



УДК 005.21:005.342:005.591.6

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-1247-1261](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1247-1261)

Петрішина Тетяна Олександрівна кандидат економічних наук, доцент, Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг, <https://orcid.org/0000-0002-5288-5301>

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ У СИСТЕМУ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

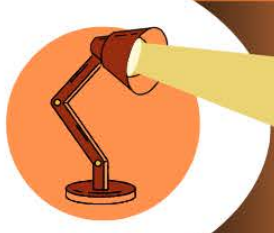
Анотація. У статті здійснено теоретико-аналітичне дослідження можливостей та викликів інтеграції принципів дизайн-мислення у систему креативного менеджменту сучасних організацій. На основі аналізу наукових праць Р. Б'юкенена, Т. Брауна, Дж. Лідтки, П. Мікелі, Т. Аматайл та інших авторів визначено методологічні засади дизайн-мислення як управлінської логіки, що забезпечує роботу з «відкритими» та складними управлінськими проблемами. Обґрунтовано, що ключові принципи дизайн-мислення - емпатія, рефреймінг проблеми, співтворчість, міждисциплінарна взаємодія та ітеративність - формують концептуальний каркас для розвитку креативності персоналу та формування інноваційних рішень. Проаналізовано світовий досвід впровадження дизайн-мислення, зокрема результати міжнародних досліджень (McKinsey, Universitätsverlag Potsdam), які підтверджують позитивний вплив дизайн-мислення на інноваційність, ефективність командної роботи та управлінську результативність.

У роботі систематизовано підходи до формування системи креативного менеджменту - стратегічний, технологічний, процесний, культурний та інклюзивний - та визначено механізми їх підсилення через інтеграцію дизайн-мислення. Показано, що дизайн-мислення може бути впроваджене на рівні управлінської ментальності, процесної логіки або інструментарію, формуючи підґрунтя для розвитку адаптивних та людиноцентричних моделей управління. Окрему увагу приділено потенційним викликам інтеграції дизайн-мислення, серед яких організаційні бар'єри, культурні обмеження, недостатність компетентностей та фрагментарність впровадження. Зроблено висновок, що синергія принципів дизайн-мислення та підходів креативного менеджменту створює нові можливості для підвищення інноваційної спроможності організацій та забезпечення їх конкурентної стійкості в умовах високої невизначеності.

Ключові слова: дизайн-мислення; креативний менеджмент; інновації; емпатія; співтворчість; управлінські підходи; організаційна культура; інноваційна діяльність.

Petrisyna Tetiana Oleksandrivna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, State University of Economics and Technology, Kryvyi Rih, <https://orcid.org/0000-0002-5288-5301>





INTEGRATING DESIGN THINKING PRINCIPLES INTO CREATIVE MANAGEMENT SYSTEMS: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

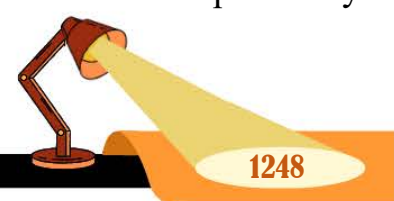
Abstract. The article provides a theoretical and analytical investigation of the opportunities and challenges of integrating design thinking principles into the creative management systems of modern organizations. Based on the works of R. Buchanan, T. Brown, J. Liedtka, P. Micheli, T. Amabile and other scholars, the study identifies the methodological foundations of design thinking as a managerial logic that enables work with complex and open-ended («wicked») problems. The paper argues that the core principles of design thinking - empathy, reframing, co-creation, interdisciplinary collaboration and iterativity - form a conceptual framework for enhancing organizational creativity and generating innovative solutions. The global experience of implementing design thinking, supported by international empirical studies (McKinsey, Universitätsverlag Potsdam), demonstrates its positive impact on innovativeness, team effectiveness and managerial outcomes.

The paper systematizes approaches to the formation of a creative management system - strategic, technological, process-based, cultural, and inclusive - and identifies mechanisms for strengthening them through the integration of design thinking. It has been shown that design thinking can be implemented at the level of managerial mentality, process logic, or tools, forming the basis for the development of adaptive and human-centered management models. Special attention is paid to potential challenges of design thinking integration, including organizational barriers, cultural constraints, lack of competencies, and fragmented implementation. It is concluded that the synergy of design thinking principles and creative management approaches creates new opportunities for enhancing the innovative capacity of organizations and ensuring their competitive sustainability in conditions of high uncertainty.

Keywords: design thinking; creative management; innovation; empathy; co-creation; management approaches; organizational culture; innovative activity.

