

*І. С. Крамаренко,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0417-0918>
А. А. Антоненко,
аспірант, Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-4114-2344>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.22.119

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ НА ЗАСАДАХ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ

I. Kramarenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Admiral Makarov National University of Shipbuilding
A. Antonenko,
Postgraduate Student,
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

FEATURES OF REGIONAL DEVELOPMENT PROJECT MANAGEMENT BASED ON DESIGN THINKING

Метою написання статті є аналіз особливостей управління проєктами регіонального розвитку в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Проаналізовано, що найбільша кількість проєктів регіонального розвитку припадає на сектори енергетики, транспорту, муніципальної інфраструктури та послуг, а також охорони здоров'я. Визначено, що за кількістю програм розвитку лідирує сектор муніципальної інфраструктури та послуг, далі — охорона здоров'я, освіта і наука, транспорт, житло та соціальна сфера. Наголошено, що такий розподіл засвідчує пріоритетність інфраструктурних і соціально орієнтованих напрямів у регіональній політиці, що безпосередньо пов'язано з потребами підвищення якості життя населення та створення сприятливих умов для сталого розвитку територій. Систематизовано проєкти розвитку за секторами та регіонами України, що дало змогу визначити про найбільшу кількість проєктів регіонального розвитку спрямовану на сектор енергетики майже в усіх регіонах України.

Запропоновано основні особливості інтеграції креативного підходу в управлінні проєктами регіонального розвитку на засадах дизайн-мислення в умовах війни та повоєнної відбудови. Доведено, що використання підходів дизайн-мислення в управлінні проєктами регіонального розвитку забезпечує низку переваг, серед яких — орієнтація на потреби користувачів і громад, ітеративність процесу, міждисциплінарність, інноваційність, креативність та гнучкість управління ресурсами. Застосування цього підходу сприяє формуванню ефективної, адаптивної та людиноцентричної моделі регіонального розвитку. Наголошено, що у сучасних умовах війни та соціально-економічної нестабільності управління проєктами регіонального розвитку потребує нових підходів, орієнтованих на інноваційність і гнучкість. Застосування дизайн-мислення дає змогу підвищити ефективність реалізації проєктів, посилити участь громад у процесах прийняття рішень і забезпечити сталий розвиток територій. Отже, інтеграція принципів дизайн-мислення у систему регіонального управління є важливим чинником формування сучасної моделі відновлення та розвитку регіонів України.

The purpose of this article is to analyze the features of project management in regional development under current socio-economic challenges. It has been established that the largest number of regional development projects are concentrated in the sectors of energy, transport, municipal infrastructure and services, as well as healthcare. It was determined that, in terms of the number of development programs, the municipal infrastructure and services sector is leading, followed by healthcare, education and science, transport, housing, and the social sphere. This distribution highlights the priority of infrastructural and socially oriented areas in regional policy, which is directly related to improving the population's quality of life and creating favorable conditions for the sustainable development of territories.

Development projects have been systematized by sectors and regions of Ukraine, which made it possible to identify that the largest number of regional development projects are directed toward the energy sector in almost all regions of the country.

The article proposes the main features of integrating a creative approach to regional development project management based on design thinking principles under conditions of war and post-war recovery. It has been proven that the use of design thinking approaches in managing regional development projects provides a number of advantages, including user and community orientation, process iteration, interdisciplinarity, innovativeness, creativity, and flexibility in resource management. Applying this approach contributes to the formation of an effective, adaptive, and human-centered model of regional development.

It is emphasized that in the current conditions of war and socio-economic instability, regional development project management requires new approaches focused on innovation and flexibility. The application of design thinking makes it possible to enhance project implementation efficiency, strengthen community participation in decision-making processes, and ensure sustainable development of territories. Therefore, the integration of design thinking principles into the system of regional governance is an important factor in shaping a modern model for the recovery and development of Ukraine's regions.

Ключові слова: проекти регіонального розвитку, дизайн-мислення, креативність, інноваційність, сектор економіки, енергетика, регіони, Державний фонд регіонального розвитку, DREAM, воєнний стан, війна.

Key words: regional development projects, design thinking, creativity, innovation, economic sector, energy, regions, State Fund for Regional Development, DREAM, martial law, war.

