

УДК 658.8:005.53

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.269-274>**Яловега Н.І.**

кандидат економічних наук

Полтавський університет економіки і торгівлі

Yalovega Nataliya

PhD in Economic Sc.

Poltava University of Economics and Trade

<https://orcid.org/0000-0002-7252-1724>

ДИЗАЙНЕРСЬКЕ МИСЛЕННЯ ЯК МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБКИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

У статті розглянуто проблему розриву між задекларованою клієнтоорієнтованістю компаній та відсутністю ефективних методів її практичної реалізації в умовах турбулентного бізнес-середовища. Обґрунтовано, що традиційні підходи до стратегічного маркетингу не забезпечують глибокого розуміння поведінки та мотивацій споживачів, що обмежує інноваційний потенціал компаній. Як альтернативу запропоновано інтеграцію методології дизайнерського мислення, що поєднує емпатійне занурення, креативну генерацію рішень і їхню ітеративну перевірку. Центральним результатом дослідження є розробка інтегрованої моделі (IDTF-MS), яка структурує застосування п'ятиетапної моделі дизайнерського мислення в рамках стратегічного маркетингового планування. Модель адаптована до реалій бізнесу та поєднує креативні методи з аналітичними інструментами маркетингу. У роботі запропоновано чіткий інструментарій для кожного етапу, що дозволяє компаніям підвищити релевантність своїх стратегій, мінімізувати ризики та сформувати стійку конкурентну перевагу.

Ключові слова: дизайн-мислення, клієнтоорієнтованість, маркетингова стратегія, інновації, емпатія, стратегічне планування, конкурентна перевага.

DESIGN THINKING AS A METHODOLOGY FOR DEVELOPING CUSTOMER-ORIENTED MARKETING STRATEGIES

The article addresses the critical issue of the gap between companies' proclaimed commitment to customer centricity and the actual lack of effective methodologies for its practical implementation, especially in an increasingly volatile and unpredictable business environment. It convincingly argues that conventional approaches to strategic marketing often lack the flexibility and depth needed to fully comprehend the complex behavioral patterns and intrinsic motivations of modern consumers. This deficiency significantly limits companies' ability to generate innovative and adaptive solutions – capabilities that are essential for sustaining competitiveness in today's dynamic markets. As a compelling alternative to these outdated practices, the article proposes the integration of the design thinking methodology. This approach emphasizes empathetic understanding of users, fosters creative idea generation, and relies on iterative testing and refinement of solutions. Design thinking empowers organizations to move beyond abstract declarations of customer focus, enabling the development of concrete, actionable processes that are more closely aligned with real user needs and evolving market conditions. The principal contribution of the research is the development of an integrated model that structures the practical application of the five core stages of the design thinking process within the broader context of strategic marketing planning. This model not only responds to contemporary business challenges but also ensures the synergy of human-centered design tools with the analytical frameworks of traditional marketing.

Furthermore, the study presents a clearly defined set of tools and techniques for each stage of the model, offering companies a practical roadmap to enhance the relevance and precision of their marketing strategies. By adopting this approach, organizations can significantly reduce strategic risks, respond more dynamically to consumer expectations, and ultimately establish a long-term, sustainable competitive advantage in increasingly saturated and fast-evolving markets.

Keywords: design thinking, customer-centricity, marketing strategy, innovation, empathy, strategic planning, competitive advantage.

JEL classification: M31, O31, D91.