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімких технологічних та соціальних трансформацій організації дедалі частіше стикаються з так званими «wicked problems» - складними, нечітко сформульованими проблемами, що не мають однозначних рішень. Ще у класичній роботі Р. Б'юкенена «Wicked Problems in Design Thinking» [1] було підкреслено, що традиційні лінійні управлінські підходи не здатні ефективно працювати з відкритими, багатовимірними задачами, властивими сучасній економіці.

Водночас зростає потреба в управлінських системах, які не лише організують процес створення інновацій, а й формують креативний потенціал організацій. У цьому контексті науковці підкреслюють, що креативний менеджмент має базуватися на принципах міждисциплінарності, емпатії, експериментування та прототипування - тобто на принципах дизайн-мислення [2].





Дж. Лідтка у статті «Why Design Thinking Works» [3] показує, що дизайн-мислення не є суто інструментом генерації ідей; воно виступає управлінською логікою, яка знижує когнітивні упередження, підвищує якість рішень та сприяє синхронізації команд у процесі творчої роботи. Саме ці компоненти лежать в основі ефективного креативного менеджменту.

Попри це, інтеграція дизайн-мислення в систему креативного менеджменту залишається недостатньо дослідженою, особливо у частині взаємодії принципів дизайн-мислення із культурою організації та творчими компетенціями персоналу. Систематичний огляд П. Мікелі та співавторів [4] підкреслює, що організаційні бар'єри - жорсткі структури, відсутність психологічної безпеки, надмірна орієнтація на ефективність замість дослідження - суттєво знижують результативність застосування дизайн-мислення.

Проблему підсилює і те, що креативний менеджмент як наукова й практична дисципліна досі не має уніфікованої системи методологічних інструментів. За висновками Т. Аматайл [5], творчі процеси в організаціях потребують спеціальних механізмів підтримки: атмосфери довіри, можливості експериментувати, міждисциплінарних команд і структурованого пошуку рішень. Дизайн-мислення потенційно забезпечує ці умови, але механізми його інтеграції в систему креативного менеджменту потребують глибшого вивчення.

В українських умовах актуальність теми посилюється тим, що креативні індустрії, бізнес і освітні установи активно шукають способи розвитку інноваційності персоналу. Проте дослідження застосування дизайн-мислення в українській практиці обмежені переважно оглядовими роботами [6], де наголошується на перспективах поширення методології дизайн-мислення, але відсутнє глибоке опрацювання її інтеграції у креативний менеджмент.

Таким чином, проблема полягає у відсутності цілісного наукового аналізу того, як саме принципи дизайн-мислення можуть бути інтегровані в систему креативного менеджменту, які бар'єри виникають у цьому процесі та які управлінські можливості відкриває така інтеграція.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У міжнародному науковому дискурсі дизайн-мислення розглядається як особливий тип проблемно-орієнтованого та абдуктивного мислення, що дозволяє працювати з «заплутаними» (wicked) управлінськими проблемами. Класичні роботи Р. Б'юкенена, який інтерпретує дизайн-мислення як підхід до розв'язання відкритих, соціально зумовлених задач, заклали теоретичні засади для застосування дизайн-мислення поза власне дизайном продуктів [1].

У статті Т. Брауна «Design Thinking» в Harvard Business Review [2] дизайн-мислення описано як людиноцентричний підхід до інновацій, що поєднує технологічну здійсненність, ринкову життєздатність і бажаність для користувача. Водночас К. Дорст, аналізуючи «ядро» дизайн-мислення, підкреслює роль рефреймінгу та створення нових рамок інтерпретації проблеми як ключових





практик, що відрізняють дизайн-мислення від традиційних раціоналістичних моделей прийняття рішень [7].

Подальші дослідження зосереджуються на зв'язку дизайн-мислення з інноваціями та результативністю організацій. Дж. Лідтка демонструє, що дизайн-мислення працює як «поведінкова технологія», яка допомагає долати когнітивні й організаційні упередження, що гальмують інновації [3].

Узагальнюючи емпіричні дослідження, П. Мікелі та співавторів пропонують концептуальну модель «doing design thinking», де дизайн-мислення розглядається як сукупність практик, вбудованих у систему управління інноваціями, а не лише як креативна техніка [4].

Н. Рьош із співавторами на основі систематичного огляду літератури показують, що ефекти дизайн-мислення залежать від контекстних чинників - культури, лідерства, структури команд - і пропонують рамку «context – process – outcomes», яка на пряму перетинається з логікою креативного менеджменту [8].

В сучасних оглядах креативних технологій у менеджменті (Agile, дизайн-мислення, гейміфікація, VR/AR тощо) дизайн-мислення описується як один із ключових важелів посилення інноваційного потенціалу організацій [9].

