

**Гойко Андрій Іванович**,  
аспірант кафедри економіки та фінансів,  
Університет «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: [HoikoAI@krok.edu.ua](mailto:HoikoAI@krok.edu.ua),  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8240-0732>

## **РОЛЬ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІСТОРИКО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ УКРАЇНИ**

***Анотація.** В роботі проаналізовано вплив історичних трансформацій, кризових явищ і сучасних викликів на функціонування підприємств. Обґрунтовано обмеженість традиційних підходів до аналізу в умовах динамічного середовища. Особливу увагу приділено інструментарію дизайн-мислення як інноваційному підходу, що поєднує креативність, гнучкість і клієнтоорієнтованість. Визначено переваги інтеграції дизайн-мислення в систему аналізу підприємств та доведено доцільність формування адаптивної моделі, що враховує як кількісні, так і якісні показники діяльності.*

***Ключові слова:** дизайн-мислення, аналіз підприємства, інновації, невизначеність, адаптивність, трансформаційна економіка, клієнтоорієнтованість, конкурентні переваги.*

Розвитку економіки України в умовах військової агресії притаманний високий рівень турбулентності. Це пов'язано з втратами людського капіталу, руйнуванням інфраструктури, релокацією підприємств та бізнесів. В той же час суттєва залежність бюджету країни від зовнішньої фінансової підтримки підвищує вразливість макростабільності. Сучасні виклики підсвічують потребу в переході до інноваційно-інвестиційної, експортно-орієнтованої економіки з подальшою євроінтеграцією. В таких умовах традиційні підходи до аналізу діяльності підприємств частіше показують обмежену ефективність, оскільки не враховують динамічність процесів і середовища, суттєвий рівень невизначеності та потребу швидкого прийняття інноваційних рішень.

Необхідність застосування сучасних підходів таких, як інструментарій дизайн-мислення, орієнтований на креативність, гнучкість та клієнтоцентричність все більше набуває актуальності в українському бізнес середовищі.

Формування сучасної економічної системи України відбувалось під впливом тривалих пострадянських трансформаційних процесів, що розпочалися одразу після здобуття незалежності в 1991 році. Перехід від адміністративно-командної моделі до ринкової економіки супроводжувався структурними дисбалансами з домінуванням сировинних та низькотехнологічних галузей, деформацією виробничих зв'язків та високою залежністю від зовнішніх ринків.

Серія криз, таких як трансформаційна 1990 –х років, світова фінансова криза 2008-2009 років, кризи після 2014 року та повномасштабної війни з 2022 року, супроводжувались падінням ВВП, девальвацією національної валюти, скороченням інвестицій та ростом соціальної нерівності. Це створювало середовище, де підприємства були змушені функціонувати в умовах постійної адаптації. Замість орієнтації на стратегічний розвиток домінувало короткострокове планування та орієнтація на виживання. Такі історичні передумови визначили необхідність пошуку нових підходів до аналізу діяльності підприємств та прийняття рішень, які б враховували не тільки кількісні показники, але й якісні аспекти розвитку [1].

На сучасному етапі економіка України стикається з серйозними викликами, серед яких ключовими є повномасштабна війна, що призводить до фізичного знищення інфраструктури, втрати виробничого потенціалу через міграцію та мобілізацію населення, порушення логістичних ланцюгів та зниження інвестиційної привабливості [2]. Глобальні процеси цифровізації, технологічної трансформації та посилення конкуренції вимагають від підприємств швидкої адаптації до нових умов. Постійно зростаючий рівень ризиків та невизначеності ускладнює процес прийняття управлінських рішень. В цих умовах традиційні аналітичні інструментарії можуть бути недостатньо ефективними, оскільки вони базуються на ретроспективному аналізі та не забезпечують генерацію інноваційних рішень.

Класичні інструменти аналізу такі, як фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, мають важливе значення для оцінки діяльності підприємств, але вони мають низку обмежень. Їх орієнтація на історичні дані попередніх періодів не дозволяє в повній мірі врахувати майбутні зміни. Вони не забезпечують достатньої гнучкості в умовах швидких трансформацій. Дані підходи часто ігнорують потреби клієнтів, що знижує ефективність прийнятих рішень.