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище, що змінюється під впливом цифровізації, глобалізації та зростаючих очікувань клієнтів, зумовлює

потребу в оновленні стратегічних маркетингових підходів. Клієнтоорієнтованість, яка раніше вважалася конкурентною перевагою, нині постає як необхідна

умова виживання компаній на ринку. Проте на практиці спостерігається глибокий методологічний розрив між цією декларованою потребою та реальними інструментами, які застосовують компанії. Традиційні моделі маркетингового планування переважно зосереджуються на продукті, статистиці та каналах збуту, ігноруючи глибинні потреби, емоції та контексти клієнтів. У таких умовах актуальним постає пошук методології, що дозволила б системно інтегрувати принципи людиноцентризму в маркетингову діяльність. Одним із таких рішень є дизайнерське мислення – ітеративний, емпатійний і креативний підхід, що може радикально змінити логіку стратегічного маркетингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий дискурс щодо методологій розробки маркетингових стратегій зазнає істотних змін у напрямку гуманістичних, клієнтоорієнтованих підходів, які вимагають нових, контекстуальних інструментів. У цьому процесі дизайнерське мислення постає як структурована методологія, що дозволяє не лише виявляти глибинні потреби клієнтів, а й створювати інновації на основі емпатії. Парадигмальні зміни в маркетингу, концептуалізовані Ф. Котлером [2], зокрема в еволюції від Маркетингу 1.0 до 5.0 та моделі 5А, демонструють поступове зміщення акценту до етапу адвокації як ключового в утриманні клієнтів. У свою чергу, сервіс-домінантна логіка С. Варго та Р. Луша [16] доповнює цю еволюцію новим тлумаченням цінності як процесу співтворення, що відбувається у взаємодії між компанією та споживачем. Протиріччя між традиційною логікою «4Р» і новими підходами, що вимагають співтворення та адвокації, створює методологічний запит, на який відповідає дизайнерське мислення. Ця методологія, що бере початок у працях Г. Саймона [5], набула сучасної форми завдяки Т. Брауну [7] й Т. Келлі [8], які інтегрували емпатію, технологічну здійсненність і бізнесову логіку в єдиний процес. Українські науковці, зокрема Л. Лігоненко [3], Х. Беспалюк і К. Процак [1], розвивають цю ідею у вітчизняному контексті, зосереджуючись на адаптації під час криз. Процес дизайнерського мислення передбачає не лише етапність, а й певні установки, серед яких творчість, толерантність до невизначеності й колаборація. Попри критику, зокрема з боку Б. Лінга [6], методологія не претендує на заміну дизайнерів, а є способом залучення ширших команд до інноваційного процесу. У межах сервіс-домінантної логіки дизайнерське мислення не лише сумісне з нею, а й виступає її операційною платформою, починаючи з емпатії і завершуючи тестуванням гіпотез у реальному середовищі.

Глибину початкових етапів методології забезпечують теоретичні засади Д. Нормана [14], який через концепцію користувацького досвіду сформулював принципи емпатійного дизайну, та К. Крістенсена [11] з його теорією «Jobs to Be Done», яка зосереджується на розумінні завдань, що клієнти «наймають» продукти для виконання. Ці концепції дозволяють структурувати емпатію як цілеспрямоване дослідження глибинних мотивів клієнтів. Те, що Д. Норман [14] формулює як розуміння користувача, К. Крістенсен [11]

конкретизує в метод визначення завдань і потреб, які потребують вирішення. Інтеграція дизайнерського мислення у практику стратегічного управління стала можливою завдяки таким дослідникам, як Дж. Лідтка [10], яка адаптувала його до менеджерської мови та бізнес-процесів, та Р. Мартіну [12], який через концепцію інтегративного мислення сформулював когнітивний стиль лідера, здатного творити нові рішення на перетині протилежностей. Вони доводять, що дизайнерське мислення є не лише інструментом для креативних команд, а й джерелом стратегічної трансформації на рівні управлінської культури, що дозволяє долати обмеження традиційного аналітичного мислення.

На фінальних етапах процесу критичну роль відіграє прототипування не тільки продуктів, але й маркетингових стратегій, що дозволяє швидко адаптувати рішення до ринкових умов. Ф. Райхельд [13] запропонував спосіб вимірювання ключового результату клієнтоорієнтованої стратегії – рівня адвокації. У поєднанні з інструментами тестування та зворотного зв'язку це утворює самонавчальний цикл, який забезпечує динамічну адаптацію стратегії, засновану на реальній поведінці клієнтів, формуючи своєрідний клієнтоцентричний маховик.

