



Менеджмент

УДК: 336:331.21:005.8

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19334459>

Дизайн-мислення в реалізації фінансового менеджменту

Минів Роман Михайлович,

кандидат економічних наук, доцент,

кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування,

Львівський національний університет ветеринарної медицини

та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна,

<https://orcid.org/0000-0002-7673-0283>

Коваленко Олена Анатоліївна,

кандидат філологічних наук, доцент,

професор кафедри суспільно-гуманітарних наук,

Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-3377-514X>

Батюк Богдан Богданович,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування,

Львівський національний університет ветеринарної медицини

та біотехнологій імені С.З. Гжицького, Львів, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-3761-1852>

Прийнято: 09.03.2026 | Опубліковано: 30.03.2026



***Анотація.** Цінність дизайн-мислення для сучасних фінансових інституцій полягає в тому, що методи дизайну найуспішніші у задоволенні бажань споживачів, які вони не можуть зрозуміти та сформулювати самостійно. Метою статті є дослідження особливостей дизайн-мислення в реалізації фінансового менеджменту. Методологічною основою дослідження є праці провідних вітчизняних вчених та спеціалістів у галузі формування інвестиційної політики. При вирішенні поставлених у роботі завдань було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: наукову абстракцію, системне узагальнення, структурно-функціональну побудову та комплексний аналіз. В процесі дослідження виявлено, що дизайн-мислення у фінансовому менеджменті - це клієнтоорієнтований підхід, який поєднує ретельний фінансовий аналіз із емпатією до користувачів (клієнтів, співробітників) для створення інноваційних та зручних фінансових продуктів та оптимізації процесів. Досліджено наукові підходи до вивчення теоретичних та концептуальних аспектів розвитку особливостей дизайн-мислення в реалізації фінансового менеджменту. Удосконалено методологію дизайн-мислення, що дозволяє креативним фінансовим інституціям створювати сталий інноваційний процес, тим самим зменшуючи свою залежність від випадкових ідей та інтуїтивних припущень. Запропоновано етапи застосування дизайн-мислення у фінансовому менеджменті, які поєднує ретельний фінансовий аналіз із емпатією для створення інноваційних та зручних фінансових продуктів й оптимізації процесів і витрат. Показано, що дизайн-мислення у фінансовому менеджменті - це методологія, яка поєднує ретельний фінансовий аналіз із емпатією до користувачів (клієнтів, співробітників) для створення інноваційних та зручних фінансових продуктів та оптимізації процесів. У результаті дослідження встановлено, що дизайн-мислення у фінансовому менеджменті - це клієнтоорієнтований підхід, який поєднує емпатію користувача з фінансовими цілями для*



створення інтуїтивно зрозумілих продуктів (фінтех, банкінг) та оптимізації процесів

Ключові слова: *дизайн-мислення, фінансовий менеджмент, клієнтоорієнтованість, фінансові інновації, прототипування, емпатія, оптимізація процесів.*

Design Thinking in Financial Management

Roman Myniv,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Department of Management and Business Administration,

Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and

Biotechnologies, Lviv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-7673-0283>

Olena Kovalenko,

Candidate of Philological Sciences, Associate Professor,

Professor of the Department of Social and Human Sciences,

Odessa State Agrarian University, Odessa, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-3377-514X>

Bohdan Batiuk,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Department of Management and Business Administration,

Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine

and Biotechnologies Lviv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-3761-1852>

Abstract. *The value of design thinking for modern financial institutions lies in the fact that design methods are most successful in satisfying the desires of consumers, which they cannot understand and formulate on their own. The purpose*



of the article is to study the features of design thinking in the implementation of financial management. The methodological basis of the study is the works of leading domestic scientists and specialists in the field of investment policy formation. When solving the tasks set in the work, general scientific and special research methods were used: scientific abstraction, systemic generalization, structural and functional construction and complex analysis. In the process of research, it was found that design thinking in financial management is a client-oriented approach that combines thorough financial analysis with empathy for users (clients, employees) to create innovative and convenient financial products and optimize processes. Scientific approaches to studying the theoretical and conceptual aspects of the development of design thinking in the implementation of financial management are investigated. The design thinking methodology has been improved, allowing creative financial institutions to create a sustainable innovation process, thereby reducing their dependence on random ideas and intuitive assumptions. The stages of applying design thinking in financial management are proposed, which combine thorough financial analysis with empathy to create innovative and convenient financial products and optimize processes and costs. It is shown that design thinking in financial management is a methodology that combines thorough financial analysis with empathy for users (clients, employees) to create innovative and convenient financial products and optimize processes. The study found that design thinking in financial management is a customer-oriented approach that combines user empathy with financial goals to create intuitive products (fintech, banking) and optimize processes.

