

УДК 378.147

DOI 10.18372/2786-5487.1.16670

**Томлінс Річард** 

кандидат економічних наук, доцент,

Університет Ковентрі,

м. Ковентрі, Великобританія

**Малинка Оксана** 

кандидат економічних наук, доцент,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,

м. Івано-Франківськ, Україна

## **СПРИНТ ЯК ІННОВАЦІЙНА МЕТОДИКА НАВЧАННЯ КРЕАТИВНИХ ПІДПРИЄМЦІВ**

***Анотація:** охарактеризовано методику Спринт для навчання і швидкого прототипування. Проаналізовано досвід її застосування в Бразилії та Україні в рамках проекту Creative Spark.*

***Ключові слова:** Спринт, дизайн-мислення, ігрова педагогіка, інновації, ігрові методи навчання.*

***Abstract:** Sprint methodology for training and rapid prototyping is described. The experience of its application in Brasil and Ukraine within the Creative Spark project is analysed.*

***Key words:** Sprint, design thinking, game pedagogy, innovations, game training methods.*

*«Майбутнє вже тут. Просто воно ще нерівномірно розподілене.»*

Вільям Гібсон

Суть проекту.

Запрошення до участі в проєкті було пов'язане з розширенням діяльності Британської ради в Бразилії в галузі креативної економіки за межі пілотної діяльності в Сан-Паулу [2 - 5].

Проєкт передбачав переймання досвіду британської креативної економіки як каталізатора зростання свого бразильського аналога і ширшого культурного обміну з Великобританією, а також стимулювання інклюзивних змін.

### Чому саме методика Спринт?

Методика Спринт міцно вкорінена в педагогіку дизайн-мислення. Її описують як найкращий «хіт» бізнес-мислення і планування [1]. Ми розглядаємо Спринт як «бренд» дизайн-мислення в особливо доступній та інтуїтивно зрозумілій формі.

У Google Ventures [6] сформульовано методику Спринт як 5-денний процес, однак ми поекспериментували та успішно реалізували його як 3-годинний процес у Бразилії та 2-годинний процес в Україні.

Google Ventures рекомендує не більше 7 осіб у кожній групі, хоча у вас може бути додатковий фасилітатор. Процес працює на груповій творчій енергії.

Час Спринту потрібно запланувати в календарі та зарезервувати з 10:00 до пізнього дня, без перерв. Якщо учасники входитимуть і виходитимуть під час сесії, це знівелює енергію. Фасилітація Спринту також означає мінімізацію відволікаючих факторів. Ноутбуки, телефони, чи планшети заборонені, за винятком поодиноких випадків, коли їх потрібно використовувати, щоб щось знайти в рамках Спринту. Команді потрібно зосередитися, а не виконувати багато завдань [7].

### Склад команди Спринт.

#### *Фасилітатор.*

Для Спринту потрібен фасилітатор, щоб заперечувати припущення, бачити можливості та перетворювати проблеми на можливості. Фасилітатор повинен підтримувати темп, інакше Спринт не вдасться. Повільні рішення виснажують енергію та загрожують графіку і темпу роботи. Перерву на обід рекомендується

проводити командою, якщо є змога. Ми досягли найкращих результатів, коли команда об'єдналася за обідом і перенесла енергію попередньої сесії на пополудні.

*Той, хто приймає рішення.*

Він/вона має повноваження вирішувати, що відбуватиметься у креативному товаристві, яке бере участь у Спринті. Це вирішальний фактор, узгоджений групою, щоб приймати рішення, аби Спринт просувався зі швидкістю, необхідною для процесу.

*Малюнок.*

Учасники будуть багато малювати в рамках Спринту, і якщо ви фасилітатор, вам доведеться стежити за тим, щоб люди в більшості випадків малювали, а не писали.

Розробка методики Спринт для Бразилії та України.

Наш оглядовий візит показав, що ми могли б підвищити цінність проекту, використовуючи Спринт як творчий, веселий та орієнтований на час інструмент швидкого прототипування. Це б принесло особливу перевагу творчим підприємцям, яким недоступні аспекти традиційного бізнес-планування.

Спочатку ми успішно випробували одноденну програму Спринту у Бразилії, потім тригодинні версії у Сан-Паулу та двогодинні версії в Івано-Франківську.

Проте 3-денна програма спринту залишається найкращим інструментом Британської Ради для досягнення значних змін для творчих підприємців.

Навчальні нотатки.