Український науковий дискурс останніх років активно адаптує ідеї дизайн-мислення до реалій бізнесу, освіти та публічного сектору. Н. Захарченко аналізує перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями, підкреслюючи його роль у зниженні ризиків інноваційних рішень та формуванні клієнтоорієнтованості [6]. Н. Ситник із співавторами розглядають дизайн-мислення як інструмент організаційного навчання, акцентуючи на формуванні нових моделей поведінки та мислення персоналу [10]. Окремим напрямом досліджень є роботи, у яких дизайн-мислення розглядається в контексті розвитку українського бізнесу та підвищення адаптивності організацій в умовах економічної нестабільності [11].

У площині власне креативного менеджменту з'являються роботи, які описують системний підхід до управління творчим потенціалом організацій. Н. Василик пропонує структурну модель системи креативного менеджменту в організації, де серед інструментів генерації та добору ідей прямо згадано дизайн-мислення [12]. В. Шаров аналізує дизайн-мислення як інструмент формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі, показуючи, що поєднання ДМ із сервісною логікою створення цінності підсилює креативність управлінських рішень [13].

В інших українських дослідженнях акцент робиться на використанні дизайн-мислення як креативної технології у навчанні менеджменту та підприємництва, де підкреслюється його потенціал для розвитку творчих компетентностей майбутніх управлінців [14].

Водночас проведений аналіз засвідчує, що, попри наявність окремих робіт, де дизайн-мислення згадується як елемент креативних технологій, і





дослідження систем креативного менеджменту, інтеграція принципів дизайн-мислення у цілісну систему креативного менеджменту організації залишається концептуально й методологічно недостатньо опрацьованою. Міжнародні праці переважно зосереджуються на зв'язку дизайн-мислення з інноваційним менеджментом та новим продуктом, тоді як українські автори - на окремих аспектах впровадження дизайн-мислення у бізнес, освіту та організаційне навчання. Це створює дослідницьку нішу для глибшого аналізу того, як саме принципи дизайн-мислення можуть бути вписані в архітектуру системи креативного менеджменту - її цілі, процеси, роль лідерства та організаційної культури.

Метою статті є теоретико-аналітичне обґрунтування можливостей та викликів інтеграції принципів дизайн-мислення у систему креативного менеджменту, а також визначення механізмів, через які дизайн-мислення може підсилювати творчі компетентності, культурні практики та управлінські процеси організації.

Виклад основного матеріалу. Розвиток креативного менеджменту в сучасних організаціях дедалі більше пов'язується не лише з окремими інструментами генерації ідей, а й із формуванням цілісної системи управління творчим потенціалом – культури, процесів, ролей та компетентностей, які забезпечують постійне оновлення продуктів, послуг і бізнес-моделей. У цьому контексті дизайн-мислення виступає не як «ще одна техніка мозкового штурму», а як методологія організації спільної творчої діяльності: воно структурує шлях від емпатії до користувача й рефреймінгу проблеми до прототипування та тестування рішень у реальному контексті. Саме тому в багатьох компаніях принципи дизайн-мислення поступово інтегруються в системи креативного менеджменту, стаючи частиною стандартних управлінських практик, а не лише разових креативних сесій. На практичному рівні масштаби та результати такої інтеграції яскраво демонструють відомі світові компанії, досвід яких доцільно коротко проаналізувати. Наприклад:

Google - відома своєю культурою інновацій, яка включає програми, як «20% Project», що дозволяє працівникам витратити до 20 % робочого часу на власні проекти та ідеї;

Pixar - розвинула систему креативного менеджменту, орієнтовану на створення культури обміну ідеями, де кожен може внести вклад у розвиток проектів і це підкріплюється постійними обговореннями та перевітками концепцій у творчих групах;

Apple - їхній підхід до креативного менеджменту включає постійне стимулювання інновацій та співпраці, особливо у процесі розробки нових продуктів, при цьому культура компанії спрямована на синергію між маркетингом, дизайном та технологією, що сприяє генеруванню креативних ідей та створенню унікальних продуктів;





Tesla - активно використовує методи креативного менеджменту для впровадження інноваційних рішень у сфері електромобілів та енергетичних систем, що дозволяє компанії залишатися лідером на ринку [12].

Світова практика переконливо показує, що успішність цих компаній ґрунтується не лише на сильних технологічних чи фінансових можливостях, а передусім на створенні внутрішнього середовища, де креативність є системним і керованим процесом. Саме культура експериментування, психологічної безпеки, постійного прототипування та міждисциплінарної взаємодії формує той «каркас» креативного менеджменту, який дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін і генерувати нові ідеї у масштабах усієї компанії. У цьому контексті дизайн-мислення розглядається як одна з ключових управлінських технологій, що забезпечує логіку, етапність і методи роботи з творчими завданнями, переводячи інновації з рівня інтуїтивної креативності на рівень структурованої управлінської практики. Таким чином, важливо проаналізувати, які саме принципи дизайн-мислення можуть бути інтегровані в систему креативного менеджменту та як вони впливають на її ефективність.