Keywords: *design thinking, financial management, customer orientation, financial innovation, prototyping, empathy, process optimization.*

Постановка проблеми. Світ фінансів ще ніколи не був таким нестабільним чи непередбачуваним, як сьогодні. Конкуренція ведеться не



лише в продуктах, послугах та технологіях, а й у каналах розподілу, політиці, людях та брендах. Щоб вижити в сучасному складному світі, фінансові організації повинні активно створювати, приймати та впроваджувати нові ідеї. Це вимагає креативного мислення від керівництва та співробітників. Ця навичка стає надзвичайно важливою для успішної конкуренції.

Цінність дизайн-мислення для сучасних фінансових інституцій полягає в тому, що методи дизайну найуспішніші у задоволенні бажань споживачів, які вони не можуть зрозуміти та сформулювати самостійно. З цією метою проводяться дизайн-дослідження, які дозволяють розпізнавати, інтерпретувати та візуалізувати інформацію у формі, доступній для подальшого спілкування з усіма зацікавленими сторонами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика дизайн-мислення в реалізації фінансового менеджменту перебуває у центрі уваги вітчизняних дослідників [1-15]. Водночас зазначене питання залишається недостатньо систематизованим в умовах сучасних викликів. Зокрема, Аберніхіна І. та Божанова О. [1] у своєму дослідженні розвитку фінансового менеджменту в контексті сучасного стану економіки України запропонували систематизацію базових теоретичних елементів фінансового менеджменту, обґрунтували його базові з виділенням їх сутності, мети, основних принципів, переваг та недоліків застосування. Аналізуючи сучасний стан та тенденції розвитку концепції дизайнерського мислення в діяльності підприємств Ананьєва О. та Гойко А. [2] встановили, що дизайнерське мислення стає не лише інструментом створення інноваційних продуктів, а й фундаментом формування клієнтоорієнтованої організаційної культури та стимулювання міждисциплінарної співпраці. В науковій праці Гавловська Н., Власюк І. та Самар Р. [3] дослідили особливості реалізації фінансового менеджменту в системі управління підприємством з урахуванням масштабів його діяльності, організаційної структури, кадрового складу та фінансових ресурсів, а



Давиденко Н., Буряк, А. та Ключка О. [4] дослідили сутність і особливості цифрової трансформації у сфері фінансового менеджменту підприємств в умовах переходу до постіндустріальної економіки. Вивчаючи сучасні стратегії фінансового менеджменту Ільків Р. [5] встановив, що успіхом реалізації певної бізнес-моделі в контексті розробки ефективної стратегії фінансового менеджменту є впровадження новітніх технологій, які відповідають сучасним потребам інноваційного розвитку організацій. Досліджуючи особливості дизайн-мислення як інструменту креативного розвитку персоналу в умовах війни Міро І.М. та Іванова М. І. [6] довели, що дизайн-мислення базується на принципах креативності, співпраці, емпатії та швидкого прототипування рішень, а як інструменту оцінки ризиків інвестиційних проєктів в умовах кризи Минів Р.М. та Залевський Ю.О. [7] представили методи та інструменти дизайн-мислення, які можуть бути корисними для оцінки проєктних ризиків в умовах кризи. Поглиблену діагностику фінансового стану аграрного підприємства провели Павлюк С. І. та Шевчук Д. В. [8] і виявити як загрози, так й резерви зростання, а також оцінили ефективність функціонування системи фінансового менеджменту аграрного підприємства. Інтеграцію принципів дизайн-мислення у систему менеджменту розглядає Петрішина Т. [9], наголошуючи, що дизайн-мислення може бути впроваджене на рівні управлінської ментальності, процесної логіки або інструментарію, формуючи підґрунтя для розвитку адаптивних та людиноцентричних моделей управління. Завдяки емпіричному аналізу Подра О. П. та Чебеняк С.Р. [10] дослідили п'ятиступінчасту модель дизайн-мислення, а Осичка О. В. та Ясинська С. Ю. [11] продемонстрували ефективність п'ятиетапної моделі. В оглядовій роботі Хоменко Л. та Кардашов М. [12] розглянули практичне застосування дизайн-мислення в різних сферах, зокрема бізнесі, освіті, медицині, особистому розвитку тощо. У своєму дослідженні Чупир О. М [13] вказує на вагомий вплив емпатії в процесі ідентифікації потреб споживачів у



