



УДК 330.34:658.5

JEL Classification: M21, O31, O30

DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-06-04-01>

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КОНЦЕПЦІЇ ДИЗАЙНЕРСЬКОГО МИСЛЕННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

ANALYSIS THE CURRENT STATE AND TRENDS OF DEVELOPMENT THE DESIGN THINKING CONCEPT IN THE ACTIVITIES OF ENTERPRISES

Олеся Ананьєва

Кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-9544-7408

Андрій Гойко

Аспірант,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,
м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0008-8240-0732

Olesia Ananieva

PhD in Economics,
Associate Professor at the Department of Economy and Finance,
KROK University,
Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0002-9544-7408

Andrii Hoiko

Postgraduate Student,
KROK University,
Kyiv, Ukraine
ORCID: 0009-0008-8240-0732
a.goyko@gmail.com (Corresponding author)

У статті досліджено сучасний стан та перспективи розвитку концепції дизайнерського мислення (ДМ) у діяльності підприємств в умовах глобалізації, цифровізації та Четвертої промислової революції. Основну увагу приділено вивченню того, як ДМ інтегрується у корпоративні практики, сприяє розвитку інноваційної культури, підвищує ефективність бізнес-процесів та стимулює клієнтоорієнтованість продуктів і послуг. Метою дослідження є аналіз сучасного стану впровадження концепції дизайнерського мислення в діяльності підприємств, виявлення основних тенденцій його розвитку, а також визначення перспектив адаптації світових моделей для українських підприємств у контексті цифровізації, глобалізації та соціально-економічних трансформацій. При написанні роботи використано такі методи дослідження: аналіз і синтез; порівняльний аналіз; систематизація та узагальнення; оцінювання за еталонним стандартом Карлгрен. Детально розглянуто різні моделі дизайнерського мислення: Stanford d.school, Double Diamond, IDEO 3I та IBM Loop, зокрема їхні ключові етапи та особливості реалізації. Показано, що спільними рисами всіх моделей є ітеративність процесу та фокус на користувача, водночас кожна модель відрізняється акцентами на емпатії, прототипуванні, фазовому розширенні і звуженні або цифровій інтеграції. Значну увагу приділено еталонному стандарту Карлгрен, який дозволяє комплексно оцінювати рівень впровадження дизайнерського мислення у організаціях за п'ятьма вимірами: орієнтація на ко-



ристувача, формулювання проблеми, візуалізація, експериментування та різноманітність. Використання цього стандарту дає змогу не лише кількісно виміряти ступінь інтеграції ДМ, а й виявити сильні та слабкі сторони в організаційних процесах, що створює підґрунтя для розвитку інноваційної культури. Аналіз практичних кейсів продемонстрував економічну та організаційну доцільність впровадження ДМ: компанії, які інтегрували методологію в бізнес, отримують відчутні фінансові переваги, скорочують час розробки та тестування продуктів, підвищують задоволеність клієнтів і лояльність користувачів. Підкреслено, що дизайнерське мислення стає не лише інструментом створення інноваційних продуктів, а й фундаментом формування клієнтоорієнтованої організаційної культури та стимулювання міждисциплінарної співпраці. Для українських підприємств ДМ відкриває значний потенціал у підвищенні конкурентоспроможності на міжнародному ринку, інтеграції з цифровими технологіями, розвитку соціально орієнтованих та сталих бізнес-моделей, а також підготовці нової генерації фахівців із креативним та стратегічним мисленням.

Ключові слова: дизайнерське мислення; аналіз; інновації; підприємство; клієнтоорієнтований бізнес; ефективність.

