

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2022-45-5

УДК 658.512.2

Ситник Н.І.

*кандидат біологічних наук,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7670-8860>
E-mail: natalia_sytnik@ukr.net*

Пермінова С.А.

*кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6443-8560>
E-mail: svitlanaperminova@gmail.com*

Воржакова Ю.П.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0521-3318>
E-mail: julija.vorzhakova@gmail.com*

ДИЗАЙН-СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗРОБЛЕННЯ НОВИХ ПРОДУКТІВ

У добу зростання конкуренції дизайн швидко трансформується, перетворюючись на ключовий елемент комунікації з клієнтами, розроблення нового продукту, прийняття управлінських рішень та оптимізації бізнес-моделі. Виклики, з якими стикаються сучасні організації, вимагають переосмислення традиційної ролі дизайну у напрямі більш системного його використання на всіх рівнях з урахуванням стратегічних перспектив розвитку організації. У статті розглянуто теоретичні аспекти формування дизайн-стратегії як інструменту забезпечення стратегічної спрямованості дизайнерських рішень. Проаналізовано етапи еволюції дизайну за рівнем його інтегрованості в бізнес-діяльність організації. Сформульовано ключові принципи, завдання і передумови формування дизайн-стратегії. Запропоновано загальну схему розроблення дизайн-стратегії під час виконання проєктів, яка дає змогу забезпечити стратегічну спрямованість дизайнерських рішень.

Ключові слова: дизайн, стратегічний дизайн, дизайн-стратегія, дизайн-мислення, цілеспрямований дизайн, бренд-стратегія, бізнес-стратегія.

Sytnik Natalia, Perminova Svitlana, Vorzhakova Julia. DESIGN STRATEGY AS A TOOL FOR DEVELOPING NEW PRODUCTS

In the age of growing competition, the role of design rapidly transforms. It becomes a key element in customer-organization communication, a tool of new product development and business model optimization. The need for a design strategy arises in response to existing problems and challenges faced by organizations, in particular: unsatisfied customer needs; changes in customers behavior and attitudes towards the market; new ideas and trends emerging in the market. Design strategy allows to place design decisions in the context of corporate business strategy providing, at the same time, the effective process of developing new or improved products that meet customer needs. The article is devoted to the theoretical aspects of design strategy formation as a means to ensure the strategic direction of design decisions. The purpose of the article is to determine the general principles, prerequisites, tasks and stages of implementation of design strategy based on the analysis of design development trends in modern organizations. The general scheme of design strategy development in business projects is offered. It is based on the following principles: customer orientation which demands to keep in focus the needs of target audience; strategic synchronization with the organizational business strategy and the brand strategy; integration with the key business structures; cooperation with staff members at all stages of new product development. Tasks and prerequisites of design strategy are formulated. The general scheme of design strategy development is considered as a sequence of steps that should be taken into account in order to get strategic focus of design decisions. The design strategy development begins with a deep understanding of consumer needs and synchronizes with the business strategy and brand strategy. Design strategy is formed at the intersection of strategic and creative thinking, which allows to combine consistency, planning and cost-effectiveness with new ideas, creativity and innovation. Thus, application of the design strategy allows to consider creative design solutions in a strategic perspective, ensuring the achievement of long-term organizational goals.

Keywords: design, strategic design, design strategy, design thinking, brand strategy, business strategy.

Постановка проблеми. У сучасному висококонкурентному світі, коли компанії використовують усі наявні можливості, щоб завоювати прихильність споживача, розроблення дизайну продукту чи послуги стає стратегічним напрямом діяльності. Як відзначає Н.С. Удріс, «за останні 10–15 років у європейському баченні дизайну відбулося істотне зрушення у бік стратегічного розуміння процесів дизайну і розгляду його в ролі основного інструменту нової економіки, орієнтованої на споживача» [1, с. 1].

У компаніях, що займають лідерські позиції у використанні дизайну, дизайн інтегрується в процес розроблення продукту вже на початкових етапах і перетворюється на драйвер ефективності, прибутку та ринкового позиціонування. Інтегрованість дизайну у бізнес-процеси організації призводить до зростання задоволеності споживачів, поліпшення зручності використання продукту, зміцнення бренду компанії і маркетингової позиції, зростання доходів і, врешті-решт, підвищення конкурентоспроможності [2; 3]. Як показують масштабні соціологічні опитування, дизайн змінює розвиток продукту і корпоративні портфоліо майже 70% компаній, а дизайнерські команди залучаються до інноваційних проектів майже у 80% сучасних компаній [3].

