

УДК 352.075

<https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.04>

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>

(© БОРИНСЬКИЙ Т., 2025)

МЕТОДОЛОГІЯ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

У статті з метою моделювання використання технології дизайн-мислення відповідно до етапів залучення цієї методології у вирішенні проблем місцевого самоврядування проаналізовано особливості її застосування на рівні місцевого самоврядування, зокрема в умовах воєнного стану. З'ясовано, що в умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування потребують методичної підтримки для вирішення численних проблем і дотримання принципів децентралізації, законності, невторчання тощо, щоб процес розвитку громад в Україні продовжувався. Зазначено, що для цього потрібні нові інноваційні методи й технології, що дозволять вирішати питання, зумовлені не лише міграцією населення, руйнуванням інфраструктури, але й вимогами євроінтеграції. Серед інноваційних технологій визначено дизайн-мислення як можливу основу трансформації публічного управління, для чого вчені розробляють відповідні методичні рекомендації. Як етапи застосування технології дизайн-мислення визначено досягнення наявної проблеми, спостереження за її розвитком і рефлексією місцевих жителів, визначення свого відношення

та ідей щодо її вирішення, створення певного прототипу (ідеї) вирішення проблеми та пропозиція його громадянам, тестування прототипу для визначення його ефективності.

Зроблено висновки, що використання методології дизайн-мислення відбувається за такою схемою: вивчення проблеми – пропозиція варіантів її вирішення – створення моделі рішення – остаточне вироблення рішення (ідеї), що вирішує початкову проблему. До цього пропонується додати етап пояснення жителям громади запропонованих варіантів, що потребує певних просвітницьких заходів із залученням відповідних фахівців, а також наявності відповідних компетенцій в управлінців.

Ключові слова: *дизайн-мислення, технологія, децентралізація, органи місцевого самоврядування, переселенці, умови воєнного стану.*

Taras BORYNSKYI,

PhD student at the third (educational and scientific) level of higher education

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

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

(© BORYNSKYI T., 2025)

DESIGN THINKING METHODOLOGY: THEORY AND PRACTICE

In order to model the use of design thinking technology in accordance with the stages of involving this methodology in solving local government problems, the article analyzes the features of its application at the level of local government, in particular under martial law. It is found that under martial law, local government bodies need methodological support to solve numerous problems and adhere to the principles of decentralization, legality, non-interference, etc., so that the process of community development in Ukraine continues. It is noted that this requires new innovative methods and technologies that will allow solving issues caused not only by population migration, destruction of infrastructure, but

also by the requirements of European integration. Among the innovative technologies, design thinking is identified as a possible basis for the transformation of public administration, for which scientists are developing relevant methodological recommendations. The stages of applying design thinking technology are defined as understanding the existing problem, observing its development and reflection by local residents, determining one`s attitude and ideas for its solution, creating a certain prototype (idea) of solving the problem and offering it to citizens, testing the prototype to determine its effectiveness.

It was concluded that the use of design thinking methodology occurs according to the following scheme: studying the problem – proposing options for its solution – creating a solution model – final development of a solution (idea) that solves the initial problem. To this, it is proposed to add a stage of explaining the proposed options to the residents of the community, which requires certain educational activities with the involvement of relevant specialists, as well as the availability of relevant competencies among managers.

Key words: *design thinking, technology, decentralization, local governments, displaced persons, martial law conditions.*

Постановка проблеми. Українська держава перебуває сьогодні на найскладнішому етапі свого розвитку. З одного боку – воєнний стан, спричинений збройною агресією росії, що обмежує процеси розвитку демократії в пострадянській країні, оскільки людські права в таких умовах зазнають певних утисків від централізованого адміністрування, з іншого боку – вимоги Європейського Союзу (далі – ЄС), що визначають пріоритет людських прав і різноманітні загальні заходи, які їх зміцнюють. Це, зокрема, підвищення інституційної спроможності місцевого самоврядування, що визначено в реформі децентралізації влади в Україні, хід якої саме й перервала війна. Тобто органи місцевого самоврядування (далі – ОМС) перебувають під тиском воєнного стану, що репрезентований місцевими

військовими адміністраціями, і навіть певний час по закінченні війни будуть у такій ситуації. Тому наявними є численні управлінські колізії в розмежуванні повноважень між цими органами управління, які можуть і накладатися, і взаємозаперечуватися.