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

У сучасних умовах управління проектами регіонального розвитку орієнтоване на забезпечення пріоритетних галузей економіки та реалізацію регіональних стратегій розвитку. Водночас сучасні виклики зумовлюють необхідність переосмислення підходів до розроблення таких проектів із урахуванням принципів креативності, міждисциплінарності та інноваційності. Застосування підходів дизайн-мислення в управлінні проектами регіонального розвитку дозволяє формувати більш гнучкі, орієнтовані на потреби громад і бізнесу рішення, що базуються на глибокому розумінні локального контексту. Такий підхід сприяє підвищенню

ефективності управління, забезпечує залучення стейкхолдерів до процесу розроблення й реалізації проектів, а також створює умови для генерації інноваційних ідей. Важливою складовою стає також використання механізмів фандрайзингу, які забезпечують додаткові джерела фінансування та сприяють партнерській взаємодії між органами влади, бізнесом, науковими установами та громадськими організаціями. Саме тому дослідження особливостей управління проектами регіонального розвитку набуває особливої актуальності в умовах динамічних соціально-економічних змін та потребує глибокого наукового обґрунтування. Такий аналіз дозволяє визначити ефективні інструменти і механізми реалізації регіональної політики, здатні забезпечити сталий розвиток територій та підвищення їх конкурентоспроможності.

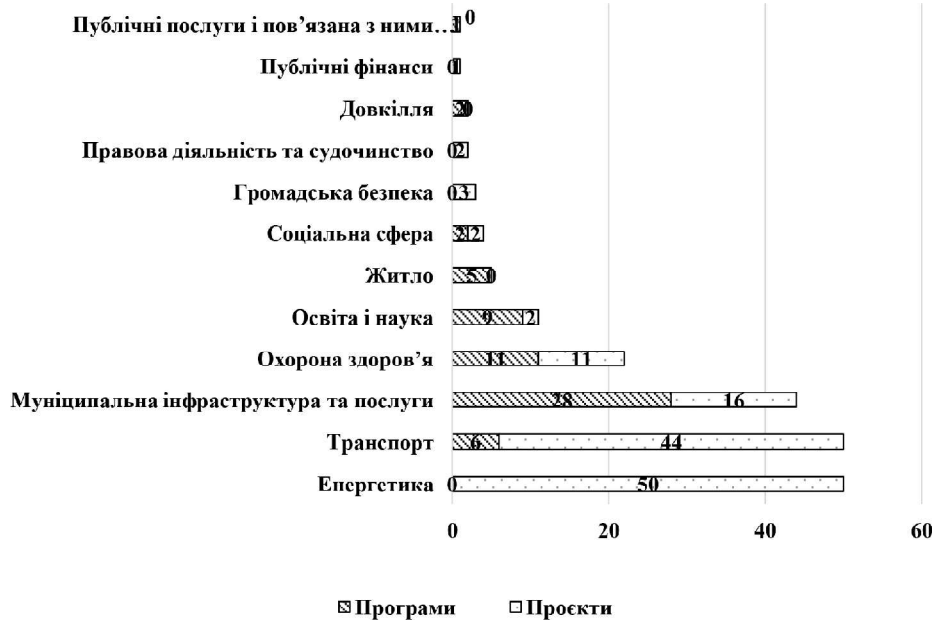


Рис. 1. Програми та проекти розвитку за секторами економіки

Джерело: сформовано авторами за даними сайту DREAM [6].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значна частина наукових досліджень зосереджена на впровадженні підходів дизайн-мислення у концепціях розвитку бізнесу та суб'єктів господарювання. Серед учених, які здійснили вагомий внесок у розроблення даної проблематики, слід відзначити Вишневську О. В., Захарченко Н. В., Косенка Д. Ю.,

Ситник Н. І., Остапик С. В. та інших. Особливості управління проектами регіонального розвитку в умовах війни та повоєнної відбудови розглядали Кульчицька Н.Є. та Дерманська Л. В. Водночас питання застосування дизайн-мислення в управлінні проектами регіонального розвитку залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, потребують подальшого наукового обґрунтування механізми адаптації принципів дизайн-мислення до стратегічного планування розвитку територій, формування партнерських мереж, активізації участі громад у процесі проєктування та реалізації регіональних ініціатив. Недостатньо висвітленими залишаються також інструменти інтеграції дизайн-мислення з сучасними методами управління проектами, фандрайзингом та інноваційними підходами до регіонального менеджменту.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз особливостей управління проектами регіонального розвитку в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кульчицька Н. Є. та Дерманська Л. В. наголошують, що "Кожен регіон повинен обрати власну парадигму та модель розвитку задля забезпечення конкурентоспроможності регіону і реалізації власного потенціалу та його адаптації до змін зовнішнього середовища в умо-

