

Н. В. Высоцкая

*Доктор экономических наук, профессор,
vyssotsk@mail.ru*

*Российский университет транспорта (МИИТ),
Москва, Российская Федерация*

Т. Б. Курбацкая

*Кандидат психологических наук, доцент,
alterego123@yandex.ru*

*Российский университет транспорта (МИИТ),
Москва, Российская Федерация*

Методология дизайн-мышления как инструмент формирования инновационных решений

Аннотация: *Статья посвящена рассмотрению основных принципов и положений методологии дизайн-мышления и её применению для формирования и реализации инновационных решений проблем и задач в практике бизнес-менеджмента. Проанализированы и приведены позитивные примеры применения методологии дизайн-мышления в деятельности российских и зарубежных компаний.*

Ключевые слова: *проблема, инновационное решение, дизайн-мышление, решетка интеллектуальных моделей, «дикое знание».*

N. V. Vysotskaya

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.,
vyssotsk@mail.ru*

*Russian University of Transport (MIIT),
Moscow, Russian Federation*

T. B. Kurbatskaya

*Cand. Sci. (psych.), Assoc. Prof.,
alterego123@yandex.ru*

*Russian University of Transport (MIIT),
Moscow, Russian Federation*

Design Thinking Methodology as a Tool for the Formation of Innovative Solutions

Annotation: *The article is devoted to the consideration of the basic principles and provisions of the design thinking methodology and its application for the formation and implementation of innovative solutions to problems and tasks in business management practice. Positive examples of the application of the design thinking methodology in the activities of Russian and foreign companies are analyzed and given.*

Keywords: *problem, innovative solution, design thinking, lattice of intelligent models, «wild knowledge».*

В условиях изменчивости и неопределенности функционирования и развития современной экономики, компаниям приходится регулярно решать стратегические задачи и проблемы инновационного характера. Результат решения этих проблем и задач – самые разнообразные инновации, различающиеся по характеру, по значимости, по направлениям воздействия, по глубине вносимых изменений, по масштабам распространения, по характеру удовлетворяемых потребностей, по степени новизны, по причинам возникновения, по области применения и т. п.

Вместе с тем, несмотря на все разнообразие инноваций, возможно выявить различные их типы. Так, суммаризация (агрегирование, классификация, типизация) инноваций может быть получена на основе применения различных математических теорий и методов и различных наборов классифицирующих признаков. При этом, если классификация инноваций осуществлена по значениям одного признака, то в этом случае она представляет собой одномерную классификацию, в случае классификации инноваций сразу по нескольким признакам – многомерную их классификацию¹. Несмотря на разнообразие инноваций и принадлежность каждой из них к определенному типу инноваций, для каждого типа инноваций имеется множество управленческих технологий, применение каждой из которых направлено на разработку и внедрение в организации инноваций определенного типа.

В результате накоплен богатый опыт в области теории и практики инновационного менеджмента, имеется множество техник, методов и технологий для принятия и реализации инновационных решений, которые разработаны и успешно используются в управленческой практике менеджерами, специалистами в области инновационного менеджмента.

¹ Высоцкая Н.В. Трансформация предпринимательства в постсоветской России: управленческий аспект. Монография. – М.: АП Наука и образование, 2010.

Несмотря на такую, казалось бы, оптимистичную ситуацию, становится понятным, что фундаментальные уроки в области создания новаций и их внедрения в области инновационной деятельности, полученные до сих пор, не дают полного представления о том, *как именно* создаются инновации и не ясно, каким образом конструируются и/или получаются естественным образом новационные управленческие решения.

При этом создано множество моделей, описывающих и предсказывающих инновационные решения. Все эти модели в той или иной степени корректны, верифицированы и подтверждены. Однако, действуя только на основе экономических и управленческих знаний очень сложно выбрать ту, которая целесообразна именно для *этой* конкретной ситуации и именно в *этом* конкретный момент.

Считается, что если бы все субъекты рынка действовали только рационально, только руководствуясь полной и корректной информацией, то в этом случае задача могла бы быть решена математически и точно. Очевидно, что такая ситуация не реальна. Дело в том, что и на формирование вариантов инновационного управленческого решения, и на выбор наилучшего решения (в определенном смысле) влияют мировоззрение, психологические особенности, вся совокупность интеллектуального багажа участников процесса принятия решений.