Проте надання жителям територіальних громад (далі – ТГ) адміністративних послуг від ОМС продовжується, і це потребує залучення інновативних технологій, серед яких помітне місце посідають цифрові, а також докладного аналізу наявних проблем, що передбачено методологією (технологією) дизайн-мислення (далі – МДМ). Цю методологію варто активніше використовувати під час вирішення негараздів, що поставила перед ТГ війна, – руйнування місцевої інфраструктури, мігрування місцевого населення, відтік фахівців, зокрема й публічного управління. Це важливо ще й у перспективі, оскільки після війни потрібно буде відбудовувати й відновлювати місцеве господарство, і ОМС будуть найбільш активними учасниками цього процесу.

Потрібно відзначити, що і науковці, і публіцисти, і практики-управлінці активно описують тематику теорії й використання МДМ, публікуючи свої роздуми та розробляючи відповідні методичні рекомендації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання місцевого самоврядування цікавлять українських учених, оскільки вони безпосередньо стосуються розвитку демократичного суспільства в Україні, зокрема децентралізації влади та її трансформації в сервісну. Так, Т. Слободенюк, розглядає проблеми запровадження сервісної держави в Україні, виходячи із зарубіжного досвіду в цій сфері та сучасних євроінтеграційних орієнтацій [9]. О. Тодощак і Є. Фролова трансформацію публічного управління пов’язують із розвитком цифрових технологій у цій сфері, що сприяють відкритості та прозорості публічного управління, а тому

потребує наявності відповідної компетентності в публічних службовців [11].

Ю. Каплан здійснює аналітику щодо стійкості громад в умовах війни, [5], які мають вирішувати як свої поточні проблеми (зокрема пов'язані з міграцією населення), так і ті, що пов'язані з дальшою відбудовою місцевого господарства. Більш конкретно захист місцевої інфраструктури й інші безпекові заходи аналізує М. Сусак, описуючи механізми кризового адміністрування [10]. Для вирішення проблем місцевого самоврядування вчені пропонують інновативні технології, зокрема дизайн-мислення, якою мають володіти фахівці-управлінці. Д. Дзвінчук, М. Орлів і В. Петренко присвятили свою увагу впровадженню цієї технології в підготовку фахівців за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» [3], С. Білий описує діяльність відповідної дизайн-лабораторії [1], а українсько-литовська група вчених пропонує методичну розробку з упровадження методології дизайн-мислення в практику публічного управління [2].

Попри таке широке за предметним обсягом дослідження інноваційних засобів у публічному управлінні, воно більшою мірою залишається теоретичним, оскільки для практичної реалізації потрібні відповідні управлінці – креативні, компетентні та орієнтовані на сервісну діяльність. Саме тому потрібно фіксувати вже наявну практику залучення інновацій, зокрема й МДМ, чи моделювати їх можливе використання.

Мета статті. Зважаючи на вищенаведене, метою нашої розвідки визначаємо моделювання використання технології дизайн-мислення відповідно до етапів залучення цієї методології у вирішенні проблем місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу. Якщо коротко проаналізувати проблеми, що постали сьогодні в Україні перед ТГ і ОМС, то виокремимо серед них насамперед такі: 1) руйнування місцевої інфраструктури, зокрема освітньої (школи), культурної (клуби), економічної (промислові

підприємства, об'єкти енергетики, агрокомплекси тощо); 2) переселення жителів ТГ (за даними Міністерства соціальної політики України, таких було 5 млн усередині країни [6]), зокрема вже в зворотному напрямку, що також потребує вирішення певних житлових проблем, адміністративних – надання різноманітних послуг, а також безпекових, оскільки чимало населених пунктів перебуває під небезпекою обстрілів; 3) правові обмеження, зумовлені режимом воєнного стану (що розпочався від 24 лютого 2022 року з опублікуванням Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» [7]), але аргументовані й виправдані пріоритетом відвернення небезпеки, відсічі збройної агресії, усунення загроз державній незалежності України та її територіальній цілісності.

