins; the feasibility of the product or service and its viability.

So, it is determined that in public administration, design thinking is a process that is designed to solve the priority problems of the consumer; applying empathy based on observing how people interact with the environment and using an interactive, practical approach to creating innovative solutions.

Key words: *design thinking, public management, focus area, social intervention, approach, alliances, bringing.*