

# ИННОВАЦИОННОЕ МЫШЛЕНИЕ БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ, ПРЕДПОСЫЛКИ И ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ

Лариса Лигоненко

ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима  
Гетьмана», Киев, Украина, [larisa.ligonenko@gmail.com](mailto:larisa.ligonenko@gmail.com)

---

**Аннотация:** В статье рассмотрены современные толкования содержания и отличительных характеристик инновационного мышления личности и бизнес-организации. Изложены основные предпосылки формирования инновационного мышления бизнес-организации и структуризация процесса формирования инновационного мышления в соответствии с рекомендациями европейского стандарта на систему инновационного менеджмента. Рассмотрены базовые положения дизайн-мышления, который признается одним из возможных вариантов использования инновационного мышления в реальной бизнес-среде.

**Ключевые слова:** инновационное мышление личности, инновационное мышление бизнес-организации, ключевые факторы инновационного мышления, процесс инновационного мышления, дизайн-мышление.

---

## 1. ВВЕДЕНИЕ

В последнее время понятий аппарат инновационного менеджмента пополнился еще одним термином - инновационное мышление. Именно инновационное мышление собственников, руководителей и персонала бизнес-организации является важнейшей предпосылкой формирования инновационной культуры и благоприятного инновационного климата; инновационное мышление как методология и подход признано необъемлемым элементом и базовой методикой системы инновационного менеджмента бизнес-организации, одним из компонентов ее инновационного потенциала.

Все более активное использование данного понятия в учебной и научной литературе вызывает интерес к систематизацию современных представлений о

## INNOVATIVE THINKING OF BUSINESS ORGANIZATION: ESSENTIAL CHARACTERISTICS, PREREQUISITES AND PROCESS OF FORMATION

Larysa Ligonenko

*State Higher Educational Institution «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman», Kyiv, Ukraine, larisa.ligonenko@gmail.com*

---

**Abstract:** *The article considers modern interpretations of the essence and distinctive characteristics of the innovative thinking of the individual and the business organization . The main prerequisites for the formation of innovative thinking of a business organization and the structuring of the process of innovative thinking formation in accordance with the recommendations of the European standard for the system of innovation management are outlined. The basic provisions of design thinking , which is recognized as one of the possible options for using innovative thinking in a real business environment, are considered.*

**Keywords:** *innovatory thinking of the individual, innovative thinking of the business organizations, the key factors of innovative thinking, innovative thinking process, design thinking.*

---

содержании инновационного мышления, сферах применения, механизмах формирования и способах практической реализации.

## **2. КОНТЕНТ-АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ ПОНЯТИЯ «ИННОВАЦИОННОЕ МЫШЛЕНИЕ».**

Проблематике инновационного мышления посвящено множество научных работ специалистов по психологии и педагогике, что вполне объяснимо: базовым термином данной терминологической конструкции является «мышление», т.е., способность человека системно анализировать явления и процессы, оперировать отражающими их сущность понятиями, категориями, законами. Это понятие традиционно занимает одно из центральных мест в предметной области этих наук. Выделяют различные виды мышления: эмпирическое, теоретическое, наглядно-образное, логическое, пространственное и т.п.

Феномен инновационного мышления также рассматривается применительно к личности (носитель мышления) в соотношении со специфическим приложением мыслительных процессов – инновационная деятельность.

Так, доктора пед. наук, проф. Усольцева А.П. и Шамало Т. Н. признают, что осуществление инновационной деятельности, требует специфики мышления, необходимой для ее успешного осуществления». Эта сторона мышления и рассматривается как отдельный вид мышления, «обслуживающий» инновационную деятельность и обеспечивающий ее успешность. Инновационное мышление, по их мнению – это мышление, направленное на обеспечение инновационной деятельности, осуществляемое на когнитивном и инструментальном уровнях, характеризующееся как творческое, научно-теоретическое, социально позитивное, конструктивное, преобразующее, практичное[1]

Глубокий контент-анализ понятия «инновационное мышление» (проведенный на основе 13 источников, посвященных трактованию данного термина) представлен в [2]. Проведенное сопоставление определений, данных разными исследователями, позволило выявить повторяемость основных структурных элементов этого понятия и составить своеобразный рейтинг наиболее часто встречающихся основных элементов. Выявленные таким образом характеристики, как представляется автору, можно считать сущностными для данного понятия:

- мышление, направленное на обеспечение инновационной деятельности, поддержки всех этапов инновационного процесса - от генерации идей до их выведения инновации на рынок;
- высшая степень познания, позволяющая разрешать имеющиеся противоречия /проблемы;
- способность к постоянному обновлению теоретических знаний, умению применить их в практической профессиональной деятельности, принимать решения, выходящие за рамки существующих аналогий и способов ;
- ориентация на поиск, открытие, создание нового в разнообразных сферах общественной практики, а также на обновление прежних представлений, взглядов, оценок, подходов и технологий;

- гармоничный комплекс высокого интеллекта, актуализированного творческого потенциала (креативности) и навыков исследовательского поведения.

Применяя данный термин к бизнесу - предпринимателю, руководителю-исследователю, как правило, используют в своих определениях выявленные выше сущностные характеристики. Так, в презентации В.П. Делия, д.е.н., ректора НОУ ВПО «Институт социально-экономического прогнозирования и моделирования», д.э.н., представлено такое определение: инновационное мышление – это способность личности обладать системным творчеством, которое обеспечивает рождение нового, возможность генерации инноваций, изменяющих существующую среду и создающих условия перехода к инновационной экономике [3].

### **3. ИННОВАЦИОННОЕ МЫШЛЕНИЕ КАК ПОДХОД И ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Принципиально другое понимание сущности понятия «инновационное мышление» предусматривает европейский стандарт CEN/TS 16555-3:2014 «Innovation Management. Part3: Innovation thinking», ЮТ)СЕН/ТС ( 16555-3:2014 «Инновационный менеджмент. Часть 3. Инновационное мышление» ) [4], который является третьей частью комплексного стандарта по управлению инновациями на уровне бизнес-организаций (в 7-ми частях), разработанного для обобщения опыта ведущих стран мира по внедрению, развитию и сопровождению систем инновационного менеджмента (IMS).

В соответствии с рекомендациями первой части стандарта CEN / TS 16555-1: 2013 “Innovation Management. Part 1: Innovation management system” (TS 16555-1: 2013 “Инновационный менеджмент. Часть 1. Система инновационного менеджмента”) [5], инновационное мышление признано одной из базовых методик системы инновационного менеджмента (IMS-системы). Последняя трактуется как «совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов организации, необходимых для разработки политики и целей в области инноваций, а также процессов достижения поставленных целей» [5], т.е. является совокупностью составляющих элементов, предпосылок и мер, необходимых для создания инноваций на непрерывной основе - формирование потока инноваций.

Стандарт ч.3 дает следующее определение термина «инновационное мышление» (innovation thinking) - подход, применяемый для поиска потенциальных возможностей и решения проблем, и обеспечивающий получение более желаемых или более качественных конечных результатов (по сравнению с существующими) [4].

Сущностными характеристиками и отличительными чертами данного подхода являются :

- 1) итерационность – повторяющийся процесс, обеспечивающий изучение проблем и возможностей для поиска лучших решений и оценки будущих потребностей;
- 2) партисипатизм (от лат. participa tio участие-причастность, приобщение, попытка сделать кого либо соучастником в чем либо).- вовлечение каждого сотрудника организации в инновационный процесс;

3) структурированный подход, в рамках которого ведется поиск информации, аналитических материалов, представлений и наилучших практик для их возможного использования с целью максимизации потенциальных возможностей и решения проблем, что позволяет добиваться преимуществ и желаемого результата на рынке;

4) контекстно-зависимый подход, в основу которого положены принципы постоянного развития и совершенствования базы знаний бизнес-организации. Сформированная на его основе база знаний в дальнейшем может использоваться для выявления и закрепления тех изменений, которые будут обладать наибольшей экономической эффективностью и устойчивостью, а также социальной и/или экологической ценностью с точки зрения достижения намеченных целей организации

5) итеративный и интерактивный подход - его осуществление требует взаимодействия с множеством участников внутри и вне организации. Предполагает применение ускоренных открытых процессов обучения для создания разнообразных возможностей, а также для выявления и устранения на ранних стадиях факторов неэффективной работы;

6) когнитивный подход – для исследования альтернативных решений и их комбинаций с целью получения лучшего конечного результата в данном подходе используются творческие и логические способности человеческого мозга (мышления);

7) клиентоориентированный подход – ориентирован на углубленное понимание потребностей человека и конечных результатов организации, которые необходимо достигнуть. Это позволяет существенно расширить представления бизнес-организации о всех типах потенциальных потребителей, выявляя конечные результаты, способные создавать ценность для целевых потребителей.