Отже, зазначені проблеми мають бути вирішені в умовах тривалої війни, оскільки люди (українські громадяни) потребують негайної допомоги – як економічної, так і психологічної. Тобто ОМС мають ще більш ефективно використовувати наявну інституційну спроможність у виконанні своїх повноважень, залучаючи інноваційні засоби й технології, зокрема й дизайн-мислення.

За визначенням із навчально-методичного посібника «Використання методології дизайн-мислення для розвитку компетентності працівників публічного сектору», поняття «*дизайн-мислення*» (англ. *design thinking*) позначає комплексний підхід, за яким забезпечується створення нового продукту чи послуги через визначення й аналізування потреб споживачів, генерування й розвиток креативних ідей, їх візуалізацію та тестування для впровадження якісних змін. Цю бізнесову методологію/технологію поступово впроваджено в публічному управлінні для вдосконалення процесів ухвалення управлінських рішень, а також для вирішення численних проблем, що стоять перед суспільством [2, с. 5].

Українські вчені з публічного управління аналізують МДМ як засіб генерування креативних, інноваційних управлінських рішень, удосконалення відповідних процедур у цій сфері. Зокрема, при кафедрі публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу від 2021 року функціонує лабораторія дизайн-мислення «*LIDER*», де розробляють, експертують, консультують із питань інноваційних змін у системі публічного управління [3]. Учені розуміють, що саме таким чином ця галузь може отримати новий імпульс, коли технології дизайн-мислення актуалізують інтелектуальний розвиток управлінців, інтенсифікують кадрове наповнення управлінської системи в напрямку інноваційності й нестандартності [12].

МДМ на рівні місцевого самоврядування має базуватися на принципах сервісної держави, серед яких Т. Слободенюк називає такі: 1) децентралізації влади (перенесення фокусу ухвалення рішень на нижній рівень влади); 2) управління (умови надання адміністративних послуг за максимальним наближенням їх до споживачів); 3) самостійності (надання споживачам можливості самостійно обирати послуги відповідно до оцінки їх якості); 4) конкуренції (дозвіл приватному сектору боротися за споживача послуг); 5) конкретності результату (інвестування в конкретні результати, а не в оголошені наміри); 6) клієнтоорієнтованості (зосередження на потребах громадян як споживачів адміністративних послуг) [9, с. 58].

Ці принципи враховуються й дослідниками, поширюючись і на міжнародні проєкти. Одним із них є і лабораторія «*LIDER*», що, за словами С. Білого, починалася від співпраці українських і литовських учених за Угодою між Україною та Литовською Республікою про співпрацю та проєктом «*Розвиток компетентності працівників литовського та українського публічних секторів з використанням методології дизайн-мислення*» [1]. Ця ідея передбачала використання МДМ задля розвитку

компетентності публічних службовців через розроблення відповідних навчально-методичних матеріалів для закладів системи підготовки публічних службовців і практичних методик. Так, автори навчально-методичного посібника «Використання методології дизайн-мислення для розвитку компетентності працівників публічного сектору» у межах екскурсу в генезу МДМ визначають, що вона від початку свого введення американськими вченими сполучає сфери бізнесу, інженерії та креативності й зумовлена ними. Тобто це спосіб мислення, що передбачає сприйняття старої потреби по-новому та інноваційно її вирішити [2, с. 6].