Дизайн-стратегії дають змогу збільшити роль дизайну у розробленні нових продуктів та використовувати його у систематичний спосіб. Дизайн-стратегії формуються на перетині дизайн-мислення і стратегічного мислення. Якщо дизайн-мислення передбачає створення нових креативних рішень на основі споживацького досвіду, прототипування і тестування із залученням споживачів, стратегічне мислення зорієнтоване на досягнення довгострокових цілей компанії, включаючи заплановані бізнес-результати, ринкові та фінансово-економічні показники ефективності впровадження нових продуктів. Отже, у найбільш загальному сенсі завдання дизайн-стратегії полягає у тому, щоб дизайнерські рішення, розраховані на задоволення потреб споживачів, помістити в контекст корпоративної бізнес-стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як показує аналіз літературних джерел, теоретичні та прикладні аспекти дизайну, дизайн-мислення та дизайн-менеджменту все частіше стають предметом досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців. Дизайн-мислення, яке розвинулося на основі дизайну, інкорпорувавши його характерні риси, усе частіше стає предметом дослі-

джень. Зокрема, дизайн-мисленню присвячено роботи Т. Брауна [4], М. Кроса [5], Дж. Колко [6], М. Камачо і Д. Келлі [7], Т. Волкової та І. Якобсон [8] та ін. Дизайн-мислення вважається продуктивним методом розроблення нових та вдосконалення існуючих продуктів, максимально орієнтованих на потреби споживача [4; 6; 7], методом проектування бізнес-моделей [4], бізнес-інструментом для постійного створення споживацької цінності [8], ефективним способом адаптації до змінного бізнес-середовища [9].

Дотичним до поняття дизайн-мислення є дизайн-менеджмент, який «виступає своєрідним інтерфейсом між менеджментом і дизайном та виконує роль сполучної ланки між дизайн-мисленням, дизайном, технологією, корпоративним управлінням, бренд-менеджментом і управлінням маркетингом на внутрішньому і зовнішньому рівнях діяльності компанії» [1, с. 3]. Теоретико-методологічні основи дизайн-менеджменту та його роль у зростанні конкурентоспроможності бізнес-організацій і пошуку нових інноваційних ідей розглянуто в дослідженні Л.О. Лігоненко [10]. Т.Л. Сисоєва і Д.В. Семенова аналізують зв'язок дизайн-менеджменту з просуванням бренду компанії [11].

Слід зазначити, що в теоретичному плані стратегічні аспекти дизайну, зокрема формування дизайн-стратегій із метою розроблення інноваційної продукції, залишаються малодослідженими і потребують уваги науковців.

Необхідність поєднання під час створення нового продукту потреб споживачів із досягненням довгострокових цілей компанії щодо загальної ефективності бізнесу і дотримання бренд-стратегії робить нагальним розвиток досліджень, присвячених стратегічному дизайну. Одним із ключових напрямів стратегічного дизайну є розроблення дизайн-стратегії. Обґрунтуванню концепції розроблення дизайн-стратегії і присвячено цю статтю.

Мета статті. На основі аналізу трендів розвитку дизайну в сучасних організаціях визначити загальні принципи, передумови, завдання й етапи реалізації дизайн-стратегії для забезпечення ефективного процесу розроблення нової чи вдосконаленої продукції.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Протягом останніх років дизайн швидко еволюціонує, перетворюючись на ключовий елемент створення нового продукту, прийняття управлінських рішень та оптимізації бізнес-моделі. Переосмислення ролі дизайну пов'язане

зі зростанням його системного використання на всіх рівнях організації, інтегрованості в процеси розроблення нової продукції та набуттям стратегічної перспективи. Основні зміни у ставленні організацій до дизайну відображено в табл. 1.

Датський центр дизайну (DDC) у співпраці з Конфедерацією датської промисловості та компанією Eription запропонував 4-етапну типологізацію компаній за рівнем інтегрованості дизайну в їх бізнес-діяльність, відому як «сходи дизайну» [13]:

1. Відсутність дизайну: компанії не використовують дизайн у систематичний спосіб.