контексті застосування дизайн-мислення у сфері підприємництва, підкреслюючи її важливість для розробки рішень, які максимально відповідають очікуванням та потребам ринку. Дизайн мислення як інструмент формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі оцінює Шаров В. [14]. Отримані дослідження є важливими для вияву факторів впливу на процес дизайн-мислення при просуванні сервісноорієнтованих бізнес-моделей. Проводячи порівняльний аналіз інструментів фінансового дизайн-мислення та можливості їх застосування Шолудько О., Грицина О., Агрес О. та Рубай О. [15] дослідили та порівняли інструменти фінансового дизайн-мислення, оцінили їх ефективність та можливості застосування.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість досліджень щодо розвитку дизайн-мислення в реалізації фінансового менеджменту ця проблематика залишається недостатньо дослідженою. Особливо актуальним є формування нових підходів націлених на визначення теоретичних та концептуальних аспектів розробки основних правил та принципів дизайн-мислення в реалізації фінансового менеджменту спрямованих на максимальне задоволення потреб людини, що виникають внаслідок використання продукту чи послуги. Важливість дослідження зумовлена необхідністю інтеграції дизайн-мислення в робочі процеси креативних фінансових організацій спрямованих на зміну культури та управлінських практик, які поєднують емпатію користувача з фінансовими цілями для створення інтуїтивно зрозумілих продуктів (фінтех, банкінг) та оптимізації процесів й дозволяє перейти від жорстких фінансових моделей до рішень, заснованих на реальних потребах та спрощує складні фінансові операції. Запропоноване дослідження спрямовано на удосконалення методології дизайн-мислення, що дозволяє креативним фінансовим інституціям створювати сталий інноваційний процес, тим самим зменшуючи свою залежність від випадкових ідей та інтуїтивних припущень. З огляду на



важливість проблематики, у межах цього дослідження запропоновано етапи застосування дизайн-мислення у фінансовому менеджменті, які поєднує ретельний фінансовий аналіз із емпатією для створення інноваційних та зручних фінансових продуктів й оптимізації процесів і витрат. Результати дослідження допоможуть поглибити наукове розуміння дизайн-мислення як нового, інноваційного підходу до побудови бізнесу фінансових організацій, заснований на інтуїції, здатності розпізнавати шаблони та візуальні символи, а також на створенні ідей, які є не лише функціональними, але й емоційно значущими.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей дизайн-мислення в реалізації фінансового менеджменту.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- дослідити наукові підходи до вивчення теоретичних та концептуальних аспектів розвитку особливостей дизайн-мислення в реалізації фінансового менеджменту;
- удосконалити методологію дизайн-мислення, що дозволяє креативним фінансовим інституціям створювати сталий інноваційний процес, тим самим зменшуючи свою залежність від випадкових ідей та інтуїтивних припущень;
- запропонувати етапи застосування дизайн-мислення у фінансовому менеджменті, які поєднує ретельний фінансовий аналіз із емпатією для створення інноваційних та зручних фінансових продуктів й оптимізації процесів і витрат.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економічній реальності креативні індустрії відіграють дедалі важливішу роль, оскільки вони являють собою сектор, що базується на інтелектуальному капіталі, талантах та культурних кодах. Ця галузь, що характеризується великою динамічністю та невизначеністю, ставить особливі вимоги до процесів



створення нових продуктів та послуг. Традиційні, лінійні моделі, орієнтовані на передбачуваність та зниження ризиків, часто виявляються неактуальними в контексті, де головною перевагою є оригінальність та здатність глибоко розуміти постійно мінливі потреби аудиторії. Тому терміново потрібна методологія, яка допомогла б систематизувати креативні дослідження та спрямувати їх на створення затребуваних та комерційно успішних рішень.

У цьому контексті дизайн-мислення являє собою не банальний набір інструментів, а цілісну філософію вирішення проблем, в якій люди та їхній досвід стоять на передньому плані. Цей підхід, що виник у промислових та продуктових дизайнерів, перетворився на універсальну систему, яку можна застосовувати далеко за межами своєї початкової сфери. Завдяки своїй ітеративній, емпатичній та колаборативній природі, він є надзвичайно потужним інструментом для генерування інновацій, особливо в креативних індустріях.

Дизайн-мислення - це сукупність заходів, спрямованих на максимальне задоволення потреб людини, що виникають внаслідок використання продукту чи послуги. По суті, дизайн-мислення є логічним продовженням принципів, запроваджених у бізнес поведінковою економікою. Принципи дизайн-мислення базуються на методах вирішення бізнес-задач в умовах невизначеності. Цінність підходів дизайн-мислення для сучасного бізнесу полягає в тому, що методи дизайну найбільш успішно задовольняють бажання споживачів, які вони самі не можуть зрозуміти та сформулювати. Для цього проводяться дизайн-дослідження, які дозволяють нам розпізнавати, інтерпретувати та візуалізувати інформацію у формі, доступній для подальшого спілкування з усіма зацікавленими сторонами.

