

УДК 658.1:658.589

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330661>

ЕМПАТІЯ ЯК ОСНОВА ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ

Чупир О. М., д.е.н., професор (ХНЕУ ім. С. Кузнеця)



У статті розглянуто значення емпатії як визначального фактору для глибокого розуміння потреб, прихованих бажань, мотивацій і проблем користувачів, що є необхідною передумовою для створення інноваційних, релевантних і цінних продуктів і послуг у сфері підприємництва. Виявлено значення емпатії для побудови міцних відносин зі споживачами, що є ключем до забезпечення довгострокової лояльності та стабільного зростання бізнесу. Представлено роль емпатії як незамінного

інструменту в ідентифікації користувацьких потреб у дизайн-мисленні в підприємницькій діяльності. Розкрито вагомий вплив емпатії в процесі ідентифікації потреб споживачів у контексті застосування дизайн-мислення у сфері підприємництва, підкреслюючи її важливість для розробки рішень, які максимально відповідають очікуванням та потребам ринку.

Ключові слова: емпатія, дизайн-мислення, підприємництво, споживачі, людиноцентричність, потреби, емоції, співпереживання.

EMPATHY AS THE BASIS OF DESIGN THINKING IN ENTREPRENEURSHIP

Chupyr O. M., Doctor of Economics, Professor (KHNUE Simon Kuznets)

Empathy is a key tool for profoundly understanding the target audience, which is critical to success. However, many companies still rely on superficial segmentation by socio-demographics without considering consumers' actual needs, problems, and values and underestimating them, continuing to create products that address average needs and ignoring users' true desires, problems, and values. To develop a successful business model and offer customers truly valuable solutions, you need to go beyond the average characteristics and learn to feel what excites and pleases them, what influences their decisions. Deep research of the target audience's overall portrait is necessary to develop genuinely desirable products or services. Empathy, the ability to empathize, is an indispensable tool for profoundly understanding users. The study of the nature of empathy is the key to an accurate understanding of the relationship between a person and his or her emotional sphere, which provides a deeper and more objective study of the formation of a personality and the impact of empathy on his or her behavior. The ability to have sincere compassion and see the world through another person's eyes are essential traits that a person acquires and develops throughout his or her existence. Empathy, as a psychological construct, is a complex and multidimensional ability that includes cognitive understanding and emotional perception of another person's feelings, needs, and inner experience; empathy is not just a value quality but also an essential factor in any enterprise's competitiveness and long-term success. Empathy is a key asset for entrepreneurship, as it provides a deep understanding of the target audience's needs, desires, and problems, which is the basis for creating relevant and sought-after products and services. It helps build strong emotional connections with customers, increasing their loyalty and trust in the brand. In addition, empathy is a powerful source of innovation, allowing you to identify unmet market needs and develop solutions ahead of the competition. Empathy helps leaders understand their employees better in team management, creating a favorable work environment and increasing engagement. Empathy improves customer and team relationships and contributes to brand reputation and sustainable business success.

Keywords: empathy, design thinking, entrepreneurship, consumers, human-centeredness, needs, emotions.

Постановка проблеми. В сучасному світі, де конкуренція постійно зростає, а потреби споживачів стають все більш вибагливими, дизайн-мислення стає необхідною компетенцією для будь-якого підприємця, який прагне не просто вижити, а й процвітати, створюючи бізнес, орієнтований на людину та майбутнє, що відкриває безмежні можливості для тих, хто готовий поставити людину в центр свого бізнесу. Дизайн-мислення виводить на перший план емпатію – здатність поставити себе на місце іншої людини, зрозуміти її світ зсередини, що є не просто

формальним опитуванням чи аналізом статистичних даних, а справжнім зануренням в життя потенційних користувачів для повного розкрити їхніх прихованих бажань і неочевидних проблем, які часто вони самі не можуть сформулювати. Саме таке глибоке розуміння народжує справжні інноваційні ідеї, а не випадкові спалахи натхнення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання емпатії як ключового елементу дизайн-мислення в підприємницькому середовищі є предметом активного наукового інтересу, про що свідчать праці таких науковців, як: Беспалюк Х. М. [1], Бондаренко С. [5], Дмитрук С. [5], Захарченко Н. В. [3], Лігоненко Л. О. [4], Лопушняк Г. [5], Пермінова С. А. [9], Процак К. В. [1], Плинокос Д. Д. [10], Ситник Н. І. [9], Ткаченко А. М. [10], Удріс Н. С. [11], Чупріна М. О. [9] та ін. Однак, незважаючи на вагомий внесок даних дослідників, складність і динамічність сучасного бізнесу зумовлюють необхідність подальшого поглибленого аналізу різних аспектів інтеграції емпатії в дизайн-мислення з урахуванням новітніх тенденцій та інноваційних практик.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Сучасне підприємництво стикається з проблемою недостатнього врахування людського фактору, що проявляється у відсутності людиноцентричного підходу при створенні продуктів і послуг. В умовах зростаючої вибагливості та високої інформованості споживачів щодо широкого спектру можливостей вибору, компаніям стає дедалі складніше завоювати їхню лояльність. У сучасному конкурентному бізнес-середовищі спостерігається критична невідповідність між традиційними, переважно формалізованими методами підприємництва та зростаючою необхідністю глибокого розуміння споживачів як ключової умови успіху. Саме цей дисбаланс і становить основну