У підсумку, сукупний внесок таких теоретиків, як Ф. Котлер [2], С. Варго [16], Р. Луш [16], Норман [14], К. Крістенсен [11], Т. Браун [7], Т. Келлі [8], Дж. Лідтка [10], Р. Мартін [12] та Ф. Райхельд [13], разом із українськими дослідниками, формує цілісну методологічну рамку. Вона охоплює як стратегічні імперативи, так і операційні механізми для реалізації клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії, інтегруючи філософські засади, практичні етапи та інструменти вимірювання.

Проте, незважаючи на наявність міцних теоретичних основ, у науковій літературі все ще відчутний дефіцит праць, що інтегрують ці підходи в узгоджену систему. Це свідчить про необхідність подальшого узагальнення і формалізації методологічних засад клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії на основі дизайнерського мислення.

Мета статті – розробка та концептуальне обґрунтування інтегрованої моделі (IDTF-MS) формування клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії на основі дизайнерського мислення. Запропонована модель систематизує класичні етапи дизайн-мислення в логіці стратегічного маркетингового планування. Досягнення цієї мети передбачає адаптацію креативних практик до потреб стратегічного аналізу, визначення відповідного інструментарію для кожного етапу та забезпечення когнітивної цілісності процесу прийняття маркетингових рішень. У результаті запропонований підхід дозволяє трансформувати клієнтоорієнтованість із декларативного принципу в вимірювану, структуровану практику, здатну забезпечити довготривалу конкурентну перевагу.

Виклад основних результатів дослідження. В умовах, коли традиційні маркетингові інструменти втрачають свою ефективність, а споживач стає центральною фігурою ринкових відносин, виникає гостра

потреба в нових методологічних підходах до розробки стратегій. Дизайнерське мислення, що еволюціонувало від вузькоспеціалізованої дисципліни до універсальної методології інновацій, надає саме такий підхід. Воно дозволяє компаніям перейти від створення пропозицій, заснованих на внутрішніх припущеннях, до розробки рішень, що ґрунтуються на глибокому емпатійному розумінні реальних потреб, болів та мотивацій людей. Цей розділ послідовно розкриває теоретичні основи дизайнерського мислення, аналізує його синергію з парадигмою клієнтоорієнтованості, пропонує конкретну модель інтеграції цієї методології в маркетингове планування та підтверджує її ефективність на практичних прикладах та вимірюваних показниках.

Центральною тезою цього аналізу є твердження, що дизайнерське мислення – це не просто набір творчих вправ, а структурований, ітеративний процес, здатний докорінно трансформувати спосіб, у який компанії розуміють своїх клієнтів і створюють для них цінність. Кожен етап цього процесу – від емпатії до тестування – є стратегічним активом, що дозволяє мінімізувати ризики, забезпечити відповідність маркетингових зусиль потребам клієнта та побудувати стійку конкурентну перевагу, засновану на глибоких та довірливих

відносинах зі споживачами.

Впровадження дизайнерського мислення знаменує собою фундаментальний парадигмальний зсув у маркетингу – від фокусування на продукті до глибокого розуміння людини. Традиційний маркетинг часто базується на позиції «ми маємо продукт, давайте знайдемо, кому його продати». Це підхід «зсередини назовні», де пріоритетом є характеристики продукту, канали збуту та методи переконання. Клієнт розглядається як об'єкт впливу, частина цільового сегмента, визначеного за демографічними чи поведінковими ознаками. Клієнтоорієнтований підхід, збагачений дизайнерським мисленням, перевертає цю логіку. Він починається з питання «яку проблему людини ми можемо вирішити?» і працює за принципом «ззовні всередину». Тут клієнт – це не просто статистика, а особистість (персона) з унікальним контекстом, потребами та емоціями. Інновації в такому підході народжуються не з внутрішніх R&D-процесів, а з глибокого спостереження за життям людей та їхніми спробами впоратися з існуючими недосконаліми рішеннями. Ця відмінність у філософії має далекосяжні наслідки для всіх аспектів маркетингової діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційного та клієнтоорієнтованого маркетингових підходів