Основой становления современного понимания инновационного мышления признается инженерное проектирование, а именно проектировочное мышление, которое традиционно опирается на вопросы проектирования (разработки) продукта. Однако в настоящее время инновационное мышление не ограничивается только ориентацией на проектирование конкретного вида продукции, а предполагает более широкую сферу использования. Данная методика (подход) может успешно использоваться при проектировании всех видов инноваций: продуктовых (услуги и товары, материальные и нематериальные), процессных (методы производства, процедуры и карты технологического процесса), организационных (схемы управления и трудовые отношения), и маркетинговых (маркетинг, системы распределения и бизнес-модели).

Ключевыми факторами инновационного мышления признаются:

- контекст (общая ситуация в организации): какие благоприятные возможности или решение какой проблемы организация стремится найти для достижения новых и более качественных результатов;

- человеческие ресурсы: рынки, рабочая сила, поставщики, т.е. кто имеет проблемы, кому пойдет на пользу принятое решение или на кого оно будет влиять (т.е. кто будет непосредственно оценивать инновации (получать выгоды от инноваций): пользователи / клиенты / заказчики / рынки / отрасли / рабочая сила / поставщики / партнеры);

- факторы содействия (благоприятные условия, создающие возможности): то, что сделает возможным получение требуемых результатов (т.е. то, что создает

«позитивные» условия для изменений, например, модели поведения, характеристики, величины, подходы, навыки, необходимые для того, чтобы сделать невозможное возможным);

– ограничения: то, что создает барьеры, препятствующие реализации благоприятных возможностей и подлежит детальному изучению / преодолению (например, «негативные» условия для изменений или реалии бизнеса, отрицательно влияющие на рентабельность, рыночную и технологическую привлекательность).

Для успешного использования инновационного мышления Стандарт рекомендует бизнес-организациям разрабатывать и внедрять определенные модели поведения (заранее определенные реакции на внешнее воздействие), а также формировать компетенций, которые будут обеспечивать поддержку и формирование подхода к выбору, проектированию и проработке наиболее важных и желаемых результатов для реализации потенциальных возможностей.

Под моделями поведения понимаются условия для эффективного функционирования рабочей среды, в которой инновационное мышление может успешно развиваться и которая будет способствовать получению приемлемых результатов (таблица 1).

**Таблица 1.**

**Модели поведения, способствующие реализации инновационного мышления в бизнес-организации [составлено на основе [4]].**

| Целевая направленность модели поведения                                     | Содержание модели поведения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создание благоприятных условий для возможностей роста потенциала и разбития | Предоставление сотрудникам возможности руководить и наделение их полномочиями, расширением прав, тем самым предоставляя им пространство, время, поддержку и навыки, необходимые для творческого поиска новых путей создания чего-либо, а также система мотиваций (стимулирующую основу), которая должна поощрять/штрафовать за успехи и неудачи |
| Поощрение нестандартного открытого мышления                                 | Использование преимуществ сотрудничества с другими экспертами и организациями различных типов                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Поддержка эффективной рабочей среды                                         | Осознание и принятие, что риски и неопределенности являются нормой, а неудачи могут/должны восприниматься как стимул для самоанализа, корректировки (по обратной связи) и немедленного получения выводов и обучения                                                                                                                             |

|                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Поддержка навыков наблюдения и прослушивания                                                                                   | Углубленное понимание необходимых конечных результатов; разработка соответствующих вопросников (с пониманием того, как задавать вопросы), проведение опросов и анализ полученных результатов. Наблюдение за тем, как потребитель( клиент) использует и выполняет какие-либо действия в контексте поставленной задачи и достижения результатов; |
| Оперативная визуализация, быстрое макетирование, поиск идеи прототипа и возможности ее реализации (на основном базовом уровне) | модель, используемая для предоставления коллективу пространства и времени с целью развития и использования их творческой фантазии                                                                                                                                                                                                              |
| Проведение экспериментов, выполнение множества итераций для внесения изменений                                                 | модель, используемая для развития коллективного мышления и поиска решений, которые будут оптимальным образом соответствовать существующей проблеме или возможности ее идентификации                                                                                                                                                            |
| Предварительное тестирование предложенных решений                                                                              | Модель, используемая для определения времени выхода на рынок и корректности предлагаемого решения, что позволит использовать «ориентированный на пользователя» подход, и обеспечить в организации более глубокое понимание ключевых факторов инновационного мышления.                                                                          |