У цьому посібнику визначено етапи застосування МДМ, тобто маємо конкретну модель цієї технології. Розглянемо ці етапи з додаванням до кожного певного прикладу його реалізації. Так, етап *«Зрозумій»* позначає емпатійне ставлення службовця до жителя / жительки громади (клієнта – у контексті сервісної моделі управління), що передбачає розуміння його / її потреб й інтересів. Для цього потрібно зібрати інформацію та проаналізувати її, зрозуміти також, чому певна проблема ще не вирішена (чи не достатньо ужитих заходів, чи існують ресурсні обмеження тощо). Інформація збирається в колі колег, у самого населення громади, у стейкхолдерів; записується й розташовується на видному місці для доступу до неї всіх зацікавлених осіб [2, с. 10–12].

Як приклад застосування візьмемо тилову територію, до якої прибули біженці – внутрішньо переміщені особи. У такому разі цей перший етап МДМ передбачає вивчення їхніх проблем і побажань для дальшого їх вирішення. Цей аналіз складається з кількісного аспекту (кількість біженців) та якісного (віковий, статевий, професійний склад біженців тощо). Також визначаються такі аспекти, як житлові, медичні, освітні, влаштування на роботу, конфесійні тощо – для належного облаштування людей, а також потреба в психологічній реабілітації, якщо люди пережили окупацію чи обстріли, чи втратили від воєнних дій майно або своїх близьких.

Другий етап, за методичним посібником, має назву «*Спостерігай*», тобто управлінці мають фокусувати увагу на визначених на першому етапі проблемах і спостерігати за їх розвитком, щоб з'ясувати вже реальні потреби клієнтів. Саме тому потрібно питати їх не лише про безпосередні потреби, а й про опосередковані. Також потрібно викликати у споживача зворотну емпатію, забезпечуючи лояльність до місцевої влади, зокрема й ОМС. Спостерігати потрібно не лише за споживачами послуг, але й за їх надавачами – службовцями, що більш докладно розкриє наявні в цій сфері проблеми.

Інструментом на цьому етапі є інтерв'ювання, має стимулювати опитуваних розкрити певні приховані їх потреби й почуття. Перед цим потрібно визначити коло опитуваних, щоб там були не тільки «*стандартні*» (типові), а й «*нестандартні*» (нетипові) жителі громади; завчасно продумати запитання для інтерв'ю; спостерігати за реакцією опитуваних, робити правильні висновки); використовувати додаткові засоби стимулювання – фотографії, відео тощо [2, с. 15-17].

У нашій ситуації із внутрішньо переміщеними особами на такому етапі потрібно бути дуже приязними, стриманими, виявляти емпатію до опитуваних, добирати тільки тих, хто бажає висловитися. Під час оброблення результатів інтерв'ю потрібно зважати на життєві обставини респондентів, їх можливу депресивність, а під час самого опитування підтримувати цих людей та заохочувати їх до відкритості.

Третій етап, за МДМ, має назву «*Вияви свій погляд*». На ньому відбувається уточнення проблеми з орієнтацією на генерування ідей, їх синтез у напрямку потенційного вирішення проблеми. Після двох перших етапів нагромаджено достатньо інформації про проблему та споживачів, яких вона стосується. Тепер потрібно сконцентруватися на самій проблемі, на можливих напрямках її вирішення, зіставляючи різні варіанти. Також варто вирішити, що взяти як пріоритет – власне рішення, результат

голосування за кращий варіант або врахування думки колег. Уже можна розробити відповідну послугу, а після моніторингу її ефективності продовжити роботу в цьому напрямку чи, навпаки, відзначити її недоліки та виправляти ситуацію [2, с. 19, 21].

У нашій ситуації вже пройшов певний час після прибуття біженців до тилового регіону та після двох етапів МДМ, тому вже можна проаналізувати й нову інформацію щодо їхньої життєдіяльності на новому місці, а отже й нові проблеми й потреби цих людей, що стосуються не лише побутових умов, але й пов'язаних з отриманням освітніх або культурних послуг, або працевлаштуванням. Також можна вже поступово визначати, хто з внутрішньо переміщених осіб надалі може залишитися в цій громаді назавжди, адже вдома зруйновано його житло та втрачено майно.