Водночас, перш ніж деталізувати зміст цих принципів, доцільно звернутися до міжнародних емпіричних даних, які демонструють реальний вплив дизайн-мислення на інноваційність, результативність командної роботи та організаційну динаміку. Саме статистичні дослідження світових компаній дозволяють підтвердити, що дизайн-мислення не лише формує культуру творчості, а й забезпечує вимірювані управлінські ефекти, які є критично важливими для системи креативного менеджменту.

Показники успішності дизайн-мислення в організаціях значною мірою залежать від того, наскільки чітко визначено його управлінську мету та роль у системі креативного менеджменту. Це підтверджують результати міжнародних емпіричних досліджень, які демонструють, що організації з ясно сформульованими цілями впровадження дизайн-мислення частіше досягають відчутного прогресу в інноваційності та творчій продуктивності команд. Візуалізація цих закономірностей подана на рис. 1, де зіставлено успішність організацій залежно від наявності конкретної мети впровадження дизайн-мислення (n=286).



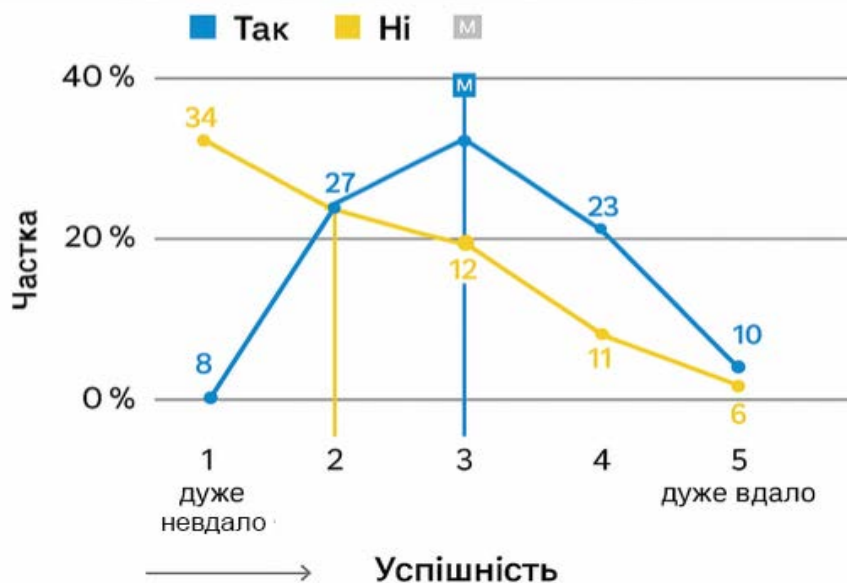


Рис.1. Успішність застосування дизайн-мислення залежно від наявності конкретної мети впровадження

Джерело: [15]

Як видно з даних, представлених на рис. 1, організації, які задали чітку мету впровадження дизайн-мислення, демонструють значно вищі показники успішності його застосування. Наявність структурованої управлінської рамки підвищує ймовірність того, що дизайн-мислення буде інтегровано не фрагментарно, а системно - через розвиток компетенцій, підтримку експериментування, міждисциплінарну співпрацю та рефлексивні цикли вдосконалення. Це підтверджує думку, що ефективність дизайн-мислення безпосередньо залежить від рівня його включення у стратегічні та процесні елементи креативного менеджменту, а не лише від використання окремих інструментів чи технік.

Отримані результати дозволяють стверджувати, що ефективність дизайн-мислення залежить не лише від наявності конкретної мети впровадження, а й від того, як саме організація позиціонує ДМ у своїй управлінській системі. У глобальному дослідженні Gerken, Uebernickel & de Paula [15] виділено три стратегічні підходи до інтеграції дизайн-мислення - як ментальності, як методу та як інструмента, що відображено на рис. 2.





Рис.2. Стратегічні підходи до використання дизайн-мислення в організаціях

Джерело: [15]

Як видно з представленої моделі, організації мають різні стратегічні мотиви для впровадження дизайн-мислення. Дизайн-мислення може виступати як елемент трансформаційної стратегії (mindset), як структурований метод інновацій (method) або як інструмент вирішення конкретних бізнес-завдань (tool). Найвищі результати демонструють ті компанії, що застосовують дизайн-мислення не фрагментарно, а стратегічно інтегрують його в управлінську систему, комбінуючи ментальні, методологічні та процесні підходи. Це підводить до необхідності детальніше проаналізувати принципи дизайн-мислення та їхнє місце в архітектурі креативного менеджменту.