проблему, що потребує дослідження та пошуку нових, більш емпатійних підходів у підприємницькій діяльності.

Метою статті є дослідження фундаментальної ролі емпатії як ключового елементу методології дизайн-мислення в контексті підприємницької діяльності, підкреслюючи її значення для розуміння клієнтських потреб, вплив на процес розробки та важливість для досягнення бізнес-цілей.

Виклад основного матеріалу дослідження. В епоху глобалізації, стрімких технологічних змін і надзвичайно високої конкуренції, традиційні підходи до підприємництва часто виявляються недостатніми та втрачають свою ефективність, і на цьому тлі дизайн-мислення постає не просто як методологія, а як новий світогляд, що переосмислює та кардинально змінює уявлення про створення цінності та досягнення успіху в підприємстві.

В конкурентному бізнес-середовищі бізнес виживає завдяки постійному впровадженню інновацій, глибокому проникненню та розумінню в потреби ключових споживачів і проривним технологічним підходам, розробці нестандартних маркетингових стратегій, що враховують найтонші нюанси споживчих очікувань. У такому контексті дизайн-мислення стає не просто потужним інструментом для генерації ідей чи розробки продуктів, а воно стає фундаментальною філософією творчого співробітництва, управління та розвитку бізнесу, способом мислення та дій, що перетворює розуміння потреб на інноваційні рішення, а процес розробки продуктів – на керований потік креативу. Дані положення пронизують всі аспекти підприємницької діяльності від перших кроків створення стартапу до стратегічного планування зрілої компанії.

Наразі залишається дуже багато перспектив для використання дизайн-мислення особливо в контексті воєнних реалій, де його застосування може не

лише полегшити повсякденне життя, але й мати життєво важливе значення, як це демонструє приклад розробки ефективної системи оповіщення про повітряну тривогу для українців.

Існує широкий спектр спонукальних мотивів, які можуть ініціювати дизайн-

процеси, що, у свою чергу, вимагає від підприємств налагодження системи моніторингу відповідних внутрішніх та зовнішніх факторів для своєчасного виявлення та реагування на потреби споживачів через запуск відповідних дизайн-проектів (табл. 1).

Таблиця 1

Типові тригери, які спонукають ініціювання розробки нових товарів та послуг [4]

Внутрішнє середовище		Зовнішнє середовище	
1	2	3	4
Виробничі можливості чи обмеження	Зміни активів компанії, що надають можливість повторного дизайну продукту; поліпшення існуючих продуктів, щоб спростити, поліпшити або оптимізувати дизайн; отримання ліцензії або укладання договору франшизи; вдосконалення продукту чи послуги для встановлення більш тісного контакту зі споживачем (клієнтом); старіння або вихід з ладу обладнання, поява нових матеріалів тощо	Споживач (замовник)	Реакція у відповідь на сприйману потребу ринку – наявність попиту (тиск ринку); прямий запит від замовника; скарги і ідеї клієнтів; зміни в поведінці та стилі життя споживачів тощо
		Уряд, держава	Ініціативи і регламенти уряду; нові правила, закони, стандарти і норми; економічні тенденції, екологічні проблеми; потреби соціального забезпечення тощо
Збутові проблеми або можливості	Проблеми, невдачі або недоліки існуючих продуктів та послуг; зниження (порівняно з конкурентами) обсягу продажів або кількості замовлень; скарги торгового персоналу (дилерів); можливості виходу на нові ринки збуту; формування нових або удосконалення існуючих ланцюгів просування тощо	Конкуренти	Спостереження, наслідування або поліпшення продукції та послуг конкурентів; зміна концепції або бізнес-моделі в організаціях - конкурентах
Суб'єкти та результати інноваційної діяльності (внутрішні можливості та зовнішній вплив)			
- винахідники, академіки, учені і консультанти; відкриття, зроблені в результаті наукових досліджень, можливості, пов'язані з розробкою нової технології (технологічний тиск); новий спосіб застосування технології, що може привести до інновацій; творча думка з будь-якого джерела; нові патентні заявки; раціоналізаторські пропозиції; результати обговорення в гуртках якості; досвід і інтуїція тощо.			