Четвертий етап, за умовним позначенням, «Уяви» передбачає визначення й застосування методів генерування ідей, пошук можливих рішень. Якщо рішення ухвалюється колективно, то використовується методи рівноправного голосування за кращий варіант, «ментальна карта» (запис на дошці головного напрямку, до якого учасники дописують свої ідеї), якщо ж індивідуально – то «мозковий штурм» (придумати й записати кілька ідей), «генерування випадкових ідей», «вільне письмо» (записування вільного потоку думок із метою винайдення випадкового рішення), «ваша думка» (спробувати поглянути на проблему з іншого боку чи очима іншої людини) [2, с. 23–24].

У нашій ситуації пропонується розглянути старі й нові проблеми, що вже визначені й проаналізовані, із різних перспектив – з орієнтацією на швидке повернення тимчасових біженців додому чи залишення їх у новій громаді на певний час (два-три роки), чи ж залишення назавжди. В останньому варіанті потрібно вирішити питання з працевлаштуванням за наявною кваліфікацією та постійним житлом, ураховуючи втрату біженцем власного житла та відповідних компенсацій від уряду України.

П'ятий етап процесу дизайн-мислення має назву «Створи» й передбачає створення так званих прототипів – пробної ідеї щодо вирішення проблеми. При цьому потрібно усвідомити, як перетворити її на реальність, чи задовольнить вона споживача, чи збігаються можливості реалізувати цю ідею та потреби споживача. Саме тому потрібно запропонувати споживачеві певний уже створений прототип рішення й спостерігати його реакцію на нього. Цей прототип може мати різну форму, як-от фото, відео, проєкт, макет.

Теоретично методикою пропонуються такі методи створення прототипу, як ескізи, діаграми (можуть бути здійснені на папері чи смартфоні); паперові інтерфейси (ескіз перед створенням цифрового продукту); розкадрування (запис дій чи досвіду за етапами/сторінками); фізичні моделі (створення макету з використанням довколишніх предметів і засобів); прототипи від споживачів (створення самими споживачами прототипів послуги, яку б вони хотіли отримати чи отримувати в подальшому) [2, с. 26–29].

У нашій ситуації, як приклад, особі, яка вирішила залишитися в цій громаді назавжди, пропонується житло в новобудові через прототип у формі фото чи відео чи інший варіант – заплановане до побудови житло через прототип у формі схеми, моделі тощо. Так само може бути прототип можливого місця роботи – у формі переліку посадових обов'язків, графіка робочого дня, можливих преференцій у кар'єрному зростанні тощо.

На шостому етапі під назвою «Тестуй» відбувається випробовування ідеї нових послуг та її вдосконалення. Тестування допомагає вдосконалити вже створені прототипи й ухвалені рішення, а також перевірити ідеї нових послуг громадянам. Тестування складається з опитувань, інтерв'ю, спостережень, за допомогою яких можна перевірити реакцію споживачів на нову послугу. Тобто відбувається презентація виготовленого прототипу споживачам, після чого фіксуються їхня зворотна реакція – зауваження та

пропозиції, надалі той прототип удосконалюється та знову презентується споживачам. Лише після отримання найбільш зрозумілого і прийняттого для користувачів прототипу можна втілювати його в практику [2, с. 30-32].

У нашій практичній ситуації таке тестування може передбачати три рівні послуг: послуги внутрішньо переміщеним особам, які перебувають у новій громаді тимчасово й скоро повернуться додому (тимчасове житло, тимчасова робота); послуги таким особам, які деякий час планують бути тут, а надалі повернутися додому або переїхати в інше місце (тимчасове житло, тимчасова робота, закінчення навчального періоду в дітей); послуги тим особам, які вирішили залишитися тут назавжди (постійне житло та робота, надання адміністративних послуг, медичне обслуговування тощо).