Поэтому в восприятии проблемной ситуации как проблемы с инновационным «желаемым результатом» вместе с факторами и субъектами, которые ее породили, часто бывает полезно, чтобы фигурировали идеи и из других наук. Это то, что называют «практической мудростью», повышающей вероятность правильного выбора. Такая идея привела к понятию «решетки интеллектуальных моделей»², в которой лицо, принимающее решение (ЛПР), упорядочивает свой опыт, умозрительный и непосредственный. Чем шире опыт ЛПР, чем четче этот опыт упорядочен, тем больше шансов выбрать релевантное инновационное решение, а также модель или метод действий для конкретного момента, при этом не испытывая замешательства, которое, как правило, ведет к ошибкам в принятии инновационного управленческого решения.

Содержание понятия «решетка интеллектуальных моделей» может быть обобщено и дополнено «организационной практической мудростью».

² Хэгстром Роберт Дж. Инвестирование. Последнее свободное искусство. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.

Это означает, что каждый участник процесса формирования инновационного решения имеет свою «решетку интеллектуальных моделей». Задача заключается в том, чтобы в результате организации процесса коммуникации между сотрудниками организации на основе применения каждым из них своего «арсенала» знаний, опыта и навыков (своей «интеллектуальной решетки») сформировать новационное решение, являющимся новым по крайней мере для их организации и «разделяемое» всеми участниками процесса формирования инновационного решения.

В процессе формирования вариантов инновационных решений и выбора одного или нескольких из них в описанной ситуации принятия решений целесообразно использовать рабочую модель дизайн-мышления, реализуя ее с помощью привлечения для этого своих сотрудников³. Целесообразность применения такого подхода обусловлено тем, что именно сами сотрудники организации могут подходить к решению проблем организации с различных точек зрения, находить инновационные решения, даже, возможно, прорывные идеи, обеспечивать лучший баланс между исследовательской и эксплуатационной видами деятельности и трансформировать бизнес, применяя больше инновационных решений⁴.

Дизайн-мышление — это не столько уникальный метод, сколько понятная «операционная система мышления», которая говорит о том, что идеи создаются через субъективный, индивидуальный опыт человека. Сильная сторона дизайн-мышления — это возможность ставить абстрактные задачи. Дизайн-мышление может работать в ситуации неопределенности, потому что ее первый этап, эмпатия, как раз посвящен тому, чтобы погрузиться в выявляемую проблему как можно глубже.

Центральная идея дизайн-мышления заключается в том, что любая отрасль знаний может получить стимулирующий импульс к развитию и быть изучена с помощью подходов, с которыми работают профессиональные дизайнеры⁵. Концепция дизайн-мышления может быть применима не только к инновационным процессам, но и к стратеги-

³ Бьюкенен Р. Решение проблемных задач с помощью дизайн-мышления. Вопросы дизайна, 1992. № 8 (2). С. 2–17.

⁴ Браун Т. Дизайн-мышление в бизнесе. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

⁵ Лидтка Ж. Думай, как дизайнер. Дизайн-мышление для менеджеров. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

ческому планированию, исследованиям и разработкам, организационным трансформациям, а также решению внутренних задач компании.

В основе методологии дизайн-мышления лежат три принципа ⁶.

Первый принцип – это принцип выявления (через процесс наблюдения) потребностей, внутренних и внешних проблем организации, а также новых возможностей в стратегическом планировании, исследованиях и разработках, в организационных трансформациях. Затем требуется обязательная формулирование проблем, выявления «окна возможностей», определения желаемых результатов, задач и т. п. Здесь ключевым звеном является именно сам человек, а не сегментированные по демографическим показателям рынки.

Второй принцип – это принцип обязательного прототипирования предмета, объекта, интерфейса и т. д., с быстрым созданием их «черновых» реализаций. Другими словами, необходимо быстро создать прототип, который можно будет рассматривать как гипотезу, которую затем следует проверить и узнать, работает она или нет. Таким образом, дизайн-мышление основывается на принципе: «пробуй быстро, ошибайся часто».

Третий принцип – это принцип междисциплинарного характера проектной деятельности, в соответствии с которым в рамках одного проекта обязательно объединение сотрудников, являющихся специалистами в разных областях деятельности и различной специализации. Создание кросс-культурной междисциплинарной команды позволяет взглянуть на проблему с разных углов и точек зрения. Очевидно, что это, с высокой долей вероятности, приведёт к нестандартному решению вопроса. Подобная коммуникация организовывается на разных уровнях: от обмена идеями до синтеза общей методологии и концепции. Организация подобной работы требует от участников не только профессиональных знаний и навыков, но и опыта взаимодействия в междисциплинарной среде, так как проект может одновременно затрагивать множество самых разных областей и сфер деятельности: техническую, социально-экономическую, естественно-научную и гуманитарную ⁷. Специализация и разнообразие позволяют каждому отдельному участнику процесса использовать общие возможности себе на благо. В то же время формиру-

⁶ Ханнингтон Б., Белла М. Универсальные методы дизайна. СПб.: Питер, 2014.