Критерій	Традиційний (продукто-орієнтований) підхід	Клієнтоорієнтований підхід на основі дизайнерського мислення
Основний фокус	Продукт, його характеристики, обсяги продажів, частка ринку. Пріоритет на транзакціях.	Клієнт, його потреби, болі, досвід. Пріоритет на побудові довгострокових відносин та довічної цінності.
Підхід до клієнта	Розглядається як частина масового ринку або широкого сегмента. Клієнти є пасивними споживачами.	Розглядається як індивідуальна персона з унікальним контекстом, емоціями та мотивацією. Клієнти є активними співтворцями цінності.
Мета комунікації	Переконати, проінформувати, продати. Одностороння комунікація від бренду до споживача.	Залучити до діалогу, допомогти, вирішити проблему, надихнути. Двостороння комунікація та співпраця.
Ставлення до інновацій	Інкrementальні покращення існуючих продуктів. Інновації генеруються всередині компанії.	Проривні, часто несподівані інновації, що базуються на глибоких інсайтах про потреби користувачів.
Процес розробки	Лінійний, послідовний, з чіткими етапами (планування, розробка, запуск). Ризики високі, оскільки тестування відбувається на фінальних стадіях.	Ітеративний, нелінійний, гнучкий. Постійне прототипування та тестування на ранніх стадіях для мінімізації ризиків.
Джерело даних	Переважно кількісні дані: дослідження ринку, статистика продажів, демографічні звіти.	Поєднання кількісних даних з глибокими якісними даними: етнографічні спостереження, глибинні інтерв'ю, карти емпатії.

Джерело: розроблено автором на основі [4; 9; 15].

Центральним результатом проведеного дослідження є розробка Інтегрованої моделі застосування дизайн-мислення у процесі створення маркетингової стратегії (Integrated Design Thinking Framework for Marketing Strategy, IDTF-MS). Запропонований підхід не обмежується поверхневою адаптацією методології дизайн-мислення до бізнес-контексту, а передбачає її глибоку інтеграцію в логіку стратегічного планування, поєднуючи етапи класичної п'ятиетапної моделі, популяризованої Стенфордською школою дизайну, з

ключовими аспектами маркетингового аналізу, формування ціннісної пропозиції та розробки ринкових рішень (рис. 1). У межах моделі кожен етап дизайн-мислення функціонує як автономна, але водночас взаємопов'язана фаза стратегічного процесу, що має чітко визначену цільову орієнтацію, методичну базу та очікувані результати, які слугують підґрунтям для переходу до наступного етапу. Така логіка забезпечує не лише методологічну послідовність, але й когнітивну цілісність процесу прийняття рішень у сфері маркетингу.