До означених вище заходів відповідно до МДМ варто додати загальні й пріоритетні для всіх українців заходи, що стосуються їхньої безпосередньої безпеки, – у будь-якому регіоні (тиловому чи прифронтовому). До них належить насамперед забезпечення укриттями, що мають бути облаштовані туалетами, вентиляцією, водою, опаленням, запасними виходами, розраховані на потрібну кількість людей. Також це облаштування безбар'єрного простору в населеному пункті, пристрої оповіщення про тривогу, протипожежної сигналізації, охорони, безпекове облаштування освітніх закладів (що декларовано в Концепції безпеки закладів освіти 2023 року [8]). Це саме стосується й спортивної та культурної сфер у громадах, де існують аналогічні проблеми [5].

Якщо зазначені вище етапи уніфікувати для більшої наочності та зручності, можемо звести їх до кількох: 1) вивчення проблеми (у нашому разі – вивчення потреб переселенців); 2) пропозиція варіантів рішень проблеми (із можливим колективним обговоренням); 3) створення моделі рішення (послуги) та її апробація (з визначенням можливих недоліків для дальшого виправлення); 4) остаточне вироблення рішення (послуги), що вирішує початкову проблему. Ми вважаємо, що потрібно додати ще один

етап – пояснення громаді слушності певних запропонованих ОМС варіантів або невідповідності запропонованих громадою, що передбачає певні просвітницькі заходи із залученням фахівців у сфері проблеми (як приклад – істориків і мовників під час вибору назви вулиці чи й самого населеного пункту). Це етап варто вставити між другим і третім – для вироблення прототипу, що вже пройшов обговорення і ухвалений (сприйнятий) громадою.

Для висвітлення й цього етапу, і загалом процесу вирішення місцевої проблеми потрібно використовувати всі наявні в громаді електронні мережі (як приклад – вебсайт громади) чи певні засоби наочності (як приклад – плакати біля будівлі ОМС, центральних магазинів тощо).

У вебсайтах можна віднайти приклади практичного залучення МДМ до процесу вирішення проблем публічного управління [4]. Як приклад, під час пандемії Covid-19, коли країна також постала перед численними негараздами управлінського характеру, пріоритетними стали такі питання:

- безконтактне доставляння продуктів і ліків жителям громад, для чого було використано відповідний застосунок, де обговорювалася можливість безпечного передання замовлення;

- проведення відповідних тренінгів із питань онлайн-комунікації з громадянами з питань отримання ними адміністративних послуг (як приклад – курс UI/UX дизайну в Beetroot Academy, де можна отримати навички впровадження дизайн-мислення в управлінській діяльності);

- моніторинг ситуації щодо визначення кількості можливих клієнтів, які будуть користуватися залученими застосунками задля отримання певних послуг, зокрема безконтактного отримання продуктів або ліків;

- створення загального додатку (як приклад – UberEATS) для замовлення громадянами харчових продуктів або ліків;

- адаптування закладів громадського харчування (ресторанів, кафе та закладів швидкого харчування) до умов пандемії, що передбачає створення

ними застосунків, де б пропонувалися продукти споживання та умови оплати таких онлайн-послуг [4].

Отже, методологія дизайн-мислення (МДМ) може бути використаною для вирішення різноманітних проблем у громаді. Керівник ОМС або відповідна комісія з вирішення мають застосувати чинну методику з визначеними вище етапами, що передбачають аналітичну та управлінську роботу із залученням членів громади, оскільки вирішувані питання стосуються їх безпосередньої життєдіяльності – як на рівні побуту, так і економічного (фінансового) розвитку. Тому до комплексу фахової компетентності публічного службовця/посадовця мають належати й навички та вміння, що передбачають аналітику, інноватику, комунікативність, а також, звісно, відкритість, емпатійність, відповідальність.

Висновки. Розглянувши теоретичні та практичні аспекти методології дизайн-мислення, зокрема для вирішення проблем місцевого самоврядування в Україні, можемо зробити такі висновки:

1. В умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування перебувають під тиском обставин, що не сприяють утвердженню в Україні принципів децентралізації влади, законності, невторчання у справи місцевої громади тощо. Місцеві військові адміністрації ще тривалий час будуть мати вирішальні повноваження. Попри це, територіальні громади довели, що й у таких умовах (а часом – саме в таких) вони не лише здатні вирішувати поточні питання, але й робити свій внесок у боротьбу із загарбником – як опосередкований, так і безпосередній.

