

УДК 352.07:005.591.6(477)

<https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.09>

**Дмитро ДЗВІНЧУК,**  
професор кафедри публічного управління,  
адміністрування і національної безпеки  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
доктор філософських наук, професор,  
заслужений працівник освіти України  
ORCID ID <https://orcid.org/0009-0005-1680-1544>

**Тарас БОРИНСЬКИЙ,**  
здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-9017-5052>

**Ярослав АРАБЧУК,**  
доцент кафедри публічного управління,  
адміністрування і національної безпеки  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
кандидат філософських наук, доцент,  
заслужений економіст України  
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-1338-9655>

(© ДЗВІНЧУК Д., БОРИНСЬКИЙ Т., АРАБЧУК Я., 2025)

**ПРО МОДИФІКАЦІЮ МОДЕЛІ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ДЛЯ  
ВИКОРИСТАННЯ В ПРОЦЕСАХ УПРАВЛІННЯ  
ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ УКРАЇНИ**

*У статті обґрунтовується доцільність модифікації відомих процедур реалізації технології дизайн-мислення у специфічних умовах*

*управління життєдіяльністю територіальних громад України. На підставі аналізу особливостей утворення в територіальних громадах органів місцевого самоврядування шляхом виборів голови і членів ради продемонстрована доцільність інтерпретації виборчого процесу як додаткового стартового етапу емпатії, на якому населення громади усвідомлює готовність кандидатів до співпраці з населенням для вирішення питань і проблем управління розвитком громади та обирає кращих. При цьому, делеговані обраному органу місцевого самоврядування повноваження, будучи результатом виборчої емпатії населення щодо спільних для всієї громади проблем, у подальшому повинні ставати основою традиційного для дизайн-мислення етапу емпатії самих обранців та призначених ними функціонерів при управлінні вирішенням наявних у громаді проблем, а обов'язкове створення генерального зворотного зв'язку із залученням населення громади до всіх етапів процесу дизайн-мислення персоналу органу управління громади забезпечує активну участь її колективного інтелекту в пошуку, виборі й прийнятті до реалізації найкращих управлінських рішень з отриманням відповідних результатів.*

**Ключові слова:** інтелект, громада, дизайн-мислення, емпатія, вибори, управління, зворотний зв'язок, результати.

**Dmytro DZVINCHUK,**

Professor of the Department of Public Administration,

Administration and National Security

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

Doctor of Philosophical Sciences, Professor,

Honored Worker of Education of Ukraine

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0005-1680-1544>

**Taras BORYNSKYI,**

PhD student (third, educational and research level of higher education)

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-9017-5052>

**Yaroslav ARABCHUK,**

Associate Professor of the Department of Public Administration,

Administration and National Security

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor,

Honored Economist of Ukraine

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-1338-9655>

(© DZVINCHUK D., BORYNSKYI T., ARABCHUK Ya., 2025)

**ON MODIFICATION OF THE DESIGN THINKING MODEL  
FOR USE IN THE MANAGEMENT PROCESSES  
OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE**

*The article substantiates the feasibility of modifying the known procedures for implementing design thinking technology in the specific conditions of managing the vital activities of territorial communities of Ukraine. Based on the analysis of the features of the formation of local government bodies in territorial communities through the election of the head and members of the council, the feasibility of interpreting the electoral process as an additional starting stage of empathy, at which the community population realizes the readiness of candidates to cooperate with the population to solve issues and problems of community development management and chooses the best ones. At the same time, the powers delegated to the elected local government body, being the result of the electoral empathy of the population regarding problems common to the entire community, should in the future become the basis of the traditional design thinking stage of empathy of the elected officials themselves and the functionaries appointed by them when managing the solution of existing problems in the community, and the mandatory creation of general feedback*

*with the involvement of the community population in all stages of the design thinking process of the community management body personnel ensures the active participation of its collective intelligence in the search, selection and adoption of the best management decisions for implementation with the receipt of appropriate results.*

**Key words:** *intelligence, community, design, thinking, empathy, elections, management, feedback, results.*

**Постановка проблеми.** Удосконалення процесів, процедур і, що найголовніше, результатів управління життєдіяльністю територіальних громад в Україні є і залишатиметься об'єктом досліджень, розроблення, апробації й запровадження практичних рекомендацій як науковцями, так і експертами-практиками у сфері публічного управління і місцевого самоврядування. При цьому, останнім часом значна кількість досліджень присвячується поширенню й використанню в практичному управлінні методології, технології і моделей дизайн-мислення, орієнтованих на пріоритетне вивчення і задоволення потреб людини в роботі органів системи публічного управління й органів місцевого самоврядування (ОМС), що останнім часом і стали предметом вивчення, обговорення і поширення шляхом проведення наукових конференцій [для прикладу, 1, 2], проведення Програмою «Єднання заради дії» у 18 регіонах України низки тренінгів з навчання «дизайну мислення» і «розвитку командної роботи, творчого підходу до вирішення завдань та вдосконаленню навичок планування» [для прикладу, 3, 4]. Однак, тільки незначною частиною з них пропонуються певні рекомендації з використання дизайн-мислення в практичному управлінні життєдіяльністю територіальних громад [5, 6].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Загалом в Україні дослідники дизайн-мислення визначають його як вимогу й ефективний метод адаптації до змін [7], як перспективний напрямок в управлінні

бізнесом та інноваціями [8], як основу сучасних управлінських моделей [9, 10]. Однак, хоча концепція дизайн-мислення і дизайн-менеджменту як *«специфічного виду»* або *«нового підходу»* до управління [11] спрямовувалася головним чином на інноватизацію управління в бізнесі, уже в [12, 13, 14, 15] детально описуються їх організаційні і методичні переваги, а також можливості використання публічному управлінні і місцевому самоврядуванні [16] та обов'язкового включення до навчальних програм фахівців за цим напрямком [17].