The article examines the current state and prospects for the development of the concept of design thinking in the activities of enterprises in the context of globalization, digitalization and the Fourth Industrial Revolution. The main attention is paid to studying how DM is integrated into corporate practices, contributes to the development of an innovative culture, increases the efficiency of business processes and stimulates customer-orientation of products and services. The purpose of the study is to analyze the current state of implementation of the concept of design thinking in the activities of enterprises, identify the main trends in its development, as well as determine the prospects for adapting world models for Ukrainian enterprises in the context of digitalization, globalization and socio-economic transformations. The following research methods were used in writing the work: analysis and synthesis; comparative analysis; systematization and generalization; evaluation according to the Carlgren reference standard. Various models of design thinking are considered in detail: Stanford d.school, Double Diamond, IDEO 3I and IBM Loop, in particular their key stages and implementation features. It is shown that the common features of all models are the iterative nature of the process and a focus on the user, while each model differs in its emphasis on empathy, prototyping, phase expansion and narrowing, or digital integration. Considerable attention is paid to the Carlgren reference standard, which allows for a comprehensive assessment of the level implementation of design thinking in organizations along five dimensions: user orientation, problem formulation, visualization, experimentation, and diversity. Using this standard allows not only to quantitatively measure the degree of DM integration, but also to identify strengths and weaknesses in organizational processes, which creates a basis for the development of an innovative culture. The analysis of practical cases demonstrated the economic and organizational feasibility of implementing DM: companies that have integrated the methodology into their business receive tangible financial benefits, reduce product development and testing time, and increase customer satisfaction and user loyalty. It is emphasized that design thinking becomes not only a tool for creating innovative products, but also the foundation for forming a customer-oriented organizational culture and stimulating interdisciplinary cooperation. For Ukrainian enterprises, DM opens up significant potential in increasing competitiveness in the international market, integration with digital technologies, development of socially oriented and sustainable business models, as well as training a new generation of specialists with creative and strategic thinking.

Key words: design thinking; analysis; innovation; enterprise; customer-oriented business; efficiency.

ВСТУП

У сучасному світі, який дуже стрімко розвивається та характеризується невизначеністю, здатність компаній та суспільства швидко адаптуватись до змін має вирішальне значення. Четверта промислова революція, на початку якої ми живемо, матиме суттєвий вплив на ринки праці та наявність робочих місць в усьому світі. Злиття фізичних, цифрових та біологічних технологій сприятиме удосконаленню людської праці та когнітивної діяльності. Штучний інтелект, автоматизація та новітні технології змінюють вимоги до професійних навичок, створюючи як нові можливості, так і виклики. Трансформація суспільства та економічних процесів неминучі. У цих умовах ключовим завданням для держави, бізнес-спільноти є не просто адаптуватись до змін, а вміти ефективно ними управляти, забезпечуючи гармонійний розвиток технологій та людського потенціалу.

Адріан Сливоцький в своїй книзі «Давід перемагає Голіафа» називає сьогоднішні часи «Ерою аномалій», коли в бізнесі «дуже малі команди створюють велетенські суми вартостей і побороють масштабних супротивників у різних галузях». Молоді компанії швидко витісняють лідерів ринку, завдяки використанню нетрадиційного, відмінного та дизайнерського мислення (ДМ) в ор-



ганізації сучасних бізнес-моделей. Постійне вдосконалення продуктів виробництва залишається важливим, але нового значення набуває також архітектура або дизайн бізнесу [1, с. 5]. Саме тому дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку концепції дизайнерського мислення є важливим кроком для розуміння того, як цей підхід може стати інструментом підвищення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності підприємств у глобалізованій економіці.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

У сучасній науковій літературі тема дизайнерського мислення активно розглядається як ефективний підхід до вирішення складних проблем, особливо в умовах швидких змін, що їх приносить Четверта промислова революція. Клаус Шваб підкреслює важливість адаптації бізнесу до нових технологічних викликів, де ключову роль відіграють інноваційні методи прийняття рішень, зокрема дизайн-мислення [2].

Ананьєва О. і Гойко А. акцентують увагу на особливостях концепції дизайнерського мислення, а саме: глибокому вивченні досвіду споживача; фокусуванні на емпатії; чіткому визначенні проблеми; генеруванні ідей в результаті мозкового штурму; створенні прототипів та їх тестуванні [3].

Значна кількість досліджень присвячена розробці моделей, які забезпечують ефективне впровадження дизайнерського мислення в діяльність підприємств. Серед найбільш відомих сучасних моделей варто виділити: п'ятиетапну модель Стенфордської школи дизайну (d.school) [4], модель подвійного діаманта Британської ради [5], модель IBM [6], модель 3I IDEO [7].