Автор [4] підкреслює необхідність заохочення всіх співробітників підприємства до повідомлення про потенційні тригери для нових ідей щодо продуктів і послуг та обов'язковість оперативної передачі таких ініціатив по всіх рівнях організаційної структури для своєчасного реагування.

Сутність дизайн-мислення полягає в наступному: створення продуктів і послуг, які розробляються з урахуванням потреб людини; глибоке проникнення в потреби

користувача; обов'язковий пошук різних варіантів вирішення проблеми для досягнення бажаного результату; спрямування творчого мислення на впровадження змін [2]. Основою дизайн-мислення є фокус на взаємодії трьох важливих сфер: бажаності продукту чи послуги (як відправної точки процесу), його здійсненності та життєздатності. Саме на перетині взаємодії цих трьох елементів відбувається формування прототипу майбутнього рішення (рис. 1).

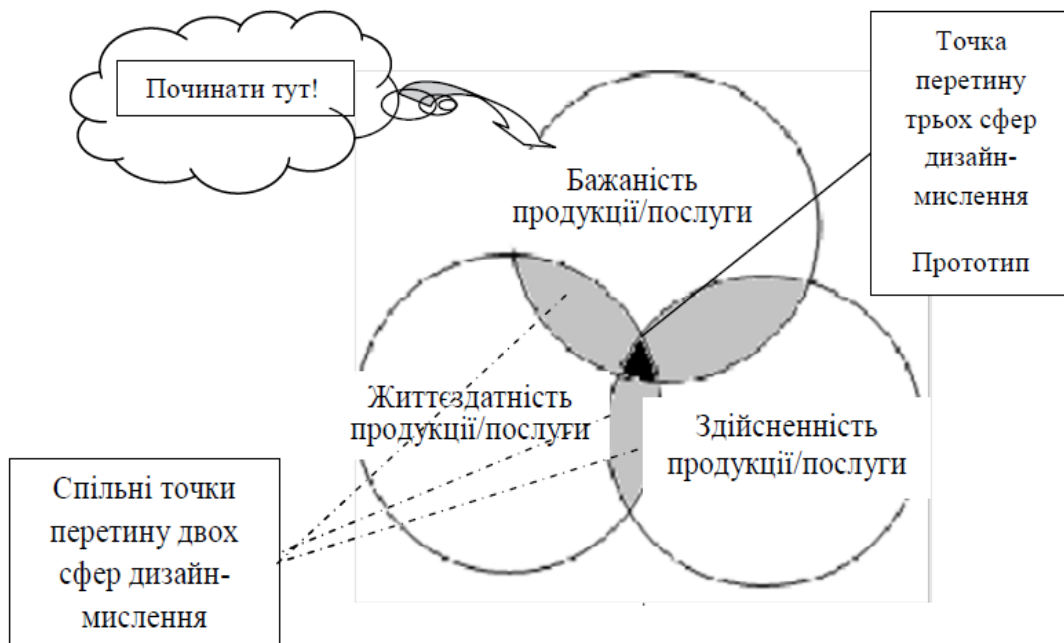


Рис. 1. Перетин трьох сфер фокусування як основа дизайн-мислення [2]

Дизайн-мислення є цінним для підприємств, оскільки воно допомагає їм по-справжньому зрозуміти своїх майбутніх клієнтів і зосередити на них розробку продуктів, послуг і бізнес-стратегій, дозволяючи відійти від власних уявлень та інтуїції й спиратися на реальні потреби та бажання споживачів.

Термін «дизайн-мислення» в сучасній науковій літературі має подвійне значення: по-перше, як особливий спосіб мислення, яким користуються дизайнери при створенні нових рішень, що включає емпатію, інтуїцію, візуальне мислення, гнучкість й адаптивність і практичну

спрямованість через експерименти; по-друге, як спеціально організований, нелінійний та ітеративний процес створення інноваційних рішень, який починається з глибокого занурення в потреби споживачів, їх розуміння, продовжується генерацією різноманітних ідей і завершується швидким розробленням і тестуванням прототипів [9].