⁷ Шон Д. Рефлексирующий практик. – М.: Эксмо, 2016.

ется среда, в которой люди имеют возможность не только конкурировать между собой, но и сотрудничать друг с другом. Здесь может оказаться важным и полезным привлечение всевозможных экспертов. Как правило, участие в работе над проектом экспертов способствует успеху проекта и скорейшему его завершению, а также актуализации результатов проекта (продукта или услуги) в той среде, для функционирования в которой этот проект и был предназначен.

Дизайн-мышление как методология создания инновационных решений распространилась в бизнес-среде в 1980-х годах, благодаря работам и методологическому подходу команды IDEO, прежде всего основателю компании Дэвиду Келли. IDEO – первая компания, положившая начало активному применению дизайн-мышления для решения бизнес-задач и проблем своих клиентов-корпораций⁸.

С начала 2000-х гг. ряд крупных компаний из различных секторов бизнеса интегрировали модель дизайн-мышления в практику своей работы⁹. Однако к настоящему времени опубликовано совсем немного результатов эмпирических исследований, прослеживающих связь между дизайн-мышлением и инновационной деятельностью.

На примере анализа деятельности зарубежных и российских компаний в области дизайн-мышления, рассматривая и сравнивая у этих компаний значения основных элементов дизайн-мышления, покажем существенную и позитивную роль дизайн-мышления в их практике стратегического и инновационного менеджмента.

Проведя анализ литературы и интернет-источников, можно выделить три этапа методологии дизайн-мышления, каждый из которых представляет собой реализацию соответствующего принципа из трех рассмотренных выше принципов дизайн-мышления¹⁰:

- этап 1 – определение потребностей (новых возможностей) через эмпатию и наблюдение;
- этап 2 – создание прототипов и моделей для тестирования и развития идей;
- этап 3 – актуализация и развитие междисциплинарного характера во всех областях и сферах деятельности компании.

⁸ Храмова Е.Н. Новое в мировой практике: проектные дизайн-исследования. Финансовый эксперт. 2018. № 1 (20). С. 79–82.

⁹ <https://hsw-mba.livejournal.com/115262.html>.

¹⁰ <https://dev.by/news/design-thinking>.

Для осуществления эффективного диалога в процессе применения технологии дизайн-мышления очень важно применять хорошо известные лингвистические модели и инструменты коммуникации такие, как мета-модель, модель точности, методологию «мягких» систем и другие.

Так, мета-модель является лингвистической моделью, которая восстанавливает связь между языком и индивидуальным опытом человека и является весьма мощным инструментом при проведении аналитических исследований, в процессе принятия управленческих решений, прежде всего в неструктурированных проблемных ситуациях ¹¹. В практике бизнес-менеджмента мета-модель, как правило, эффективно используется в процессе сбора информации, «выяснения значения говорящего», «идентификации ограничений», «обнаружения новых выборов». Это связано с тем, что применение в процессе коммуникации двух или более участников процесса мета-модели позволяет собрать высококачественную (то есть сенсорно обоснованную) информацию в тех случаях, когда необходимо абсолютно точно понять, что именно конкретный собеседник имеет в виду, когда что-то сообщает, утверждает, ставит вопросы, находит последствия и исключения, новые возможности, делает выборы и т. п.

«Модель точности», также являясь лингвистической моделью и в то же время технологией, через систему фреймов («рамки») позволяет до необходимой глубины уточнять то, что говорит собеседник ¹².

Применение методологии «мягких» систем позволяет, используя круговую организацию процесса коммуникации, осуществлять бесконфликтное обсуждение проблемной ситуации ее участниками, давать релевантную формулировку этой проблемной ситуации, а также использовать в процессе обсуждения и решения проблемной ситуации терминологию, корректируемую и/или создаваемую в процессе решения проблемной ситуации ¹³. Все это вместе взятое используется для описания проблемной ситуации (то есть для создания ее модели) и ее решения.

Заметим, что и в модели дизайн-мышления, и в мета-модели, и в модели «точности», и в методологии «мягких» систем существенную роль

¹¹ Холл М. Полный курс НЛП. – М.: АСТ, 2014.