Варто однак зауважити, що аналіз специфічних умов й особливостей використання дизайн-мислення і дизайн-менеджменту в процесах управління територіальними громадами ще не виконувався, а просте поширення вже відомих знань і рекомендацій шляхом організації й проведення в територіальних громадах навчальних тренінгів не завжди дає відчутні результати.

**Мета статті** — виявити можливості та обґрунтувати доцільність модифікації процедур дизайн-мислення до специфічних потреб й умов результативного та ефективного управління взаємодією персоналу органів місцевого самоврядування з людськими ресурсами територіальних громад.

**Виклад основного матеріалу.** З погляду потреби підготовки до майбутнього входження держави Україна до Європейського Союзу та оволодіння персоналом системи публічного управління й органів місцевого самоврядування відповідними компетентнісними характеристиками, стає очевидним, що можливості, які використання дизайн-мислення додаватиме як персоналу, так і споживачам публічних послуг, є потрібними для нарощування як усіх видів спроможності громад, так і кращого задоволення потреб усіх можливих користувачів послуг [18, с. 23].

Для виявлення можливостей й умов успішного поширення і використання дизайн-мислення для вирішення проблем життєдіяльності

територіальних громад, звернемося до опису традиційних етапів, що сукупно і складають основу цієї креативної, людиноцентрованої технології управління і менеджменту. В Україні вперше аналіз і певну адаптацію етапів дизайн-мислення для публічного управління було здійснено авторами навчально-методичного посібника «Використання методології дизайн-мислення для розвитку компетентності працівників публічного сектора» ще 2021 року [19].

Однак, варто зауважити, що до сьогодні всі відомі вітчизняні дослідження можливостей використання прийомів дизайн-мислення для вдосконалення процесів і результатів управління ТГ (для прикладу [5, 20, 21] у питаннях занурення в проблему і вивчення досвіду та потреб користувачів (а у нашому разі — населення громади) продовжують залишатися на традиційних позиціях, згідно з якими процес формування кінцевого рішення залишається винятковою функцією персоналу органу місцевого самоврядування.

Однак, якщо в бізнесі, на виробництві, в науці, освіті тощо групи розробників нових планів, завдань, проєктів і товарів утворюються за добровільною угодою партнерів по бізнесу, а в установах й організаціях наказом чи розпорядженням керівництва, то вивчення потреб і бажань населення громад як споживачів цих послуг, буде реалізовуватися головою, представницьким і функціональним складником органу місцевого самоврядування, обраними населенням — людськими ресурсами множини *суб'єктів життєдіяльності територіальної громади (СЖТГ)*.

При цьому, процес підготовки, проведення і результат виборів уже стають частиною стартового процесу процедури дизайн-мислення (т. зв. емпатії) із залученням населення громади, оскільки люди обиратимуть на посаду голови і депутатів ради ТГ саме таких представників, які в ідеалі уже розуміють, формулюють і висловлюють їхні бажання та

оприлюднюють відповідні передвиборчі програми з урахуванням результатів опитувань, спілкування, проведення зустрічей тощо.

Таким чином, процес мислення населення стартує ще на першому етапі підготовки і проведення виборів як наслідок прояву колективної емпатії населення, результат якої спрямовується на створення умов для розвитку і процвітання всієї громади якраз за рахунок використання бажань, переконань і прагнень трансформувати в управлінські рішення не тільки інтелект обраних населенням голови, членів ради і призначених ними функціонерів, а й більшості зацікавлених в цьому членів громади.

Саме тому, на відміну від традиційного етапу «емпатії» як занурення в проблемне питання та досвід користувачів, як «... *основи дизайн-мислення у підприємництві*» [22], більшість дослідників дизайн-мислення як «...*категорії публічного управління*» [14, 23, 24, 25] цей складник стартового етапу процесу управління громадами не піддавався аналізу, не оцінювався і, цілком очевидно, не удосконалювався.

Тому, стартовий етап процесу дизайн-мислення «Емпатія», метою якого є виявлення, формулювання і початковий аналіз якоїсь проблеми, варто вирішувати шляхом отримання максимально можливого обсягу інформації про цю проблему. При цьому, не потрібно забувати, що для максимально глибокого усвідомлення і розуміння проблеми варто використовувати як уже наявну і широко відому та доступну інформацію («*усвідомлене знання*»), так і до цього моменту невідому, але корисну інформацію («*неусвідомлене знання*») [20] з одночасним пошуком і виявленням прихованого, або, за визначенням проф. К. Мюллера-Ротерберга (*Ch. Müller-Roterberg*), «*неусвідомленого незнання*» [26].