Дизайнерське мислення поєднує аналіз, інтуїцію та абдукцію для розуміння світу. Абдуктивне мислення є ключовим і спрямовує організаційні знання крізь процес від невідомості до формування

чітких та ефективних моделей організаційної поведінки. Дизайнерам воно дає змогу шукати нові підходи, ставити під сумнів усталені практики та робити обґрунтовані висновки, поєднуючи досвід минулого з логічними прогнозами майбутнього.

У результаті дослідження 50 французьких компаній із різних секторів економіки (42% промисловість, 58% послуги, сервіс, торгівля, включаючи великі міжнародні корпорації, на кшталт, Air France, Total, Renault, Disney France, L'Oreal, Coca Cola) зроблено висновки про глибоку інтеграцію дизайн-мислення в їхню діяльність. Головною сферою застосування, на думку 21% респондентів, стала «розробка нових продуктів і сервісів», що підкреслює тенденцію

використання дизайн-мислення сучасними компаніями [3].

Результати використання дизайн-мислення сучасними компаніями найбільшою мірою у сфері маркетингу демонструє рис. 2.

Дизайн-мислення в сучасному підприємстві є не просто модною тенденцією та трендом, а виступає необхідним підходом для тих, хто прагне досягти успіху в умовах жорсткої конкуренції та швидких технологічних змін, він допомагає підприємцям створювати успішні та стійкі бізнеси, що пропонують цінність своїм клієнтам, постійно інноваційно розвиваються й ефективно реагують на мінливі потреби ринку.

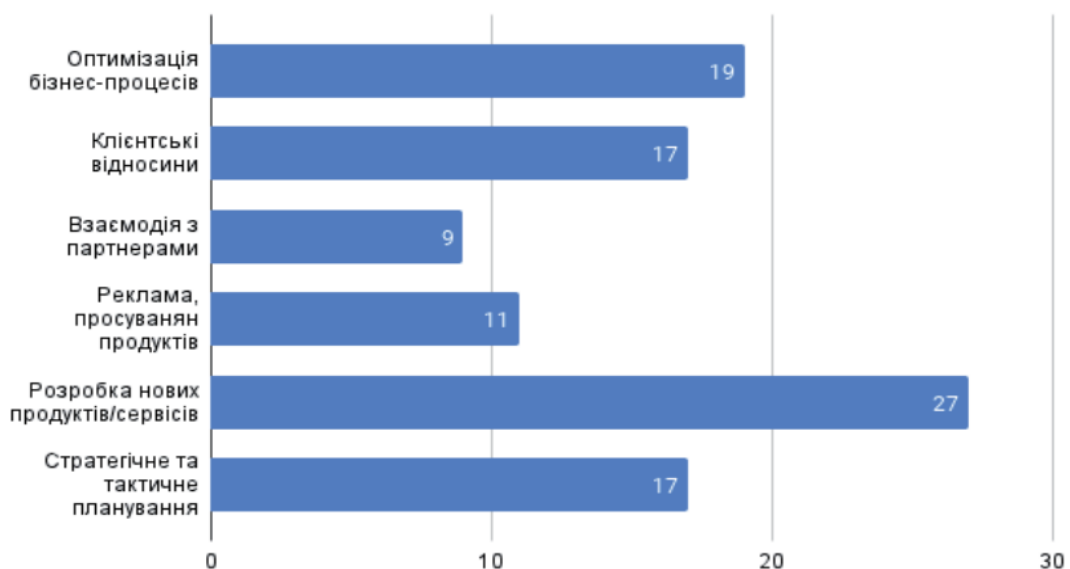


Рис. 2. Сфери застосування дизайн-мислення у французьких компаніях, % [3]

Для розуміння сутності процесу дизайн-мислення варто розглянути модель, запропоновану Крістофом Майнелем та Ларрі Лейфером (рис. 3), які наочно демонструють різницю між спрощеним, традиційним уявленням про

етапи дизайн-мислення та його фактичною нелінійною природою, що передбачає тісну взаємодію людських, бізнесових і технологічних чинників у процесі визначення та розв'язання проблем [7].

