

УДК 005.3-027.236:005.8

М. П. Турчина,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки праці та менеджменту,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1433-6341>
І. В. Тюха,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки праці та менеджменту,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1629-398X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.239

ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ І ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ У ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

М. Turchyna,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Labor Economics
and Management, National University of Food Technologies
I. Tyukha,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Labor Economics
and Management, National University of Food Technologies

DESIGN THINKING AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT DECISIONS AND REDUCING RISKS IN PROJECT MANAGEMENT

У статті досліджено можливості застосування дизайн-мислення як інструменту підвищення ефективності управлінських рішень і зниження ризиків у проектному менеджменті. Обґрунтовано актуальність використання людиноцентричного підходу в умовах невизначеності, динамічних змін та зростання складності проектного середовища. Розкрито сутність дизайн-мислення та визначено його ключові етапи у контексті прийняття управлінських рішень. Проаналізовано вплив інструментів дизайн-мислення на процес ідентифікації, оцінювання та мінімізації управлінських ризиків. Встановлено, що використання емпатії, генерації ідей, прототипування та тестування сприяє підвищенню обґрунтованості рішень і зменшенню ймовірності помилок. Обґрунтовано доцільність інтеграції дизайн-мислення в систему управління проєктами як гнучкого механізму підтримки прийняття рішень, зниження невизначеності, підвищення адаптивності проєктних команд та забезпечення більш ефективної реалізації проєктів.

The article explores the possibilities of using design thinking as an innovative tool for increasing the effectiveness of management decisions and reducing risks in project management. The relevance of using a human-centered approach in conditions of uncertainty, dynamic changes and increasing complexity of the project environment is substantiated. It is determined that traditional project management methods and classical approaches to risk management do not always provide the proper level of flexibility, as they do not sufficiently take into account the behavioral, communication and cognitive factors of making management decisions. The essence of design thinking is revealed and its key stages are characterized: empathy, problem formulation, idea generation, prototyping and testing. It is established that the integration of these stages into the project cycle allows to increase the validity of management decisions, reduce uncertainty and minimize the risks of project implementation. The impact of design thinking tools on the process of identifying,

assessing and preventing management risks, in particular informational, organizational, strategic, innovation and investment risks, is analyzed. It has been proven that the use of empathy maps, scenario thinking, collective idea generation, rapid prototyping and testing contributes to the early identification of potential problems and the formation of alternative management solutions.

The feasibility of combining design thinking with classical stages of risk management is substantiated, which provides a preventive approach to risk management in project activities. It has been established that the use of design thinking at the stages of initiation, planning, implementation and control of the project increases the adaptability of management, improves communication between project participants and contributes to more efficient use of resources. The integration of design thinking into project management ensures an increase in the quality of management decisions, a reduction in strategic and operational risks, improved team interaction and increased project implementation efficiency.

Ключові слова: дизайн-мислення, управлінські рішення, ризики, проекти, проектний менеджмент.

Key words: design thinking, management decisions, risks, projects, project management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах глобальної нестабільності, швидких технологічних змін та високого рівня конкуренції традиційні підходи до управління проектами не завжди забезпечують належний рівень гнучкості та ефективності прийняття управлінських рішень. Класичні моделі планування, засновані на послідовності етапів і жорсткому контролі, часто виявляються недостатньо адаптивними до непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Як наслідок, проектні команди стикаються з підвищеними управлінськими ризиками, неефективною комунікацією, перевитратами ресурсів і затримками у виконанні завдань.

Проблема полягає в тому, що в умовах невизначеності й турбулентності традиційні методи ризик-менеджменту не враховують людський і поведінковий фактор у процесі прийняття управлінських рішень. Менеджери проектів потребують інструментів, які дозволяють одночасно генерувати інноваційні рішення, гнучко реагувати на зміни й зменшувати ймовірність управлінських помилок.

Одним із перспективних підходів до вирішення цієї проблеми є дизайн-мислення — методологія, заснована на емпатії, креативності та експериментальному пошуку рішень. Її застосування у проектному менеджменті дає змогу інтегрувати людиноцентричне мислення у процес управління ризиками, підвищити якість комунікацій, забезпечити тестування управлінських гіпотез і мінімізувати ризики невдалих рішень.