2. Дизайн як надання стилю: дизайн стосується зовнішнього вигляду продукту.

3. Дизайн як процес: дизайн стає частиною процесів розроблення і розвитку.

4. Дизайн як стратегія: дизайн перетворюється на ключовий стратегічний елемент бізнес-моделі.

У 2018 р. серед досліджуваних датських компаній більше ніж половина знаходи-

лися на перших двох сходах (45% і 16% відповідно), 24% використовували дизайн як процес і лише 15% вийшли на рівень стратегічного дизайну. Компанії, у яких дизайн досяг стратегічного рівня, використовують методи і підходи дизайну не лише для розроблення нових продуктів, а й для ідентифікації нових бізнес-можливостей і розвитку нових бізнес-моделей, щоб забезпечити конкурентоспроможність компанії у майбутньому [2].

Більш детальна характеристика етапів еволюції дизайну була надана у масштабному проєкті агенції InVision. На відміну від DDC у дослідженні InVision брали участь лише компанії, які вже використовують дизайн і мають у складі свого персоналу дизайнерів. Загалом дослідженням було охоплено понад 2 200 компаній, що належать до 24 галузей у 77 країнах [3].

За рівнем дизайн-зрілості консалтингова агенція InVision виокремлює такі градації організацій [3]:

Таблиця 1

Зміна ролі дизайну в сучасній організації

№	Традиційна роль дизайну	Нова роль дизайну
1	В організації відсутнє розуміння цінності та економічної корисності дизайну.	Організація усвідомлює цінність дизайну та пов'язані з ним економічні, ринкові, репутаційні та іміджеві наслідки.
2	Значимість дизайну для споживача недооцінена, а успіх продукту не пов'язують безпосередньо з дизайном.	Організація розуміє значимість дизайну для споживача. Дизайн розглядається як важливий чинник успіху нової продукції.
3	Дизайнери мають незначний вплив на прийняття рішень із розроблення та розвитку продукту.	Дизайн інтегрується у кожний етап прийняття рішень із розроблення та розвитку продукту. У проєктах дизайнери на рівних співпрацюють із продакт-менеджерами та інженерами.
4	Дизайн має обмежений вплив на результати діяльності організації.	Дизайн має суттєвий вплив на маркетингові, фінансові та бізнес-аспекти діяльності організації.
5	Топ-менеджмент не залучений у прийняття рішень із дизайну.	Дизайн-рішення приймаються на найвищому рівні.
6	Дизайнерам передають завдання, коли всі виробничі та маркетингові питання вирішені. Їх долучають з метою «прикрашання» вже готового продукту.	Дизайнери працюють в команді з проєктування нового продукту від початку створення проєкту, узгоджуючи морфологічні характеристики продукту, його функціональність, ергономічність та естетичність.
7	Дизайнери ізольовані від інших бізнес-процесів та підрозділів, працюючи у відокремлених «центрах дизайну».	Дизайнери мають бути залучені до роботи всіх підрозділів організації, а не працювати ізольовано в одному централізованому «департаменті дизайну».
8	Дизайн використовується ситуативно.	Дизайн використовується стратегічно. Дизайн перетворюється на складову частину процесу стратегічного прийняття рішень.
9	Дизайн-операції не структуровані і неформалізовані.	Дизайн-операції формалізовані.
10	Ефективність дизайнерських рішень не оцінюється.	Організації створюють системи моніторингу ефективності дизайнерських рішень.

Джерело: побудовано авторами на основі [3; 12]

Виробники (41%) зосереджені лише на найбільш помітних аспектах дизайну. Вони роблять перші спроби створити ефективність і послідовну історію через візуальну ідентифікацію компанії, однак ігнорують процеси, співпрацю між різнопрофільними фахівцями і більш складні інструменти впливу.

Координатори (21%) розробляють більше спільних процесів за участю дизайнерів, включаючи робочі сесії та інтегровані інструменти з колегами, залученими у виконання проєктів. Дослідження користувачів та їхніх історій, тестування продуктів за допомогою користувачів є більш поширеними. Керівники і працівники підтримують важливість дизайну та проявляють більшу клієнтоорієнтованість.