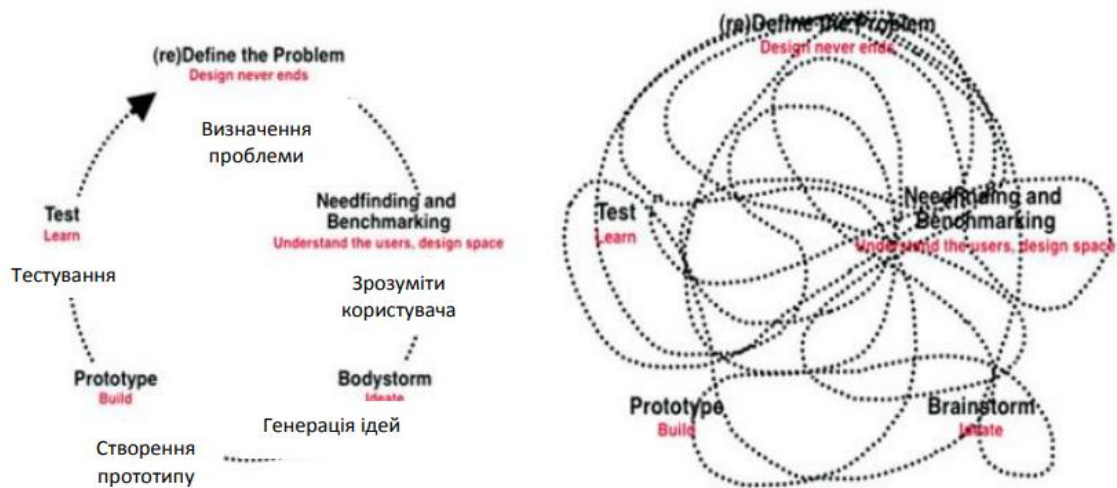


Рис. 3. Модель дизайн-мислення за Christoph Meinel, Larry Leifer [7]

Дизайн-мислення відрізняється від традиційного аналітичного способу мислення, оскільки ґрунтується на глибокому зануренні та розумінні досвіду користувачів або клієнтів у вирішенні будь-яких завдань, виходячи з їхнього досвіду та потреб. Такий підхід лежить в основі п'ятиступінчастої моделі дизайн-

мислення, вперше запропонованої Інститутом дизайну Стенфордського університету, що є загальноприйнятою моделлю, яка активно використовується і сьогодні як окремими фахівцями, так і компаніями для вирішення різноманітних завдань, проблем і стимулювання інновацій (рис. 4).

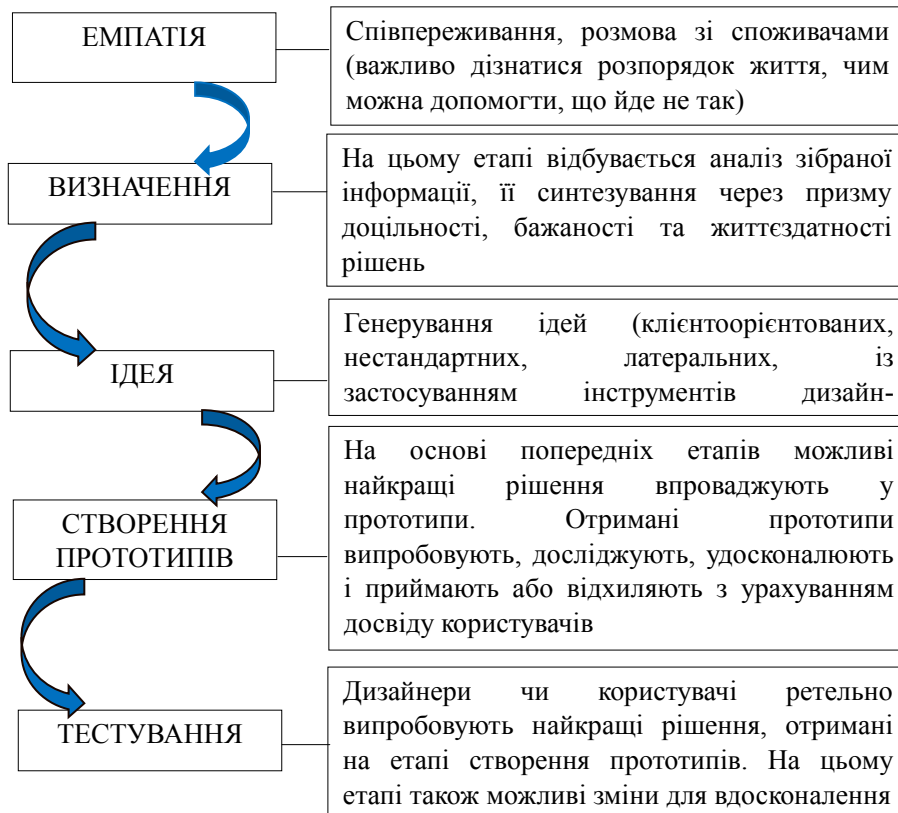


Рис. 4. Процес дизайн-мислення [1]

Управлінська філософія дизайн-мислення, що бере свій початок у США та розвинулася завдяки коучингу, наразі перебуває на етапі зрілості в західних країнах. Більшість компаній-виробників успішно інтегрували та підтримують цю інноваційну технологію. Провідною компанією у сфері дизайн-мислення є IDEO, яка в основу свого підходу поклала дану п'ятиступеневу модель, що включає етапи розуміння, фокусування, генерування ідей, прототипування та тестування [7].