Таким чином, постає наукова й практична потреба у дослідженні можливостей використання дизайн-мислення як інструменту підвищення ефективності управлінських рішень і зниження ризиків у проектному менеджменті.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних наукових дослідженнях дизайн-мислення (Design Thinking, DT) розглядається як міждисциплінарна методологія, що виходить за межі розроблення продуктів і дедалі активніше застосовується у сфері управлінських рішень та проектного менеджменту, особливо в умовах невизначеності та підвищених ризиків.

Низка досліджень акцентує увагу на здатності дизайн-мислення працювати з невизначеністю та ризиками у проектному середовищі. Зокрема, Morgan та Nyongje зазначають, що дизайн-мислення має нелінійний та динамічний характер і дозволяє ідентифікувати ризики на всіх етапах проектного циклу шляхом активного залучення користувачів та стейкхолдерів. Автори підкреслюють, що "Design Thinking is nonlinear and dynamic... involving users in identification of risks and any emerging uncertainty at each and every stage of the project cycle" [1]. Це свідчить про потенціал дизайн-мислення як інструменту раннього виявлення управлінських ризиків, які не завжди піддаються формалізованому кількісному аналізу.

У працях зарубіжних авторів дизайн-мислення також позиціонується як інструмент вирішення складних управлінських проблем, що характеризуються високим рівнем невизначеності та неможливістю застосування стандартних алгоритмів рішень [1—3]. Це підтверджує доцільність

застосування дизайн-мислення у проектному менеджменті як інструменту підтримки управлінських рішень у ризиконасиченому середовищі.

Українські наукові публікації також фіксують зростання інтересу до дизайн-мислення у менеджменті та підприємстві. Зокрема, у фахових виданнях підкреслюється, що дизайн-мислення є перспективним напрямом досліджень, однак потребує подальшого опрацювання з точки зору його практичного використання в управлінні [4—9]. Це вказує на наявність наукової прогалини щодо системного використання інструментів дизайн-мислення саме для зниження управлінських ризиків у проектній діяльності.

Безпосередній зв'язок між інструментами дизайн-мислення та управлінням ризиками проектів розглядається у роботі Мнива та Залевського, присвяченій оцінюванню ризиків інвестиційних проектів у кризових умовах. Автори наголошують, що результати застосування дизайн-мислення слід аналізувати одночасно з когнітивною та організаційною точкою зору, оскільки вони впливають на розподіл ролей і відповідальності в процесі прийняття рішень [9]. Таким чином, дизайн-мислення розглядається як механізм інтеграції поведінкових і управлінських аспектів ризик-менеджменту.

Незважаючи на значний науковий доробок із питань дизайн-мислення, управління ризиками та прийняття управлінських рішень у проектному менеджменті, низка аспектів залишається недостатньо дослідженою. Насамперед це стосується інтеграції принципів дизайн-мислення у процеси ризик-менеджменту, адже більшість досліджень розглядають ці підходи окремо — як інструменти інноваційності або як елементи системи управління проектами.

Потребує подальшого вивчення питання використання дизайн-мислення саме як механізму превентивного управління ризиками, що дозволяє знижувати ймовірність помилкових рішень завдяки глибшому розумінню користувачьких потреб, тестуванню гіпотез та ітераційному вдосконаленню управлінських рішень. Недостатньо опрацьованими залишаються інструменти, що поєднують етапи дизайн-мислення з класичними процесами ризик-менеджменту (ідентифікація, оцінка, планування реагування, моніторинг).

Отже, нерозв'язаними частинами проблеми є визначення ефективних шляхів інтеграції дизайн-мислення в систему управління ризиками проектів та обґрунтування його результативності як інструменту підвищення якості управлінських рішень у складних, нестабільних і ризикових середовищах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування можливостей застосування дизайн-мислення як інноваційного інструменту підвищення ефективності управлінських рішень та зниження ризиків у проектному менеджменті, а також визначення механізму інтеграції цього підходу в проектний цикл для мінімізації ризиків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ефективне управління проектами в умовах невизначеності потребує використання підходів, які дозволяють знижувати управлінські ризики, забезпечувати гнучкість прийняття рішень та підвищувати стійкість проектних команд до зовнішніх і внутрішніх викликів. Одним із таких підходів є дизайн-мислення — інноваційна методологія, що передбачає використання емпатії, креативності та ітераційного експериментування для пошуку оптимальних рішень. У цьому контексті дизайн-мислення розглядається не лише як інструмент інновацій, але й як засіб превентивного управління ризиками, який впливає на якість управлінських рішень на всіх фазах проектного циклу.