Дизайн-мислення часто помилково вважається виключною компетенцією дизайнерів. Фактично, це міждисциплінарний підхід до вирішення проблем, заснований на глибокому зануренні у користувацький



досвід. Цей процес не є суворо лінійним, а зазвичай поділяється на кілька взаємопов'язаних фаз, кожна з яких виконує свою унікальну функцію.

На основі проведених досліджень нами встановлено, що метод дизайн-мислення у фінансовому менеджменті складається з шести послідовних фаз (табл. 1). Такий підхід дозволяє створювати фінансові продукти та процеси, які базуються на реальних потребах користувачів, а не на припущеннях й дозволяє глибоко вивчити потреби та знаходити нестандартні рішення.

Таблиця 1

Характеристика фаз дизайн-мислення

Фаза	Характеристика
Емпатія	Ця концепція, що походить з психології, була прийнята та ефективно впроваджена в рамках дизайн-мислення. Вона означає здатність чути та розуміти, що говорить клієнт і чого він хоче від кінцевого продукту. Ще важливіше - чути те, що клієнт не сказав і, можливо, не зрозумів, але є для нього справді важливим та бажаним. Емпатія пов'язана зі здатністю поставити себе на місце споживача. І саме тут важливими стають підходи, які сучасні організації розробили в рамках теорії зацікавлених сторін і вже активно впроваджують. Діалог із зацікавленими сторонами будується «з позиції гнучкості та диференціації, виходячи з інтересів зацікавлених сторін, їхніх завдань та цілей, і спираючись на принципи довіри, взаємної поваги та зворотного зв'язку». Зворотній зв'язок лежить в основі першої фази дизайн-мислення. Інші важливі елементи цієї фази включають спостереження, глибокі інтерв'ю, дослідження навколишнього середовища, контекст проблеми людини та день з її життя. Результатом цього дослідження є карта емпатії. Карта емпатії – це інструмент, який допомагає співробітникам зрозуміти клієнта, для якого призначений продукт. Під час створення такої карти розробник ставить себе на місце користувача. Карти емпатії можна використовувати для тестування прототипів та під час рольових ігор, щоб краще зрозуміти потреби аудиторії.
Фокусування	Це перехідна фаза, на якій отримана інформація обробляється, щоб виключити всю зайву та другорядну інформацію. На цій фазі необхідно сформулювати проблеми клієнта, які згодом стануть завданнями. У той час як фаза емпатії дозволяє індивідуальну роботу між співробітником організації та клієнтом, фаза фокусування перетворюється на командну роботу. Фокусування дозволяє чітко висловити проблему, яку потрібно вирішити, на основі зібраної інформації про потреби людини. Мета фокусування – сформулювати питання, яке має бути пов'язане з проблемою. Крім того, питання має бути сформульоване якомога точніше, не про проблему в цілому, а про проблему конкретної людини.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Генерування ідеї	Ця фаза переходить від визначення проблеми до формулювання рішення для користувача. Важливо, щоб це рішення було дійсно створено для конкретного клієнта чи споживача, а не адаптовано під стандартне рішення. Основними принципами цього етапу є оригінальність та індивідуальність. Генерація ідей включає створення прототипів або макетів. В останньому ідея полягає в тому, щоб уявити, яким би був продукт, якби він існував, і поводитися так, ніби він ідеально існує в місці, де його використовуватимуть.
Вибір ідеї	Щоб вибрати ідею, яка найкраще відповідає потребам замовника, необхідно розробити критерії відбору. Потім з різних можливих сценаріїв вибирається ідеальний, який найкраще відповідає вимогам та обраним критеріям.
Прототипування	Прототип – це презентація майбутнього продукту чи послуги, інструмент для обговорення, дослідження чи перевірки ідеї. Прототип може бути у вигляді простого креслення, повністю продуманої концепції, представленої в шаблоні, або електронної таблиці, що імітує фінансові потоки нової організації. Прототип має кілька цілей. Це важливий інструмент для комунікації та взаємодії з замовником, метою якого є досягнення максимально плідної та ефективної співпраці. Прототип дозволяє протестувати кінцевий продукт чи послугу, максимізуючи задоволення клієнтів. Прототип дозволяє керувати процесом розробки рішення та виявляти змінні умови.
Тестування	Тестування передбачає отримання зворотного зв'язку щодо прототипів. Тестування може відбуватися за двома сценаріями. В одному замовник самостійно тестує прототип; на другому етапі тестування проводиться разом з підрядником. Мета тестування полягає в досягненні кількох цілей: покращення прототипу, виявлення його недоліків, виявлення невирішених проблем та розробка нових рішень. Тестування усуває будь-які непорозуміння між клієнтом та підрядником і виробником та покупцем. Якщо цей етап ігнорувати, потреби зацікавлених сторін навряд чи будуть повністю задоволені, і вся попередня робота буде марною, а це означає, що пов'язані з цим витрати не будуть покриті доходами.