¹² Высоцкая Н.В. Трансформация предпринимательства в постсоветской России: управленческий аспект: Монография. – М.: АП Наука и образование, 2010.

¹³ Там же.

в реализации моделей, методов и методологий играет так называемое «дикое знание» участников¹⁴.

Самая главная особенность «дикого знания» заключается в том, что в его основе лежит всевозможный опыт. В отличие от формализованного и оцифрованного знания, которое, как правило, человек получает в процессе обучения в школе, институте, затем, возможно, на курсах повышения квалификации или переподготовки и т. п., то «дикое знание» пока невозможно «оцифровать». Вместе с тем, «дикое знание» часто становится ключом к успеху, имея в своей основе личностное знание, которое интуитивно возникает «здесь и сейчас» и не может быть зафиксировано.

Чтобы в практике бизнес-деятельности применять и эффективно использовать «дикое знание», чтобы его передать и усвоить, необходимо иметь определенные навыки, должна быть также определенная мера доверия между тем, кто учит, и тем, кто учится. Личностное знание как основа «дикого знания» принадлежит отдельным людям, и сохранить его очень трудно. Чтобы перенять чужое личностное знание, нужно наводиться с этим человеком в тесном сотрудничестве.

Как известно, с течением времени объем коллективного знания растет по экспоненте так же, как количество всех данных и количество всей существующей у человечества информация, как и объем всех знаний, которые имеются у человечества. Заметим, что подобным образом функционируют хорошо известные мировому сообществу разнообразные социальные платформы. Так, например, Facebook позволяет каждому пользователю сделать свой вклад в общую картину рассматриваемой или обсуждаемой ситуации, тем самым способствуя большему взаимопониманию внутри группы.

Проанализируем реализацию всех трех этапов процесса дизайн-мышления на примерах его применения в каждой из рассматриваемых ниже российских или зарубежных компаниях.

Компания Airbnb. Профиль специализации компании Airbnb — онлайн-сервис бронирования жилья в любой стране с применением бартерных схем. Снижение спроса на услуги компании, возникшее недоверие клиентов, отсутствие целого ряда видов услуг из области фасилити-услуг,

¹⁴ Нордстрем К., Шлингман П. Urban Express: 15 правил нового мира, в котором главные роли у городов и женщин. — М.: Альпина Паблишер, 2019.

требуемых клиентами, – вот основные проблемы, которые стояли перед компаниями.

Используя принципы и методы дизайн мышления, компания приняла и реализовала следующие решения, инновационные для компании: разместила на своем сайте фотографии жилья, предоставляемого в аренду; стала организовывать чат-знакомства возможного арендатора и собственника жилья; внедрила в практику размещение на сайте отзывов об арендных сделках; стала осуществлять предоставление фасилити услуг, необходимых арендатору жилья.

Последствиями для компании от реализации принятых компанией инновационных решений стало повышение капитализации (\$ 31 млрд), увеличение числа клиентов и прирост числа бронирований за пять месяцев на 60%. Компания снова подтвердила свой статус лидера мирового рынка в области предоставления жилья в аренду.

Банк «Рокетбанк». Рокетбанк – первый интернет-банк в России, который стал осуществлять свою деятельность через мобильное приложение. На определенный момент основными проблемами банка были такие проблемы, как: 1) в соответствии с пожеланиями клиентов, уйти от «бесконечного стояния» клиентов в очереди для осуществления какой-либо операции в банке с «колоссальной тратой времени» для этого, по возможности исключив физический контакт клиента с сотрудниками банка; 2) снижение спроса на некоторые услуги, обусловленные незнанием всего спектра продуктов и услуг банка и неумением клиентов разбираться во всем их многообразии; в то же время у клиентов появилось и желание, и необходимость разбираться в банковских продуктах и услугах (в том числе в тарифах, видах банковских карт и обслуживания по ним).

Инновационными для компании стали следующие решения ее проблем. Большие очереди и значительные траты времени у клиента банка заменили на осуществление им «клика» в приложении мобильного телефона. Банк создал единый тариф, установив минимальный лимит по обороту средств карты, предоставив при этом все услуги по обслуживанию клиентов бесплатно, включая выпуск карты. Заметим также, что Рокетбанк является первой компанией, внедривший вирусный маркетинг. Для коммуникаций был выработан новый стиль общения с клиентами – простым языком и через мессенджеры в мобильном приложении.