2. Для вирішення наявних проблем учені пропонують залучати інноваційні технології, зокрема дизайн-мислення, що можна використати в ситуаціях викликів війни (руйнування місцевої інфраструктури, міграція місцевого населення, відтік фахівців, зокрема й управлінців, повоєнна відбудова, потреба цифровізації управлінського процесу). Для

впровадження технологій дизайн-мислення вчені розробляють відповідні інструкції та методичні рекомендації, що базуються на принципах децентралізації влади, розумного врядування, самотійності вибору, конкуренції, конкретності результату, клієнтоорієнтованості.

3. За визначеними в методиках етапами технології дизайн-мислення можна змодельовати вирішення певної проблеми, що постала в умовах воєнного часу перед територіальною громадою та органами місцевого самоврядування. Так, вирішення проблем переселенців має таку схему:

- зрозуміти проблему (розуміння потреб й інтересів переселенців) – здійснюється через опитування та консультації з колегами;
- спостерігати за розвитком проблем переселенців (як вони адаптуються на новому місці) – здійснюється через опитування самих громадян;
- визначення свого ставлення до проблеми (уточнення її, генерування ідей щодо її вирішення) – здійснюється через зіставлення різних варіантів, голосування за кращий варіант;
- візія можливих рішень із застосуванням різноманітних методів пошуку таких рішень (колективна відповідальність чи індивідуальна);
- створи певні прототипи – пробні ідеї щодо вирішення проблеми із пропозицією громадянам такого прототипу для його оцінювання (у формі ескізу, макету, розкадрування) або створити свій прототип;
- протестувати пропонований прототип (зокрема адміністративну послугу) для визначення її ефективності чи дальшого вдосконалення – через використання опитувань, спостережень й оцінювання.

Отже, використання методології дизайн-мислення відбувається за такою уніфікованою схемою: вивчення проблеми – пропозиція варіантів її вирішення – створення моделі рішення – остаточне вироблення рішення (ідеї), що вирішує початкову проблему. До цього пропонуємо додати також етап пояснення громаді слушності запропонованих варіантів або, навпаки,

невідповідності запропонованих (обраних) громадою, що передбачає певні просвітницькі заходи із залученням відповідних фахівців, а також відповідні компетенції в управлінців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білий С. В Івано-Франківську створено дизайн-лабораторію для навчання публічних службовців. *Агенція новин Firtka*. 01.10.2021. URL: <https://firtka.if.ua/blog/view/v-ivano-frankivsku-stvoreno-dizain-laboratoriiu-dlia-navchannia-publichnikh-sluzhbovtsiv>.
2. 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.
3. 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.
4. Дизайн-мислення : як застосовувати метод на практиці. *Beetroot*. 1 березня 2024. URL: <https://beetroot.academy/blog/dizayn-mislennya-yak-zastosovuvati-metod-na-praktici>.
5. Каплан Ю. Аналітичний звіт. «Засади стійкості та основні виклики для громад під час війни». Київ, Вересень 2024. 26 с. *Національна платформа стійкості та згуртованості*. URL: https://hromady.org/wp-content/uploads/2024/09/NP_Analitical_Report_1_UA_revII_.pdf.
6. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Vnutrishno-peremishcheni-osobi.html>.

7. Про введення воєнного стану в Україні : указ Президента України від 24.02.2022 р. № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>.

8. Про схвалення Концепції безпеки закладів освіти. Із змінами і доповненнями : розпорядження Кабінету Міністрів України від 7 квітня 2023 р. № 301–р. Зі змінами, внесеними розпорядженням КМУ від 7 березня 2025 року № 202–р. *Ліга Закон*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KR230301?an=1>.

9. Слободенюк Т. Актуальні проблеми функціонування моделі сервісної держави в Україні. *German International Journal of Modern Science. Social sciencies*. 2021. № 19. С. 56–62.