Узагальнюючи результати попередніх концептуальних моделей і міжнародних досліджень, варто детальніше розглянути ключові принципи дизайн-мислення, які забезпечують його управлінський ефект у системі креативного менеджменту. Саме ці принципи формують методологічний «каркас» дизайн-мислення, визначають логіку роботи команд та задають стандарти творчої взаємодії. Їх систематизація представлена на рис. 3, що відображає основні змістові характеристики кожного принципу та їх роль у творчому процесі.





Емпатія	Глибоке дослідження проблем, потреб та мотивів користувачів
Рефреймінг проблеми	Переосмислення завдання, створення альтернативних варіантів формулювання ситуації, проблеми
Ідеація	Використання дивергентного мислення, мозкового штурму, методів комбінування
Міждисциплінарна взаємодія	Спільна робота компетентно різнорідних команд
Ітеративність	Циклічне повернення до етапів, постійне вдосконалення
Співтворчість	Спільне формування рішень разом із користувачами та стейкхолдерами. залучення їх до генерації ідей
Орієнтація на цінність	Фокус не на технології, а на корисності та бажаності користувачів

Рис.3. Ключові принципи дизайн-мислення в контексті креативного менеджменту

Джерело: сформовано автором на основі [2-5, 7,8,10,15]

Таким чином, наведені принципи дизайн-мислення відображають системну логіку роботи з інноваційними рішеннями та визначають характер креативної діяльності в організації. Їхня роль полягає не лише у структуризації процесу розробки ідей, а й у формуванні відповідних цінностей та поведінкових моделей команд, що забезпечують сталість інноваційних результатів. Принципи емпатії, рефреймінгу, співтворчості, міждисциплінарної взаємодії та ітеративності формують основу того, що міжнародні дослідники описують як «культуру дизайн-мислення», інтегровану в управлінські процеси й творчу динаміку організації.

Оскільки дизайн-мислення є лише одним із можливих підходів до організації креативних процесів, важливо розглянути ширший управлінський контекст, у якому ці принципи можуть бути інтегровані. Сучасний креативний менеджмент охоплює різні підходи до формування, підтримки та розвитку творчого потенціалу організації, і його ефективність значною мірою залежить від того, які управлінські орієнтири обирає керівництво.





У науковій літературі виокремлюються кілька підходів до формування системи креативного менеджменту, кожен з яких має власну логіку, інструменти та стратегічні акценти. Вони можуть застосовуватися окремо або у поєднанні, забезпечуючи різні рівні зрілості креативних процесів. Узагальнення цих підходів подано у таблиці 1, що відображає можливі управлінські орієнтири для впровадження креативного менеджменту в організації.

Таблиця 1

Підходи до формування системи креативного менеджменту в організації

Підхід	Характеристика підходу
Стратегічний підхід	Передбачає орієнтацію на інтеграцію креативності у довгострокову стратегію організації. Це включає розробку місії, візії та цілей, які стимулюють інновації та креативний підхід у всіх бізнес-процесах
Технологічний підхід	Передбачає впровадження цифрових платформ та інструментів, які сприяють генерації ідей, управлінню знаннями та інноваціями. Це можуть бути системи управління проектами, програми для співпраці та автоматизації рутинних завдань
Процесний підхід	Передбачає забезпечення оптимізації внутрішніх процесів для сприяння креативності, як створення гнучких робочих структур та креативних команд, використання різноманітних інструментів генерування креативних ідей і їх відбору, зокрема мозкового штурму, дизайн-мислення та agile-методології.
Культурний підхід	Акцентує увагу на формуванні корпоративної культури, яка підтримує відкритість до нових ідей, ризиків та експериментів. Важливими аспектами є мотивація співробітників, розвиток їхньої творчої свободи, підтримка та заохочення розвитку навиків креативності та стимулювання співпраці
Інклюзивний підхід	Залучає до процесів креативного менеджменту всіх працівників організації, незалежних від їх посад чи ролей. Такий підхід створює умови для максимальної реалізації креативного потенціалу кожного співробітника

Джерело: сформовано автором на основі [12]

Узагальнені підходи показують, що система креативного менеджменту може формуватися за різними управлінськими логіками - стратегічною, технологічною, процесною, культурною та інклюзивною. Кожна з них посилює певні аспекти творчої активності організації - від стратегічного бачення й цифрової підтримки до культурної відкритості та залучення персоналу. Поєднання цих підходів створює умови для розвитку інноваційності, формування динамічних команд і розкриття креативного потенціалу, що закладає підґрунтя для інтеграції дизайн-мислення в управлінську систему.