Архітектори (21%). У компаніях-архітекторах відбувається формалізація дизайну як масштабованої функції. Вони виходять за межі базового партисипативного процесу дизайну, мають більш чітко визначені ролі, ведуть звітність і зберігають документацію про свої практики дизайну. Це дає змогу дизайну, з одного боку, підтримувати складніші екосистеми продуктів, а з іншого – інтегруватися у внутрішні операційні структури.

Науковці (12%) розвивають дизайн на основі даних і формалізують дизайн-операції. Вони володіють складними інструментами аналітики, експериментування, рекрутингу для дослідження користува-

чів, а також моніторингу та вимірювання результатів конкретних дизайнерських рішень. На основі ринкових досліджень і розвитку візії вони розробляють початкові дизайн-стратегії. У цих компаніях команда дизайнерів має повноваження використовувати можливості, які вона вважає важливими.

Візіонери (5%) відрізняються найбільшою інтегрованістю дизайну в робочі процеси, і дизайн стає ключовим компонентом корпоративної стратегії. Дизайн надає унікальні можливості для формування стратегії завдяки методам дослідження користувачів, дослідженням тенденцій і прогнозів, які оцінюють відповідність продукції ринку, а також розробленню уніфікованих крос-платформних стратегій.

На рис. 1 наведено порівняльні дані щодо впливу команди дизайнерів на показники проєктів у компаніях-виробниках і компаніях-візіонерах. Як видно, на відміну від компаній-виробників у компаніях-візіонерах участь дизайнерів створює широкий спектр переваг нового продукту, що стосуються задоволеності споживачів, ринкової позиції компанії, цінності бренду, фінансово-економічних показників тощо.

Стратегічний дизайн може розглядатися як набір орієнтованих на майбутнє принципів або стратегій, які використовуються для досягнення поставлених бізнес-цілей і завдань. Цей підхід ґрунтується на злитті дисциплін – від копірайтингу до мистецтва,

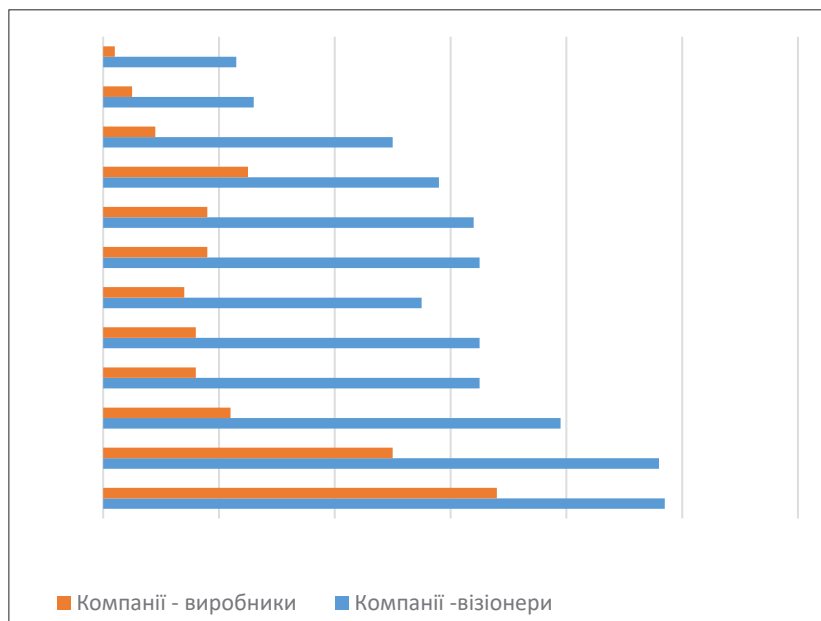


Рис. 1. Вплив дизайну на показники проєкту за оцінками компаній-виробників та компаній-візіонерів

Джерело: побудовано авторами на основі [3]

який використовується для полегшення процесу дизайну та задоволення всіх аспектів розроблення нового продукту. Метою стратегічного дизайну є поєднання задоволення потреб клієнтів, ідентичності бренду й ідентичності бізнесу загалом у контексті чіткого бачення майбутніх змін на ринку [13].