вах глобалізації в довгостроковій перспективі, і відповідно, обрати відповідні важелі державного регулювання. Це пов'язано з тим, що території є суб'єктами конкурентної боротьби на різних рівнях: локальному, регіональному, національному та глобальному" [1]. Усі регіони повинні сформувати програми регіонального розвитку на засадах Державної стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки [2], що визначає пріоритети, цілі та інструменти забезпечення сталого соціально-економічного зростання територій.

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021—2027 роки визначає ключові напрями підвищення конкурентоспроможності регіонів, зміцнення їх економічного потенціалу, розвиток людського капіталу, модернізацію інфраструктури та забезпечення екологічної стійкості. У контексті цих пріоритетів дедалі більшого значення набувають підходи, орієнтовані на потреби людини, зокрема принципи дизайн-мислення, які сприяють пошуку нестандартних рішень, залученню громад до процесів планування, а також формуванню інноваційних моделей управління регіональним розвитком. Застосування дизайн-мислення дозволяє інтегрувати креативні та міждисциплінарні підходи у реалізацію стратегічних цілей, що, своєю чергою, підвищує ефективність проєктного управління на регіональному рівні.

Серед основних джерел фінансування реалізації проєктів регіонального розвитку сьогодні виділяється бюджетна програма "Державний фонд регіонального розвитку". Ця програма спрямована на підтримку ініціатив, що забезпечують соціально-економічний розвиток регіонів, модернізацію інфраструктури, створення нових робочих місць та підвищення якості життя населення. Використання коштів фонду дозволяє реалізовувати пріоритетні проєкти на місцевому рівні, стимулює інноваційні підходи до розвитку територій та підвищує ефективність регіонального управління. Так, Законом України "Про Державний бюджет України на 2025 рік" Мінрозвитку передбачено бюджетну програму "Держав-

Таблиця 1. Проекти розвитку за секторами та регіонами України

Регіон	Підсектор	Орієнтована вартість проекту, грн
Волинська, Вінницька, Житомирська, Львівська, Рівненська обл.	Автомобільний транспорт та дорожнє господарство	1901768318
Дніпропетровська, Запорізька, Київська, Кіровоградська, Черкаська, Чернівецька, Харківська обл.	Електроенергетика	71280796136
Дніпропетровська обл.	Водопостачання та водовідведення	10867543464
Дніпропетровська обл.	Громадський транспорт	15880346181
Дніпропетровська обл.	Захисні споруди об'єктів інфраструктури	81 600 002
Дніпропетровська, Київська, Харківська обл.	Розбудова та відновлення інфраструктури субнаціональних органів	589 156 655
Дніпропетровська, Запорізька, Миколаївська, Сумська, Харківська, Херсонська, Чернігівська обл.	Цивільний захист	696 100 000
Івано-Франківська, Дніпропетровська, Львівська, Полтавська обл.	Відновлювальні джерела енергії та альтернативні види палива	184 000 000
Київська обл.	Виконання покарань і пробация	2 630 497 327
Київська обл., Львівська обл., Рівненська обл.	Автомобільний транспорт та дорожнє господарство	8602097379
Львівська, Рівненська, Одеська обл.	Автомобільний транспорт та дорожнє господарство	43860784102
Львівська обл.	Електроенергетика	3462533600
Львівська обл.	Залізничний транспорт	12031219005
м. Київ	Водопостачання та водовідведення	38720027905
м. Київ	Громадське здоров'я	14 019 786 001
м. Київ	Спеціалізована медична допомога	1 901 021 034
Миколаївська обл., Рівненська обл., Хмельницька обл.	Електроенергетика	143996 617460
Миколаївська обл.	Водопостачання та водовідведення	7 597 502 332
Одеська обл.	Автомобільний транспорт та дорожнє господарство	78 893 556 002
Одеська обл.	Автомобільні пункти пропуску через державний кордон	246 460 000
Одеська обл.	Електроенергетика	105 004 260 001
Одеська обл.	Залізничний транспорт	524 108 861
Одеська обл.	Розбудова та відновлення інфраструктури субнаціональних органів	1 794 464 670
Полтавська обл.	Електроенергетика	39 760 915 303
Полтавська обл.	Нафтогазова промисловість	15 072 317 240
Тернопільська обл.	Електроенергетика	735 000 000
Харківська обл.	Громадський транспорт	15 974 620 766
Харківська обл.	Залізничний транспорт	450 406 000
Хмельницька обл.	Електроенергетика	395 831 209 034
Черкаська обл.	Електроенергетика	94 111 787 904
Чернівецька обл.	Автомобільні пункти пропуску через державний кордон	427 753 552
Чернівецька обл.	Водопостачання та водовідведення	4 189 800 001
Чернівецька обл.	Електроенергетика	25 718 913 393
Україна	Електроенергетика	6 449 003 745 948