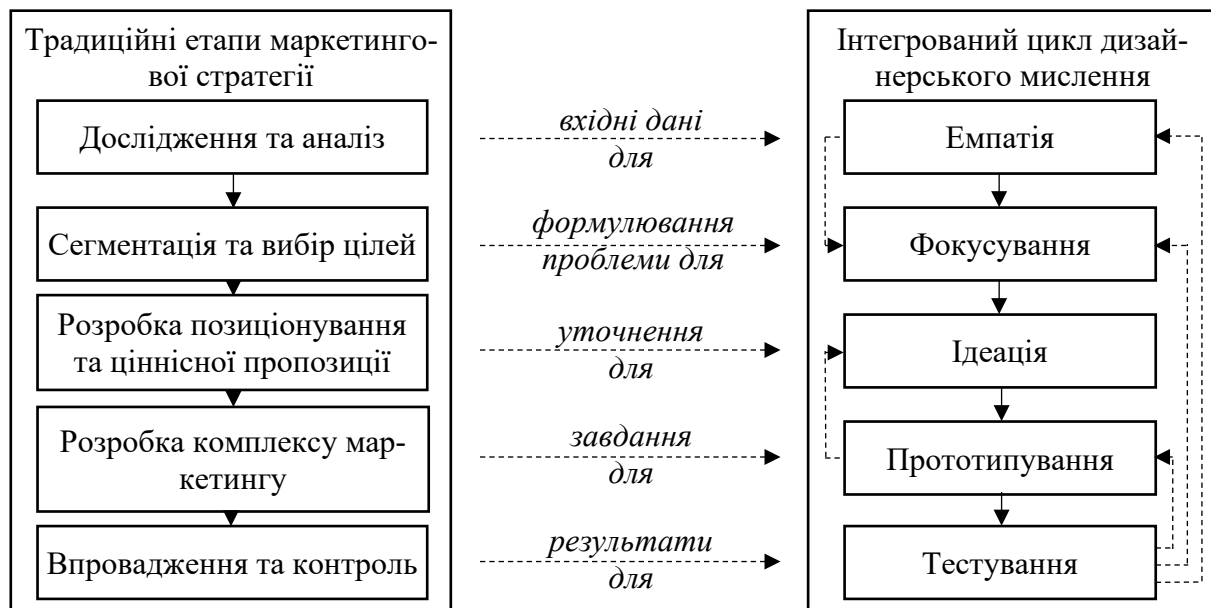


Рис. 1. Модель інтеграції дизайнерського мислення у маркетингову стратегію

Джерело: сформовано автором.

Перший етап – емпатія – фокусується на глибокому, людиноцентричному розумінні цільової аудиторії. На відміну від традиційного маркетингового аналізу, який зазвичай обмежується статистичними індикаторами, тут ключовим є занурення у реальний контекст життя споживача, виявлення його неочевидних потреб, внутрішніх суперечностей, емоційних мотивацій та соціокультурних детермінант поведінки. Основу дослідницького інструментарію складають якісні методи, що дозволяють отримати глибокі, контекстуалізовані дані: етнографічні спостереження, неструктуровані інтерв'ю та нарративні дослідження. Зібрана інформація структурно узагальнюється через побудову карт емпатії, що відображають багатовимірне сприйняття споживача, а також через створення персон – детальних архетипів представників основних цільових сегментів. Цей етап задає людиноцентричну оптику всій подальшій стратегії, підвищуючи її релевантність реальному досвіду клієнтів.

Другий етап – визначення проблеми – спрямований на конвергенцію отриманих емпатичних даних і формування стратегічного фокусу. Завданням цього етапу є перетворення значного масиву неструктурованої інформації на чітко окреслену проблему, вирішення якої потенційно створює значну ринкову цінність. Команда здійснює глибоку аналітичну синтезу, шукаючи повторювані патерни поведінки, суперечності, приховані потреби та нетривіальні інсайти. Для візуалізації клієнтського досвіду використовується картування шляху клієнта, що дозволяє виявити ключові моменти напруження й визначити точки стратегічного втручання. Підсумком цього етапу є формулювання відкритих, дієво спрямованих запитань типу «Як ми можемо...?», які транслюють ідентифіковану проблему у простір можливих інноваційних рішень.

Третій етап – ідеація – відкриває дивергентну фазу, під час якої команда генерує широкий спектр потенційних рішень. Йдеться не лише про інкрементальні вдосконалення, а насамперед про дослідження нових підходів до створення споживчої цінності, що

можуть радикально змінити правила гри в межах конкретного ринку. Генерація ідей здійснюється міждисциплінарними командами за допомогою сесій креативного мислення, які базуються на принципах відкритості, спільної побудови рішень та тимчасової відмови від критичної оцінки. Для стимулювання уяви використовуються техніки, що дозволяють зруйнувати стереотипи, наприклад SCAMPER, метод «найгіршої ідеї» або аналогічне моделювання. Ідеї, які пройшли початковий етап генерації, оформлюються у вигляді проєктів ціннісної пропозиції, що дає змогу оцінити їх здатність вирішувати ідентифіковану проблему та задовольняти специфічні очікування цільового сегменту.