Джерело: власна розробка авторів

Поєднання методології дизайн-мислення з викликами фінансового менеджменту створює потужну синергію. Це пов'язано з тим, як основні принципи підходу вирішують основні проблеми цієї галузі.

По-перше, людиноорієнтований характер методу допомагає створювати продукти та послуги, які знаходять сильний відгук у споживачів. Оскільки, лояльність та залученість є критично важливими, здатність не лише задовольняти функціональну потребу, але й надавати унікальний досвід, може стати ключовою конкурентною перевагою.



По-друге, ітеративний характер процесу, заснований на циклі «прототип-тестування-вдосконалення», діє як ефективний механізм управління ризиками в умовах високої невизначеності. Замість того, щоб інвестувати величезні ресурси в розробку кінцевого продукту, який може виявитися нестійким, фінансові організації можуть перевірити свої найсміливіші гіпотези з мінімальними втратами. Це дозволяє «швидко та дешево вдатися до невдачі», перетворюючи потенційні невдачі на цінний навчальний досвід.

По-третє, дизайн-мислення забезпечує спільну мову та структуровану основу для міждисциплінарної співпраці. Креативні фінансові проекти рідко виконуються самостійно, їх виконують команди фінансистів, маркетологів та менеджерів. Цим професіям часто важко досягти спільного розуміння. Дизайн-мислення пропонує чіткі кроки та інструменти (наприклад, карти емпатії, карти шляху клієнта, мозковий штурм тощо), які об'єднують усіх учасників навколо спільної мети- створення цінності для споживачів.

Нарешті, варто зазначити, що методи структурованого формування ідей пропонують можливість подолати творчі блоки та вийти за рамки формулювального мислення. Замість того, щоб чекати на натхнення, команди можуть свідомо розвивати креативність, що є критично важливим у галузях, які потребують постійного потоку нових концепцій.

Незважаючи на численні переваги, було б неправильно представляти дизайн-мислення як універсальне рішення всіх проблем. Його впровадження пов'язане з труднощами та ризиками. Однією з головних небезпек є поверхневе впровадження або так званий «дизайн-театр», коли компанія формально дотримується всіх ритуалів (організація семінарів, обклеювання стін стікерами), але не змінює свою корпоративну культуру, що дозволяє уникнути ризику та запобігти експериментам.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Більше того, цей тип мислення не завжди є оптимальним інструментом для створення проривних інновацій. Зосередження уваги на поточних потребах користувачів іноді призводить до покращених версій існуючих продуктів, але не завжди вдається передбачити потреби, про які самі люди ще не знають. Справжні прориви можуть вимагати поєднання емпатійного підходу з далекоглядним лідерством та глибоким розумінням технологічних тенденцій. Для успішної інтеграції дизайн-мислення в робочі процеси креативних фінансових організацій недостатньо простого опанування його фаз. Потрібен системний підхід, спрямований на зміну культури та управлінських практик організації.

У таблиці 2 наведено рекомендації авторів по інтеграції методології дизайн-мислення у систему фінансового менеджменту, що дозволяють перетворювати традиційні, орієнтовані на цифри процеси, на гнучкі та людиноцентровані стратегії й створювати фінансові продукти та внутрішні системи управління, які краще відповідають реальним потребам бізнесу та клієнтів.

Таблиця 2

Інтеграція дизайн-мислення як інструменту інновацій у фінансовому менеджменті

Рекомендації	Обґрунтування	Практичні кроки впровадження
Розвиток організаційної емпатії	Глибоке розуміння користувача є «фундаментом» усього процесу. Без реального інтересу до користувацького досвіду методологія стає формальністю.	Організуйте регулярні сесії «глибокого занурення», під час яких команди досліджують реальний користувацький досвід (через інтерв'ю та спостереження). Включайте карти руху клієнта як обов'язкові артефакти на початку кожного проєкту. Запрошуйте кінцевих користувачів на внутрішні демонстрації та обговорення.
Сприяння культурі швидкого прототипування	Експериментальний підхід, заснований на створенні та тестуванні недорогих прототипів, допомагає значно знизити ризики та	Виділіть час та ресурси для створення низько-деталізованих прототипів (паперових та цифрових моделей). Впроваджуйте принцип «швидко зазнаєш невдачі, навчаєшся дешево», зміщуючи фокус з уникнення помилок