*3-денний Спринт.*

*День перший – від загальної політики та ринкового контексту до «Великої можливості».*

Знайомство в групах почалося з «криголаму» й основних правил: «ніяких відволікаючих факторів!» Це відбулося до того, як групам було запропоновано визначитися зі своїм «тим, хто приймає рішення».

Ми спиралися на наш власний ознайомчий візит, а також на місцеві знання консультантів з креативної економіки та учасників, щоб намітити спільні ринкові можливості для творчих підприємців на місцевому, національному та глобальному рівнях.

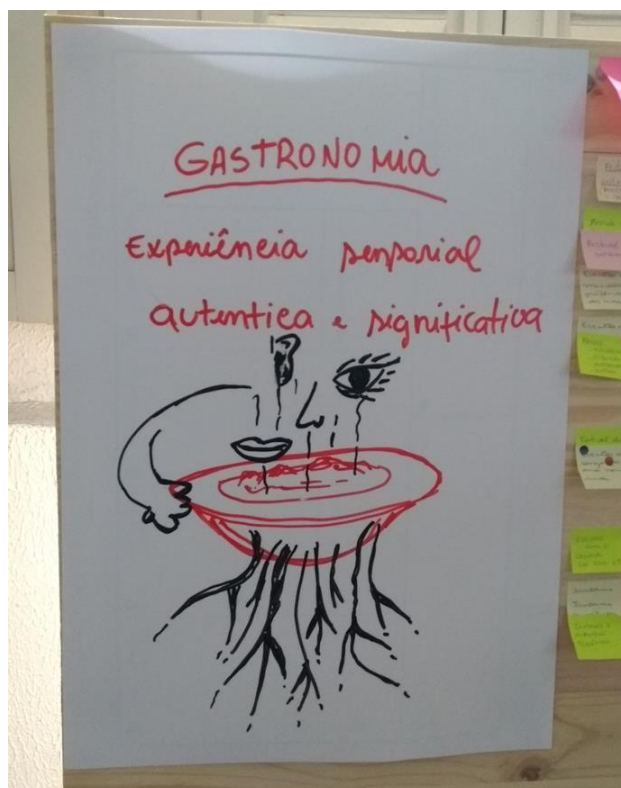
Друга частина першого дня дозволила творчим підприємцям визначити свої можливості для вирішення цього завдання. Учасники повинні були сформулювати ці можливості загалом, щоб розробити низку альтернатив, кожна з яких могла бути прототипована до кінця третього дня, і вони повинні були намалювати ці можливості.

Немає необхідності спочатку практикуватися в малюванні або робити ескіз олівцем, насправді це стає контрпродуктивним, оскільки робить процес Спринту занадто обережним або надмірно відточеним. Ми хотіли, щоб на цьому етапі малюнок передав ідею, а не став художнім шедевром, який потрібно довести до досконалості.

Ми намагалися спонукати всю групу брати участь у процесі малювання та не допустити, щоб якась частина групи відмовилася від участі у процесі.

Малюнок (рис. 1), зроблений деякими з наших учасників Спринту Ресіфі, демонструє їхнє бажання забезпечити, щоб місцева гастрономічна пропозиція могла торкнутися всіх наших почуттів, щоб споживач був занурений у її автентичність та значущість.

Багатство Спринту було продемонстровано широким спектром прототипів із вищезгаданої ідеї – від додатків до штучного інтелекту та іммерсивного досвіду «в реальному часі».



**Рис. 1. Малюнок від учасників Спринту Ресіфі (етап 1)**

*Визначення цільового споживчого ринку.*

Ми попросили групу прикріпити свій фліп-чарт до стіни, а «того, хто приймає рішення» – представити можливості решті учасників, щоб переконатися, що всі поділяють цю ідею.

Нарешті, у перший день ми попросили учасників визначити три критичні фактори успіху прототипу як відправну точку для заключного етапу третього дня.

*День другий* вимагав від творчих підприємців розглянути, визначити та намалювати свій цільовий ринок клієнтів на аркуші фліп-чарту. Ми запитали, чи це були існуючі клієнти, потенційні клієнти, чи те, й інше?

На наших зустрічах зі школами самби в Ріо та Ресіфі ми обговорювали способи розширення їхнього цільового ринку за межі споживачів самби чи

карнавалів як таких, до ширших споживачів музики. Нова клієнтська база була пов'язана з їхньою існуючою клієнтською базою.