З урахуванням визначених підходів важливо окреслити, яким чином дизайн-мислення може бути вбудоване в управлінські процеси. Наукові





дослідження [2,3,4,15] підтверджують, що дизайн-мислення функціонує як комплексна управлінська логіка, здатна підсилювати стратегічні, процесні, культурні та технологічні компоненти креативного менеджменту. Нижче подано основні механізми такої інтеграції.

Таблиця 2

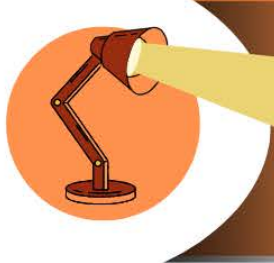
Механізми інтеграції дизайн-мислення в систему креативного менеджменту

Підхід креативного менеджменту	Механізм інтеграції дизайн-мислення
Стратегічний підхід	<ul style="list-style-type: none">- Використання емпатії та рефреймінгу для уточнення стратегічних цілей;- формування місії та візії, орієнтованих на потреби користувачів;- визначення інноваційних пріоритетів на основі глибинних інсайтів;- застосування дизайн-мислення як логіки стратегічного мислення.
Технологічний підхід	<p>Застосування цифрових інструментів для візуалізації ідей (Miro, Figma тощо);</p> <ul style="list-style-type: none">- використання платформ спільної творчої роботи для співтворчості;- цифрове моделювання та тестування рішень;- інтеграція дизайн-мислення у систему знань - менеджменту та інноваційних платформ.
Процесний підхід	<ul style="list-style-type: none">- Включення етапів, принципів та прийомів дизайн-мислення у внутрішні бізнес-процеси;- робота в міждисциплінарних командах для пошуку альтернативних рішень;- циклічність та ітеративність удосконалень;- використання дизайн-мислення у поєднанні з Agile та lean-підходами.
Культурний підхід	<ul style="list-style-type: none">- Формування культури емпатії та відкритого обговорення;- підтримка експериментів і толерантності до помилок як частини творчого процесу;- зміцнення психологічної безпеки в командах;- розвиток внутрішньої культури співтворчості та інноваційності.
Інклюзивний підхід	<ul style="list-style-type: none">- Залучення співробітників усіх рівнів до генерації ідей;- спільні воркшопи, дизайн-сесії та фасилітаційні практики;- створення середовища для участі кожного у прийнятті рішень;- співтворчість із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.

Джерело: розроблено автором з урахуванням [2,3,4,15]

Представлені підходи демонструють, що креативний менеджмент може вибудовуватися за різними управлінськими орієнтирами, кожен з яких посилює окремі аспекти творчої діяльності організації. Їх поєднання дозволяє сформувати цілісну систему, здатну підтримувати інноваційність і креативний потенціал персоналу. Це, у свою чергу, створює основу для ефективної





інтеграції дизайн-мислення в управлінські процеси, визначаючи напрям подальшого вдосконалення креативних практик в організації.

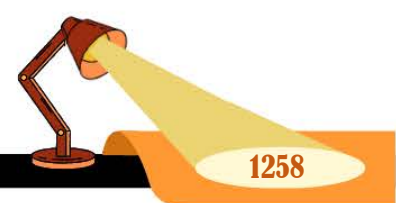
Попри значний потенціал дизайн-мислення та його демонстровану ефективність у провідних міжнародних компаніях, процес його інтеграції в організаційні системи креативного менеджменту супроводжується низкою викликів. Аналіз наукових досліджень і практичного досвіду дозволяє виокремити кілька ключових груп бар'єрів, що ускладнюють повномасштабне впровадження дизайн-мислення у різних типах організацій.

Таблиця 3

Виклики інтеграції дизайн-мислення у систему креативного менеджменту

Група викликів	Характеристика виклику	Які принципи дизайн мислення страждають найбільше
Організаційні бар'єри	Жорстка ієрархія, надмірна регламентація, домінування операційної ефективності над дослідженням; відсутність гнучких структур та автономії команд.	Емпатія, співтворчість, ітеративність
Культурні обмеження	Низький рівень психологічної безпеки, страх помилок, культура уникнення ризику, відсутність відкритості та довіри між командами.	Співтворчість, міждисциплінарність, рефреймінг
Компетентнісні виклики	Відсутність навичок фасилітації, користувацьких досліджень, синтезу інсайтів; хибне розуміння дизайн мислення як «мозкового штурму».	Емпатія, ідеяція, рефреймінг
Методологічні бар'єри	Фрагментарне використання окремих інструментів дизайн-мислення без інтеграції методологічної логіки; застосування дизайн-мислення одноразово, а не як системи.	Ітеративність, міждисциплінарність
Лідерські бар'єри	Формальна підтримка інновацій без реальної участі керівництва; відсутність лідерів, здатних підтримувати емпатійні, колаборативні практики.	Співтворчість, орієнтація на цінність
Процесні обмеження	Несинхронізовані бізнес-процеси, відсутність часу для ітерацій, низький рівень інтеграції циклів дизайн-мислення у проектний менеджмент.	Ітеративність, ідеяція
Технологічні виклики	Відсутність цифрових платформ для спільної роботи, дослідження користувачів чи тестування прототипів; низька цифрова зрілість.	Співтворчість, ідеяція