Саме тому цей етап у процесі вирішення будь-якої проблеми чи певної множини проблем у життєдіяльності ТГ повинен формувати підґрунтя розуміння проблем персоналом органу управління громадою споживачів їхніх послуг. Тому саме цей стартовий етап, започаткований

досягненням певного рівня взаєморозуміння сторін у процесі підготовки і проведення виборів, повинен функціонально зберегтися і після їх закінчення. При цьому, він повинен бути не тільки залишеним, а й розвинутих обраними головою, членами ради і функціонерами виконавчого комітету як обов'язковий елемент взаєморозуміння і взаємодії обраного і призначеного персоналу ОМС і людських ресурсів СЖТГ упродовж усієї каденції, трансформуючись не просто в постійний збір й аналіз фактичної інформації про те, як населення бачить проблеми, можливості і шляхи їх вирішення, оскільки тільки повне усвідомлення доцільності і потреби такої взаємодії може сформувати в персоналі ОМС розуміння того, яким вимогам має відповідати винайдене в дальших кроках інноваційне вирішення тієї чи іншої окремої проблеми із множини проблем, оскільки для цього, за твердженням д-ра К. Бейсона (*C. Bason*), «... потрібно зрозуміти світ і бажання користувача» [27].

Саме тому етап емпатії в контексті використання персоналом ОМС дизайн-мислення для управління життєдіяльністю ТГ повинен стати і стане тим ключовим елементом використання цієї інновації в публічному управлінні на рівні територіальних громад. При цьому, головною умовою реалізації такого дизайн-мислення персоналу і населення постає забезпечення достовірної і повної інформації шляхом установлення, налагодження і функціонування такого зворотного зв'язку між учасниками, що забезпечить ОМС повною інформацією про те, які думки та побажання щодо обраного керівництвом і функціонерами громади шляху вирішення множини проблем має її населення.

Таким чином, фактично на стартовому етапі емпатії населенням ТГ здійснюється перевірка того, як сприймаються напрацьовані персоналом ОМС ідеї вирішення спільних проблем через презентацію, отримання відгуків та рефлексії від користувачів з наступним їх використанням з

метою вдосконалення ідей щодо вирішення наявних чи таких, що виникають, проблем.

Отже, тільки на цьому етапі забезпечується перевірка обраних ідей з вирішення проблем щодо їх ефективності та або вже отриманих результатів для пошуку можливостей удосконалення рішень перед реальним запуском процесу їх реалізації.

Варто зазначити, що закордонними експертами в цій сфері [28] уже робились спроби збільшення кількості етапів процедури дизайн-мислення шляхом додавання ще й фази обміну новими ідеями, які виявили свою ефективність і дозволили досягнути більш високих результатів у розвитку місцевої громади. При цьому, авторами стверджувалося, що будь-який член громади з позитивним досвідом повинен мати можливість розповісти про свій досвід таким чином, щоб переконати інших учасників процесу випробувати ідею на собі (т. зв. сторителінг — *storytelling*).

Виходячи з цього, варто дійти висновку, що специфіка застосування дизайн-мислення в процесах управління територіальними громадами зможе бути успішним й ефективним винятково за умови інноватизації процедур вирішення проблем персоналом ОМС з включенням населення та стимулюванням творчості і креативності всіх учасників процесу не на прикладі стандартних аналітичних підходів до аналізу проблем, побудови альтернативних ментальних моделей і виборі найкращих, а на глибокому і, найголовніше, спільному зануренні в проблему як споживачів, так і користувачів. Тобто, до вирішення будь-яких проблем і завдань ОМС на основі дизайн-мислення повинні бути залученими ще й інтелект, досвід і розуміння потреб всієї множини людей в громаді — людських ресурсів як ОМС і СЖТГ.

Отже, урахування того факту, що інтенсифікація феномену масової емпатії в територіальній громаді повинна проявлятися ще в період виборів, а також того, що сформована нами рекомендація щодо потреби її

збереження у відносинах між людськими ресурсами як ОМС, так СЖТГ упродовж усього часу взаємодії населення з обраним органом управління, ефективне використання дизайн-мислення вимагає модифікації цього процесу за схемою, поданою на *рисунку 1*, де традиційний стартовий етап (1) «Емпатія» або «Зрозумій» доповнено додатковим етапом (0) «Емпатія» під час передвиборчої боротьби кандидатів на посади в ОМС за прихильність і голоси населення шляхом вивчення ними потреб, бажань і прагнень населення та формування на цій основі їхніх передвиборчих ідей, програм, планів, пропозицій й обіцянок з метою використання для цього новообраною місцевою владою наявних в громаді ресурсів.

Таким чином, ухвалені рішення й отримані результати діяльності громади буде функціонально зумовлено результатами спільної інтелектуальної взаємодії людських ресурсів ОМС і СЖТГ на всіх етапах вирішення проблем управління територіальною громадою із застосуванням дизайн-мислення і масової, групової та індивідуальної емпатії, генерації і відбору ідей, прототипування, тестування і, найголовніше, реалізації за умови залучення населення до всіх етапів процесу колективного мислення.