Стратегія дизайну – це спосіб перевести наміри бізнесу, продукту чи послуги в практичний досвід цього бізнесу, продукту чи послуги. Це міст між бізнес-стратегією, стратегічним плануванням, дизайнерським мисленням та принципами проектування. Стратегія дизайну визначає [14]:

- що розуміти під успіхом дизайнерського рішення й як його можна виміряти;
- проблему, яку потрібно вирішити засобами дизайну;
- унікальну ціннісну пропозицію для споживача;
- набір принципів та інструментів дизайну. <https://designstrategy.guide/category/design-strategy/>

Змістовно близькою до стратегічного дизайну є концепція цілеспрямованого дизайну, яка була запропонована Д. Батлером і Л. Тишлером [15]. Автори розглядають цілеспрямований дизайн як такий, що наділений трьома відмінними рисами:

1. це дизайн, що тісно пов'язаний зі стратегією організації;
2. це масштабований дизайн – гнучкий, змінюваний залежно від ринку і засобів комунікації зі споживачем;

3. це надихаючий дизайн, який надає брендам актуальності та образу лідерства [15].

Спираючись на досвід провідних компаній світу, Д. Батлер і Л. Тишлер визначили основні напрями використання цілеспрямованого дизайну (табл. 2) [15].

З урахуванням вищесказаного загальна схема розроблення дизайн-стратегії уявляється як послідовність кроків, які необхідно здійснити під час виконання проєктів із метою задоволення потреб споживачів і одночасного забезпечення стратегічної спрямованості дизайну (рис. 2).

Ключовими принципами розроблення дизайн-стратегії є:

1. Клієнтоорієнтованість: дизайнерські рішення спрямовані на задоволення потреб клієнтів, і саме клієнти здійснюють їх кінцеву перевірку на життєздатність.
2. Стратегічна синхронізація: дизайн-стратегія відповідає бізнес-цілям, стратегії розвитку бізнесу і бренд-стратегії компанії.
3. Інтегрованість: дизайнери долучаються до проєктів із розроблення нових продуктів уже на початкових етапах, щоб забезпечити максимальну узгодженість дизайн-проєктів із виробничим процесом, маркетинговою стратегією, асортиментною політикою та логістикою компанії.
4. Кооперація: постійна взаємодія з різнопрофільними експертами на всіх етапах розроблення нового продукту забезпечує синергетичний ефект, дає змогу виявити непомітні на перший погляд риси про-

Таблиця 2

Напрями цілеспрямованого дизайну

№	Напрямок	Опис	Приклад
1	Візуалізація бізнес-стратегії	Використання системи візуальної ідентичності бренду для демонстрації інтегрованої бізнес-стратегії.	Компанія «МакДональдс»
2	Фокусування бізнес-стратегії	Таке фокусування має на меті створення потужного інтегрованого бренду компанії.	Компанія IBM
3	Підвищення конкурентоспроможності	Дизайн повністю прив'язується до стратегії зростання. Високі стандарти використання дизайну, де увага приділяється кожній дрібниці, стають конкурентною перевагою.	Компанія Apple
4	Створення репутації	Компанія використовує будь-яку можливість для цілеспрямованого дизайну. Досконалість дизайну створює репутацію.	Компанія Nike
5	Формування культури	За допомогою дизайну раціоналізуються як внутрішні, так і зовнішні комунікації компанії. Вибудовується робоче середовище, в якому кожний працівник почуває себе комфортно, послідовно формується і підтримується висока культура взаємовідносин із клієнтами.	Компанія Volkswagen

Джерело: побудовано авторами на основі [15]



Рис. 2. Розроблення дизайн-стратегії

Джерело: розроблено авторами

дукту, які створюють різницю між хорошим і досконалим продуктом.

Завдання дизайн-стратегії полягають у забезпеченні:

- цілісності бренду шляхом поєднання візуальних образів, звукових та тактильних відчуттів;
- упізнаваності бренду і фірмового стилю;
- емоційного зв'язку зі споживачем;
- можливості відрізнитися від конкурентів;
- орієнтованого на користувача дизайну, який максимально враховує його потреби;
- узгодженні процесів дизайну із цілями організації.

Необхідність у розробленні дизайн-стратегії виникає як відповідь на існуючі проблеми та виклики, з якими стикаються організація, зокрема:

– незадоволені потреби клієнта або користувача;

– зміна поведінки та ставлення до ринку/покупців;

– нові ідеї та тренди, що виникають на ринку.

