

УДК 005.7:005.21

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-243-251

Дата надходження: 20.02.2026

Дата прийняття до друку: 20.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## МЕТОДОЛОГІЯ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В АДАПТИВНІЙ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

*Ірина Рибалко<sup>1</sup>, Олександр Головко<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Доктор філософії з менеджменту, доцент кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: IrinaRV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5332-2666>

<sup>2</sup>Аспірант, кафедра управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: HolovkoOV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3086-764X>

## DESIGN THINKING METHODOLOGY IN ADAPTIVE BUSINESS PROCESS OPTIMIZATION

*Iryna Rybalko<sup>1</sup>, Oleksandr Holovko<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Doctor of Philosophy in Management, Associate Professor of the Department of Management Technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: IrinaRV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5332-2666>

<sup>2</sup>Postgraduate student, Department of Management Technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: HolovkoOV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3086-764X>

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню проблематики оптимізації бізнес-процесів організації в умовах цифрової трансформації. З огляду на умови сучасного етапу розвитку організацій, які відмічені зростанням динамічності зовнішнього середовища і технологічних змін, вимогами споживачів та загостренням конкуренції, бізнес-процеси вже не є стабільними регламентованими системами. Актуальність теми зумовлена обмеженістю традиційних лінійних підходів до вдосконалення бізнес-процесів, які не забезпечують належного рівня адаптивності, швидкості перевірки управлінських рішень та врахування людиноцентричних факторів у процесах трансформації. Авторами обґрунтовано доцільність використання методології дизайн-мислення як інструменту оптимізації бізнес-процесів та представлено розроблену концептуальну модель оптимізації бізнес-процесів організації в умовах цифрової трансформації «Лабораторія бізнес-процесів», що інтегрує аналітичні, креативні та проєктні етапи в єдину ітеративно-рефлексивну систему прийняття рішень. Модель візуалізує логіку переходів між етапами, механізми зворотних зв'язків та можливість адаптивного коригування управлінських рішень залежно від отриманих результатів тестування та нових даних. Застосування моделі дозволяє розглядати оптимізацію бізнес-процесів як безперервний експериментально-аналітичний процес, який орієнтований на потреби користувачів і вимоги сучасного цифрового середовища. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, структурно-логічне моделювання, а також концептуальне проєктування управлінських процесів. Перспективним напрямом подальших наукових досліджень автори вбачають розробку методів та інструментів практичного застосування представленої концептуальної моделі задля можливості її апробації у діяльності організацій різних сфер, та оцінки ефективності її впровадження.

**Ключові слова:** оптимізація бізнес-процесів, цифрова трансформація, дизайн-мислення, управління бізнес-процесами, концептуальна модель, людиноцентричний підхід.

**Формул:** 0; **рис.:** 1; **табл.:** 0; **бібл.:** 20

**Summary.** The article is devoted to the study of the issues of optimizing business processes of an organization in the context of digital transformation. Given the conditions of the current stage of development of organizations, which are marked by an increase in the dynamism of the external environment and technological changes, consumer demands, and intensified competition, business processes are no longer stable, regulated systems. The relevance of the topic is due to the limitations of traditional linear approaches to business process improvement, which do not provide an adequate level of adaptability, speed of verification of management decisions, and consideration of human-centered factors in transformation processes. The authors justify the feasibility of using design thinking methodology as a tool for optimizing business processes and present a developed conceptual model for optimizing the organization's business processes in the context of digital transformation, "Business Process Laboratory," which integrates analytical, creative, and project stages into a single iterative -reflective decision-making system. The model visualizes the logic of transitions between

*stages, feedback mechanisms, and the possibility of adaptive adjustment of management decisions depending on the results of testing and new data. The application of the model allows us to consider business process optimization as a continuous experimental and analytical process focused on user needs and the requirements of the modern digital environment. The methodological basis of the study consists of general scientific and special methods, in particular analysis and synthesis, generalization, comparison, structural-logical modeling, as well as conceptual design of management processes. The authors see the development of methods and tools for the practical application of the presented conceptual model as a promising direction for further scientific research in order to test it in the activities of organizations in various fields and evaluate the effectiveness of its implementation.*