За умови дотримання рекомендацій цієї модифікованої схеми ОМС стане здатним вирішувати проблеми значно ефективніше завдяки вдосконаленню й розвитку своєї інституційної спроможності на основі використання наявного в громаді інтелектуального потенціалу населення.

Така політика ОМС мотивуватиме всіх активних і зацікавлених членів ТГ до усвідомлення, що запропоновані процедури дизайн-мислення є орієнтованими на поліпшення умов їхньої життєдіяльності, формуватиме відчуття довіри до місцевої влади та залучатиме активних учасників процесу місцевого самоврядування до співпраці.

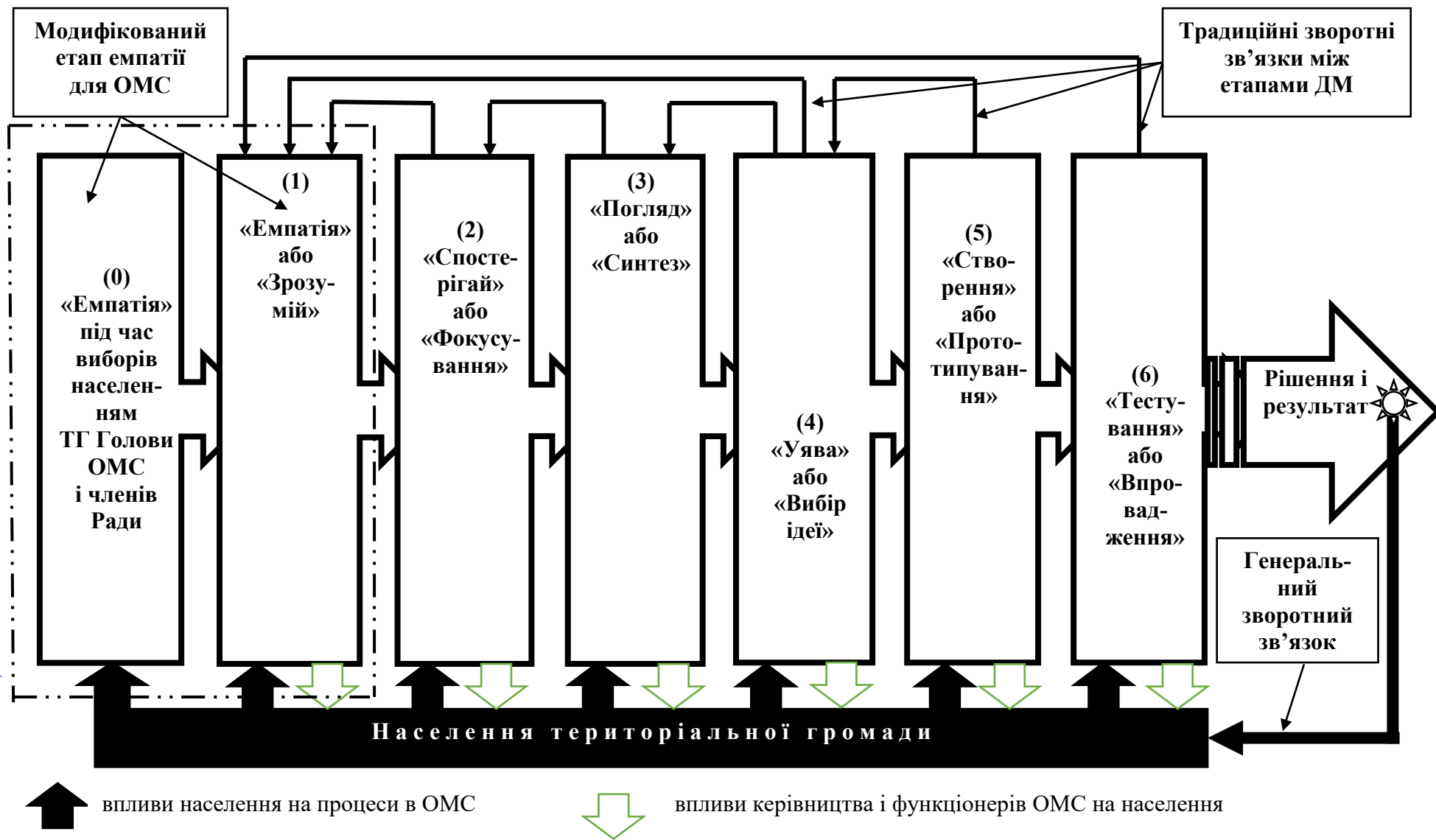


Рис. 1. Модифікація процесу дизайн-мислення для вдосконалення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування територіальних громад України

Як ми бачили вище, під час застосування дизайн-мислення потрібно враховувати розумно обґрунтовані інтереси та пропозиції всіх жителів громади, оскільки люди мають як різні потреби, так і різні можливості їх задовольнити, а публічні послуги ОМС повинні бути доступними всім незалежно від статі, віку, стану здоров'я та інших характеристик члена громади.