	прискорити процес навчання.	на отримання цінних уроків з них. Створіть «інноваційну лабораторію» або спеціалізований простір для експериментів.
Формування міждисциплінарних команд	Інновації народжуються на перетині різних компетенцій. Ізоляція експертів у функціональних «групах» шкодить креативності.	Формуйте робочі групи проєктів, які представляють експертів з різних галузей (наприклад, дизайнера, розробника, маркетолога, аналітика тощо). Використовуйте загальні візуальні інструменти (дошки канбан, ментальні карти тощо), які зрозумілі всім учасникам, незалежно від їхньої спеціалізації.
Забезпечення підтримки керівництва	Впровадження дизайн-мислення вимагає зміни усталених процесів, що неможливо без волі та активної участі вищого керівництва.	Організуйте спільні семінари та мозкові штурми. Наведіть конкретні приклади (кейсові дослідження) успішного впровадження методології у суміжних галузях для керівництва. Запустіть невеликі пілотні проєкти, щоб чітко продемонструвати цінність підходу та його економічний вплив. Призначте «амбасадора» дизайн-мислення на рівні вищого керівництва.

Джерело: власна розробка авторів

Дизайн-мислення - це не просто один інструмент серед багатьох, а стратегічна філософія, органічно узгоджена з природою та викликами креативних індустрій. У світі, де цінність все більше зміщується від матеріальних до інтелектуальних та емоційних благ, здатність систематично працювати з невизначеністю, пріоритетувати людський досвід та мобілізувати зусилля різноманітних талантів є ключовим фактором успіху.

Впровадження цієї методології дозволяє креативним фінансовим інституціям створювати сталий інноваційний процес, тим самим зменшуючи свою залежність від випадкових ідей та інтуїтивних припущень. Це шлях від креативності як магії, від «креативності як контрольованого процесу» до креативності як контрольованого процесу, який не зменшує, а навпаки, посилює роль оригінальної ідеї, тестуючи її та збагачуючи у контакті з реальністю. З точки зору авторів, майбутня конкурентоспроможність



підприємств безпосередньо залежить від зрілості організації у впровадженні таких людиноорієнтованих підходів.

Ось деякі з якостей, які повинен мати сучасний лідер для ефективного управління фінансовими активами, що важливі для дизайн-мислення:

1. Лідер повинен мати натхненне бачення та встановлювати новий напрямок, який керуватиме всіх членів команди, залучених до створення продукту, включаючи управління продуктом, розробку, маркетинг, продажі та підтримку. Якщо вони цього не зроблять, люди не будуть за ними слідувати.

2. Лідер повинен створювати умови для творчості та забезпечувати натхнення, коли енергії мало. Коли виникають проблеми, він повинен вміти швидко реагувати та вносити необхідні корективи.

3. Лідер повинен бути готовим прийняти помилки в будь-який час. Він повинен розуміти кожен етап алгоритму дизайн-мислення, вміти підтримувати команду та залишатися лідером протягом усього проекту. Аналітики помічають значний зсув, який відбувається в компаніях одна за одною, ставлячи дизайн у центр своїх організацій. Однак, мова йде не про естетичний аспект дизайнерської концепції, а про дизайн як специфічний підхід до вирішення проблем, дизайн як основну схему процесу та дизайн як інструменти та принципи.

Цей новий підхід значною мірою є результатом зростаючої складності та багатозадачності сучасних технологій та бізнесу.

Дизайн-мислення є важливим інструментом для спрощення цих викликів. Будь-яка компанія, яка перейшла від продукту до послуги, від форми до контенту, від аналогових до цифрових продуктів, повинна зосередитися на користувацькому досвіді. Компанія, яка планує глобалізувати свій бізнес, повинна розробляти моделі, що працюють у різних культурних контекстах. Компанія, яка вирішує конкурувати на основі інновацій, а не ефективності, повинна вміти виявляти проблеми та знаходити експериментальні рішення.



Однак дизайн-центричний підхід не обмежується великими та усталеними корпораціями, бо на ринок також виходять стратегічні консалтингові фірми, часто купуючи провідних постачальників дизайнерських послуг. Однак такий перехід може бути складним. Зміна культури організації може зайняти роки, тому найкращим рішенням є навчання лідерів, які готові бачити себе дизайнерами у своїй організації. Тому дизайн-мислення можна описати як новий, інноваційний підхід до побудови бізнесу організації, заснований на інтуїції, здатності розпізнавати шаблони та візуальні символи, а також на створенні ідей, які є не лише функціональними, але й емоційно значущими.

Слід зазначити, що дизайн-мислення - це не модна концепція, а стратегічно важливий інструмент для розвитку інноваційного потенціалу управління фінансами сучасних креативних індустрій. Завдяки своїй здатності систематизувати творчий процес, спрямовувати його на індивіда та ефективно керувати ризиками в невизначених умовах, він є незамінним «помічником» для компаній, які прагнуть лідирувати у своїх сегментах.