На етапі прототипування відбувається перевірка стратегічних гіпотез у максимально простий, швидкий і економічний спосіб. Йдеться про створення об'єктів, які дозволяють емпірично дослідити реакцію споживачів на нові концепції, що виникли в процесі ідеації. Прототипом у маркетингу може бути як простий макет рекламної кампанії чи посадкової сторінки, так і візуалізація сервісного процесу або тестова кампанія в обмеженому сегменті ринку. Основне завдання – перевірити припущення щодо ефективності нової пропозиції, виявити слабкі місця і зрозуміти, як її сприймає реальний споживач до масштабного запуску. Важливо, що навіть найпростіші форми – наприклад, відео чи сторіборди – можуть бути ефективним засобом перевірки концептуальної доцільності стратегії.

Завершальний етап – тестування – полягає у зборі ринкового зворотного зв'язку, який дозволяє об'єктивно оцінити ефективність прототипів. Цей зворотний зв'язок формується як за рахунок кількісних метрик (рівень клікабельності, коефіцієнт конверсії, рівень залучення), так і через якісні інтерв'ю, які дають змогу з'ясувати глибину розуміння ідеї, її емоційний резонанс, логіку прийняття рішення. У межах тестування важливо не просто фіксувати реакцію, а зробити з неї аналітичні висновки. Залежно від результатів, стратегія може бути адаптована, суттєво переформульована або повністю переглянута. Ключовим принципом є

готовність до ітерацій: у разі потреби команда може повернутися не лише до попереднього етапу, а й до кореневих припущень. Такий підхід дозволяє побудувати маркетингову стратегію як результат емпіричного навчання, а не як суто теоретичну гіпотезу, віддалену від реального ринку.

Ця інтегрована модель передбачає використання специфічного інструментарію на кожному етапі. На відміну від абстрактних принципів, ці інструменти (табл. 2) є конкретними практиками, що дозволяють команді систематично проходити через цикл дизайнерського мислення в контексті маркетингових завдань.

Таблиця 2

Інструментарій дизайнерського мислення для розробки маркетингової стратегії

Етап маркетингової стратегії	Відповідний етап дизайнерського мислення	Ключові інструменти та методи дизайнерського мислення	Мета застосування
Дослідження ринку та аналіз споживачів	Емпатія, фокусування	Глибинні інтерв'ю, етнографічні спостереження, метод «5 Чому?», створення Персон, карти емпатії (Empathy Maps), карти шляху клієнта (Customer Journey Maps).	Виявити приховані потреби, болі та мотивації клієнтів. Сформулювати людиноцентричну проблему. Сегментувати ринок на основі потреб, а не демографії.
Розробка ціннісної пропозиції та позиціонування	Ідеація, прототипування	Мозковий шторм, метод SCAMPER, створення ціннісної пропозиції (Value Proposition Canvas), розкадровки (Storyboarding), створення прототипів низької точності (текстових, візуальних).	Згенерувати широкий спектр можливих рішень та позиціонувань. Швидко та дешево перевірити, яка ціннісна пропозиція найбільше резонує з цільовою персоною.
Розробка маркетингових кампаній та комунікацій	Ідеація, прототипування, тестування	Створення прототипів рекламних матеріалів (макети, відео), А/В тестування повідомлень та креативів, рольові ігри (для сервісних взаємодій), перевірка зручності використання (у цифрових каналах).	Розробити креативні та ефективні комунікації. Перевірити зрозумілість, емоційний відгук та ефективність кампанії до її повномасштабного запуску.
Оптимізація клієнтського досвіду та утримання	Емпатія, тестування	Карти шляху клієнта, збір зворотного зв'язку в точках контакту, аналіз причин відтоку клієнтів, ітеративне тестування покращень сервісу.	Постійно відстежувати та покращувати досвід клієнта на всіх етапах взаємодії. Збільшувати лояльність та довічну цінність клієнта.