У цьому контексті поглиблення й масштабування феномену емпатії на стартовому етапі поширення й використання дизайн-мислення в ТГ варто вважати найбільш важливим елементом його впровадження в практику управління, а рівень розвитку емпатії як у персоналу ОМС, так і в населення громади потрібно оцінювати як важливу умову забезпечення інституційної спроможності громади та її органу управління, виконання якої допомагає зробити послуги більш якісними та доступними, а рішення — результативними і ефективними.

Таким чином, запропонована нами модифікація схеми етапів дизайн-мислення й організація генерального зворотного зв'язку між СЖТГ і ОМС здатні забезпечити розвиток емпатії в більшості активних й усвідомлених жителів громади, доповнюючи і посилюючи тим самими її інституційну спроможність за рахунок залучення до цього етапу «колективного розуму» населення.

Для цього потрібно й достатньо налагодити постійно діючий генеральний зворотний зв'язок між населенням ТГ і керівництвом та функціонерами ОМС, що за результатами управління ОМС діяльністю множини СЖТГ і досягнутими ними результатами формуватиме оцінку і сприятиме визначенню функціонерами найкращих варіантів вирішення місцевих проблем. Тобто, в основі генерування управлінських рішень ОМС буде лежати розуміння його персоналом як проблем окремого жителя, так і їхніх різних груп як суб'єктів життєдіяльності ТГ, що призведе до зміцнення інституційної спроможності відповідного органу

місцевого самоврядування, а впровадження модифікованої схеми дизайн-мислення забезпечить використання інтелекту населення і функціонерів ОМС як єдиного інтелектуального ресурсу територіальної громади.

**Висновки.** Поширення і застосування в ОМС дизайн-мислення може і повинно стати тим інноваційним досвідом, інструментом і технологією, запровадження яких в практичне управління забезпечить формування кращих управлінських рішень щодо вирішення проблем місцевого самоврядування шляхом максимальної концентрації уваги персоналу ОМС на використанні інтелекту людських ресурсів громади.

Запропонована модифікація стартового етапу формування і діяльності ОМС цілком відповідає завданню інтенсифікації пошуку й реалізації ним креативних і нестандартних рішень з управління життєдіяльністю громади, максимально орієнтованих на задоволення потреб населення, у яких людина є головною цінністю і користувачем його функцій і послуг.

Дальші дослідження варто спрямувати на проблеми формування й розвитку знань про корисність і формування здатності до емпатії як у персоналу ОМС, так і в населення ТГ.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. *Розвиток компетентності в публічному секторі : європейські стандарти та перспективи* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.) / за ред. Д. І. Дзвінчука; упоряд. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. 229 с.

2. *XVIII Міжнародна конференція ICEP–2021 : українсько-литовський вектор дизайн-мислення*. ІФНТУНГ. 23.04.2021. URL: <https://nung.edu.ua/news/xviii-mizhnarodna-konferencii-icep-2021-ukrainsko-litovskiy-vektor-dizayn-mislennya>.

3. Єднання заради дії. URL: <https://yednanniazaradydii.org.ua>.

4. Дизайн мислення — розвиток креативного мислення та пошук інноваційних рішень. *Чорнобаївська сільська рада*. 27.10.2025. URL: <https://chornobaivka-gromada.gov.ua/news/1761592069>.

5. Сергієнко Є. О. Використання дизайн-мислення для підтримки соціально-економічного розвитку та резильєнтності територіальних громад в Україні. *Державне управління та адміністрування*. 2024. Вип. 43. С. 172–178. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/43-2024/28.pdf>.

6. Станика І. Дизайн-мислення як інструмент відновлення : громади Херсонщини вчать мислити креативно. *Дім громадянського суспільства. Маркетплейс з оргрозвитку*. 27 жовтня 2025 р. URL: <https://home.ednannia.ua/online-studio/articles/dyzajn-myslennya-yak-instrument-vidnovlennya-gromady-hersonshhyny-vchatsya-myslyty-kreatyvno>.

7. Беспалюк Х. М., Процак К. В. Дизайн-мислення як ефективний метод адаптації до змін. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2021. Vol. 5, № 1. P. 121–131. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.121>.

8. Захарченко Н. В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. *Академічний огляд*. 2022. № 1. С. 53–60. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/1/7.pdf>.

9. Воробйова О. П. Сучасні управлінські моделі New Public Management і Good Governance та їх запровадження в Україні. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 42. С. 230–234.

10. Дзюба Г. М. Концепція «New Public Management» : основні елементи. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2023. Том 83. № 4. С. 141–151.

11. Лігоненко Л. О. Дизайн-менеджмент як методологія пошуку та впровадження інновацій. *Академічний огляд*. 2020. № 2 (53). С. 64–75.

12. Dmytro Dzvinchuk, Mariana Orliv, Brigita Janiunaite and Victor Petrenko. Creating innovative design labs for the public sector : A case for

institutional capacity building in the regions of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. № 19 (2). P. 320–332. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.26](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.26).

13. Dmytro Dzvinchuk, Mark Liutyi, Iryna Ozminska, Victor Petrenko. 3S–leadership Model as a Tool of Using Design Thinking in the System of Public Governance / *18<sup>th</sup> International Conference on European Processes (ICEP–21, 23.04.2021, Kaunas University of Technology)* / <https://icepconference.ktu.edu/wp-content/uploads/sites/365/2021/04/ICEP-abstracts-0416.pdf>.