Процес дизайн-мислення базується на п'яти взаємопов'язаних етапах [1—6]: емпатії, формулюванні проблеми, генерації ідей, прототипуванні та тестуванні. Центральним елементом цього підходу є орієнтація на потреби користувача або стейкхолдера, що забезпечує точніше розуміння сутності управлінської проблеми. Така людиноцентричність дозволяє зменшити ризики, які виникають через невірну постановку задачі, хибні припущення чи недостатнє врахування очікувань зацікавлених сторін.

Управлінські рішення, сформовані на основі емпатії, характеризуються більшою реалістичністю, оскільки ґрунтуються на фактичних даних про поведінку, мотивації та потреби цільових груп. Залучення команди до процесу генерації рішень підвищує рівень комунікації, зменшує ризик невірного розподілу ролей та сприяє формуванню спільного бачення результату.

У традиційних моделях ризик-менеджменту основний акцент робиться на виявленні, оцінюванні та контролі ризиків [10]. Проте вони недостатньо враховують поведінкові, комунікаційні та стратегічні чинники, які значною мірою впливають на ефективність рішень. Дизайн-мислення усуває цю прогалину.

Доцільно поєднувати моделі ризик-менеджменту з їх класичними етапами (ідентифікація, аналіз, контроль, управління ризиками) із

дизайн-мисленням, застосовуючи його емпатичний, орієнтований на користувача підхід для глибшого розуміння потреб стейкхолдерів та створення інноваційних, адаптивних рішень, що знижують ризики інвестицій, бізнес-процесів та стратегій, перетворюючи їх з пасивного управління на проактивну розробку.

Дослідимо ключові аспекти поєднання:

1. "Емпатія" до ризику. Глибоке розуміння всіх сторін (клієнтів, співробітників, ринку) та їхніх страхів/потреб, а не лише фінансових показників, що допомагає виявити неочевидні ризики.

2. Визначення проблеми. Чітке формулювання ризикової ситуації крізь призму користувача (наприклад, "Як ми можемо запобігти втраті клієнтів через невдалий продукт?" замість "Знизити ризик відтоку клієнтів").

3. Генерація ідей. Креативне генерування різноманітних рішень для управління ризиками, а не лише стандартних (уникнення, страхування).

4. Прототипування рішень. Швидке створення тестових моделей нових продуктів чи процесів для перевірки їхньої стійкості до ризиків.

5. Тестування. Перевірка цих рішень на реальних користувачах чи в умовах, наближених до ринкових, для раннього виявлення потенційних збоїв.

Проектний менеджмент, за визначенням PMI (PMBOK, 2021) [10], є діяльністю, що завжди відбувається в умовах ризику та обмежених ресурсів. Ризик визначається як невизначена подія або умова, яка може мати як позитивний, так і негативний вплив на цілі проекту.

Основними видами управлінських ризиків у проектній діяльності є:

— інформаційні ризики — недостатність або викривлення даних для прийняття рішень;

— організаційні ризики — неефективна комунікація та розподіл ролей;

— людські ризики — когнітивні упередження, емоційні фактори, опір змінам;

— стратегічні ризики — невідповідність проекту цілям підприємства;

— інноваційні ризики — невдачі при реалізації нових ідей;

— інвестиційні ризики — недостатня кількість грошей для реалізації проекту.

У класичних моделях управління проектами (Waterfall, PMBOK 6 (Process Groups, V-модель) [10] ризики оцінюються заздалегідь, формалізуються у планах і контролюються в межах системи управління якістю. Проте цей підхід не завжди дозволяє вчасно реагувати на непередбачувані зміни або поведінкові чинники. Саме тому актуальним є впровадження дизайн-мислення як гнучкого інструменту управління ризиками.

Дизайн-мислення допомагає оцінити ризики не тільки фінансові, а й ті, що стосуються прийняття продукту ринком, емоційного сприйняття інвестиції:

1. Оптимізація бізнес-процесів. Використання дизайн-мислення для залучення співробітників до пошуку "вузьких місць" та розробки інноваційних рішень, що знижують операційні ризики.

2. Розробка нових продуктів. Глибоке розуміння потреб користувачів (емпатія) дозволяє мінімізувати ризик створення продукту, який нікому не потрібен.