Базовыми компетенциями для организаций, стремящихся продвигать структурированный подход к инновационному мышлению, признано:

- внимательное отношение и детальное понимание потребностей всех типов пользователей;
- выявление и обобщение их проблем и потенциальных возможностей;
- развитие многопланового творческого мышления (совместно с внутренними и внешними партнерами организации).

Данные компетенции должны целенаправленно формироваться на всех уровнях бизнес-организации.

Практическое осуществление инновационного мышления предполагает в соответствие со Стандартом следующую структурно-логическую последовательность действий.

Этап 1. Сбор информации. Процесс реализации инновационного мышления рекомендовано начинать со сбора информации о потенциальных возможностях и/или проблемах, которые предстоит решать с учетом ключевых факторов инновационного мышления (т.е. контекста организации, факторов содействия и ограничений).

Данный этап носит исследовательский характер и предполагает сбор информации со всех источников, от всех заинтересованных лиц, имеющих отношение к предполагаемым потенциальным возможностям.

Для выявления потребностей рынка и получения промежуточных результатов рекомендуется проводить опросы достаточно большого количества потенциальных потребителей всех типов. Такой подход позволит определить - стоит ли реализовывать выявленные потенциальные возможности или решать проблемы (т. е. существуют ли на это реальные потребности рынка).

Для лучшего понимания существующих и перспективных потребностей рынка и потребителей (будь то потребности явные или скрытые) рекомендуется использовать инструментарий менеджмента стратегического прогнозирования и менеджмента сотрудничества. Сущность этих элементов (методик) IMS-системы детально изложена в ч.2 и ч.5 Стандарта[5].

Этап 2. Выработка решений. Этот этап инновационного мышления предполагает творческую деятельность, т.е. процесс формирования новых идей, направленных на решение проблем посредством нестандартного мышления. Осуществление этого процесса требует иного подхода к управлению функциями в организации и включает в себя создание условий, необходимых для стимулирования появления новых идей и последующего их сбора, отбора (обработки) и получения конечных результатов. Для управления этим процессом рекомендовано использовать менеджмент креативности (творческой деятельности), сущность и инструментарий которого детально изложен в ч.6 Стандарта[5].

Этап 3. Оперативное обучение (проверка и выбор решения). На данном этапе для подтверждения возможности (целесообразности) реализации какого-либо решения рекомендуется использовать различные средства наглядного представления, макеты, опытные образцы и результаты тестирования различных решений потребителей. Такой способ признается наиболее оперативным, экономичным и эффективным способом проверки предлагаемого решения.

Результаты проводимого оперативного обучения обеспечивают получение обратной связи и могут потребовать проведения дополнительного анализа ожиданий (восприятия) рынка, сбора информации от потребителей (этап 1).

Этап 4. Проверка предлагаемых решений. Решения, выработанные на предыдущем этапе, должны проверяться всеми, кто принимал участие в их выработке или теми, кого они могут затрагивать. Основными методами, которые можно использовать в данных целях, являются: наблюдение, составление структурированных наборов вопросов, работа в специальных рабочих группах и т. п. Результаты выполнения данного этапа работы следует преобразовать в новый набор выходных данных, которые будут использоваться в качестве исходных данных на следующем этапе работы.

Этап 5. Синтез выходных данных. На пятом этапе проводится интеграция выходных данных, полученных креативным образом (результаты этапа 4), с показателями рыночной привлекательности, технической реализуемости и рентабельности бизнеса с целью получения решений, основанных на знаниях и приемлемых для организации. Т.е. должно происходить соединение эмоционально-креативной и рациональной аргументации предлагаемого решения. Для этого

необходимо анализировать различные бизнес-модели, которые способны формировать и распространять (коммерциализировать) предлагаемое решения на рынке (рыночная привлекательность) и быть приемлемыми с учетом потребностей и возможностей данной организации (ресурсное обеспечение). В необходимых случаях рекомендовано принимать меры по защите созданной интеллектуальной собственности и разработке стратегии дальнейшего использования прав интеллектуальной собственности.