Джерело: систематизовано авторами за даними сайту DREAM [6].

ний фонд регіонального розвитку" в обсязі 1 млрд гривень [4]. Порядок використання у 2025 році коштів державного фонду регіонального розвитку затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 13.08.2025 р. № 971.

Пріоритетними для відбору визначені публічні інвестиційні проекти у таких галузях (секторах):

- муніципальна інфраструктура та послуги (об'єкти водопостачання, водовідведення та теплопостачання);
- освіта (заклади загальної, середньої та дошкільної освіти);
- охорона здоров'я (лікарні, амбулаторії тощо);

— цивільний захист (захисні споруди цивільного захисту в закладах загальної, середньої та дошкільної освіти, закладах охорони здоров'я, соціального захисту, а також для потреб територіальних громад; центри безпеки; системи оповіщення);

— публічні послуги (центри надання адміністративних послуг, будівлі та приміщення адміністративних органів влади, тощо) [5].

За даними сайту DREAM [6] в Україні впроваджено 64 програми розвитку та 131 проект (рис. 1).

Так за даними сайту DREAM [6], найбільша кількість проектів регіонального розвитку припадає на сектор



Рис. 2. Основні особливості інтеграції креативного підходу в управлінні проектами регіонального розвитку на засадах дизайн-мислення в умовах війни та повоєнної відбудови

Джерело: запропоновано авторами.

енергетики — 50 проєктів, транспорт — 44, муніципальну інфраструктуру та послуги — 16, охорону здоров'я — 11, громадську безпеку — 6, освіту і науку — 2,

соціальну сферу — 2. Водночас за кількістю програм розвитку лідирує сектор муніципальної інфраструктури та послуг -28 програм, далі слідують охорона здоров'я — 11, освіта і наука — 9, транспорт — 6, житло — 5 та соціальна сфера — 2. Такий розподіл свідчить про пріоритетність інфраструктурних і соціально орієнтованих напрямів у регіональній політиці, що безпосередньо пов'язано з потребами підвищення якості життя населення та створення сприятливих умов для сталого розвитку територій.

Така структура розподілу проєктів і програм розвитку свідчить про концентрацію зусиль державних і регіональних органів влади на забезпеченні базових потреб населення та модернізації інфраструктури. Водночас вона вказує на недостатню увагу до інноваційних, освітніх і наукових напрямів, які є ключовими чинниками довгострокової конкурентоспроможності регіонів. Це підкреслює необхідність впровадження нових підходів до управління проектами, що базуються на принципах дизайн-мислення, інтеграції міждисциплінарних знань та активного залучення стейкхолдерів. Саме такі підходи дозволяють підвищити ефективність регіональної політики, забезпечити збалансований розвиток усіх секторів та сформувати інноваційне середовище для сталого економічного зростання. Проєкти розвитку за секторами та регіонами України систематизовано в таблиці 1.