Ми запитали, чи виграє цільовий ринок клієнтів від сегментації, чи буде синергія? Наприклад, цифрова пропозиція Instituto Cultural Polen включає роботу з молоддю з фавел Ріо-де-Жанейро у рамках проекту CriaAtivo Film School. Тим не менше, його ширша цифрова діяльність залучила батьків до роботи в тому ж просторі, що й їхні діти, збільшуючи кількість проектів [9].

У цей час фасилітатор відігравав важливу керівну роль групи Спринту. Ми хотіли, щоб «спринтери» зосередилися на групі потенційних клієнтів, але щоб ринок залишався життєздатним за розміром. Їм треба було подумати, як глибоко можна сегментувати цільовий ринок. Ми запитали, чи цільовий ринок є місцевим, регіональним, національним, чи міжнародним? Наприклад, під час наших візитів до Бразилії ми побачили, як SEBRAE (Бразильська Служба Підтримки Підприємництва) [8] працює з різними виробниками товарів ручної роботи, щоб розширити їхню пропозицію та зробити її більш помітною для колекціонерів та міжнародних ринків.

Чи може цільовий ринок учасників бути іншим бізнесом? В Алагоасі одна вишивальна асоціація Mimos de Dona Peró визначила як замовника один місцевий ремісничий центр. Елементи вишивки були включені у вироби глиняних майстрів та додали цінності.

Чи можуть цільовим ринком бути потенційні інвестори та/або уряд? У штаті Мінас-Жерайс уряд штату був зацікавлений у співпраці з кіноіндустрією, що зароджується, для розвитку аудіовізуального сектора.

«Спринтери» повинні зобразити свій цільовий ринок на зразок ось такого «відвідувача» в Ресіфі як візуального орієнтиру для дій, які їм необхідно зробити (рис. 2).

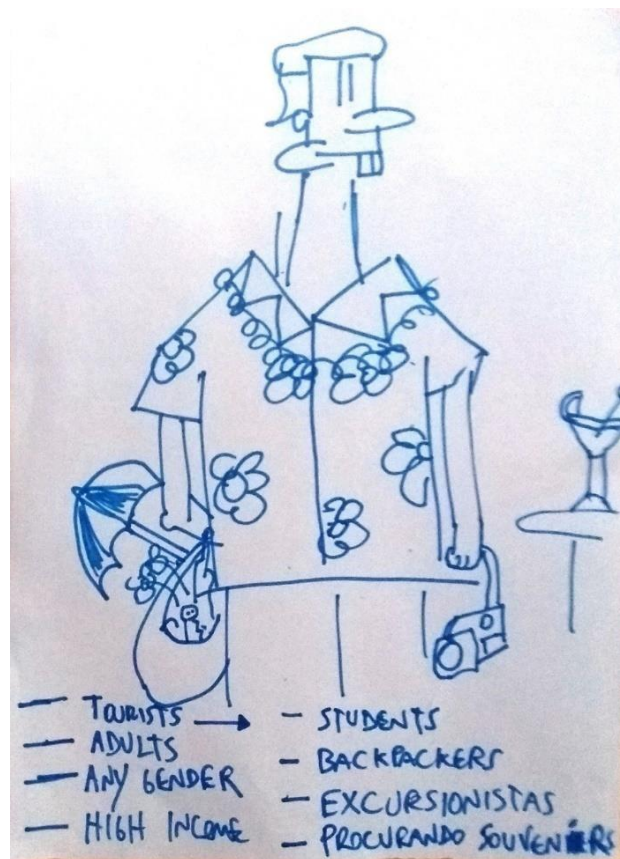


Рис. 2. Малюнок від учасників Спринту Ресіфі (етап 2)

Ми попросили учасників прикріпити малюнок на фліпчарті до стіни поруч із ключовою ідеєю чи завданням, але не впритул із нею. Їм потрібно було заповнити прогалину між цим малюнком і «великими можливостями» іншими малюнками, що показують, як вони збираються реалізувати ці можливості.

Друга половина другого дня була (єдиною!) можливістю учасників писати, а не малювати протягом трьох днів.

До кінця дня вони визначили послугу або продукт, прототип якого вони мали створити на третій день, щоб реалізувати свою «велику можливість». Вони зробили це за допомогою вправи «Як ми могли б?», написавши на стікерах стільки ідей, скільки вони могли придумати для досягнення свого цільового ринку.