Джерело: розроблено автором на основі [3,4,8,15]





Представлені виклики демонструють, що інтеграція дизайн-мислення в систему креативного менеджменту вимагає не лише методологічної підготовки, а й змін у структурі, культурі та управлінських практиках організації. Більшість бар'єрів пов'язана з невідповідністю традиційних управлінських моделей цінностям дизайн-мислення, що підтверджують сучасні міжнародні дослідження. Подолання цих викликів є передумовою для того, щоб дизайн-мислення стало не разовою технікою, а повноцінним елементом управлінської системи.

Висновки. Світ бізнесу ніколи ще не був більш мінливим або непередбачуваним, як сьогодні. Конкурентна боротьба виникає не тільки за продукт, послуги та технології, а й за канали збуту, політику, персонал і бренд. Щоб вижити в сучасному непередбаченому світі, організації повинні активно створювати, охоплювати і втілювати нові ідеї. Це вимагає творчого мислення усього колективу. Реалізувати такі вимоги дозволяє концепція дизайн-мислення. Наразі дизайн-мислення розглядається як спосіб вирішення проблем, які виникають у бізнесу, організації шляхом емпатії, глибокого розуміння клієнта, користувача, споживача товарів і послуг [6].

Проведене дослідження показало, що ефективність дизайн-мислення значною мірою залежить від управлінського контексту та здатності організації інтегрувати його принципи у власну систему креативного менеджменту. Аналіз сучасних наукових джерел засвідчив, що дизайн-мислення не є окремою методикою, а виступає комплексною управлінською логікою, яка поєднує емпатію, рефреймінг проблем, співтворчість, міждисциплінарну взаємодію та ітеративність як основні механізми досягнення інноваційних результатів.

Водночас креативний менеджмент може формуватися за різними управлінськими підходами - стратегічним, процесним, технологічним, культурним та інклюзивним, - кожен із яких підсилюється завдяки впровадженню принципів дизайн-мислення. Взаємодія цих підходів дає змогу організації створювати сприятливе середовище для розвитку інновацій, формувати динамічні команди та забезпечувати стійку реалізацію творчого потенціалу персоналу.

Таким чином, інтеграція дизайн-мислення в систему креативного менеджменту є дієвим інструментом підвищення інноваційної спроможності організацій. Поєднання методологічних принципів дизайн-мислення з управлінськими підходами до креативності формує основу для адаптивних, людиноцентричних та стратегічно орієнтованих моделей розвитку, що дозволяє бізнесу ефективніше реагувати на виклики сучасного середовища та забезпечувати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Література:

1. Buchanan R. Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*. 1992. Vol. 8, No. 2. P. 5-21. <https://doi.org/10.2307/1511637>

2. Brown T. Design thinking: Thinking like a designer can transform the way you develop products, services, processes - and even strategy. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86, № 6. P. 84-92. Режим доступу: <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>