14. Орлів М. С. Розвиток людських ресурсів та організаційної культури в державних органах : використання методології дизайн-мислення. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 19. С. 76–81. URL: <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/19-2020/16.pdf>.

15. Дзвінчук Д. І., Лопушинський І. П., Орлів М. С., Петренко В. П. Лабораторія «LIDER» : синтез науки, дизайнерського мислення та інновацій в публічному управлінні. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2023. Т. 34 (73). № 6. С. 19–25. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6\\_2023/4.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6_2023/4.pdf).

16. Орлів М. С., Петренко В. П. Технологія дизайн-мислення як основа стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад України. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад* : м-ли наук.-практ. конф. (Дніпро, 27 лист. 2020 року). Дніпро : ДРІДУ НАДУ. URL: <https://drive.google.com/file/d/1TFOQixMDaltO1y24hinVIVJuEhZUmZih/view>

17. Дзвінчук Д. І., Орлів М. С., Петренко В. П. Впровадження технології дизайн-мислення у підготовку фахівців за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» / *Освітньо-професійна*

програма за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»: відповідь на виклики сьогодення : матеріали наук.-практ. конф. (Київ, 29 груд. 2020 р.). Київ : НАДУ, 2021. С. 33–35.

18. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Панасюк Р. В., Петренко В. П. Інтелект у публічному управлінні ресурсами територіальних громад України : наукова монографія / за ред. проф. Дзвінчука Д. І. і проф. Петренка В. П. Івано-Франківськ : Лілея-НВ. 2023. 368 с.

19. Використання методології дизайн-мислення для розвитку компетентності працівників публічного сектора : навч.-метод. посіб. / Р. Петраускене та ін.; за ред. Д. Дзвінчука, М. Орлів. Каунас : Технологія. 2021. 58 с.

20. Вішка І. С. Особливості застосування дизайн-мислення в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том. 33 (72). № 4. С. 1–6. [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/4\\_2022/1.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/4_2022/1.pdf).

21. Маматова Т., Борисенко В. Теоретичне підґрунтя дослідження процесів публічного управління у сфері забезпечення резильєнтності територіальних громад в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 2. С. 67–73. <https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/317/283>.

22. Чупир О. М. Емпатія як основа дизайн-мислення у підприємстві. *Вісник економіки транспорту й промисловості*. 2025. № 89. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330661>.

23. Дзвінчук Д., Лютий М. Дизайн-мислення для лідерів та їх послідовників в об'єднаних територіальних громадах України. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 27 листоп. 2020 р. / за заг. ред. І. А. Чикаренка. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 92–93.

24. Лютий М. Про необхідність і доцільність комплексного навчання лідерів територіальних громад України технологіям дизайн-мислення і 3S-лідерства. *Розвиток компетентності в публічному секторі : європейські стандарти та перспективи* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.) / за ред. Д. І. Дзвінчука; упоряд. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. 229 с.

25. Мальковська Ю. Інституційний дизайн як категорія публічного управління : теорія та практика застосування. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 3 (67). С. 114–123.

26. Müller-Roterberg Christian. Handbook of Design Thinking : Tips & Tools for how to design thinking. 2018. 216 p. Ebook : [https://www.amazon.com/Handbook-Design-Thinking-design-thinking-ebook/dp/B07KYM631Q/ref=sr\\_1\\_2?s=books&ie=UTF8&qid=1547410573&sr=1-2](https://www.amazon.com/Handbook-Design-Thinking-design-thinking-ebook/dp/B07KYM631Q/ref=sr_1_2?s=books&ie=UTF8&qid=1547410573&sr=1-2).

27. Bason C. Discovering co-production by design. *Public and Collaborative : Exploring the Intersections of Design, Social Innovation and Public Policy*, eds E. Manzini, E. Staszowski. New York : DESIS Network. 2013. P. viii–xvi.

28. The 7 Steps of the Design Thinking Process. *IDEO*. 2025. April 4. URL: <https://www.ideo.com/blogs/inspiration/design-thinking-process>.

## REFERENCES

1. Dzvinchuk D. I. (Ed.), Mosora L. S. (Comp.). (2021). *Rozvytok kompetentnosti v publicnomu sektori : yevropeiski standarty ta perspektyvy* [Competence development in the public sector : European standards and perspectives] : materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Ivano-Frankivsk, 30 veresnia 2021 r.). Ivano-Frankivsk : IFNTUNG, 229 p. [in Ukrainian]

2. XVIII Mizhnarodna konferentsiia ICEP–2021 : ukrainsko-lytovskiy vektor dyzain-myslennia [XVIII International Conference ICEP–2021 : Ukrainian-Lithuanian vector of design thinking]. (2021). IFNTUNG (23.04.2021). URL: <https://nung.edu.ua/news/xviii-mizhnarodna-konferencii-icep-2021-ukrainsko-litovskiy-vektor-dizayn-mislennya>. [in Ukrainian]