Джерело: сформовано автором.

Таким чином, виклад матеріалу дослідження демонструє, що дизайнерське мислення є не абстрактною філософією, а потужною, структурованою та вимірюваною методологією. Його інтеграція в маркетингову стратегію дозволяє компаніям перейти від застарілих продукто-орієнтованих моделей до гнучких, адаптивних та глибоко людиноцентричних підходів, що є ключовою умовою для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Висновки. Результати проведеного дослідження свідчать про трансформаційний потенціал дизайнерського мислення в системі сучасного стратегічного маркетингу. Його інтеграція дозволяє подолати обмеження традиційного продукто-орієнтованого підходу та забезпечити перехід до створення цінності, орієнтованої на глибинне розуміння клієнта. Ітеративна природа цього підходу, що охоплює емпатію, фокусування, ідеацію, прототипування й тестування, не лише знижує ризики помилкових стратегічних рішень, а й посилює релевантність маркетингових ініціатив реальним потребам цільової аудиторії.

Розроблена авторська модель демонструє, як

методологічні принципи дизайнерського мислення можуть бути органічно вбудовані в логіку стратегічного планування, надаючи кожному етапу процесу виразної людиноцентричної орієнтації. Вона не просто репрезентує послідовність дій, а окреслює цілісний підхід до маркетингу як до процесу співтворення із клієнтом, де ключову роль відіграє не креативність як самоціль, а здатність до емпатійного переосмислення проблемного поля. Застосування цієї моделі забезпечує не лише підвищення ефективності маркетингових рішень, а й формування нової якості взаємодії з ринком, що ґрунтується на довірі, гнучкості та стійкому ціннісному зв'язку. На цьому тлі відкриваються нові напрями подальших досліджень, зокрема в частині емпіричної оцінки результативності таких підходів, їхньої адаптації до галузевих специфік та взаємодії з цифровими технологіями, включно з алгоритмами штучного інтелекту. Таке поєднання глибокого людського розуміння з технологічними можливостями відкриває перспективи для створення гібридних стратегій, здатних відповідати на складні виклики сучасного ринку з винятковою чутливістю та точністю.

Список використаних джерел:

1. Беспалюк Х.М., Процак К.В. (2021). Дизайн мислення як ефективний метод адаптації до змін. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління, № 5(1). С. 121–131. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.121>.
2. Котлер Ф., Картаджая Х., Сетьяван А. (2024). Marketing 5.0: Маркетинг 5.0. Технології для людства. Київ: КМ-Букс. ISBN: 978-966-948-898-5.
3. Лігоненко Л.О., Наверська А.Ю. (2019). Модернізація основних засобів в Україні. Міжнародний

науковий журнал «Інтернаука». URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15484222923322.pdf>.

4. Процак К.В., Гораль М.М. (2021). Дизайн-мислення як інструмент антикризового управління. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління, № 5(2). С. 123–133.
5. Саймон Г. (2001). Адміністративна поведінка. Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції. Київ: АртЕк.
6. Уроки історії: як виникло та розвивалось дизайн-мислення. (2021). URL: <https://www.platfor.ma/specials/uroky-istoriyi-yak-vynyklo-ta-rozvyvalos-dyzajn-myslennya>.
7. Brown, T. (2008). Design Thinking. Harvard Business Review, No. 86. Pp. 84–92. URL: <https://www.scrip.org/reference/referencespapers?referenceid=3028459>.
8. Kelley, T., & Kelley, D. (2012). Reclaim your creative confidence. Harvard Business Review, No. 90(12). Pp. 115–118.
9. Kimbell, L. (2011). Rethinking Design Thinking: Part I. Design and Culture, No. 3(3). Pp. 285–306.
10. Liedtka, J. (2018). Why Design Thinking Works. URL: <https://hbr.org/2018/09/why-design-thinking-works>.
11. Jobs to be Done. (2024). Lippincott. URL: <https://www.lippincott.com/solutions/unlock-growth-opportunities/jobs-to-be-done>.
12. Martin, R. (2019). Integrative Thinking. URL: <https://strategiesforinfluence.com/roger-martin-coaching-tips>.
13. Net Promoter Score (NPS): How to measure customer loyalty & satisfaction. (2022). URL: <https://greatquestion.co/blog/net-promoter-score-guide>.
14. Norman, D. (2025). Design for a Better World. URL: <https://www.interaction-design.org/literature/topics/don-norman>.
15. Plattner, H. (2010). An Introduction to Design Thinking: Process Guide. Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University. URL: <https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>
16. Service-dominant logic. (2013). Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Service-dominant_logic.