Відправною точкою у розробленні сильної дизайн-стратегії є емпатичне розуміння цінностей і потреб споживача з урахуванням тенденцій розвитку ринку, пропозицій конкурентів та власних фінансових і матеріально-технічних можливостей компанії. Дизайн-стратегія синхронізується зі стратегією розвитку бізнесу і бренд-стратегією, підтримуючи досягнення довгострокових цілей компанії. Дизайн-стратегія формується на перетині стратегічного і креативного мислення, що дає змогу поєднати системність, планомірність та економічну ефективність із новими ідеями, творчістю

та інноваційністю. Завдяки цьому можливо створення успішного продукту, який одночасно відповідає і потребам споживачів щодо споживчих якостей, і потребам компанії щодо фінансово-економічних показників ефективності бізнесу. Реалізація дизайн-стратегії охоплює низку етапів, включаючи формулювання дизайн-вимог до продукту, визначення плану дій, послідовності робіт, процедур, виконавців, ключових результатів, ризиків та обмежень.

Висновки. Виклики, з якими стикаються сучасні організації, вимагають переосмислення ролі дизайну в розробленні нових продуктів і сервісів та більш системного його використання на всіх рівнях організації. На разі практика розроблення дизайн-стратегій не є занадто поширеною серед компаній, які використовують дизайн у своїй діяльності. За даними DDC, у 2018 р. лише 15% датських компаній досягли рівня стратегічного дизайну. Компанії, які усвідомлюють стратегічне значення дизайну і розробляють дизайн-стратегії як елемент виконання бізнес-проектів, знаходяться на вищих рівнях дизайнерської зрілості за класифікацією консалтингових агенцій DDC та inVision. Такі компанії завдяки високій інтегрованості дизайну в бізнес-проекти отримують широкий спектр переваг, зокрема стосовно задоволеності споживачів, ринкової позиції компанії, цінності бренду та фінансово-економічних результатів упровадження нової продукції.

Ключовими принципами розроблення дизайн-стратегії є:

- клієнтоорієнтованість, яка вимагає завжди тримати у фокусі потреби цільової аудиторії;
- стратегічна синхронізація зі стратегією розвитку бізнесу і бренд-стратегією організації;
- інтегрованість із ключовими бізнес-структурами організації;
- кооперація з різнопрофільними фахівцями на всіх етапах реалізації проектів із розроблення нового продукту.

Загальна схема розроблення дизайн-стратегії уявляється послідовністю кроків, які необхідно здійснити під час виконання проектів із метою досягнення стратегічної спрямованості дизайнерських рішень. Дизайн-стратегія починається з глибокого розуміння потреб споживачів і синхронізується зі стратегією розвитку бізнесу і бренд-стратегією. Завдяки дизайн-стратегії креативні дизайнерські рішення розглядаються у стратегічній перспективі, забезпечуючи досягнення довгострокових цілей компанії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Удріс Н.С. Дизайн-мислення та дизайн-менеджмент (нові парадигми інноваційного ведення бізнесу). *Упаковка*. 2012. № 6. С. 57–60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upakovka_2012_6_20
2. Design Delivers 2018: How Design Accelerates Your Business. URL: <https://danskdesigncenter.dk/en/design-delivers-2018-how-design-accelerates-your-business>
3. The-New-Design-Frontier-from-InVision. URL: www.invisionapp.com/inside-design/the-new-design-frontier-explore-the-widest-reaching-report-on-how-design-affects-business/
4. Браун Т. Дизайн-мышление: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 256 с.
5. Cross N. Design Thinking : Understanding How Designers Think And Work. London ; New York : Bloomsbury, 2013. 163 p.
6. Kolko J. The Divisiveness Of Design Thinking. *ACM Interactions*, 2018. May-June. URL: <http://interactions.acm.org/archive/view/may-june-2018/the-divisiveness-of-design-thinking>.
7. Camacho M. David Kelley: From Design to Design Thinking at Stanford and IDEO. *The Journal of Design Economics and Innovation*. 2016. № 2(1). P. 88–101. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2016.01.009>
8. Volkova T., Jäkobsone I. Design thinking as a business tool to ensure continuous value generation. *Intellectual Economics*. 2016. № 10(1). P. 63–69. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intele.2016.06.003>
9. 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. № 5(1). С. 121–130. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.121>
10. Лігоненко Л.О. Дизайн-менеджмент як методологія пошуку та впровадження інновацій. *Академічний огляд*. 2020. № 2(53). С. 64–75. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2020-2-53-7>
11. Сысоева Т.Л., Семёнова Д.В. Продвижение бренда на основе концепции дизайн-менеджмента. *Управленец*. 2014. № 4(50). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prodvizhenie-brenda-na-osnove-kontseptsii-dizayn-menedzhmenta>
12. От дизайнера к менеджменту: новое мышление P&G. URL: <http://www.sostav.ru/columns/dizaynomika/2009/0004/>
13. Strategic Design: Four Steps To Success. 10 June 2019. URL: <https://wishdesk.com/blog/strategic-design-process>
14. The ultimate introduction to Design Strategy. URL: <https://designstrategy.guide/design-strategy/the-ultimate-introduction-to-design-strategy/>
15. Батлер Д., Тишлер Л. Проектируя бизнес: Как захватить рынок, адаптируясь к переменам. Москва : Альпина Паблишер, 2016. 306 с.