Одним із фундаментальних принципів дизайн-мислення та сучасною вимогою до розробки будь-яких продуктів чи послуг є емпатія, що розуміється як «...вміння поставити себе на місце іншого – на місце споживача, вміння поглянути на світ його очима, зрозуміти його потреби, бажання, поставлені перед ним завдання [11, с. 57]». Це відбувається тому, що емпатія активізує в мозку зони, відповідальні за соціальну взаємодію та емоційне реагування. Саме завдяки цій здатності людина відчуває потреби інших і надає необхідну допомогу.

Вивчення природи емпатії дозволяє глибше зрозуміти взаємодію особистості та її емоційної сфери, що забезпечує більш глибоке та об'єктивне дослідження становлення особистості та впливу емпатії на поведінку. Аналіз психологічних джерел засвідчує, що «...під емпатією розуміється властивість особистості, яка представляє сукупність соціально-психологічних здібностей індивіда, а саме: здатність емоційно реагувати на переживання іншого, здатність розпізнавати емоційні стани іншого та подумки переносити себе в думки, почуття та дії іншого, здатність використовувати способи взаємодії, що полегшують страждання іншої людини [11, с. 23]». Істинне співпереживання та вміння відчути себе на місці іншої людини є безцінними якостями, що формуються та вдосконалюються впродовж життя. Емпатія, як психологічне явище, являє

собою складний і багатогранний процес, що охоплює розуміння та сприйняття емоцій, потреб і переживань іншої особистості.

Не випадково емпатія є відправною точкою дизайн-мислення і посідає перше місце серед етапів дизайн-мислення, оскільки вона є підґрунтям для всього подальшого процесу. Її першість підкреслює фундаментальну важливість глибокого розуміння потреб, емоцій і мотивації користувача, адже без такого розуміння всі наступні кроки ризикують втратити свою цінність і призвести до створення неефективних або неприйнятих рішень. Саме емпатія закладає основу для людиноцентричного підходу, який є ключовим принципом дизайн-мислення, дозволяючи команді розробників відмовитися від власних припущень і поглянути на проблему очима тих, для кого створюється продукт чи послуга. Отже, емпатія є не просто першим кроком, а й визначальним фактором успіху всього процесу дизайн-мислення.

Людино-орієнтований дизайн, який виступає ключовою складовою дизайн-мислення, є особливим підходом до розв'язання проблем тому, що в центрі такого підходу знаходиться людина – кінцевий користувач продукту чи послуги.

Оскільки пошук справді нових та інноваційних рішень є складним, цей підхід заохочує постійно виходити за рамки звичного. Він заохочує до навчання у людей, для яких створюється продукт або послуга, підтримує відкритість до будь-яких свіжих ідей і творчих можливостей.

В основі людино-орієнтованого дизайну лежить співпереживання. Людиноцентричність і креативний світогляд є ключовими принципами, що і підтримують жвавий і мінливий процес дизайн-мислення.

На рис. 5 представлено роль емпатії в ідентифікації користувацьких потреб у дизайн-мисленні в підприємницькій діяльності.

Емпатія є фундаментальною основою дизайн-мислення, за відсутності якої інноваційні процеси ризикують перетворитися на припущення та гіпотетичні міркування. Тільки завдяки

глибокому емпатійному зануренню можна досягти комплексності в дослідженні, точності розробки рішень і забезпечити людиноцентричну спрямованість.



Рис. 5. Роль емпатії в ідентифікації користувацьких потреб у дизайн-мисленні в підприємницькій діяльності [розробка автора]

Емпатія вважають широким поняттям, яке стосується когнітивних та емоційних реакцій людини на переживання іншого. Термін «емпатія» використовують для того, щоб описати широке коло досвіду. Дослідники емоцій, як правило, визначають емпатію як здатність відчувати емоції інших людей разом із здатністю уявляти, що хтось інший може думати чи відчувати [10].