**Key words:** *business process optimization, digital transformation, design thinking, business process management, conceptual model, human-centered approach.*

**Formulas:** 0; **fig.:** 1; **tabl.:** 0; **bibl.:** 20

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку організацій характеризується високою динамічністю зовнішнього середовища, яка зумовлена цифровою трансформацією, прискоренням технологічних змін, загостренням конкуренції та зростанням вимогливості споживачів. У таких умовах бізнес-процеси організацій перестають бути стабільними регламентованими системами (Головко, 2025). Вони все більше стають відкритими, адаптивними та багатофакторними процесами, ефективність яких визначається здатністю швидко реагувати на зміни. Тому традиційні підходи до оптимізації бізнес-процесів, які базуються на детальному попередньому аналізі, жорсткій регламентації та лінійній логіці управлінських рішень, дедалі частіше виявляються недостатньо результативними. Їх обмеження проявляються у тривалості аналітичних процедур, складності врахування поведінкових і ціннісних аспектів користувачів процесів, а також у низькій гнучкості щодо швидкого тестування і коригування рішень. У результаті менеджери стикаються з ситуацією, коли оптимізаційні ініціативи вже пізно впроваджувати, або вони не враховують реальних потреб учасників процесів. Крім цього цифрову трансформацію в даному контексті слід розглядати як додаткове ускладнення. Адже вона змінює не лише технологічну основу бізнес-процесів, але й логіку їх проєктування та управління. Як зазначали Головко і Ткаченко (2025) інтеграція цифрових інструментів, автоматизація операцій, поява нових каналів взаємодії з клієнтами і

користувачами бізнес-процесів вимагають від менеджера не лише аналітичних компетентностей, а й креативно-проєктних. Отже виникає потреба у методах оптимізації, які поєднують раціональний аналіз, глибоке розуміння користувача та можливість швидкого експериментування з рішеннями.

У цьому контексті особливої актуальності набувають підходи, що ґрунтуються на людиноцентричності, ітеративності та міждисциплінарності. Одним з таких підходів є метод дизайн-мислення. Його інструментарій дозволяє розглядати бізнес-процеси не лише як технологічні або функціональні системи, а ще і як середовище взаємодії людей – їх потреб, досвіду та цінностей (Головко & Рибалко, 2025).

Наявні наукові напрацювання підтверджують ефективність використання дизайн-мислення у сфері інновацій, розробленні продуктів і бізнес-моделей (Вербовська, 2021; Губинський, 2020; Ситник та ін., 2022; Шаров, 2024). Але потенціал даного методу у контексті системної оптимізації бізнес-процесів організації в умовах цифрової трансформації все ще потребує подальшого концептуального осмислення. Відповідно, виникає науково-практична потреба у формуванні концептуальної моделі оптимізації бізнес-процесів, яка зможе відобразити адаптивну, ітеративно-рефлексивну логіку прийняття рішень та забезпечити можливість повернення до попередніх етапів, уточнення проблем і перевірки рішень у реальному середовищі функціонування організації. Отже авторами запропоновано розроблену