У дослідженні Kwon J., Choi Y. та Hwang Y. розглядаються труднощі застосування ДМ у великих компаніях. Автори зазначають, що хоча принципи ДМ загалом підтримуються, сам процес часто скорочується або адаптується до корпоративної структури [8].

Ряд досліджень присвячено аналізу впливу впровадження даної концепції на результати діяльності підприємств. Зокрема, Craft Innovations підкреслює, що застосування дизайнерського мислення сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній, оптимізації бізнес-процесів та створенню більш клієнтоорієнтованих продуктів і послуг [9].

Дослідження McKinsey & Company демонструє, що компанії, які інтегрують дизайн-мислення у стратегію бізнесу, отримують відчутні економічні переваги: збільшення ринкової частки, покращення клієнтського досвіду та підвищення лояльності споживачів [10].

Аналітичний звіт Adobe на основі дослідження Forrester вказує, що дизайн-орієнтовані компанії демонструють вищу ефективність бізнес-процесів та отримують стратегічну перевагу у порівнянні з конкурентами, завдяки глибшому розумінню потреб клієнтів [11].

Крім того, у звіті IBM відзначається, що впровадження практик дизайнерського мислення дозволяє підприємствам зменшувати ризики інновацій, швидше адаптуватися до змін на ринку та підвищувати продуктивність команд [12].

Lisa Carlgren, Maria Elmquist, Ingo Rauth у своєму дослідженні розглядають приклади п'яти великих фірм і виявляють, що часто ДМ використовується не в повному обсязі або зіштовхується з труднощами у впровадженні через організаційні бар'єри [13].

Попри наявну значну кількість робіт з даної проблематики, подальшого дослідження потребують питання аналізу сучасних практик впровадження ДМ в діяльність підприємств, виявлення ключових тенденцій розвитку, а також визначення перспектив застосування в українських реаліях.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

Метою даного дослідження є аналіз сучасних моделей та практик впровадження дизайнерського мислення, а також визначення основних тенденцій його розвитку та перспектив використання для українських підприємств. Для досягнення поставленої мети в статті передбачено реалізацію таких завдань: проаналізувати особливості сучасних моделей дизайнерського мислення; дослідити практики використання ДМ у бізнесі; визначити основні тенденції розвитку ДМ; обґрунтувати перспективи впровадження дизайн-мислення для українських підприємств.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні використано такі методи: аналіз і синтез - для систематизації наукових підходів щодо сутності і моделей дизайнерського мислення; порівняльний аналіз – для зіставлення різних моделей ДМ; контент-аналіз наукових і практичних джерел – для узагальнення резуль-

татів міжнародних досліджень щодо ефективності впровадження дизайнерського мислення; систематизація та узагальнення – для виокремлення сучасних тенденцій розвитку дизайнерського мислення; оцінювання за еталонним стандартом Карлгрен – для вимірювання рівня інтеграції ДМ за п'ятьма ключовими вимірами.

РЕЗУЛЬТАТИ

Застосування дизайнерського мислення здобуває популярності в бізнесі, як ефективний підхід в прийнятті управлінських рішень. ДМ зміцнює командну роботу виступаючи за креативність на робочих місцях, що в свою чергу полегшує організаційні зміни. На сьогодні немає чітко фіксованої форми ДМ, але будь-які інструменти та методи, що включають парадигми орієнтації на клієнта або потреби користувачів можуть стати методами ДМ. Академічні дослідження підтвердили ефективність ДМ і компанії зосередилися на створенні власних моделей. З іншого боку, було виявлено певний розрив між цими дослідженнями та їх фактичним застосуванням.

Найвідомішою моделлю дизайн-мислення є п'ятиетапна Стенфордської школи дизайну (d.school), яка складається з наступних етапів: empathy/емпатії, define/визначення, ideation/генерації ідей, prototyping/прототипування та testing/тестування. Ці етапи не обов'язково відбуваються в лінійній послідовності, а часто є частиною ітеративного процесу [4]. Британська Рада запропонувала модель подвійного діаманта, яка складається з чотирьох етапів, вони всі починаються з літери D: (1) discover/ дослідження; (2) define/визначення; (3) develop/ розробка; (4) deliver/ доставка. Цей процес включає дві стадії для дивергенції та ще дві для конвергенції [5].