Автори [10] зазначають існування емпатії в трьох формах: афективній (емоційне зараження), соматичній (фізична реакція на чужі емоції) та когнітивній (розуміння ситуації з чужої точки зору). Емпатія важлива для налагодження та підтримки стосунків, створюючи відчуття безпеки, довіри та прийняття. Крім того, співпереживання допомагає краще контролювати власні емоції, особливо в стресових ситуаціях, і сприяє більш усвідомленій і здоровій поведінці.

Емпатія зароджується в дитинстві та починає формуватися з раннього віку через фізичне відчуття та відображення емоцій своїх близьких й опікунів. Когнітивна емпатія починає розвиватися з усвідомленням дитиною відмінності у сприйнятті світу іншими людьми, що з'являється приблизно у три-чотири роки. Такі первинні прояви емпатії є початковими формами співпереживання, але з часом вони можуть розвиватися в більш складні, що позитивно впливають на стосунки з оточуючими. Розвиток емпатії залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, включаючи соціально-економічний статус: вищий дохід може знижувати емпатію через меншу потребу у взаємодії та допомозі, що в умовах зростаючої нерівності доходів може призвести до зниження співпереживання між різними соціальними групами.

Значення емпатії є не лише інструментом повсякденної комунікації, але й ключовим фактором успіху в командній роботі та досягненні спільних

цілей. Вміння розуміти емоційний стан колег і клієнтів зміцнює командну роботу та сприяє досягненню спільних цілей. Здатність фахівця розпізнавати та відчувати емоції інших мінімізує ризик непорозумінь і конфліктів, що позитивно впливає на продуктивність співпраці. Емпатія сприяє конструктивному діалогу та є каталізатором конструктивного обговорення та ефективного розв'язання конфліктів, сприяючи зниженню напруги та створенню сприятливої робочої атмосфери. Керівники, які володіють емпатією, краще мотивують своїх підлеглих, що, у свою чергу, призводить до поліпшення бізнес-результатів.

У бізнес-середовищі емпатія є не просто бажаною якістю, а й стратегічно важливим елементом для підприємницької діяльності для досягнення стійкого успіху, оскільки вона забезпечує глибоке проникнення в потреби та мотивації споживачів, що є критично важливим для розробки успішних продуктів і послуг.

Емпатійний підхід на емоційному рівні сприяє формуванню міцних і тривалих відносин, підвищуючи їхню лояльність і сприяючи позитивному іміджу бренду. Більше того, даний підхід сприяє виявленню прихованих потреб і стимулює інновації, надаючи підприємствам конкурентну перевагу.

Крім того, в управлінні командою емпатія є запорукою ефективної комунікації та створення позитивної робочої атмосфери, гармонійного робочого середовища. Таким чином, емпатія є невід'ємною складовою успішної підприємницької діяльності, що впливає на всі аспекти бізнесу – від розробки продуктів до відносин з клієнтами та управління персоналом.

Висновок. Отже, підґрунтям створення цінності для споживача є здатність зрозуміти його потреби й те, що саме їм дасть змогу досягти бажаних цілей. Важливо пам'ятати, що споживачами є також люди, як і кожний із нас, яким притаманне складне поєднання

логіки й емоцій, а успішні товари та послуги орієнтують свою увагу саме на емоційну та раціональну сторони людського розуму. Збалансувати ці сторони можливо за допомогою дизайн-мислення, оскільки дуже важливо, щоб продукти викликали емоції у людей і були бажаними.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на поглиблений аналіз феномену «емпатичного розриву» у підприємців і команд розробників, виявляючи когнітивні та емоційні бар'єри, що перешкоджають точному розумінню потреб користувачів, та пропонуючи шляхи їх подолання в контексті дизайн-мислення для мінімізації такого розриву.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беспалюк Х. М., Процак К. В. Дизайн-мислення як ефективний метод адаптації до змін. *Journal of Lviv Polytechnic National University*. 2021. Vol. 5. № 1. С. 121-131.
2. Вішка І. С. Особливості застосування дизайн-мислення в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2022. Т. 33 (72). № 4. С. 1-6.
3. Захарченко Н. В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. *Академічний огляд*. 2022. №1 (56). С. 53-60.
4. Лігоненко Л. О. Дизайн-менеджмент як методологія пошуку та впровадження інновацій. *Академічний огляд*. 2020. № 2 (53). С. 64-75.
5. Лопушняк Г., Бондаренко С., Дмитрук С. Дизайн-мислення як інструмент трансформації підходів до розвитку лідерства у соціальній сфері. *Social Development and Security*. 2024. Vol. 14. № 4. 2024. С. 261-295.
6. Мазоха І., Воробйова А. Психологічні особливості емпатійності студентів-психологів. *Сучасна психологія: проблеми та перспективи*. Збірник наукових праць за матеріалами III Всеукраїнської науково-практичної конференції, 26 листопада 2021 р. Ізмаїл: РВВ ІДГУ, 2021. С. 22-28.
7. Просіна О. В. Розвиток дизайн-мислення засобами мистецтва. *Мистецтво та освіта*. 2021. Т. 4. № 4 (102): веб-сайт. URL: <https://surl.li/opxtgs> (дата звернення: 27.03.2025).
8. Ситник Н. І. Дизайн-мислення: концептуальні засади, переваги й обмеження. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. №44. С. 43-48.
9. Ситник Н. І., Пермінова С. А., Чупріна М. О. Дизайн-мислення як інструмент організаційного навчання. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 148-153.
10. Ткаченко А. М., Плинокос Д. Д. Дизайн-мислення як нова парадигма розвитку стартапу. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2021. № 6 (39). С. 238-246.
11. Удріс Н. С. Дизайн-мислення та дизайн-менеджмент. *Упаковка*. 2012. №6. С. 57-60.