REFERENCES:

1. Udris N. S. (2012) Dyzain-Myslennia ta dyzain-menedzhment (novi paradyhmy innovatsiinoho vedennia biznesu). *Upakovka*, no. 6, pp. 57–60. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upakovka_2012_6_20 (in Ukrainian)
2. Design Delivers 2018: How Design Accelerates Your Business. Available at: <https://danskdesigncenter.dk/>

- en/design-delivers-2018-how-design-accelerates-your-business
3. The-New-Design-Frontier-from-InVision. Available at: www.invisionapp.com/inside-design/the-new-design-frontier-explore-the-widest-reaching-report-on-how-design-affects-business/
 4. Braun T. (2012) *Dyzayn-myshlenye: ot razrabotky novykh produktov do proektyrovanyya byznes-modeley*. Moscow: Yzd-vo Mann, Yvanov y Ferber. (in Russian)
 5. Cross N. (2013) *Design Thinking: Understanding How Designers Think And Work*. London; New York: Bloomsbury, 163 p.
 6. Kolko J. (2018) The Divisiveness Of Design Thinking. *ACM Interactions*. May-June. Available at: <http://interactions.acm.org/archive/view/may-june-2018/the-divisiveness-of-design-thinking>
 7. Camacho M. (2016) David Kelley: From Design to Design Thinking at Stanford and IDEO. *The Journal of Design Economics and Innovation*, no. 2(1), pp. 88–101. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2016.01.009>
 8. Volkova T., Jākobsone I. (2016) Design Thinking As A Business Tool To Ensure Continuous Value Generation. *Intellectual Economics*, no. 10(1), pp. 63–69. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intele.2016.06.003>
 9. Bepaliuk Kh.M., Protsak K.V. (2021) Dyzain-myshlenia yak efektyvnyi metod adaptatsii do zmin. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*, no. 5(1), pp. 121–130. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.121> (in Ukrainian)
 10. Lihonenko L.O. (2020) Dyzain-menedzhment yak metodolohiia poshuku ta vprovadzhennia innovatsii. *Akademichnyi ohliad*, no. 2(53), pp. 64–75. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2020-2-53-7> (in Ukrainian)
 11. Sysoeva T.L., Semenova D.V. (2014) Prodvizhenie brenda na osnove kontseptsyy dyzain-menedzhmenta. *Upravlenets*, no. 4(50). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/prodvizhenie-brenda-na-osnove-kontseptsii-dizayn-menedzhmenta> (in Russian)
 12. Ot dyzaina k menedzhmentu: novoe myshlenye P&G. Available at: <http://www.sostav.ru/columns/dizaynomika/2009/0004/> (in Russian)
 13. Strategic Design: Four Steps To Success. 10 June 2019. Available at: <https://wishdesk.com/blog/strategic-design-process>
 14. The Ultimate Introduction To Design Strategy. Available at: <https://designstrategy.guide/design-strategy/the-ultimate-introduction-to-design-strategy/>
 15. Batler D., Tyshler L. (2016) *Proektyruia byznes: kak zakhvatit rynek, adaptyruias k peremenam*. Moscow: Alpyna Pablysher, 306 p. (in Russian)

Стаття надійшла до редакції 03.02.2022.
The article was received 03 February 2022.