IBM також має свою власну модель, названу петлею, яка використовує швидкий і безперервний процес ітерації: (1) observing/спостереження, (2) reflection/рефлексія та (3) making/ створення. Модель IBM дещо відрізняється від інших моделей, оскільки вона не лише про процес. Якщо ми подивимося більш уважно, ми можемо побачити, що петля працює найкраще, коли залучені команди, орієнтовані на користувача, з різних дисциплін [6].

IDEO є провідною компанією у використанні та постійному розвитку методів дизайн-мислення. Її фундаментальну модель, відому як модель 3I, обговорювали безліч разів у онлайн-академічних курсах. Модель 3I складається з наступних етапів: (1) inspiration/натхнення, (2) ideation/ідеяція та (3) implementation/реалізація [7].

Сьогодні значну увагу приділяють тому, як співробітники великих корпорацій використовують ДМ у своїй повсякденній діяльності. Ці дослідження базуються на інтерв'ю експертів з різних галузей, які мали досвід в проектах з використанням методології дизайн-мислення [8]. Через поглиблені інтерв'ю із співробітниками, що працюють у різних сферах, було виявлено, що більші корпорації використовують сегменти стандартної моделі ДМ, а не слідуєть всьому процесу. Також було визначено, що привабливість дизайнерського мислення походить від його першої, основної характеристики: емпатії. Багато учасників зазначили, що цінність дизайну думки залежить від його здатності справді допомагати дизайнерам ідентифікуватися з користувачами. Дизайн-мислення, що використовуються у великих організаціях, має межі, коли справа доходить до креативності. Оскільки дослідження багатьох різних нових ідей є затратним, багато з організацій, застосовували дизайнерське мислення в обмеженому контексті. Розуміння проблемного простору є основним принципом процесу дизайн-мислення, оскільки перші три етапи («емпатія», «визначення» та «ідеяція») стосуються розуміння проблеми, яка вирішується. Однак у контексті великих організацій «проблема» часто вже визначена, і є менше мотивації ставити під сумнів, чи є ця проблема дійсно проблемою.

Через великий масштаб команд і їх численних зацікавлених сторін, більшість проблем ефективніше вирішуються за допомогою водоспадного процесу, з точки зору часу та зусиль, необхідних для вирішення проблеми. Зрештою, на основі цих висновків та свідчень співробітників про їх використання ДМ у практиці, було запропоновано корпоративну модель ДМ, яка більше відповідає великим організаціям. Хоча ця модель є неповною і повинна бути далі розвинена за допомогою додаткових досліджень, вона є значущою, тому що це перший крок до узгодження теоретичної моделі з фактичним досвідом у галузі. До основних етапів корпоративної моделі дизайнерського мислення відносять: постановка цілей орієнтованих на споживача; співпраця відділів; ролі та відповідальності; прототипи та тестування; комунікація та звітність [8].

Аналіз наукових і практичних джерел свідчить, що концепція дизайнерського мислення знає суттєвих трансформацій, відображаючи виклики цифровізації, глобалізації та зростання



соціальної відповідальності бізнесу. Відбувається перехід від локального використання дизайнерських практик у межах окремих проєктів до їхнього масштабування на рівень корпоративної стратегії, інтеграції з цифровими технологіями та орієнтації на сталі цінності. Виходячи з цього, можна виділити наступні сучасні тенденції розвитку дизайнерського мислення в діяльності підприємств:

- інтеграція з цифровими технологіями. Використання штучного інтелекту для аналізу даних користувачів, генерації прототипів та тестування ідей;
- сталий розвиток та соціальний фокус. Дизайн-мислення все частіше застосовують для розробки рішень, що відповідають цілям сталого розвитку та принципам корпоративної соціальної відповідальності;
- масштабування на рівні підприємств. Від окремих проєктів - до інтеграції в бізнес-стратегію і корпоративну культуру;
- кількісні метрики ефективності. Для бізнесу важливим стає саме оцінка ефективності впровадження даної концепції у їхню діяльність.