10. Сусак М. С. Принципи ефективного функціонування інфраструктури населеного пункту. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2023. № 4. С. 124–129. DOI: <https://doi.org/10.32782/39221527>.

11. Тодошак О. В., Фролова Є. І. Оптимізація методів публічного адміністрування в умовах цифровізації. *Вісник права*. 2023. № 1. С. 15–23. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.76.2.13>.

12. Dzvinchuk D., Orliv M., Janiunaite B., Petrenko V. 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. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.26](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.26).

REFERENCES

1. Bilyi S. V (2021). Ivano-Frankivs`ku stvoreno dyzain-laboratoriiu dlia navchannia publichnykh sluzhbovtsiv. *Ahentsiia novyn Firtka*. 01.10.2021. URL: <https://firtka.if.ua/blog/view/v-ivano-frankivsku-stvoreno-dizain-laboratoriiu-dlia-navchannia-publichnykh-sluzhbovtsiv>. [in Ukrainian]

2. Vykorystannia metodolohii dyzain-myslennia dlia rozvytku kompetentnosti pratsivnykiv publichnoho sektora : navch.-metod. posib. (2021).

/ R. Petrauskene ta in.; za red. D. Dzvinchuka, M. Orliv. Kaunas : Tekhnolohiia. 58 s. [in Ukrainian]

3. Dzvinchuk D. I., Orliv M. S., Petrenko V. P. (2021). Vprovadzhennia tekhnolohii dyzain-myslennia u pidhotovku fakhivtsiv za spetsial`nistiu 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia». *Osvitno-profesiina prohrama za spetsial`nistiu 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia» : vidpovid` na vyklyky s`ohodennia* : materialy nauk.-prakt. konf. (Kyiv, 29 hrud. 2020 r.). Kyiv : NADU, 33–35. [in Ukrainian]

4. Dyizain-myslennia : yak zastosovuvaty metod na praktytsi. Beetroot. 1 bereznia 2024. URL: <https://beetroot.academy/blog/dizayn-mislennya-yak-zastosovuvati-metod-na-praktici>. [in Ukrainian]

5. Kaplan Yu. (2024). Analitychnyi zvit. «Zasady stiikosti ta osnovni vyklyky dlia hromad pid chas viiny». Kyiv, Veresen`. 26 s. Natsional`na platforma stiikosti ta zghurtovanosti. URL: [https://hromady.org/wp-content/uploads/2024/09/NP_Analytical_Report_1-UA_revII .pdf](https://hromady.org/wp-content/uploads/2024/09/NP_Analytical_Report_1-UA_revII.pdf). [in Ukrainian]

6. Ministerstvo sotsial`noi polityky Ukrainy. URL: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Vnutrishno-peremishcheni-osobi.html>. [in Ukrainian]

7. Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 24.02.2022 r. № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>. [in Ukrainian]

8. Pro skhvalennia Kontseptsii bezpeky zakladiv osvity. Iz zminamy i dopovnenniamy : rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 7 kvitnia 2023 r. № 301–r. Zi zminamy, vnesenymy rozporiadzhenniam KMU vid 7 bereznia 2025 roku № 202–r. Liha Zakon. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KR230301?an=1>. [in Ukrainian]

9. Slobodeniuk T. (2021). Aktual`ni problemy funktsionuvannia modeli servisnoi derzhavy v Ukraini. *German International Journal of Modern Science. Social sciencies*. 19, 56–62. [in Ukrainian]
10. Susak M. S. (2023). Pryntsypy efektyvnoho funktsionuvannia infrastruktury naselenoho punktu. *Aktual`ni problemy vitchyznianoï yurysprudentsii*. 4, 124–129. DOI: <https://doi.org/10.32782/39221527>. [in Ukrainian]
11. Todoshchak O. V., Frolova Ye. I. (2023). Optymizatsiia metodiv publichnoho administruvannia v umovakh tsyfrovizatsii. *Visnyk prava*. 1, 15–23. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.76.2.13>. [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]