В результате осуществленных инноваций к концу второго года их существования банк «Рокет» стал иметь около 16 тыс. клиентов. Соглас-

но опросам пользователей сайта banki.ru, Рокетбанк в результате внедрения инновационных решений стал самым привлекательным банком для большинства клиентов. Руководство и сотрудники банка регулярно практикуют улучшение банковского клиентского сервиса, используя технологию дизайн-мышления и увеличивая свою целевую аудиторию.

Компания Netflix. Netflix – американская развлекательная компания, поставщик фильмов и сериалов на основе потокового мультимедиа. Основными ее проблемами были: 1) ограниченные сроки возврата DVD в прокатах; 2) сложный процесс бумажного оформления документов; 3) выполнение требуемых Правительством США санкционных надбавок к стоимости продуктов; 4) «закат эры» DVD на фоне развития сайтов потокового видео в интернете; 5) необходимость в доставке фильмов клиентам на дом с помощью почты и оплатой с использованием банковских платежей; 6) необходимость в создании специальных условий и предложений для постоянных клиентов компании.

Как инновационные решения впервые был создан первый потоковый онлайн-сервис по просмотру фильмов и сериалов. Успешно используя модель дизайн-мышления в своей бизнес-деятельности, компания к 2019 году за 10 лет своего существования на рынке от стартапа выросла до мультимедийной корпорации с самой высокой капитализацией в мире, с годовым оборотом в 11 млрд долл., обогнав по значению этих показателей хорошо известную в мире компанию Дисней.

Компания S-Oil. Компания S-Oil представляет собой корейскую сеть заправок автомобилей. Основными проблемами компании S-Oil были: 1) необходимость в популяризации своего бренда; 2) повышении лояльности клиентов компании; 3) обеспечить лидерство в своей отрасли; 4) облегчить клиенту поиск парковки, минимизируя время поиска и маршрут поиска. Компания поставила эксперимент с желтыми шариками гелия над свободным местом на парковке, разработала и поместила на парковках светящиеся указатели основных въездов и выездов.

В результате таких инноваций водители перестали проезжать в среднем по 15 лишних километров в месяц, чтобы припарковаться; компания S-Oil продемонстрировала заботу о своих клиентах, повысила объем продаж; приобрела имидж компании как энергосберегающей компании, равнодушной к решению экологических проблем.

Пример деятельности компании S-Oil – классический пример применения дизайн-мышления для решения проблем в бизнесе.

Компания RealtimeBoard. Компания RealtimeBoard – стартап по созданию инструментов организации рабочих процессов. Сложный и беспорядочный процесс сотрудничества удаленных команд и фрилансеров, отсутствие своевременной обратной связи были основными проблемами в деятельности компании. В качестве инновационных решений был специальным образом организован сбор информации, ее передвижение и синхронизация работ на основе анализа полученной информации.

Этот процесс был организован как рабочий процесс с использованием двух инструментов: онлайн-доски и онлайн-стикеров для сбора всей информации, с ее передвижением по каналам и синхронной работой с возможностью мгновенно обмениваться информацией.

В результате таких инноваций у компании появилась возможность быстро создавать все время обновляющиеся базы знаний, для создания и функционирования которых не требуется специальная навигация и сведения об архивах; возросла эффективность совместной работы удаленных команд. Позитивность результатов применения технологии дизайн-мышления в компании RealtimeBoard заинтересовало в возможности использования этой модели и другие компании, что повлекло за собой стремительный рост использования в практической деятельности многих компаний технологии и модели дизайн-мышления. Компания RealtimeBoard стала на своем сайте регулярно проводить тестирование прототипов, решений, гипотез, форм регистрации, функций. Эта работа осуществляется в операционном режиме, в котором тестирование и прототипирование решений, гипотез, форм регистрации, функций и т. п. являются основными процессами в деятельности компании.

Компания «Яндекс». Яндекс – транснациональная компания, владеющая поисковым сервисом и интернет-службами.

Главной проблемой компании Яндекс на определенный момент стало снижение интереса пользователей к проекту Яндекс-Такси в условиях большой конкуренции на российском рынке транспортных услуг в секторе услуг такси. С одной стороны, у клиентов компании имелась необходимость в собственном средстве передвижения, с другой стороны, не было желания покупать автомобиль в личную собственность.

Для решения этих проблем было принято решение о создании совместно с автопарком KiaRioи Renault, предоставляющими машины в аренду для такси, проекта по предоставлению драйв-услуги – услуги,

представляющей собой услуги по бронированию клиентами автомобилей для их самостоятельных поездок.