Найбільша кількість проєктів регіонального розвитку спрямована на сектор енергетики майже в усіх регіонах України. Їх основна мета полягає у будівництві нових генеруючих потужностей, розширенні, реконструкції та технічному переоснащенні об'єктів енергетичної інфраструктури -високовольтних ліній електропередачі, підстанцій, трансформаторного та іншого високо-

вольтного обладнання. Така концентрація зусиль обумовлена необхідністю відновлення та підвищення стійкості енергетичної системи держави, оскільки щоденні атаки ворога призводять до масштабних руйнувань критичної інфраструктури. З таблиці 1 видно, що у таких умовах держава спрямовує фінансові ресурси також на розвиток відновлюваних джерел енергії та використання альтернативних видів палива, що розглядаються як ключові напрями підвищення енергетичної незалежності та безпеки країни. Реалізація відповідних проєктів сприяє диверсифікації енергетичного балансу, зменшенню залежності від традиційних ресурсів і формуванню основ сталого енергетичного розвитку регіонів.

Другу позицію за кількістю реалізованих проєктів посідає напрям автомобільного транспорту та дорожнього господарства. Основна увага приділяється відновленню та модернізації транспортної інфраструктури, зокрема реконструкції автомобільних доріг, мостів, транспортних розв'язок, а також створенню умов для вантажопотоків. Реалізація таких проєктів має стратегічне значення для забезпечення логістичної стійкості регіонів, відновлення економічних зв'язків і підтримки гуманітарних та оборонних потреб у воєнний і повоєнний періоди.

Необхідно зазначити, що сьогодні, в умовах війни та дії воєнного стану, основна частина фінансування державного та регіонального рівнів спрямовується на забезпечення належного функціонування енергетичної інфраструктури. Водночас держава продовжує інвестувати у проєкти з відновлення та розвитку автомобільного, залізничного й громадського транспорту, а також ініціативи у сфері громадського здоров'я та спеціалізованої медичної допомоги. Такий підхід дозволяє підтримувати критично важливі галузі, однак водночас вимагає нових управлінських рішень, орієнтованих на ефек-

тивне використання ресурсів та інноваційні підходи до реалізації регіональної політики. Саме тому під час управління проєктами регіонального розвитку доцільно застосовувати методологію дизайн-мислення, яка забезпечує пошук оптимальних, креативних і людиноцентричних рішень у складних умовах.

Косенко Д. Ю., Вишневська О. В., Остапик С. В. "Дизайн-мислення на сьогодні є помітним явищем як популярної, так і академічної культури у різних галузях. Це словосполучення вийшло за межі теорії дизайну та вживається чи не у будь-якій галузі людської діяльності. Публікації, що розглядають різноманітні підходи до впровадження концепції дизайн-мислення, можна зустріти не лише стосовно дизайн-проектування об'єктів, сервісів чи процесів, як це передбачає визначення дизайну. Численні автори пропонують використання інструментарію дизайн-мислення в галузі підприємництва, освіти, охорони здоров'я та навіть особистісного розвитку". [8]

Вважаємо, що використання підходів дизайн-мислення в управлінні проєктами регіонального розвитку має низку переваг. По-перше, воно забезпечує людиноцентричність процесу проектування, орієнтуючи управлінські рішення на реальні потреби громад та кінцевих користувачів результатів проєкту. По-друге, застосування цього підходу сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності управлінських процесів в умовах нестабільного середовища. По-третє, дизайн-мислення стимулює креативність і міждисциплінарну взаємодію, що дозволяє генерувати інноваційні рішення для комплексних регіональних проблем. Крім того, воно сприяє розширенню участі стейкхолдерів — органів влади, бізнесу, наукових установ і громадськості — у розробленні та реалізації проєктів, що підвищує рівень довіри й ефективність управлінських рішень.

Як зазначає Ситник Н. І., що "Дизайн-мислення є відповіддю бізнесу на реалії сьогодишньої доби, яка швидко набуває рис VUCA-світу завдяки своїй нестабільності (Volatility), невизначеності (Uncertainty), складності (Complexity) та неоднозначності (Ambiguity). У VUCA-світі для прийняття управлінських рішень бізнесу доводиться покладатися не лише на логіку і раціональне мислення, а й на інтуїцію, креативність та уяву. Активне просування дизайн-мислення як практичного інструменту і наукової дисципліни почалося в 2004 р. завдяки експериментальним дослідженням Інституту Хассо Платтнера (Hasso Plattner Institute) в Потсдамі та американської школи дизайнерів (d.school) на базі Стенфордського університету. Дизайн-мислення розвивається як практичний підхід до вирішення проблем споживачів, що базується на глибокому розумінні їхніх потреб, досвіду взаємодії з компанією, поведінки, навичках колективної творчості, зфокусованому генеруванні ідей та їх швидкій перевірці". [9]