REFERENCES

1. Bepaljuk Kh. M., Procak K. V. (2021) Dyzejn-myslennja jak efektyvnyj metod adaptaciji do zmin [Design thinking as an effective method of adaptation to changes]. *Journal of Lviv Polytechnic National University*, vol. 5, no. 1, pp. 121-131.
2. Vishka I. S. (2022) Osoblyvosti zastosuvannja dyzejn-myslennja v publichnomu upravlinni [Features of the application of design thinking in public administration]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadsjkogho*, vol. 33 (72), no. 4, pp. 1-6.
3. Zakharchenko N. V. (2022) Perspektyvy rozvytku dyzejn-myslennja v upravlinni biznesom ta innovacijamy [Prospects for the development of design thinking in business and innovation management]. *Akademichnyj oghljad*, no. 1 (56), pp. 53-60.

4. Lighonenko L. O. (2020) Dydzajn-menedzhment jak metodologhija poshuku ta vprovadzhennja innovacij [Design management as a methodology for finding and implementing innovations]. *Akademichnyj oghljad*, no. 2 (53), pp. 64-75.
5. Lopushnjak Gh., Bondarenko S., Dmytruk S. (2024) Dydzajn-myslennja jak instrument transformacii pidkhodiv do rozvytku liderstva u socialnij sferi [Design thinking as a tool for transforming approaches to leadership development in the social sphere]. *Social Development and Security*, vol. 14, no. 4, pp. 261-295.
6. Mazokha I., Vorobjova A. (2021) Psykhologhichni osoblyvosti empatijnosti studentiv-psykhologhiv [Psychological features of empathy of psychology students]. *Suchasna psykhologhija: problemy ta perspektyvy*. Zbirnyk naukovykh pracj za materialamy III Vseukrajinsjkoji naukovopraktyčnoji konferenciji (Ukraine, Izmajil, 26 lystopada, 2021), Izmajil: RVV IDGhU, pp. 22-28.
7. Prosina O. V.: *website* (2021) Rozvytok dydzajn-myslennja zasobamy mystectva [Development of design thinking through art]. *Mystectvo ta osvita*, vol. 4, no. 4 (102). URL : <https://surl.li/opxtgs> (last accessed: 27.03.2025).
8. Sytnyk N. I. (2021) Dydzajn-myslennja: konceptualjni zasady, perevaghy j obmezhenja [Design thinking: conceptual foundations, advantages and limitations]. *Naukovyj visnyk Khersonsjkogho derzhavnogho universytetu*, no. 44, pp. 43-48.
9. Sytnyk N. I., Perminova S. A., Chuprina M. O. (2022) Dydzajn-myslennja jak instrument orghanizacijnogho navchannja [Design thinking as a tool for organizational learning]. *Ekonomichnyj prostir*, no. 180, pp. 148-153.
10. Tkachenko A. M., Plynokos D. D. (2021) Dydzajn-myslennja jak nova paradyghma rozvytku startapu [Design thinking as a new paradigm for startup development]. *Centraljnoukrajinskyj naukovyj visnyk*, no. 6 (39), pp. 238-246.
11. Udris N. S. (2012) Dydzajn-myslennja ta dydzajn-menedzhment [Design thinking and design management]. *Upakovka*, no. 6, pp. 57-60.