концептуальну модель, яка побудована на інтеграції інструментарію дизайн-мислення з методами аналізу та оптимізації бізнес-процесів, як одного з варіантів вирішення окресленої проблеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Досліджуючи питання сутності методу дизайн-мислення авторами в роботі (Головко & Рибалко, 2025) була розглянута його трансформація: від дослідження професійного способу мислення дизайнерів до його перетворення у сформований цілісний метод. Проте, авторами було зазначено, що попри глибоке вивчення даного питання протягом десятиліть, науковці так і не змогли дійти до єдиного формулювання визначення самого поняття «дизайн-мислення». Так, М. Леврик, Л. Лейфер та П. Линк пояснюють його як «образ мислення, культуру і процес створення продуктів, послуг та бізнес-моделей, заснований на ітеративному проектуванні і великих дослідженнях, орієнтованих на користувача» (Захарченко, 2022). Тім Браун, який описав сутність методу дизайн-мислення, визначав дане поняття як «орієнтований на людину підхід до інновацій, котрий базується на інструментах проектування з метою інтеграції потреб людей, можливостей технологій та вимог успішного бізнесу» (Brown, 2008). Вітчизняні науковці також мають свою інтерпретацію даного поняття. Наприклад, Губінський (2020) пропонує наступне трактування: «дизайн-мислення – це підхід до вирішення майже будь-якої задачі, який базується на методології проектування рішень з фокусом на потреби людини, як кінцевого споживача продукту чи сервісу». Не менш цікавим є результати дослідження еволюції розвитку дизайн-мислення із початком у сфері архітектури і сучасним активним використанням в різних сферах: маркетинг, освіта, охорона здоров'я, наука, розробка сайтів і застосунків, модель пошуку роботи та інших (Головко & Рибалко, 2025). Концепт дизайн-мислення, його сутність, зміст та можливості практичного застосування в різноманітних галузях та напрямках

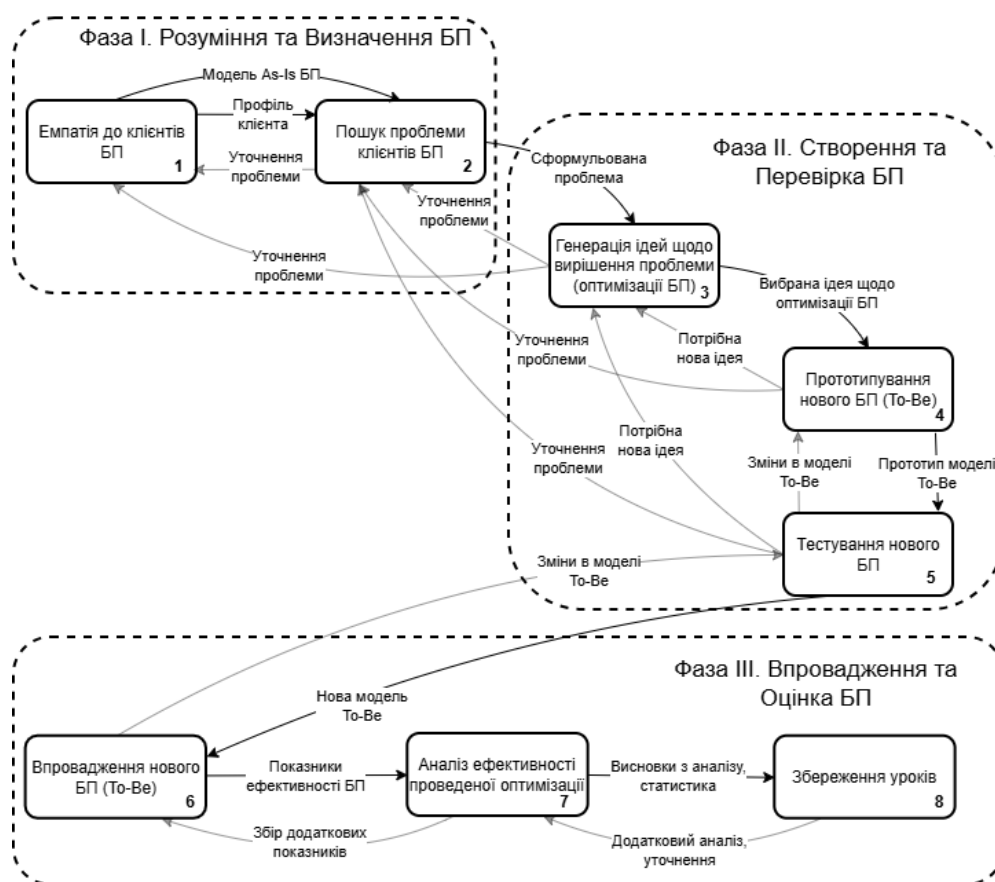
досліджували Захарченко (2022), Blyznuikova et al. (2021), Kolesnikov et al. (2018), Ситник та ін. (2022), Голубчак (2021), Безпалюк & Процак (2021), Варава & Данілова (2021), Косенко та ін. (2022), Шуть (2022), Орлів (2020), Ткаченко & Плинокос (2021), Borynskiy (2025) та інші. Така увага до питань імплементації методу дизайн-мислення в управлінську парадигму загалом і в алгоритми оптимізації бізнес-процесів організації зокрема доводить, що цей метод виступає джерелом динамічних здатностей організацій. Більшість авторів акцентують увагу на креативному аспекті розробки продуктів, проте механізми адаптації внутрішніх операційних моделей до викликів цифрового переходу залишаються дискусійними. Наявні результати досліджень підтверджують ефективність людиноцентричних інструментів у різноманітних галузях, водночас існує потреба у формуванні цілісної стратегії системних перетворень, яка б дозволила синхронізувати даний метод з вимогами сучасного бізнес-середовища.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування доцільності застосування методології дизайн-мислення в задачах оптимізації бізнес-процесів організації в умовах цифрової трансформації, а також представлення авторської концептуальної моделі відповідного процесу та розкриття логіки її функціонування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В межах дослідження передбачено узагальнення теоретичних засад використання дизайн-мислення в управлінській практиці, визначення його ролі як ітеративно-рефлексивного інструменту формування та перевірки управлінських рішень, а також структурування етапів оптимізації бізнес-процесів на основі інтеграції аналітичних і людиноцентричних підходів (Головко & Рибалко, 2025). З метою візуалізації та систематизації такої інтеграції авторами розроблено концептуальну модель оптимізації бізнес-процесів на засадах