Таким чином, дизайн-мислення надає ризик-менеджменту гнучкості, орієнтації на людину та інноваційності, роблячи його більш ефективним у мінливому середовищі.

Проведемо аналіз інструментарію дизайн-мислення та його застосування в контексті управління ризиками в проектному менеджменті, табл. 1.

Таблиця 1. Вплив інструментів дизайн-мислення на зниження управлінських ризиків

Інструмент дизайн-мислення	Стисла характеристика	Управлінська функція	Типи управлінських ризиків, що знижуються
Empathy Map	Сприяє глибокому вивченню потреб користувачів, що зменшує ризики неправильного формулювання проблеми.	Формування коректного розуміння потреб стейкхолдерів та контексту проблеми	Ризик неправильного формулювання проблеми; ризик невідповідності управлінських рішень очікуванням зацікавлених сторін
Customer Journey Map	Дозволяє прогнозувати ризики на кожному етапі взаємодії з продуктом чи процесом.	Аналіз та візуалізація етапів взаємодії з продуктом або процесом	Операційні ризики; ризики комунікаційних розривів; ризики негативного користувацького досвіду
Brainstorming та колективна ідеяція	Забезпечують різноманітність альтернативних рішень, що знижує ризик вузькості мислення.	Генерація альтернативних управлінських рішень	Ризик тунельного мислення; ризик когнітивних упереджень
Rapid Prototyping	Допомагає виявити слабкі місця управлінських рішень у короткі терміни, мінімізуючи потенційні втрати.	Перевірка життєздатності управлінських рішень на ранніх етапах	Фінансові ризики; репутаційні ризики; ризики помилкових управлінських рішень
Scenario Thinking	Дає можливість моделювати різні сценарії розвитку подій та визначати ризики кожного з них.	Моделювання альтернативних сценаріїв розвитку подій	Стратегічні ризики; ризики невизначеності; ризики зовнішнього середовища

Джерело: узагальнено та систематизовано автором.

Наведені в таблиці інструменти дизайн-мислення демонструють системний потенціал щодо зниження управлінських ризиків у проектному менеджменті. Їх застосування забезпечує не лише ідентифікацію ризиків на ранніх етапах прийняття управлінських рішень, а й формування альтернативних сценаріїв реагування в умовах невизначеності. На відміну від традиційних підходів до ризик-менеджменту, орієнтованих переважно на кількісну оцінку та контроль ризиків, інструменти дизайн-мислення акцентують увагу на поведінкових, комунікаційних і когнітивних чинниках ризику.

Інтеграція дизайн-мислення у проектний цикл розглядається як ефективний механізм мінімізації управлінських ризиків у процесі прийняття рішень та реалізації проектів. На відміну від традиційних підходів до управління проектами, що передбачають лінійну послідовність етапів, дизайн-мислення базується на ітеративності, людиноцентричності та гнучкості, що дозволяє своєчасно виявляти ризики та коригувати управлінські рішення. Такий підхід забезпечує підвищення адаптивності проектної діяльності в умовах невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища.

На етапі ініціації проекту застосування інструментів емпатії дозволяє глибше дослідити потреби стейкхолдерів, що сприяє більш точному визначенню цілей та очікуваних результатів. Це дає можливість зменшити стратегічні ризики, пов'язані з неправильним формулюванням проблеми або невідповідністю проекту реальним потребам користувачів. Використання інтерв'ю, карт емпатії та аналізу користувацького досвіду забезпечує формування обгрунтованої концепції проекту.

На етапі планування дизайн-мислення сприяє формуванню альтернативних варіантів реалізації проекту шляхом застосування методів генерації ідей, мозкового штурму, сценарного мислення та візуалізації процесів. Це дозволяє знизити ризики вибору оптимального управлінського рішення, а також підвищити гнучкість планування. Участь міжфункціональних команд у процесі ідеації сприяє врахуванню різних точок зору та мінімізує ризики одностороннього бачення проблеми.

На етапі реалізації проекту ключову роль відіграє прототипування управлінських рішень та їх тестування. Використання швидкого прототипування дозволяє перевірити ефективність обраних підходів до їх масштабного впровад-

ження, що сприяє зниженню фінансових і операційних ризиків. Ітеративний характер дизайн-мислення дає змогу оперативно вносити зміни до проекту залежно від отриманого зворотного зв'язку.