**Этап 6. Получение конечных результатов.** На этом этапе работы руководство бизнес-организации должно принять решение, какой из нескольких возможных конечных результатов (вариантов), полученных на этапе 5, обеспечивает оптимальное решение проблемы и/или реализацию потенциальных возможностей, т.е. наилучшим образом соответствует выявленным потребностям потребителя и целям организации.

Если конечный результат, соответствующий потребностям потребителя и целям организации, не может быть найден, принимается одно из возможных решений: следующая итерация процесса по этапам 1—6 или же закрытие данного направления и переход к исследованию других потенциальных возможностей бизнес-организации.

Необходимо обратить внимание, что стиль изложения рекомендаций в ч.3 стандарта CEN/TS 16555-3:2014 «InnovationManagement. Part3: Innovationthinking», ЮТ)СЕН/ТС [4]чрезвычайно бюрократизирован, что, на наш взгляд, препятствует пониманию сути предполагаемого подхода, его базовых положений, преимуществ и возможной сферы применения.

#### **4. ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ - ПРАКТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫХ ИННОВАЦИЙ.**

Изложенные выше положения и рекомендации инновационного мышления имеют много схожего (аналогичного) с дизайн-мышлением – чрезвычайно популярным в последнее время в бизнес-среде методом разработки новых продуктов и услуг.

Для подтверждения данного вывода в таблице 2 представлены определения понятия «дизайн-мышление», которые предложены в работах различных исследователей и институтов (табл.2):

**Таблица 2.**

##### **Определение понятия «Дизайн мышление»**

| Автор, год          | Определение                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Н.С. Удрис, 2012[6] | комплекс мировоззренческих и методологических установок, которые сформировались на границе тысячелетий как реакция на возникновение нового экономического устройства с неизбежной переоценки ценностей старой экономики |

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| М.С. Шилехина<br>2013[7]           | инструмент, с помощью которого можно проектировать будущее                                                                                                                                                                     |
| Cerejo J., Barbosa A., 2012<br>[8] | мыслительный процесс, основанный на сочетании эмпатии (умении смотреть на мир глазами других людей, понять их потребности, желания и задачи, которые стоят перед ними), рациональности и творческого подхода к решению проблем |
| Лаборатория<br>Wonderful[9]        | метод разработки продуктов сервиса и услуг, ориентированных на потребителя.                                                                                                                                                    |

Обобщая представленные выше определения, можно констатировать, что дизайн-мышление - это инструмент, с помощью которого разрабатывается такой продукт, который будет удовлетворять потребности потребителей, поскольку он разрабатывается на основе проведения глубинного исследования их пожеланий и синергии с имеющимися ресурсами компании.

Процесс дизайн-мышления излагается в многочисленных бизнес-ориентированных трудах сторонников/популяризаторов данной методологии. Например, во всемирно известной книге Жанна Лидтка и Тем Огилви «Думай как дизайнер. Дизайн-мышление для менеджеров» [10]) рассматривается 6-этапный процесс, каждый этап которого является фундаментальной составляющей или принципом дизайн-мышления:

1. Эмпатия - определение запросов и предпочтений потребителей, проведение опросов, которые дают возможность представить себя на месте потребителя и создавать продукт исходя из существующих потребностей;

2. Фокусировка - анализ полученной информации в группе после проведения эмпатии, выделение основных проблем и определение потенциальных задач для их решения;

3. Генерирование идей - создание идей в соответствии с выделенными проблемами и задачами, выявленными сформулированными на этапе фокусировки. На данном этапе работе генерируются и принимаются все идеи которые предлагают участники команды без исключения.

4. Выбор идеи - происходит выбор идеи из тех, которые были предложены на предыдущем этапе. Каждая идея критически оценивается и проходит отбор. Выбирается идея, которая наиболее целесообразно подходит для решения выявленной проблемы;

5. Прототипирование - воплощение избранных идей в виде создания определенных прототипов. Прототипом может быть физический или цифровой образец предлагаемого решения. Использование прототипов позволяет получить первое впечатление относительно действенности решения, выявить ошибки и недостатки. Прототипы могут создаваться в несколько этапов, совершенствоваться и изменяться;

6. Тестирование - возможность попробовать в действии конечный прототип для сбора впечатлений от конечного потребителя (с использованием методов этапа «Эмпатия»). На основе последних (впечатлений потребителей) решение принимается; направляется на доработку (новый цикл дизайн-процесса) или отклоняется.