Інструментарій дизайн-мислення, який активно вже використовують міжнародні компанії є інноваційним підходом для створення нових продуктів і сервісів та вирішення проблем. Він базується на глибокому розумінні потреб користувачів, генерації ідей, створенні прототипів та їх тестуванні. Його застосування в аналізі дозволяє змінити традиційний підхід від аналітичного до креативно-аналітичного [3].

Активізація уваги до використання дизайн-мислення у вітчизняній практиці спостерігалася на початку 2000-х років. У цей час українські підприємства активніше інтегруються у глобальні ринки. Особливу роль у поширенні дизайн-мислення відіграв ІТ-сектор. У 2010-х роках спостерігається зростання його популярності через: освітні програми та тренінги; розвиток стартап-екосистеми; діяльність консалтингових компаній.

Суттєвий вплив на розвиток інноваційних підходів мала Революція Гідності, яка активізувала громадянське суспільство та сприяла поширенню нових моделей управління. Після повномасштабного вторгнення росії в Україну українські підприємства опинилися в умовах високої невизначеності. Це стимулювало

використання гнучких методологій, зокрема дизайн-мислення, для швидкої адаптації до змін середовища.

Основними етапами дизайн-мислення є емпатія, визначення проблеми, ідеяція, прототипування та тестування. Практичне застосування цих етапів сприяє прийняттю більш обґрунтованих та інноваційних управлінських рішень на підприємстві.

До переваг використання дизайн-мислення можливо віднести:

- клієнтоорієнтованість;
- оптимізація бізнес-процесів;
- підвищення гнучкості аналізу;
- стимулювання інноваційної діяльності;
- можливість працювати в умовах невизначеності.

Застосування методів дизайн-мислення дозволяє підприємствам не тільки оцінити поточний стан, але й моделювати сценарії майбутнього розвитку [4].

Поєднання традиційних інструментів із методологією дизайн-мислення дозволяє створити адаптивну модель аналізу, яка буде враховувати, як кількісні так і якісні показники діяльності підприємства. Така модель забезпечує глибоке розуміння ринкових процесів, сприяє ефективності управлінських рішень та формує конкурентну перевагу. Особливо важливим є застосування пропонованої моделі в умовах трансформаційної економіки України, де підприємства працюють в умовах невизначеності [5].

**Висновок.** У результаті дослідження встановлено, що історико-економічні передумови розвитку України та сучасні виклики сформували складне середовище для роботи підприємств, яке потребує нових підходів до аналізу. Застосування дизайн-мислення як інноваційного підходу дозволяє розширити можливості аналізу за рахунок поєднання аналітичних і креативних компонентів, орієнтованих на потреби споживачів. Інтеграція цього інструментарію у практику діяльності підприємств сприяє підвищенню якості управлінських рішень, активізації інноваційної діяльності та формуванню конкурентних переваг. Поєднання традиційних методів аналізу з підходами дизайн-мислення дає змогу сформувати адаптивну модель, здатну ефективно функціонувати в умовах невизначеності та трансформаційної економіки України.

### Список використаних джерел

1. Економіка України після кризи: орієнтири стратегічних реформ : аналіт. доп. / Я. А. Жаліло, Д. С. Покришка, Я. В. Белінська та ін. ; за ред. Я. А. Жаліла ; Нац. ін-т стратег. дослідж. Київ : НІСД, 2010. 103 с. URL: <https://niss.gov.ua/publikacii/analitichni-dopovidi/ekonomika-ukraini-pislya-krizi-orientiri-strategichnikh-reform>

2. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності : експ.-аналіт. доп. / Я. Базилюк, Р. Власенко, О. Власюк та ін. ; за заг. ред. Я. Жаліла. Київ : НІСД, 2025. 104 с. URL:

<https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analychni-dopovidi/ekonomichna-bezpeka-ukrayiny-v-umovakh-vysokykh-voyennykh-ryzykiv/>

3. Беспалюк Х. М., Процак К. В. Дизайн-мислення як ефективний метод адаптації до змін. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2021. Т. 5, № 1. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.121>

4. Осичка О. В., Ясинська С. Ю. Дизайн-мислення: ключ до розв'язання проблем у сучасному бізнесі. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 16. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-16-04-10/2024-16-04-10>.

5. Ананьева О., Гойко А. Аналіз сучасного стану та тенденції розвитку концепції дизайнерського мислення в діяльності підприємств. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління*. 2025. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-06-04-01>