References:

1. Bespaliuk, Kh.M., & Protsak, K.V. (2021). Dyzajn myslennia yak efektyvnyi metod adaptatsii do zmin [Design thinking as an effective method of adaptation to change]. Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». Series: Problems of Economics and Management, No. 5(1). Pp. 121–131. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.121>. [in Ukrainian].
2. Kotler, F., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2024). Marketing 5.0: Tekhnolohii dlia liudstva [Marketing 5.0: Technology for Humanity]. Kyiv: KM-Books. ISBN: 978-966-948-898-5. [in Ukrainian].
3. Lihonenko, L.O., & Naverska, A.Yu. (2019). Modernizatsiia osnovnykh zasobiv v Ukraini [Modernization of fixed assets in Ukraine]. International scientific journal «Internauka». No. 1. Retrieved from: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15484222923322.pdf>. [in Ukrainian].
4. Protsak, K.V., & Horal, M.M. (2021). Dyzajn-myslennia yak instrument antykrizovoho upravlinnia [Design thinking as a tool for crisis management]. Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series: Problems of Economics and Management, No. 5(2). Pp. 123–133. [in Ukrainian].
5. Saimon, H. (2001). Administratyvna povedinka. Doslidzhennia protsesiv pryiniattia rishen v orhanizatsiiakh, shcho vykonuiut administratyvni funktsii [Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations]. Kyiv: Artek. [in Ukrainian].
6. Uroky istorii: yak vynyklo ta rozvyvalos dyzajn-myslennia [Lessons from history: How design thinking emerged and evolved]. (2021). Retrieved from: <https://www.platfor.ma/specials/uroky-istoriyi-yak-vynyklo-ta-rozvyvalos-dyzajn-myslennya>. [in Ukrainian].
7. Brown, T. (2008). Design Thinking. Harvard Business Review, No. 86. Pp. 84–92. Retrieved from: <https://www.scrip.org/reference/referencespapers?referenceid=3028459>.
8. Kelley, T., & Kelley, D. (2012). Reclaim your creative confidence. Harvard Business Review, No. 90(12). Pp. 115–118.
9. Kimbell, L. (2011). Rethinking Design Thinking: Part I. Design and Culture, No. 3(3). Pp. 285–306.
10. Liedtka, J. (2018). Why design thinking works. Retrieved from: <https://hbr.org/2018/09/why-design-thinking-works>.
11. Lippincott. (2024). Jobs to be Done. Retrieved from: <https://www.lippincott.com/solutions/unlock-growth-opportunities/jobs-to-be-done>.
12. Martin, R. (2019). Integrative thinking. Retrieved from: <https://strategiesforinfluence.com/roger-martin-coaching-tips>.
13. Net Promoter Score (NPS): How to measure customer loyalty & satisfaction. (2022). Retrieved from: <https://greatquestion.co/blog/net-promoter-score-guide>.
14. Norman, D. (2025). Design for a better world. Retrieved from: <https://www.interaction-design.org/literature/topics/don-norman>.
15. Plattner, H. (2010). An introduction to design thinking: Process guide. Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University. Retrieved from: <https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>.
16. Service-dominant logic. (2013). Wikipedia. Retrieved from: https://en.wikipedia.org/wiki/Service-dominant_logic.