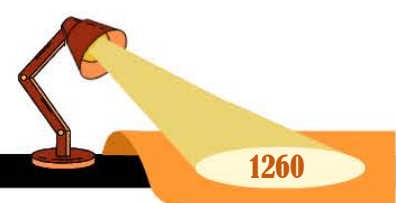




3. Liedtka J. Why design thinking works. *Harvard Business Review*, 2018. №5. С. 72-79. Режим доступу: <https://hbr.org/2018/09/why-design-thinking-works>
4. Micheli, P., Wilner, S. J. S., Bhatti, S. H., Mura, M., & Beverland, M. B. Doing design thinking: Conceptual review, synthesis, and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 2019. Vol. 36, № 2. С. 124-148. <https://doi.org/10.1111/jpim.12466>
5. Teresa M. Amabile & Michael G. Pratt. The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning. *Research in Organizational Behavior*, 2019. №36. P.157-183 <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
6. Захарченко Н. В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. *Академічний огляд*, 2022. № 1(56). С.53-60. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-6>
7. Dorst K. The core of 'design thinking' and its application. *Design Studies*, 2011. №32(6), С.521-532. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.006>
8. Rösch, N., Tiberius, V., & Kraus, S. Design thinking for innovation: Context factors, process, and outcomes. *European Journal of Innovation Management*, 2023. №26(7), С.160-176. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2022-0164>
9. Бондар А. Креативні технології в сучасній системі менеджменту. *Сталий розвиток економіки*, 2024. №3(50). С.316 - 322. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-47>
10. Ситник Н.І., Пермінова С.А., Чупріна М.О. Дизайн-мислення як інструмент організаційного навчання. *Економічний простір*, 2022. №180. С. 148-153. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-24>
11. Осичка О. В., Ясинська С. Ю. Дизайн-мислення: ключ до розв'язання проблем у сучасному бізнесі. *Проблеми сучасних трансформацій*, 2024. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-10>
12. Василик Н. Система креативного менеджменту в організації: суть та складові. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2024. №3(6). С. 80-89. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240306.08>
13. Шаров В. (2024). 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)
14. Канова О. А., Кривобок К. В., Заславський С. Є. Дизайн-мислення у викладанні менеджменту та підприємництва. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 2024. Том 9. № 1. С. 355 - 360. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-60>
15. Gerken, S., de Paula, D., & Uebernickel, F. Design thinking: A global study on implementation practices in organizations - Past - Present - Future. *Universitätsverlag Potsdam*, 2022. <https://doi.org/10.25932/publishup-53466>

References:

1. Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8(2), 5-21. <https://doi.org/10.2307/1511637>
2. Brown, T. (2008). Design thinking: Thinking like a designer can transform the way you develop products, services, processes - and even strategy. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92. Retrieved from <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>
3. Liedtka, J. (2018). Why design thinking works. *Harvard Business Review*, 96(5), 72-79. Retrieved from <https://hbr.org/2018/09/why-design-thinking-works>
4. Micheli, P., Wilner, S. J. S., Bhatti, S. H., Mura, M., & Beverland, M. B. (2019). Doing design thinking: Conceptual review, synthesis, and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 36(2), 124 - 148. <https://doi.org/10.1111/jpim.12466>





5. Teresa M. Amabile & Michael G. Pratt (2016). The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183 <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
6. Zakharchenko, O. (2022). Perspektyvy rozvytku dyzain-myslennia v upravlinni biznesom ta innovatsiiamy [Technology transfer as a factor of innovative development in Ukraine]. *Academic Review*, 1(56), 53–60. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-6> [in Ukrainian].
7. Dorst, K. (2011). The core of ‘design thinking’ and its application. *Design Studies*, 32(6), 521-532. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.006>
8. Rösch, N., Tiberius, V., & Kraus, S. (2023). Design thinking for innovation: Context factors, process, and outcomes. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 160-176. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2022-0164>
9. Bondar, A. (2024). Kreatyvni tekhnolohii v suchasni systemi menedzhmentu [Creative technologies in modern management systems]. *Stalyi rozvytok ekonomiky - Sustainable economic development* 3(50), 316–322. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-47> [in Ukrainian]
10. Sytnyk N.I., Perminova S.A., Chuprina M.O. (2022). Dyzaïn-myslennia yak instrument orhanizatsiinoho navchannia [Design thinking as a tool for organizational learning]. *Ekonomichnyi prostir - Economic space*, 180, C. 148–153. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-24> [in Ukrainian]
11. Osychka, O. V., & Yasynska, S. Yu. (2024). Dyzaïn-myslennia: kluch do rozv'iazannia problem u suchasnomu biznesi [Design thinking: A key to solving problems in modern business]. *Problemy suchasnykh transformatsii - Problems and prospects of the economy and management*. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-10> [in Ukrainian]
12. Vasylyk N. (2024). Systema kreatyvnoho menedzhmentu v orhanizatsii: sut ta skladovi [Creative management system in an organization: essence and components]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 3, No.6, 80-89. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240306.08> [in Ukrainian]
13. Sharov V. (2024). Dyzaïn myslennia yak instrument formuvannia servisnooriientovanoi biznes-model [Design thinking as a tool for shaping a service-oriented business model]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia - Problems and prospects of economics and management*, 3(39), 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) [in Ukrainian]
14. Kanova O., Kryvobok K., Zaslavskii S. (2024). Dyzaïn-myslennia u vykladanni menedzhmentu ta pidpriemnytstva [Design thinking in teaching management and entrepreneurship]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky - Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. Volume 9. № 1, pp. 355 - 360. [in Ukrainian].
15. Gerken, S., de Paula, D., & Uebernickel, F. (2022). Design thinking: A global study on implementation practices in organizations – Past – Present – Future. *Universitätsverlag Potsdam*. <https://doi.org/10.25932/publishup-53466>