Включення цього підходу дозволить фінансовим менеджерам перейти від інтуїтивного пошуку знань до контрольованого та цілеспрямованого процесу створення цінності. Майбутнє успішних компаній у цій галузі, ймовірно, залежатиме від їхньої здатності гармонійно поєднувати творчу інтуїцію з емпатичним, структурованим та експериментальним підходом до вирішення проблем. Цей синтез, здається, є ключем до створення продуктів та послуг, які є одночасно комерційно успішними та справді актуальними для людей.

Дизайн-мислення є важливою стратегією для фінансових інституцій, які прагнуть впроваджувати інновації та ставати більш ефективними. За допомогою цієї методології організації створюють інноваційні рішення та тим самим значно покращують свої позиції на ринку.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Дизайн-мислення також допомагає знизити ризики та витрати, пов'язані з продуктами та послугами. Завдяки ітеративному тестуванню рішень організації виявляють та вирішують проблеми на ранній стадії, уникаючи таким чином додаткових витрат.

Дизайн-мислення у фінансовому менеджменті перемикає фокус із сухих цифр на потреби реальних людей - чи то клієнти, інвестори чи співробітники фінансового департаменту. Це допомагає створювати зрозумілі звіти, зручні банківські продукти та прозорі фінансові процеси.

У таблиці 3 наведено основні сфери застосування дизайн-мислення у фінансовому менеджменті.

Таблиця 3

Застосування дизайн-мислення у фінансовому менеджменті

Назва процесу	Характеристика
Проектування фінтех-продуктів та банківських послуг	Дизайн-мислення допомагає створювати інтерфейси банківських програм, які мінімізують стрес користувача під час управління фінансами. Розробка персоналізованих систем планування бюджету та накопичень на основі глибокого розуміння звичок витрат (емпатії).
Реформування корпоративної фінансової звітності	Традиційні звіти найчастіше складні для нефінансових менеджерів. Дизайн-мислення використовується для створення візуальних дашбордів, які фокусуються на ключових інсайтах для прийняття рішень, а не просто на масивах даних.
Оптимізація внутрішніх фінансових процесів	Бюджетування - перехід від директивного планування до ітеративного процесу, де враховуються реальні операційні болі відділів. Системи компенсацій- проектування бонусних систем, які справді мотивують співробітників, через прототипування та збирання зворотного зв'язку.
Поліпшення взаємодії зі стейкхолдерами	Розробка прозорих та людиноцентричних комунікацій з інвесторами, що підвищує рівень довіри та фінансову стійкість компанії.
Управління фінансовими ризиками	Використання методу «5 чому» та генерації ідей для виявлення неочевидних сценаріїв криз, які можуть бути пропущені стандартними математичними моделями.

Джерело: власна розробка авторів



Крім того, багато фінансових установ використовують дизайн-мислення для поліпшення своїх онлайн-платформ. Наприклад, одна з провідних вітчизняних фінансових установ виявила, що користувачі часто відчують труднощі з навігацією та розумінням банківських послуг.

Використовуючи емпатію, команда дизайнерів провела численні інтерв'ю та спостереження, щоб зрозуміти проблеми користувачів. На основі зібраних даних вони створили кілька прототипів нових інтерфейсів і протестували їх з користувачами. Результатом став зручний і інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, який значно покращив користувацький досвід та зменшив кількість звернень до служби підтримки.

У секторі фінансових послуг дизайн-мислення спрощує процеси. Банки та фінансові установи використовують цю методологію для переробки своїх послуг, роблячи їх більш інтуїтивними та простими у використанні. Наприклад, створення спрощених інтерфейсів користувача для програм фінансового управління дозволяє клієнтам ефективніше керувати своїми фінансами.

Застосування дизайн-мислення у фінансах включає п'ять етапів, які можна застосувати до бюджетування, фінтех-додатків або оптимізації витрат:

- емпатія - глибоке розуміння потреб користувачів (наприклад, чому співробітники порушують бюджети або що клієнти вважають дратівливим у банківському додатку);
- визначення проблеми (фокус)- формулювання точної проблеми на основі даних, а не припущень;
- генерація ідей- мозковий штурм креативних фінансових рішень;
- прототипування- створення версій (моделей, форм, процесів) для тестування;
- тестування- тестування прототипів у реальних ситуаціях для збору відгуків та зменшення ризику.



Дизайн-мислення може мати значний вплив на бізнес, допомагаючи компаніям створювати інноваційні продукти та послуги, що відповідають потребам клієнтів. Зрештою, дизайн-мислення допомагає фінансовим організаціям покращувати свої продукти та послуги, залучати нових клієнтів та зміцнювати свої позиції на ринку.