дизайн-мислення «Лабораторія бізнес-процесів» (рис. 1), яка розглядає бізнес-процеси не як статичні регламентовані

структури, а як об'єкти постійного дослідження, експериментування та вдосконалення.



**Рис. 1. Концептуальна модель оптимізації бізнес-процесів організації в умовах цифрової трансформації «Лабораторія бізнес-процесів»**

*Джерело: створено авторами*

Модель представляє середовище оптимізації бізнес-процесів як своєрідну управлінську лабораторію, де кожне рішення проходить цикл: гіпотеза – перевірка – оцінювання результатів – коригування. Такий підхід дозволяє менеджеру працювати з бізнес-процесами в режимі контрольованого експерименту, мінімізуючи ризики масштабного впровадження неефективних змін.

У традиційних підходах до оптимізації бізнес-процесів (наприклад, BPM, BPR), домінує послідовна логіка аналізу та впровадження змін (Головка & Данченко, 2024). У цифровій трансформації така послідовність втрачає ефективність через високу швидкість змін у середовищі, де бізнес-процеси стали динамічними.

Саме тому концепт моделі «Лабораторія бізнес-процесів» розкрито через три взаємопов'язані фази, кожна з яких має етапи, поєднані між собою за принципом внутрішнього механізму самоперевірки: якщо рішення працює – рухаємось вперед, якщо ні – повертаємось на рівень, де виникла помилка або невідповідність. Метафоріка лабораторії підкреслює:

–безпечність експериментування, коли прототипування та тестування рішень відбувається до їх повноцінної інтеграції в операційну діяльність;

–доказовість управлінських висновків, що формується не інтуїтивно, а на основі отриманих у процесі апробації даних і зворотного зв'язку від користувачів бізнес-процесів;

–можливість багаторазового повернення до попередніх етапів дослідження і проєктування, що забезпечує гнучкість та адаптивність оптимізаційних рішень.

Такий підхід забезпечує не лінійну, а гнучку та адаптивну динаміку, яка має на меті досягти максимальної ефективності оптимізації бізнес-процесів без втрати зв'язку між потребами стейкхолдерів, креативним пошуком ідей і реальними результатами. Власне, таке правило лежить в основі моделі дизайн-мислення, де кожен етап може бути активований повторно або у змінній послідовності залежно від нових даних чи результатів попередніх кроків. Така процесна природа даного методу зумовлює, що:

–не можна чекати повного проходження всіх фаз, треба тестувати і коригувати елементи процесу, операційні аспекти або параметри «на ходу»;

–нові дані (аналітика, поведінка стейкхолдерів), можуть змінити розуміння проблеми навіть після тестування прототипу;

–ІІІ та автоматизація допомагають швидко створювати ідеї та прототипи, тому чіткі межі між етапами стираються.