В умовах воєнних дій особливо важливо розробляти проєкти регіонального розвитку, які враховують ключові інтереси всіх зацікавлених сторін і залишаються релевантними для відповідних суб'єктів управління. Це забезпечує баланс між стратегічними цілями відновлення територій та конкретними потребами місцевого населення, бізнесу та державних установ. Крім того, інтеграція

принципів дизайн-мислення дозволяє створювати гнучкі та адаптивні рішення, що швидко реагують на зміни умов, ризики та обмеження, характерні для воєнного часу. Такий підхід підвищує ефективність використання ресурсів, сприяє залученню різних учасників до процесу прийняття рішень та формує основу для сталого інноваційного розвитку регіону навіть у складних умовах. Основні особливості інтеграції креативного підходу в управлінні проєктами регіонального розвитку на засадах дизайн-мислення в умовах війни та повоєнної відбудови наведено на рисунку 2.

У сучасних умовах при розробці проєктів особливо важливо орієнтуватися на потреби громади та місцевого населення з одночасним залученням фахівців із різних сфер. Такий підхід дозволяє комплексно реагувати на локальні проблеми, забезпечує всебічний аналіз ситуації та у подальшому дає змогу гнучко адаптувати бюджет і людські ресурси для ефективної реалізації проєкту.

Захарченко Н. В. наголошує, що "дизайн-мислення є досить творчим системним мисленням, яке інтегрує в собі творче та логічне мислення, результатом якого є створення принципово нових ідей та продуктів. Зараз можна з упевненістю сказати, що престижні університети, бізнес-школи і провідні світові компанії у всьому світі взяли дизайн-мислення як новий підхід до вирішення професійних завдань, який в тій чи іншій мірі використовується в різних галузях економіки" [11].

Отже, впровадження дизайн-мислення в управлінні проєктами регіонального розвитку сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, забезпечує інноваційність, орієнтацію на потреби громад та створює передумови для сталого відновлення регіонів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз показав, що найбільша кількість проєктів регіонального розвитку припадає на сектори енергетики, транспорту, муніципальної інфраструктури та послуг, а також охорони здоров'я. Водночас за кількістю програм розвитку лідирує сектор муніципальної інфраструктури та послуг, далі — охорона здоров'я, освіта і наука, транспорт, житло та соціальна сфера. Такий розподіл засвідчує пріоритетність інфраструктурних і соціально інтегрованих напрямів у регіональній політиці, що безпосередньо пов'язано з потребами підвищення якості життя населення та створення сприятливих умов для сталого розвитку територій.

Доведено, що використання підходів дизайн-мислення в управлінні проєктами регіонального розвитку забезпечує низку переваг, серед яких — орієнтація на потреби користувачів і громад, ітеративність процесу, міждисциплінарність, інноваційність, креативність та гнучкість управління ресурсами. Застосування цього підходу сприяє формуванню ефективної, адаптивної та людиноцентричної моделі регіонального розвитку. Наголошено, що у сучасних умовах війни та соціально-економічної нестабільності управління проєктами регіонального розвитку потребує нових підходів, орієнтованих на інноваційність і гнучкість. Застосування дизайн-

мислення дає змогу підвищити ефективність реалізації проєктів, посилити участь громад у процесах прийняття рішень і забезпечити сталий розвиток територій. Отже, інтеграція принципів дизайн-мислення у систему регіонального управління є важливим чинником формування сучасної моделі відновлення та розвитку регіонів України.