Вышеуказанные процессы соответствуют четырем ключевым этапам дизайн-мышления, которые уже стали «классикой» [10]:

1. «Что имеем?» - происходит первый обзор поставленной задачи, контакт с потребителем, выводы относительно первого контакта;
2. «Что если?» - процесс генерация идей, разработка концепций по решению поставленной проблемы. На данном этапе стоит задача собрать максимально большее количество идей и ничего не отвергать;
3. «Что поражает?» - группировка идей, отбор лучших по мнению исследовательской группы и прототипирования выбранных идей внутри команды;
4. «Что работает?» - тестирование прототипа на группе потребителей, получение первого отклика.

Главным признаком дизайн-мышления признается не обязательно строгое соблюдение перечисленных этапов, а восприятие общей философии или идеологии данного подхода. В зависимости от организации, проблемы, состава исследовательской группы и разрабатываемого решения очередность этапов может изменяться, они могут повторяться или видоизменяться.

## 5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование наглядно демонстрирует различные подходы к раскрытию содержания понятия «инновационное мышление» в научной и бизнес-среде. В тоже время можно сделать вывод, что антагонистического противоречия в них нет, наоборот - наметилась конвергенция, ориентированная на потребности практики. Именно в этом направлении с ориентацией на конкретные потребности и возможности отдельно взятых бизнес-организаций (любого типа, статуса, размера), в стремлении донести преимущества данного подхода до максимально широкой аудитории заинтересованных лиц и следует в дальнейшем развивать, адаптировать и способствовать внедрению/использованию данной философии, методологии и практического инструмента инновационного процесса.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

- [1] Усольцев А.П., Шамало Т. Н. Понятие инновационного мышления // Педагогическое образование в России. - 2014.- № 1. с.94-98.
- [2] Инновационное мышление: сущность понятия, выделение его основных признаков методом контент-анализа. Режим доступа: [www.wiki.iteach.ru/images/3/30/Инновационное\\_мышление\\_контент\\_анализ.pdf](http://www.wiki.iteach.ru/images/3/30/Инновационное_мышление_контент_анализ.pdf)
- [3] Инновационное мышление предпринимателя и инновационная экономика Презентация. Режим доступа: [www.ruace.ru/library/Presentations/Deliya\\_V\\_etc.pdf](http://www.ruace.ru/library/Presentations/Deliya_V_etc.pdf)
- [4] CEN/TS 16555-3:2014 «Innovation Management. Part3: Innovation thinking». Режим доступа: <https://infostore.saiglobal.com/preview/is/en/2014/s.r.cen-ts16555-3-2014.pdf?sku=1790670>

- [5] CEN/TS 16555-1:2013 “Innovation Management. Part 1: Innovation management-system” Режим доступа: <https://infostore.saiglobal.com/preview/is/en/2013/s.r.cen-tsl6555-1-2013.pdf?sku=1641670>
- [6] Удріс Н. С. Дизайн-мислення та дизайн-менеджмент (нові парадигми інноваційного ведення бізнесу) / Н. С. Удріс // Упаковка: журнал для виробників та споживачів тари і упаковки. - 2012. - № 6. - С. 57-60.
- [7] Шилехина М.С. Дизайн-мышление как современный подход для создания инновационных продуктов // Вектор науки Тольяттинского Государственного Университета. 2013. № 4. С. 5-7.
- [8] Cerejo, Joana, and Barbosa Alvaro “The Application of Design Thinking Methodology on Research Practices: A Mind-Map of Tools and Methods”. Режим доступа: [http://www.academia.edu/4393033/The\\_Application\\_of\\_Design\\_Thinking\\_Methodology\\_on\\_Research\\_Practices\\_a\\_Mind-Map\\_of\\_Tools\\_and\\_Methods](http://www.academia.edu/4393033/The_Application_of_Design_Thinking_Methodology_on_Research_Practices_a_Mind-Map_of_Tools_and_Methods).
- [9] Дизайн мышление. Гайд по процессу [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://tilda.education/courses/web-design/designthinking/>
- [10] Лидтка Ж. Думай как дизайнер. Дизайн-мышление для менеджеров / Жанна Лидтка, Тим Огилви; пер. с англ. Т. Мамедовой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 240 с.