Таким чином, концептуальна модель «Лабораторія бізнес-процесів» відображає ітеративно-рефлексивний процес структурований у вісім етапів, які формують три логічні фази, де непослідовність дорівнює адаптивності, а адаптивність – це сутність ефективної оптимізації. Це дозволяє повертатися до попередніх кроків у разі потреби та уточнювати проблему, рішення чи результати. Даний концепт – це сучасний, людиноцентричний і водночас аналітичний підхід до трансформації та вдосконалення організації в умовах цифрової трансформації. Стрілки прямого потоку відображають логічну послідовність кроків, якими рухається процес у разі, коли рішення виявляються коректними та ефективними. А стрілки зворотного потоку формують механізм ітерацій та уточнень, що забезпечує гнучкість моделі,

дозволяючи повернутися на той етап, де необхідно доопрацювати проблему чи створити новий варіант рішення.

-Етап *Емпатія до клієнтів бізнес-процесів (БП)* (блок 1), де збираються детальні дані про досвід, потреби та очікування всіх зацікавлених сторін бізнес-процесу, що складають Профіль клієнта, і формується Модель As-Is поточного стану бізнес-процесу для подальшого аналізу та ідентифікації проблеми, яку необхідно вирішити.

-Якщо зібраних даних достатньо і є чітке розуміння як наразі працює бізнес-процес, сформовані *Профіль клієнта і Модель As-Is БП* (стрілки прямого потоку), передаються, до наступного етапу.

-Етап *Пошук проблеми клієнтів БП* (блок 2), де аналізують дані попереднього етапу, виявляють «вузькі місця» бізнес-процесу та визначають ключові проблеми, які впливають на ефективність бізнес-процесу з погляду його користувача і які необхідно вирішити.

-Якщо сформульована релевантна для оптимізації проблема (орієнтована більше на людину ніж на технологію), її кореневі причини та визначені і узгоджені цільові показники, готується її опис і *Сформульована проблема* (стрілка прямого потоку), передається до наступного етапу. Так зібрані дані перетворюються на чітке завдання.

-Якщо під час спроби формулювання виявляються нові аспекти поведінки клієнта, брак інформації, суперечливі дані чи неточності у моделі As-Is БП, через які неможливо чітко сформулювати проблему, виникає потреба в *Уточненні проблеми* (стрілка зворотного потоку) і поверненні до етапу *Емпатії* (блок 1) для додаткового, більш глибокого занурення у контекст.

Результатом першої фази є структуроване розуміння того, що саме потрібно оптимізувати і чому.

Друга фаза *Створення та Перевірка БП* – це фаза творчого пошуку рішень, перетворення ідеї на тестову модель та збору зворотного зв'язку і вимірювань. Фаза включає в себе три етапи.

-Етап *Генерація ідей щодо вирішення проблеми (оптимізації БП)* (блок 3), де формуються альтернативні шляхи оптимізації бізнес-процесу через колективне або індивідуальне створення рішень (мозковий штурм, творчий пошук), для усунення визначених проблем. Задача процесу – знайти максимально широкий спектр рішень (ідей та гіпотез).

-Якщо визначена найбільш перспективна ідея, *Вибрана ідея щодо оптимізації БП* (стрілка прямого потоку), передається до наступного етапу для створення прототипу моделі, яка демонструватиме як працюватиме оновлений бізнес-процес та наскільки він життєздатний на практиці.

-Якщо процес генерації виявив потребу в *Уточненні проблеми* (стрілки зворотного потоку), повертаємось до етапу *Емпатії* (блок 1) для додаткового збору даних або до етапу *Пошук проблеми клієнтів БП* (блок 2) для більш глибокого аналізу корінних проблем.