Література:

1. Кульчицька Н. Є., Дерманська Л. В. Вплив війни на регіональний розвиток в Україні. Modern systems of science and education in the USA, EU and other countries. Series "SW-US Conference proceedings". 2024. No 22. January, P. 130—134.
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки: постанова Каб. Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text> (дата звернення: 05.11.2025).
3. Іртищева І.О., Крамаренко І.С., Завгородній К.В., Неймет В.В. Повоєнна відбудова національної економіки на засадах інклюзивного розвитку. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 2. С. 13—17. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-2>
4. Про Державний бюджет України на 2025 рік: Закон України від 19.11.2024 р. року № 4059-IX. Відомості Верховної Ради. 2025, № № 15—17. Ст.40. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text> (дата звернення: 05.11.2025).
5. Відбір проєктів, фінансування яких може здійснюватися за кошти державного фонду регіонального розвитку. Міністерство розвитку громад та територій України. 2025. URL: <https://mindev.gov.ua/news/vidbir-proiektiv-finansuvannia-iakykh-mozhe-zdiisniuvatysia-za-koshty-derzhavnoho-fondu-rehionalnoho-rozvytku> (дата звернення: 05.11.2025).
6. State single project pipeline. DREAM Analytics. 2025. URL: <https://bi.dream.gov.ua/#/spp> (дата звернення: 05.11.2025).
7. Іртищева І. О., Крамаренко І. С., Завгородній К. В. Формування сталого розвитку національної економіки на засадах інклюзивності. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 3. С. 214—219. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-33>
8. Косенко Д. Ю., Вишневіська О. В., Остапик С. В. Дизайн-мислення: теоретичні підстави та критика. Art and Design. 2022. No 4. С. 43—50. <https://doi.org/10.30857/2617-0272.2022.4.4>
9. Ситник Н. І. Дизайн-мислення: концептуальні засади, переваги й обмеження. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2021. Випуск. 44. С. 43—48. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-44-7>
10. Іртищева І. О., Крамаренко І. С., Завгородній К. В. Оцінка рівня сталого інклюзивного розвитку України. Modeling the Development of the Economic systems. 2023. № 2. С. 159—165. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-21>
11. Захарченко Н. В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. Академічний огляд. 2022. No 1 (56). С. 53—60. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-6>

References:

1. Kulchytska, N. E., and Dermanska, L. V. (2024), "The impact of war on regional development in Ukraine", Modern systems of science and education in the USA, EU and other countries. Series "SW-US Conference proceedings", vol 22, January, pp. 130—134.
2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021—2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text> (Accessed November 05, 2025).
3. Irtyshcheva, I. O., Kramarenko, I. S., Zavgorodniy, K. V., and Neymet, V. V. (2023), "Post-war reconstruction of the national economy on the basis of inclusive development", Aktual'ni problemy innovatsijnoi ekonomiky ta prava, vol. 3, pp. 13—17. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-2>
4. Information of the Verkhovna Rada (2025). Law of Ukraine "On the State Budget of Ukraine for 2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text> (Accessed November 05, 2025).
5. Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine. (2025), "Selection of projects that can be financed from the State Regional Development Fund", available at: <https://mindev.gov.ua/news/vidbir-proiektiv-finansuvannia-iakykh-mozhe-zdiisniuvatysia-za-koshty-derzhavnoho-fondu-rehionalnoho-rozvytku> (Accessed November 05, 2025).
6. DREAM Analytics (2025), "State single project pipeline", available at: <https://bi.dream.gov.ua/#/spp> (Accessed November 05, 2025).
7. Irtyshcheva, I. O., Kramarenko, I. S., and Zavgorodniy, K. V. (2023), "Formation of sustainable development of the national economy on the basis of inclusiveness", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky, vol. 3, pp. 214—219. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-33>
8. Kosenko, D. Yu., Vyshnevskaya, O. V., and Ostapuk, S. V. (2022), "Design Thinking: Theoretical Foundations and Criticism", Art and Design, vol. 4, pp. 43—50. DOI: <https://doi.org/10.30857/2617-0272.2022.4.4>
9. Sytnyk, N. I. (2021), "Design thinking: conceptual principles, advantages, and limitations", Naukovyj visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu, vol. 44, pp. 43—48. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-44-7>
10. Irtyshcheva, I. O., Kramarenko, I. S., and Zavgorodniy, K. V. (2023), "Assessment of the level of sustainable inclusive development of Ukraine", Modeling the Development of the Economic systems, vol. 2, pp. 159—165. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-21>
11. Zakharchenko, N. V. (2022), "Prospects for the development of design thinking in business management and innovation", Akademichnyy ohlyad, vol. 1 (56), pp. 53—60. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-6>

Стаття надійшла до редакції 05.11.2025 р.