Ми спонукали їх робити це швидко, щоб створити швидкий каскад ідей, написаних маркером, щоб гарантувати, що вони не перевантажують свою роботу

занадто великою кількістю деталей. Це завдання учасники виконували індивідуально та мовчки. Нам не потрібне було «групове мислення», нам потрібен був каскад ідей.

Учасників попросили прикріпити стікери на аркуші фліпчарту або просто на стіні поруч із фліпчартом ключового завдання.

Чим більше ідей та стікерів, тим краще. На цьому етапі ми попросили учасників згрупувати всі стікери «Як ми могли б?» тематично, щоб було легше зосередитися на перевагах кожної ідеї, підкресливши при цьому, що їм не слід турбуватися про досконалість, оскільки вправа була засобом для досягнення мети, а не для оцінки.

Потім ми попросили учасників розставити пріоритети серед найкорисніших «Як ми могли б?», проголосувавши за них мовчки точками-стікерами. На даному етапі це повинні бути ті «Як ми могли б?», які, на їхню думку, мають найкращі шанси реалізувати «Велику можливість».

Ми знову намагалися уникнути «групового мислення» і забезпечити, щоб «тихіші» учасники групи були «почуті». Учасники отримали по п'ять точок-стікерів кожен, хоча вони могли поставити тільки одну на будь-яку ідею «Як ми могли б?», включаючи будь-яку з їхніх власних ідей. Ми підганяли групу, щоб уникнути «паралічу аналізу». Якщо в «точковому голосуванні» була нічия, то «той, хто приймає рішення» вирішував те, яку ідею прототипувати. Ідея «Як ми могли б?» з найбільшою кількістю точок була тією, яку група розпочне прототипувати.

Інші «Як ми могли б?» стають портфелем, до якого «спринтери» можуть повернутися і протестувати в майбутньому або навіть протягом триденного Спринту, якщо дозволяє розклад.

*День третій – від розкадрування до прототипування.*



Ранок третього дня був присвячений розкадруванню того, як втілити в життя вибрану ідею «Як ми могли б?». Це було керівництво для учасників за ключовими функціями, які їм потрібно було включити до прототипу пізніше того ж дня.

Розкадрування дало творчим підприємцям час подумати та вказати, як виглядатиме прототип продукту чи послуги.

Щоб досягти цього, «спринтери» індивідуально обмірковували, як можуть реалізувати обрану ідею «Як ми могли б?» з другого дня. Це було ще одне «мовчазне» завдання, щоб уникнути «групового мислення», і для досягнення цієї мети ми використовували техніку «шалених вісімок». Усім учасникам було роздано чисті аркуші паперу та маркери. Кожен учасник мав скласти аркуш паперу навпіл 4 рази. Потім ми дали кожному учаснику загалом 30 хвилин, щоб намалювати 8 чорнових нарисів (по одному на складену панель) того, як вони можуть реалізувати обрану групою ідею «Як ми могли б?». Протягом усієї справи ми продовжували нагадувати учасникам про час і стежили за тим, щоб було зрозуміло, на якому ескізі вони мають бути.

Коли час минув, ми попросили кожного учасника викреслити 4 ідеї, які їм сподобалися найменше. Потім ми запропонували кожному учаснику вибрати ідею, яка їм сподобалася найбільше. Після того, як кожен у групі визначився зі своїм переважним способом донесення своєї ключової ідеї до цільового споживчого ринку, ми попросили кожного учасника групи пояснити, чому запропонований ним шлях уперед має бути прийнятий, розкадрований і проведений усією групою. Потім «спринтери» вирішили, яку з усіх пропозицій вони використовуватимуть як прототип. Ми попросили «того, хто приймає рішення» вирішити, якщо група не зможе прийти до консенсусу.

Щойно група Спринту погодила одну пропозицію щодо практичного втілення «Як ми могли б?», учасники були готові до розкадрування. Цього разу ми попросили їх намалювати 8 квадратів на фліп-чарті та заповнити їх як розкадрування, або як комікс. Це стало основою для прототипу, який вони

розроблятимуть. Як фасилітатори, ми допомагали учасникам Спринту «витягувати» ідею, буквально малюючи її.

Найкращі розкадрування, які ми бачили, передавали пристрась та емоції творчого досвіду. Альтернативним способом розкадрування може бути представлення різних аспектів продукту або місцевих проектів. Проте досить прості розкадрування сприяли створенню потужних прототипів (рис. 3).