На етапі моніторингу та контролю дизайн-мислення забезпечує постійне оцінювання результатів і коригування управлінських рішень. Використання тестування, аналізу зворотного зв'язку та повторних ітерацій дозволяє зменшити ризики відхилення від запланованих результатів. Такий підхід підвищує гнучкість управління проектом та забезпечує його адаптацію до змін середовища.

Таким чином, інтеграція дизайн-мислення у проектний цикл дозволяє реалізувати превентивний підхід до управління ризиками, забезпечує більш обгрунтоване прийняття управлінських рішень та підвищує ефективність реалізації проектів. Використання інструментів дизайн-мислення на всіх етапах проектного циклу сприяє зниженню стратегічних, операційних і комунікаційних ризиків, а також формує адаптивну модель управління проектами в умовах невизначеності.

Застосування дизайн-мислення у проектному менеджменті забезпечує отримання практичних результатів, пов'язаних із підвищенням якості управлінських рішень, зниженням рівня ризиків та покращенням ефективності реалізації проектів. Людиноцентричний підхід, що лежить в основі дизайн-мислення, дозволяє більш точно визначати потреби стейкхолдерів і формувати управлінські рішення, які відповідають реальному контексту проектної діяльності. Це сприяє зменшенню стратегічних ризиків, пов'язаних із неправильним визначенням цілей або невідповідністю результатів очікуванням користувачів.

Одним із ключових практичних результатів використання дизайн-мислення є підвищення обгрунтованості управлінських рішень. Завдяки застосуванню методів емпатії, аналізу досвіду користувачів та колективної генерації ідей формується ширший спектр альтернативних рішень, що дозволяє обирати найбільш ефективні варіанти. Це знижує ризик прийняття суб'єктивних або недостатньо обгрунтованих управлінських рішень, а також мінімізує вплив когнітивних упереджень менеджерів.

Практичний ефект також проявляється у зниженні операційних ризиків у процесі реалізації проектів. Використання прототипування

та тестування дозволяє перевіряти управлінські рішення до їх масштабного впровадження, що дає можливість своєчасно виявляти недоліки та коригувати проєктні параметри. Такий підхід зменшує ймовірність фінансових втрат, перевищення строків виконання проєкту та неефективного використання ресурсів.

Важливим результатом застосування дизайн-мислення є покращення комунікації в проєктних командах. Спільна робота над визначенням проблеми, генерацією ідей і тестуванням рішень сприяє формуванню єдиного бачення цілей проєкту, підвищує рівень залученості учасників та знижує ризики конфліктів. Крім того, використання візуальних інструментів дизайн-мислення полегшує обмін інформацією між учасниками проєкту та підвищує прозорість управлінських процесів.

Практичні результати застосування дизайн-мислення також проявляються у підвищенні гнучкості управління проєктами. Ітеративний характер цього підходу дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати управлінські рішення та мінімізувати ризики невизначеності. Це особливо важливо в умовах динамічного ринку, коли проєкти потребують швидкого коригування стратегії реалізації.

Таким чином, використання дизайн-мислення у проєктному менеджменті забезпечує комплексний практичний ефект, що полягає у підвищенні якості управлінських рішень, зниженні стратегічних, операційних і комунікаційних ризиків, покращенні командної взаємодії та підвищенні адаптивності проєктної діяльності. Це підтверджує доцільність інтеграції інструментів дизайн-мислення у сучасну систему управління проєктами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що дизайн-мислення є ефективним інструментом підвищення якості управлінських рішень у проєктному менеджменті, особливо в умовах невизначеності та ризику. Людиноцентричний характер методології, орієнтація на емпатію та експериментальний підхід забезпечують вищу точність визначення проблем, формування альтернатив та відбору рішень, що сприяє зниженню ймовірності помилок на різних етапах життєвого циклу проєкту.

Традиційні системи ризик-менеджменту мають низку обмежень, оскільки недостатньо враховують поведінкові чинники, когнітивні упередження та комунікаційні розриви між стейкхолдерами. Дизайн-мислення, завдяки використанню інструментів емпатії, колективного генерування ідей, прототипування та тестування, дозволяє компенсувати ці недоліки та підвищити об'єктивність і обґрунтованість прийняття управлінських рішень.