3. Yednannia zarady dii [Unity for action]. Official website. URL: <https://yednanniazaradydii.org.ua>. [in Ukrainian]

4. Dyzaïn myslennia — rozvytok kreatyvnoho myslennia ta poshuk innovatsiinykh rishen [Design thinking — developing creative thinking and finding innovative solutions]. (2025). *Chornobaivska silska rada* (27.10.2025). URL: <https://chornobaivska-gromada.gov.ua/news/1761592069>. [in Ukrainian]

5. Serhiienko Ye. O. (2024). Vykorystannia dyzain-myslennia dlia pidtrymky sotsialno-ekonomichnoho rozvytku ta rezylientnosti terytorialnykh hromad v Ukraini [Using design thinking to support socio-economic development and resilience of local communities in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia ta administruvannia – State management and administration*, 43, 172–178. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/43-2024/28.pdf>. [in Ukrainian]

6. Stanyka I. (2025). Dyzaïn-myslennia yak instrument vidnovlennia : hromady Khersonshchyny vchatsia myslyty kreatyvno [Design thinking as a tool for recovery : communities in Kherson region learn to think creatively]. *Dim hromadianskoho suspilstva. Marketpleis z orhrozvytku* (27.10.2025). URL: <https://home.ednannia.ua/online-studio/articles/dyzajn-myslennya-yak-instrument-vidnovlennya-gromady-hersonshhyny-vchatsya-myslyty-kreatyvno>. [in Ukrainian]

7. Bepaliuk Kh. M., Protsak K. V. (2021). Design thinking as an effective method of adaptation to change [Design thinking as an effective method of adapting to change]. *Journal of Lviv Polytechnic National University*.

*Series of Economics and Management Issues*, 5 (1), 121–131. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.121>. [in English]

8. Zakharchenko N. V. (2022). Perspektyvy rozvytku dyzain-myslennia v upravlinni biznesom ta innovatsiiamy [Prospects for the development of design thinking in business and innovation management]. *Akademichnyi ohliad – Academic review*, 1, 53–60. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/1/7.pdf>. [in Ukrainian]

9. Vorobiova O. P. (2015). Suchasni upravlinski modeli New Public Management i Good Governance ta yikh zaprovadzhennia v Ukraini [Modern management models of New Public Management and Good Governance and their implementation in Ukraine]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Effectiveness of State Administration*, 42, 230–234. [in Ukrainian]

10. Dziuba H. M. (2023). Kontseptsiiia «New Public Management» : osnovni elementy [The concept of «New Public Management» : key elements]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Herald*, 83 (4), 141–151. [in Ukrainian]

11. Lihonenko L. O. (2020). Dyzaun-menedzhment yak metodolohiia poshuku ta vprovadzhennia innovatsii [Design management as a methodology for finding and implementing innovations]. *Akademichnyi ohliad – Academic review*, 2 (53), 64–75. [in Ukrainian]

12. Dzvinchuk D., Orliv M., Janiunaite B., Petrenko V. (2021). Creating innovative design labs for the public sector : A case for institutional capacity building in the regions of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 19 (2), 320–332. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.26](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.26). [in English]

13. Dzvinchuk D., Liutyi M., Ozminska I., Petrenko V. (2021). 3S–leadership Model as a Tool of Using Design Thinking in the System of Public Governance. In : *18th International Conference on European Processes (ICEP–21)* (23.04.2021, Kaunas University of Technology). URL:

<https://icepconference.ktu.edu/wp-content/uploads/sites/365/2021/04/ICEP-abstracts-0416.pdf>. [in English]

14. Orliv M. S. (2020). Rozvytok liudskykh resursiv ta orhanizatsiinoi kultury v derzhavnykh orhanakh : vykorystannia metodolohii dyzain-myslennia [Human resource development and organisational culture in public authorities : using design thinking methodology]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini* – Public management and administration in Ukraine, 19, 76–81. URL: <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/19-2020/16.pdf>. [in Ukrainian]

15. Dzvinchuk D. I., Lopushynskyi I. P., Orliv M. S., Petrenko V. P. (2023). Laboratoriia «LIDER» : syntezy nauky, dyzainerskoho myslennia ta innovatsii v publichnomu upravlinni [Laboratory «LIDER» : a synthesis of science, design thinking and innovation in public administration.]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu im. V. I. Vernadskoho. Seriiia : Publichne upravlinnia ta administruvannia* – Scientific Notes of V. I. Vernadsky Ternopil National University. Series : Public Management and Administration, 34 (73), 6, 19–25. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6\\_2023/4.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6_2023/4.pdf).

[in Ukrainian]

16. Orliv M. S., Petrenko V. P. (2020). Tekhnolohiia dyzain-myslennia yak osnova stratehichnoho planuvannia rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad Ukrainy [Design thinking technology as the basis for strategic planning for the development of amalgamated territorial communities in Ukraine]. In : *Innovatsiini instrumenty zabezpechennia investytsiinoho ta infrastruktornoho rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad* [Innovative tools for ensuring investment and infrastructure development of amalgamated territorial communities] : materialy nauk.-prakt. konf. (Dnipro, 27 lystop. 2020 r.). Dnipro: DRIDU NADU. URL: <https://drive.google.com/file/d/1TFOQixMDaltO1y24hinvIVJuEhZUmZih/view>

[in Ukrainian]