**Рис. 3. Розкадрування від учасників Спринту Белу-Орізонті**

#### *Прототипування.*

Другий етап дня 3 полягав у створенні розкадрування, щоб «спринтери» мали прототип продукту або послуги креативної економіки. Наївний чи витончений, він просто повинен був бути досить якісним, щоб передати суть ідеї, щоб ми могли судити, чи ця ідея можлива, щоб просувати її як частину пропозиції «спринтерів».

Ми спонукали «спринтерів» використовувати будь-які матеріали, які були в кімнаті, не наполягаючи на ідеальному ресурсі, щоб не витратити більше часу, ніж хотілося б, на виробництво «ідеального» продукту. Ми хотіли уникнути пастки «досконалість – ворог інновацій».

У нас був «додаток» для мобільного телефону від Алагоаса, для якого навіть

не були потрібні технології — він був зроблений з паперу та картону! Тим не менше, на даному етапі ми дозволили «спринтерам» використовувати ноутбуки та мобільні телефони для завантаження програм та програмного забезпечення, хоча деякі з них створили програми, змодельовані з Power Point або Keynote.

Деякі учасники зняли повнометражні фільми, використавши навіть свій обід і випадковий аркуш із зображенням моделі бізнес-канви (рис. 4).



**Рис. 4. Швидкий прототип, виготовлений з обіду учасників з Алагоасу**

«Спринтери» мали представити нам свій прототип. Вони вже знали свої ідеї або, принаймні, думали, що знають, проте це завдання гарантувало, що всі будуть на одній хвилі. На цьому етапі вони могли інстинктивно знати, чи можна розвивати прототип далі. Проте ми попросили учасників також перевірити, чи відповідає прототип трьом ключовим факторам успіху, які вони визначили у перший день.

Коли вони зробили це, ми доручили їм спланувати наступні кроки. Кожен учасник записав, як вони збираються реалізувати знання, отримані під час Спринту, як план дій «SMART» щодо впровадження прототипу.

Там, де раніше була група різних креативних підприємців, наступні кроки визначалися тим, наскільки далеко вони просунулися у створенні прототипу, який був би актуальним для всіх і надихав їх усіх. Тим не менше, вони все ще були в

процесі зміни пропозиції креативних підприємців, з якими вони працювали, для того, щоб вони самі могли здійснити мозковий штурм нових прототипів.

План дій «SMART» після Спринту включав забезпечення того, щоб прототип був протестований на його потенційному ринку, перш ніж він буде представлений на реальному ринку.

Висновки. Процес створення швидкого прототипу та отримання його за допомогою малювання в рамках Спринту досяг усіх наших цілей. Відгуки пілотних випробувань були дуже хорошими, і зараз методологія Спринт впроваджується через SEBRAE.

Ми розпочали з точної методики, а закінчили руйнуванням «підривної» методики. Однак це було в одній країні та на одному континенті, і зараз ми намагаємось розвивати нашу методологію з колегами з Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Перші результати застосування методики обнадіюють.

Отже, методика Спринт пропонує навички та прийоми для навчання креативних підприємців та їхніх наставників, які розвивають креативну економіку в їхніх співтовариствах, що тим самим забезпечує соціально-економічний ефект.

### **Список використаних джерел**

1. (IDEO) adapted it to business purposes followed by Richard Buchanan which tried to address human concerns with design thinking (2009), <https://uxplanet.org/design-thinking-vs-design-sprint-demystified-fed300b3ecadRies>
2. British Council About (2019), <https://creativeeconomy.britishcouncil.org/about/>. Accessed 1 March 2019
3. British Council Brazil (2019), <https://creativeeconomy.britishcouncil.org/places/brazil/>. Accessed 11 February 2019
4. British Council Corporate Plan 2018-2020 (2019), <https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/2018-20-corporate-plan.pdf>. Accessed

1 March 2019

5. British Council : about creative economy,  
<https://creativeconomy.britishcouncil.org/about/>. Accessed 5 March 2019
6. J. Knapp, J. Zeratsky, B. Kowitz, Sprint: how to solve big problems and test new ideas in just five days (Simon and Schuster, New York, 2016)
7. R. Tomlins, H. Cuthill, A. Richards, Sprinting the creative economy (British Council, São Paulo, Brasil, 2018)
8. SEBRAE Economia Criativa (2019),\_  
[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/segmentos/economia\\_criativa](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/segmentos/economia_criativa). Accessed 1 March 2019
9. T. Fleming, The Brazilian Creative Economy: Situation Analysis and Evaluation of Newton-Funded Creative and Social Entrepreneurship Programme (British Council, London, 2018).