Важливим аспектом аналізу використання дизайнерського мислення в діяльності підприємств є оцінка рівня його інтеграції у практичну діяльність компаній. Дослідники пропонують різні методики такої оцінки, серед яких особливе місце займає еталонний стандарт Карлгрен [13]. Цей стандарт дозволяє комплексно виміряти ступінь впровадження ДМ за п'ятьма вимірами, що відображають основні принципи дизайн-мислення: орієнтація на користувача, формулювання проблеми, візуалізація, експериментування та різноманітність. Такий підхід забезпечує можливість не лише кількісно оцінити рівень використання методології, а й виявити сильні та слабкі сторони в організаційних процесах, що створює підґрунтя для подальшого розвитку інноваційної культури (табл. 1).

Таблиця 1

Еталонний стандарт впровадження практик дизайнерського мислення

Вимір	Низький рівень	Середній	Високий рівень
1.Зосередженість на користувачі (User focus)	Орієнтація переважно на припущення або внутрішні погляди. Контакт із користувачами мінімальний.	Є певна взаємодія з користувачами (опитування, інтерв'ю), але не систематична.	Глибоке розуміння потреб користувачів. Активне залучення до процесу (спостереження, співтворення).
2.Формулювання проблеми (Problem framing)	Приймаються початкові формулювання без критичного аналізу.	Існує деяке переосмислення проблем, але обмежене за кількістю альтернатив.	Постійний пошук нових формулювань, переосмислення проблеми з різних сторін.
3.Візуалізація (Visualization)	Ідеї не візуалізуються. Спілкування відбувається лише вербально або текстово.	Іноді використовуються схеми, прості ескізи або слайди.	Широке застосування візуальних матеріалів: ескізи, сторіборди, прототипи, моделі.
4. Експериментування (Experimentation)	Ідеї приймаються без перевірки. Відсутнє тестування або прототипування.	Є базове прототипування або тестування, але рідко або на пізніх етапах.	Активне створення й тестування прототипів, ітерації, адаптація на основі фідбеку.
5. Різноманітність (Diversity)	Команда однорідна. Інші точки зору не враховуються.	Є спроби залучити людей з різним досвідом, але без системного підходу.	Мультидисциплінарна команда. Регулярне залучення різних точок зору (стейкхолдери, користувачі, експерти).

Джерело: складено авторами на основі [13]

Аналіз еталонного стандарту впровадження практик дизайнерського мислення свідчить, що ефективність цього підходу безпосередньо залежить від рівня розвитку п'яти ключових вимірів. На низькому рівні організації фактично обмежуються формальним використанням окремих елементів методології, що не забезпечує якісних результатів. Середній рівень характеризується частковим застосуванням інструментів дизайн-мислення, однак відсутність системності та глибини не дозволяє досягти значного інноваційного ефекту. Лише високий рівень інтеграції – із системним залученням користувачів, переосмисленням проблем, широким використанням

візуалізації, активним експериментуванням та мультидисциплінарністю – створює умови для формування справжньої інноваційної культури.

Одного розуміння, що ДМ підходить конкретній компанії недостатньо, потрібно надати бізнес-обґрунтування керівництву та всім зацікавленим сторонам, що методологія принесе користь та створить значущу цінність для клієнтів. Губинський А. підкреслює, що кожен бізнес, який прагне лідерства, постійно шукає кращі способи задоволення потреб клієнтів, створюючи інновації, що приносять цінність споживачам і комерційну вигоду компанії. Успіх інновації залежить від того, чи вирішує вона реальну проблему, технічно здійсненна та має життєздатну бізнес-модель, забезпечуючи максимальну віддачу від інвестицій у розробку та впровадження [5].

Вивченням цінності дизайнерського мислення для бізнесу займалась американська міжнародна консалтингова компанія McKinsey, яка протягом п'ятирічного дослідження дизайнерських практик 300 публічних компаній із різних країн та галузей, із залученням опитувань топ-менеджерів, збору понад двох мільйонів фінансових показників та фіксації понад 100000 дизайнерських дій, за допомогою розширеного регресійного аналізу виявила:

- сильну кореляцію між високими показниками Індекс дизайну McKinsey (MDI) та вищими показниками бізнесу. Компанії з показниками MDI у найвищому квартилі збільшили свої доходи та загальну прибутковість для акціонерів (TRS- Total Return to Shareholders) значно швидше, ніж їхні колеги по галузі протягом п'ятирічного періоду — на 32 процентні пункти вище зростання доходів та на 56 процентних пунктів вище зростання TRS за весь період.