17. Dzvinchuk D. I., Orliv M. S., Petrenko V. P. (2021). Vprovadzhennia tekhnolohii dyzain-myslennia u pidhotovku fakhivtsiv za spetsialnistiu 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia» [Introduction of design thinking technology in the training of specialists in the field of 281 «Public Management and Administration»]. In : *Osvitno-profesiina prohrama za spetsialnistiu 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia» : vidpovid na vyklyky sohodennia* [Educational and professional programme in the field of study 281 «Public Management and Administration» : responding to today's challenges] : materialy nauk.-prakt. konf. (Kyiv, 29 hrud. 2020 r.). Kyiv : NADU, 33–35. [in Ukrainian]

18. Dzvinchuk D. I., Liutyi M. O., Panasiuk R. V., Petrenko V. P. (2023). Intel'ekt u publichnomu upravlinni resursamy terytorialnykh hromad Ukrainy : naukova monohrafiia [Intelligence in public management of resources of territorial communities of Ukraine : scientific monograph]. / Dzvinchuk D. I., Petrenko V. P. (Eds.). Ivano-Frankivsk : Lileia-NV, 368 p. [in Ukrainian]

19. Petrauskene R. et al.; Dzvinchuk D., Orliv M. (Eds.). (2021). Vykorystannia metodolohii dyzain-myslennia dlia rozvytku kompetentnosti pratsivnykiv publichnoho sektora : navchalno-metodychnyi posibnyk [Using design thinking methodology to develop the competence of public sector employees : teaching and methodological guide]. Kaunas : Tekhnolohiia, 58 p. [in Ukrainian]

20. Vishka I. S. (2022). Osoblyvosti zastosuvannia dyzain-myslennia v publichnomu upravlinni [The specifics of applying design thinking in public administration]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriiia : Publichne upravlinnia ta administruvannia* – Scientific Notes of V. I. Vernadsky Ternopil National University. Series : Public Management and Administration, 33 (72), 4, 1–6. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/4\\_2022/1.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/4_2022/1.pdf). [in Ukrainian]

21. Mamatova T., Borysenko V. (2023). Teoretychne pidgruntia doslidzhennia protsesiv publichnoho upravlinnia u sferi zabezpechennia rezylientnosti terytorialnykh hromad v Ukraini [Theoretical basis for researching public administration processes in ensuring the resilience of local communities in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – Public administration and local self-government*, 2, 67–73. URL: <https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/317/283>.

[in Ukrainian]

22. Chupyr O. M. (2025). Empatiia yak osnova dyzain-myslennia u pidpriumnytstvi [Empathy as the basis of design thinking in entrepreneurship]. *Visnyk ekonomiky transportu y promyslovosti – Transport and Industry Economy Bulletin*, 89. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330661>.

[in Ukrainian]

23. Dzvinchuk D., Liutyi M. (2020). Dydzain-myslennia dlia lideriv ta yikh poslidovnykiv v obiednanykh terytorialnykh hromadakh Ukrainy [Design thinking for leaders and their followers in amalgamated territorial communities of Ukraine]. In : *Innovatsiini instrumenty zabezpechennia investytsiinoho ta infrastruktturnoho rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad* [Innovative tools for ensuring investment and infrastructure development of amalgamated territorial communities] : materialy nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu, Dnipro, 27 lystop. 2020 r. Chykarenko I. A. (Ed.). Dnipro : DRIDU NADU, 92–93. [in Ukrainian]

24. Liutyi M. (2021). Pro neobkhidnist i dotsilnist kompleksnoho navchannia lideriv terytorialnykh hromad Ukrainy tekhnolohiiam dydzain-myslennia i 3S – liderstva [Necessity and expediency of comprehensive training of leaders of territorial communities of Ukraine in design thinking and 3S leadership technologies]. In : Dzvinchuk D. I. (Ed.), Mosora L. S. (Comp.). *Rozvytok kompetentnosti v publichnomu sektori : yevropeiski standarty ta perspektyvy* [Competence development in the public sector : European standards

and perspectives] : materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Ivano-Frankivsk, 30 veresnia 2021 r.). Ivano-Frankivsk : IFNTUNG, 229 p. [in Ukrainian]

25. Malkovska Yu. (2022). Instytutsiinyi dyzain yak katehoriia publichnoho upravlinnia : teoriia ta praktyka zastosuvannia [Institutional design as a category of public administration : theory and practice of application]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»* – Scientific notes of KROK University, 3 (67), 114–123. [in Ukrainian]

26. Müller-Roterberg C. (2018). Handbook of Design Thinking : Tips & Tools for how to design thinking. E-book. 216 p. URL: <https://www.amazon.com/Handbook-Design-Thinking-design-thinking-ebook/dp/B07KYM631Q>. [in English]

27. Bason C. (2013). Discovering co-production by design. In : Manzini E., Staszowski E. (Eds.). *Public and Collaborative : Exploring the Intersections of Design, Social Innovation and Public Policy*. New York : DESIS Network, viii – xvi. [in English]

28. IDEO. (2025). The 7 Steps of the Design Thinking Process (April 4, 2025). URL: <https://www.ideo.com/blogs/inspiration/design-thinking-process>. [in English]