-Етап *Прототипування нового БП* (блок 4), де відбувається розроблення концептуального або частково функціонального прототипу нової Моделі То-Ве БП. Іншими словами – це процес матеріалізації обраної ідеї для подальшої перевірки її життєздатності. Тобто створюється швидко і недорого MVP-рішення.

-Якщо отримуємо пілотний процес / сценарій (фізичну або віртуальну модель нового бізнес-процесу), який може бути протестований, *Прототип моделі То-Ве* (стрілка прямого потоку), готовий для перевірки і передається до наступного етапу.

-Якщо під час прототипування виявлені причини, з яких неможливо створений прототип протестувати, або взагалі створити прототип через технічні обмеження чи його не реалістичність, в такому разі *Потрібна нова ідея* (стрілка зворотного потоку), і повернення до попереднього етапу *Генерація ідей щодо вирішення проблеми (оптимізації БП)* (блок 3). Або, у разі фундаментальних

невідповідностей, потрібне *Уточнення проблеми* (стрілка зворотного потоку) і повернення до етапу *Пошук проблеми клієнтів БП* (блок 2).

-Етап *Тестування нового БП* (блок 5), де відбувається перевірка працездатності прототипу на практиці або в симуляційному середовищі з реальними користувачами і даними, вимірюються цільові показники KPIs та отримується зворотній зв'язок (зауваження, пропозиції щодо вдосконалення). Отримані дані формуються у звіт про результати.

-Якщо тестування пройшло успішно і підтвердило життєздатність, високу ефективність та позитивний досвід, *Нова модель То-Ве* (стрілка прямого потоку), затверджується і готова до наступного етапу.

-Якщо виявлені невеликі недоліки і потрібні *Зміни в моделі То-Ве* (стрілка прямого потоку), повертаємось до попереднього етапу *Прототипування нового БП* (блок 4) для швидкого коригування існуючого прототипу.

-Якщо тестування провалене або має серйозні недоліки і *Потрібна нова ідея* (стрілка зворотного потоку), повертаємось до етапу *Генерація ідей щодо вирішення проблеми (оптимізації БП)* (блок 3) для вибору іншого рішення із наявних або створення нових і вибору найбільш ефективного, враховуючи всі деталі невдалого досвіду.

-Якщо проблема або контекст були зрозумілі невірно, або загалом рішення працює, але не вирішує цільову проблему, потрібне *Уточнення проблеми* (стрілка зворотного потоку), і повернення до етапу *Пошук проблеми клієнтів БП* (блок 2), для її переформулювання.

Тобто, друга фаза працює як цикл перевірки гіпотез: створення – тестування – уточнення – повтор. Якщо тестування показує, що процес ефективний і відповідає очікуванням, цикл завершується, а модель вважається готовою для впровадження. Тож результатом другої фази є сформований життєздатний, перевірений варіант оновленого бізнес-процесу.

Перша і друга фази повністю відповідають етапам методу дизайн-мислення – методологічної основи моделі та ітеративного ядра концепту.

Третя фаза **Впровадження та Оцінка БП** передбачає запуск нового, оптимізованого бізнес-процесу, збір показників ефективності, управління змінами із оцінкою їх результативності. Фаза включає в себе три етапи.

-Етап *Впровадження нового БП (To-Be)* (блок 6), де відбувається безпосередньо експлуатація оптимізованого БП в робочому середовищі організації та управління змінами.

-Якщо отримуємо діючий оновлений процес, кількісні та якісні *Показники ефективності БП* (стрілка прямого потоку), передаємо до наступного етапу.

-Якщо на будь-якій стадії роботи оновленого бізнес-процесу виникає критична технічна помилка або непередбачувана проблема, що вимагає *Зміни в моделі To-Be* (стрілка зворотного потоку), повертаємось до етапу *Тестування нового БП* (блок 5), для негайної перевірки, не чекаючи результатів повного завершення бізнес-процесу.