- результати виявилися вірними в усіх трьох галузях, які брали участь в дослідженні: медичні технології, споживчі товари та роздрібний банкінг. Це свідчить про те, що хороший дизайн має значення, незалежно від того, чи зосереджується ваша компанія на фізичних товарах, цифрових продуктах, послугах чи якійсь їх комбінації.

Дослідження продемонструвало, що компанії з найвищим індексом дизайну McKinsey перевищують середньогалузеві показники зростання за доходами від 3-6% до 10% на рік, так і за сукупною доходністю для акціонерів від 12-16% до 21% на рік [6].

Інша консалтингова компанія Forrester Consulting, дослідила, як інтеграція дизайнерських практик у стратегію цифрового клієнтського досвіду забезпечувала відчутну та кількісно вимірювану бізнесову перевагу. Компанії, які застосовують підхід, орієнтований на дизайн, для взаємодії з клієнтами та створення їм позитивного досвіду, добре усвідомлюють значні бізнесові переваги такого підходу (рис. 1). 41% керівників у сфері дизайну повідомили про збільшення частки ринку як перевагу впровадження більш просунутих дизайнерських практик, а 46% назвали конкурентні переваги або перемоги ще однією перевагою. 50% респондентів відзначили більш задоволених та лояльних клієнтів як користь від просунутих дизайнерських практик.

Переваги компаній з ДМ

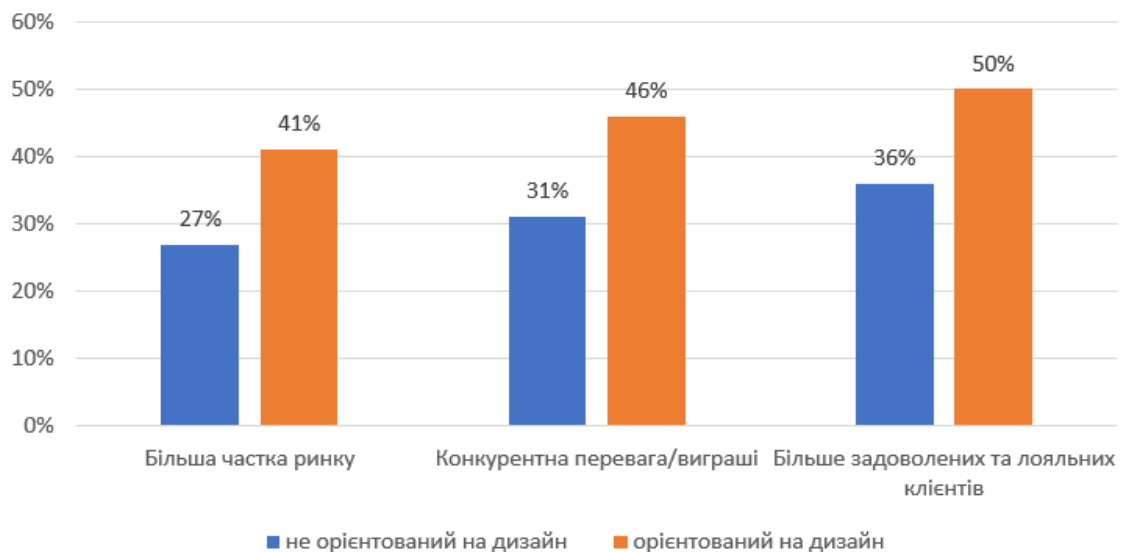


Рис. 1. Переваги для компаній від використання дизайнерського мислення

Джерело: складено авторами на основі [7]



За результатами іншого дослідження Forrester Consulting визначала для компанії IBM, як дизайнерське мислення впливає на фінансові результати компанії та поширюється на різноманітний портфель продуктів і сервісів. В процесі дослідження було опитано чотири основні клієнти компанії IBM та 60 респондентів керівної ланки. Forrester дійшов висновку, що практика використання дизайнерського мислення в IBM має наступний трирічний фінансовий вплив: 48,4 мільйона доларів США прибутку проти витрат у 12 мільйонів доларів США, в результаті чого чиста теперішня вартість (NPV) становить 36,3 мільйона доларів США та рентабельність інвестицій 301 %. Додатково було встановлено, що завдяки подвоєнню швидкості проектування та виконання команди заощадили біля 20 мільйонів доларів США, скоротили на 75% час необхідний для проектування та узгодження. Проектні групи використали кращий дизайн і розуміння користувачів щоб скоротити час розробки та тестування на 33% [8].