Дизайн-мислення у фінансовому менеджменті можна описати як новий та інноваційний підхід до побудови бізнесу фінансової організації, заснований на інтуїції, здатності розпізнавати закономірності та візуальні символи, а також створенні ідей, які є не лише функціональними, але й емоційно значущими.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що дизайн-мислення у фінансовому менеджменті - це клієнтоорієнтований підхід, який поєднує емпатію користувача з фінансовими цілями для створення інтуїтивно зрозумілих продуктів (фінтех, банкінг) та оптимізації процесів. Він дозволяє перейти від жорстких фінансових моделей до рішень, заснованих на реальних потребах та спрощує складні фінансові операції. Показано, що дизайн-мислення у фінансовому менеджменті - це методологія, яка поєднує ретельний фінансовий аналіз із емпатією до користувачів (клієнтів, співробітників) для створення інноваційних та зручних фінансових продуктів та оптимізації процесів.

Удосконалено методологію дизайн-мислення, що дозволяє креативним фінансовим інституціям створювати сталий інноваційний процес, тим самим зменшуючи свою залежність від випадкових ідей та інтуїтивних припущень. Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблений аналіз механізмів інституційної адаптації дизайн-мислення у фінансовому менеджменті, що охоплює процеси формування, розподілу та використання фінансових ресурсів з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей.



Список використаних джерел

1.Аберніхіна І., Божанова О. Фінансовий менеджмент та його базові концепції в контексті сучасного стану економіки України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія «Економічні науки». 2025. № 2 (116). С. 134-140. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-19>.

2.Ананьєва О., Гойко А. Аналіз сучасного стану та тенденції розвитку концепції дизайнерського мислення в діяльності підприємств. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. Серія: економіка, психологія та управління. 2025. №6. DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-06-04-01>

3.Гавловська Н., Власюк І., Самар Р. Фінансовий менеджмент як стратегічна основа антикризового управління підприємством. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. №. 5. С. 397-402 <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/19804>

4.Давиденко Н., Буряк, А., Ключка О. Цифрова трансформація фінансового менеджменту підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 417-422. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-58>

5.Ільків Р. Сучасні стратегії фінансового менеджменту: адаптація до динамічного економічного середовища. Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності» (м. Миколаїв, 19-21 березня 2025 р.) С.67-69. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20948/1/zbirnik-tez-19-21-03-25-67-69.pdf>

6. Міро І.М., Іванова М. І. Дизайн-мислення як інструмент креативного розвитку персоналу в умовах війни. Матеріали XV Міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених «Наукова весна». 2025. С.251-253. URL: https://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/naukova-vesna2025/Scientific_Spring_2025.pdf



7. Минів Р.М., Залевський Ю.О. Дизайн-мислення як інструмент оцінки ризиків інвестиційних проєктів в умовах кризи. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького*. Серія: Економічні науки. 2025, т 27, № 105. С.3-9. doi: 10.32718/nvlvet-e10501
8. Павлюк С. І., Шевчук Д. В. Особливості функціонування системи фінансового менеджменту аграрного підприємства в умовах воєнного стану. *Modern Economics*. 2025. № 54(2025). С. 148-155. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V54\(2025\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V54(2025)-19).
9. Петрішина Т. Інтеграція принципів дизайн-мислення у систему креативного менеджменту: виклики та можливості. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. №12(22). С.1247-1261. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-1247-1261](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1247-1261)
10. Подра О. П., Чебеняк С.Р. Використання концепції дизайн-мислення в процесі здійснення бізнес-аналізу на підприємстві в умовах зовнішньоекономічної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 2 (12). С.109-118. <https://doi.org/https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.109>
11. Осичка О. В., Ясинська С. Ю. Дизайн-мислення: ключ до розв'язання проблем у сучасному бізнесі. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024 № 16. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-10>
12. Хоменко Л. , Кардашов М. Дизайн-мислення: переваги, обмеження, сфери застосування. Дизайн, візуальне мистецтво та творчість: сучасні тенденції та технології : матеріали II міжнародної науково-практичної конференції. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. Том 3. С.83-87. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.14578003>



13. Чупир О. М. Емпатія як основа дизайн-мислення в підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С.73-84. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330661>

14. Шаров В. Дизайн мислення як інструмент формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3 (39). С. 59–69. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-59-69](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-59-69)

15. Шолудько О., Грицина О., Агрес О., Рубай О. Порівняльний аналіз інструментів фінансового дизайн-мислення та можливості їх застосування. *Вісник Львівського національного екологічного університету*. Серія «Економіка АІК». 2024, липень, С. 92–98. DOI:<https://doi.org/10.31734/economics2024.31.013>.