Інтеграція дизайн-мислення в процес управління ризиками забезпечує можливість раннього виявлення проблем, зменшення стратегічних і операційних ризиків, поліпшення комунікацій у проєктних командах та формування адаптивної організаційної культури. Застосування прототипування та сценарного мислення дозволяє проводити валідацію рішень до їх масштабного впровадження, що суттєво знижує ризики фінансових, часових і репутаційних втрат.

Отже, використання дизайн-мислення як інструменту зниження ризиків є перспективним напрямом розвитку проєктного менеджменту.

Література:

1. Morgan A., Nyonje P. R. Leveraging project uncertainty: a practical approach to the contribution of design thinking in complex projects. *IJRDO-Journal of Business Management*. 2022. Vol. 8, No. 7. P. 60—64. <https://doi.org/10.53555/bm.v8i7.5200>
2. Bender-Salazar R. Design thinking as an effective method for problem-setting and needfinding for entrepreneurial teams addressing wicked problems. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2023. Vol. 12. Art. no. 24. <https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-023-00291-2>
3. Liedtka J. Why design thinking works. *Harvard Business Review*. 2018. Vol. 96, No. 5. P. 72—79.
4. Ситник Н. Дизайн-мислення: концептуальні засади, переваги й обмеження. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. 2021. № 44, 43—48. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-44-7>
5. Шаров В. Дизайн мислення як інструмент формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3 (39). С. 59—69. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-59-69](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-59-69)
6. Захарченко Н. В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інно-

ваціями. Академічний огляд. 2022. № 1 (56). <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-6>.

7. Геселева Н. В., Яценко А. А., Синенко П. О. Design thinking: інноваційний підхід до генерації бізнес-моделей та процесів прийняття рішень. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2015. № 1. С. 65—70.

8. Подра О. П., Чебеняк С. Р. Використання концепції дизайн-мислення в процесі здійснення бізнес-аналізу на підприємстві в умовах зовнішньоекономічної діяльності. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2024. Том 6. № 2. С. 109—118.

9. Минів Р. М., Залевський Ю. О. Дизайн-мислення як інструмент оцінки ризиків інвестиційних проектів у кризові часи. Науковий вісник ЛНУ ветеринарної медицини та біотехнологій. Серія Економічні науки. 2025. № 27 (105), С. 3—9. <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10501>

10. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) and The Standard for Project Management. 7th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021. 250 p.

References:

1. Morgan, A. and Nyonje, P. R. (2022), "Leveraging project uncertainty: a practical approach to the contribution of design thinking in complex projects", IJRDO-Journal of Business Management, vol. 8 (7), pp. 60—64. <https://doi.org/10.53555/bm.v8i7.5200>

2. Bender-Salazar, R. (2023), "Design thinking as an effective method for problem-setting and needfinding for entrepreneurial teams addressing wicked problems", Journal of Innovation and Entrepreneurship, vol. 12 (1), art. no. 24. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00291-2>.

3. Liedtka, J. (2018), "Why design thinking works", Harvard Business Review, vol. 96 (5), pp. 72—79.

4. Sytnyk, N. I. (2021), "Design Thinking: Conceptual Principles, Benefits, and Limitations", Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu, vol. 44, pp. 43—48. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-44-7>

5. Sharov, V. (2024), "Design Thinking as a Tool for Forming a Service-Oriented Business Model", Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 3 (39), pp. 59—69. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-59-69](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-59-69)

6. Zakharchenko, N. V. (2022), "Prospects for the development of design thinking in business management and innovation", Akademichnyi

ohliad, vol. 1 (56). <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-6>.

7. Heseleva, N. V., Yatsenko, A. A. and Synenko, P. O. (2015), "Design thinking: an innovative approach to generating business models and decision-making processes", Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 1, pp. 65—70.

8. Podra, O. P. and Chebeniak, S. R. (2024), "Using the concept of design thinking in the process of conducting business analysis at an enterprise in the context of foreign economic activity", Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku, vol. 6(2), pp. 109-118.

9. Myniv, R. M. and Zalevskyi, Yu. O. (2025), "Design thinking as a tool for assessing the risks of investment projects in times of crisis", Naukovyi visnyk LNU veterynarnoi medytsyny ta biotekhnolohii. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 27 (105), pp. 3—9. <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10501>

10. Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) and The Standard for Project Management, 7th ed., Project Management Institute, Newtown Square, USA.

Отримано редакцією журналу / Received: 01.05.26

Процецензовано / Revised: 08.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663