Проведене дослідження свідчить, що для українських підприємств дизайнерське мислення відкриває значний потенціал у контексті економічних трансформацій, цифровізації та європейської інтеграції. Основні перспективи можна окреслити так:

1. Підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Українські підприємства можуть завдяки дизайнерському мисленню створювати продукти, орієнтовані на глобального споживача, що підвищить їхні експортні можливості.

2. Розвиток клієнтоорієнтованих бізнес-моделей. В умовах високої конкуренції саме глибоке розуміння потреб споживача стає вирішальним чинником успіху. Дизайн-мислення дозволяє підприємствам формувати унікальну цінність та підвищувати лояльність клієнтів.

3. Інтеграція з цифровими технологіями. Поєднання методів дизайн-мислення з big data, штучним інтелектом та аналітикою відкриває нові можливості для швидкого створення і тестування інноваційних рішень. Це особливо важливо для українських підприємств у процесі цифрової трансформації.

4. Сприяння сталому розвитку та соціальним інноваціям. У період відновлення після війни та адаптації до вимог ЄС, дизайн-мислення може стати інструментом для розробки соціально орієнтованих продуктів і сервісів у сфері освіти, охорони здоров'я, міської інфраструктури.

5. Адаптація організаційної культури. Українські підприємства, які переймають методологію дизайн-мислення, розвивають культуру співпраці, креативності та експериментів, що є важливим чинником залучення й утримання молодих кадрів.

6. Освітній ефект і кадровий потенціал. Зростає популярність курсів і програм з дизайн-мислення в українських університетах та бізнес-школах, що забезпечить підготовку нової генерації фахівців із креативним і стратегічним мисленням.

7. Управління кризами та підвищення стійкості. Для українського бізнесу у воєнних та післявоєнних умовах критично важливо швидко адаптуватись до непередбачуваних викликів. ДМ дозволяє швидко генерувати сценарії, тестувати альтернативи та знаходити рішення для забезпечення безперервності діяльності.

8. Підвищення інвестиційної привабливості. Інноваційні підприємства, які впроваджують ДМ, виглядають більш перспективними для венчурних фондів та стратегічних інвесторів, оскільки показують здатність системно створювати нову цінність і швидко адаптуватись до змін.

ДИСКУСІЯ

Дискусія навколо дизайн-мислення в науковій спільноті триває у кількох напрямках. По-перше, постає питання трактування дизайн-мислення як інструменту або як ширшої організаційної культури: у першому випадку воно розглядається як набір методів для створення інноваційних продуктів, тоді як у другому – як цілісна парадигма мислення, що змінює підхід до управління інноваціями. По-друге, відкритим залишається питання вимірювання ефективності дизайн-мислення: незважаючи на успішні кейси міжнародних корпорацій, науковці по-різному оцінюють, чи слід орієнтуватися на фінансові показники, ступінь задоволеності користувачів, інноваційний потенціал чи культурні зміни в організації. Дискусійним є також питання універсальності підходу для різних галузей: ефективність ДМ у сфері ІТ є доведеною, проте його застосування в освіті, промисловості чи державному управлінні потребує додаткових досліджень. В українському контексті особливого значення набуває проблема адаптації світових моделей до умов обмежених ресурсів і високих ризиків, що одночасно



виступає викликом та відкриває простір для створення власних інноваційних практик. У цьому полягає перспектива подальших досліджень, які мають бути спрямовані на емпіричне тестування різних моделей дизайн-мислення в різних секторах національної економіки та розробку методів кількісної оцінки їхньої результативності.

ВИСНОВКИ

Дизайн-мислення дедалі активніше інтегрується в управлінські практики підприємств як ефективний інструмент вирішення складних, нестандартних проблем, особливо у сферах з високим рівнем невизначеності та низькою прогнозованістю. У сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища, компанії застосовують ДМ не лише для генерації інновацій, а й як засіб формування клієнтоорієнтованої культури та стимулювання міждисциплінарної співпраці.