В результате реализации этого проекта в России была создана первая и уникальная для России служба каршеринга. При этом компания не только предоставляла клиентам уникальную для того времени услугу, но также, демонстрируя обществу заботу о своих клиентах, закрепила за собой статус современной и надежной компании.

Банк «ВТБ». ВТБ – российский универсальный коммерческий банк с государственным участием. Цель, которую перед собой ставил банк, – обеспечение для своих клиентов удобства жизни без лишних действий и барьеров, прежде всего снижение ежедневных расходов на проезд от дома до работы, на ежедневные покупки, на переводы и платежи.

С помощью разработанной «карты путешествия клиента» – дебетовой карты «Супер Тройка», которая совместно с метрополитеном Москвы была разработана и выпущена, банк стал начислять кэшбэк в размере 5–10 % на транспортные расходы клиента – держателя карты.

Работая совместно, банк ВТБ и метрополитеном Москвы продемонстрировали заботу о своих постоянных клиентах, применив в своих бизнес-практиках один из подходов кросс-маркетинга.

Таким образом, с помощью дизайн-мышления (с учетом профиля специализации организации) для повышения эффективности коммуникаций внутри компании и взаимодействия с партнерами и клиентами возможно решение многих проблем и задач, например, таких, как: 1) формирование стратегических целей и задач компании (например, задача выхода на новые рынки и т. п.); 2) выделение и оптимизация внутренних бизнес-процессов компании (совершенствование бизнес-процессов, организация сотрудничества между отделами организации и т. п.); 3) постановка новационных целей и задач (создание новых продуктов и услуг, совершенствование и развитие уже существующих).

Список литературы

1. Бьюкенен Р. Решение проблемных задач с помощью дизайн-мышления // Вопросы дизайна, 1992. № 8 (2). С. 2–17.
2. Браун Т. Дизайн-мышление в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
3. Высоцкая Н.В. Трансформация предпринимательства в постсоветской России: управленческий аспект: Монография. – М.: АП Наука и образование, 2010.

4. Лидтка Ж. Думай, как дизайнер. Дизайн-мышление для менеджеров. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
5. Холл М. Полный курс НЛП. – М.: АСТ, 2014.
6. Ханингтон Б., Белла М. Универсальные методы дизайна. – СПб.: Питер, 2014.
7. Храмова Е.Н. Новое в мировой практике: проектные дизайн-исследования // Финансовый эксперт. 2018. № 1 (20). С. 79–82.
8. Хэгстром Роберт Дж. Инвестирование. Последнее свободное искусство. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.
9. Шон Д. Рефлексирующий практик. – М.: Эксмо, 2016.
10. Нордстрем К., Шлингман П. Urban Express: 15 правил нового мира, в котором главные роли у городов и женщин. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
11. <https://dev.by/news/design-thinking>.
12. <https://hsw-mba.livejournal.com/115262.html>.

References

1. B'yukenen R. Reshenie problemnykh zadach s pomoshch'yu dizain-myshleniya // Voprosy dizaina, 1992. № 8 (2). S. 2–17.
2. Braun T. Dizain-myshlenie v biznese. – М.: Mann, Ivanov i Ferber, 2012.
3. Vysotskaya N.V. Transformatsiya predprinimatel'stva v postsovetskoi Rossii: upravlencheskii aspekt: Monografiya. – М.: AP Nauka i obrazovanie, 2010.
4. Lidtk Zh. Dumai, kak dizainer. Dizain-myshlenie dlya menedzherov. – М.: Mann, Ivanov i Ferber, 2015.
5. Khol M. Polnyi kurs NLP. – М.: AST, 2014.
6. Khanington B., Bella M. Universal'nye metody dizaina. – SPb.: Piter, 2014.
7. Khramova E.N. Novoe v mirovoi praktike: proektnye dizain-issledovaniya // Finansovyi ekspert. 2018. № 1 (20). S. 79–82.
8. Khegstrom Robert Dzh. Investirovanie. Poslednee svobodnoe iskusstvo. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.
9. Shon D. Refleksiruyushchii praktik. – М.: Eksmo, 2016.
10. Nordstrom K., Shlingman P. Urban Express: 15 pravil novogo mira, v kotorom glavnye roli u gorodov i zhenshchin. – М.: Al'pina Publisher, 2019.
11. <https://dev.by/news/design-thinking>.
12. <https://hsw-mba.livejournal.com/115262.html>.