Проведений аналіз показав, що різні моделі дизайнерського мислення, зокрема Stanford d.school, Double Diamond, IDEO 3I та IBM Loop, об'єднує спільна ідея ітеративності та орієнтації на користувача, однак вони суттєво відрізняються у розподілі акцентів. Так, Стенфордська модель приділяє найбільшу увагу емпатії та тестуванню рішень, Double Diamond підкреслює фазовий поділ на розширення та звуження, IDEO 3I узагальнює процес у три простори, тоді як IBM Loop акцентує на безперервності та інтеграції у цифрові екосистеми. Особливе значення має «еталонний стандарт Карлґрен», який можна розглядати як універсальний критерій оцінки зрілості впровадження дизайн-мислення в організаціях.

Дослідження практичних кейсів міжнародних компаній (IBM, McKinsey, Adobe/Forrester) підтверджує економічну доцільність інтеграції дизайн-мислення, що виявляється у пришвидшенні розробки, зростанні задоволеності клієнтів та підвищенні рентабельності.

Аналіз основних тенденцій розвитку ДМ засвідчив, що дана концепція сьогодні стає ключовою для підприємств, які прагнуть ефективно адаптуватися до змінного ринку та потреб користувачів. Вона інтегрується з цифровими технологіями, сприяє сталому розвитку та соціальній відповідальності, масштабується на рівні всієї організації. Для українських підприємств ДМ відкриває значні перспективи, зокрема підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках, розвиток клієнтоорієнтованих бізнес-моделей та інтеграцію з передовими цифровими технологіями, що забезпечує швидке впровадження інноваційних рішень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Slyvotskyi, A. (2019). Davyd peremahaie: dystsyplyna nespivmirnoi peremohy [David wins: The Discipline of Asymmetric Competition]. Kyiv: Vydavnytstvo UKU. [in Ukrainian].
2. Shvab, K. (2019). Chetverta promyslova revoliutsiia. Formuiuchy chetvertu promyslovu revoliutsiiu [The Fourth Industrial Revolution. Shaping the Fourth Industrial Revolution]. Kyiv:: Nash format. [in Ukrainian].
3. Ananieva, O.O. & Hoiko, A.I. (2024). Pryroda dyzainerskoho myslennia u biznesi [The essence and features of design thinking concept]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Market relations development in Ukraine*, 11(282), 92-97. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14825212> [in Ukrainian].
4. Institute of Design at Stanford (2019). An introduction to design thinking process guide. <https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>
5. The double diamond (2023). British Design Council. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>
6. The Loop drives us (2022). IBM. <https://www.ibm.com/training/enterprise-design-thinking/framework>
7. What is design thinking? (2019). IDEO. <https://designthinking.ideo.com>
8. Kwon, J., Choi, Y., & Hwang, Y. (2021). Enterprise Design Thinking: An Investigation on User-Centered Design Processes in Large Corporations. *Designs*, 5(3), 43. <https://doi.org/10.3390/designs5030043>
9. Hubynskyi, A. (2020). Navishcho dyzain-myslennia biznesu. [Why Design Thinking for Business?]. *Craft Innovations*. <https://www.craftinnovations.com.ua/post/design-thinking-for-business> [in Ukrainian].
10. The business value of design (2018). McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-business-value-of-design>
11. Design-led firms win the business advantage / Forrester consulting thought leadership paper commissioned by Adobe (2021). Adobe. <https://landing.adobe.com/en/na/products/marketing-cloud/350450-forrester-design-led-business.html>
12. Design Thinking's Value Proposition. (2018). IBM. <https://www.ibm.com/downloads/documents/us-en/107a02e95248fdf2>



13. Carlgren, L., Elmquist, M. & Rauth, I. (2016). The Challenges of Using Design Thinking in Industry – Experiences from Five Large Firms. *Creativity and Sustainable Innovation Management*, 25, 344–362. <https://doi.org/10.1111/caim.12176>.

Отримано: 25.09.2025

Прийнято: 20.10.2025

Опубліковано: 24.10.2025

© Copyright 2025 by the author(s)

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0