-Етап *Аналіз ефективності проведеної оптимізації* (блок 7), де зібрані показники (фактичні KPIs), і результати функціонування нового бізнес-процесу аналізуються, порівнюються із початковими цілями та оцінюється фінальний вплив оптимізації даного бізнес-процесу на ефективність діяльності організації. На даному етапі абсолютно всі результати аналізу (позитивні та негативні), фіксуються та документуються і *Висновки з аналізу, статистика* (стрілка прямого потоку) передаються до останнього етапу.

-Якщо під час аналізу виявлена недостатня кількість даних для формування об'єктивних висновків, або впровадження не дало очікуваних результатів, потрібен *Збір додаткових показників* (стрілка зворотного потоку), і повернення до етапу *Впровадження нового БП (To-Be)* (блок 6).

-Етап *Збереження уроків* (блок 8) – заключний етап моделі, де відбувається

фіксація і документування набутого досвіду, успіхів та невдач, збереження знань і найкращих практик в результаті чого створюється (поповнюється) база знань, що забезпечує навчання організації і скорочення процесу оптимізації у майбутньому. Даний етап відображає аспекти управління знаннями на фінальній стадії оптимізації бізнес-процесу.

-Якщо в ході документування виявиться, що отримані висновки не містять ключового контексту, необхідного для застосування цих уроків у майбутньому або даних для належного їх документування відповідно стандартам управління знаннями конкретної галузі, чи виявляться розбіжності між різними частинами звіту або між кількісними та якісними даними, потрібен *Додатковий аналіз, уточнення* (стрілка зворотного потоку) і повернення до етапу *Аналіз ефективності проведеної оптимізації* (блок 7). Даний зворотний зв'язок є фільтром якості для результатів аналізу: якщо якість отриманих даних недостатня для архівації, потрібне їх доопрацювання.

Отже, представлена концептуальна модель оптимізації бізнес-процесів організації в умовах цифрової трансформації «Лабораторія бізнес-процесів» є комплексною, ітеративною та орієнтованою на людину. Вона поєднує в собі філософію дизайн-мислення, управління знаннями та оцінку ефективності. Зворотні зв'язки моделі є нормою, а не винятком. І саме це гарантує, що рішення постійно перевіряються, коригуються і залишаються орієнтованими на задоволення потреб стейкхолдерів бізнес-процесу та спрямовані на досягнення реальних, вимірюваних результатів. Модель графічно відображає один повний цикл оптимізації бізнес-процесу, але оптимізація – це не разове рішення, а безперервний процес вдосконалення. Одне проходження циклу моделі є частиною постійного вдосконалення організації, де кожне наступне проходження враховує набутий досвід.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження авторами обґрунтовано доцільність використання методології дизайн-мислення як інструменту оптимізації бізнес-процесів організації в умовах цифрової трансформації і доведено, що його ітеративно-рефлексивна логіка дозволяє подолати обмеження лінійних підходів до вдосконалення процесів через забезпечення гнучкості прийняття рішень, можливості їх поетапної перевірки та своєчасного коригування.

Розроблена концептуальна модель «Лабораторія бізнес-процесів» наочно відображає інтеграцію аналітичних процедур дослідження бізнес-процесів із людиноцентричними та проектними інструментами дизайн-мислення. Її структура дозволяє розглядати оптимізацію не як одноразову управлінську дію, а як

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в аспірантурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався для створення таблиць, аналізу результатів або написання тексту статті. Інструмент Gemini використано лише як допоміжний засіб для добору ідей щодо назви концептуальної моделі бізнес-процесів «Лабораторія бізнес-процесів». Остаточна назва моделі, її зміст і наукові положення сформульовані авторами самостійно.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

## Література:

- Беспалюк, Х. М., & Процак, К.В. (2021). Дизайн-мислення як ефективний метод адаптації до змін. *Вісник Львівського політехнічного національного університету. Серія «Проблеми економіки та управління»*, 5(1), 121-131.
- Варава, Л. М., & Данілова, А. А. (2021). Дизайн-мислення як компонент інноваційного менеджменту. У *Сучасний менеджмент: проблеми теорії та практики*, (с. 83-85). Кривий Ріг.
- Вербовська, Л. (2021, 30 вересня). Теоретичні аспекти використання дизайн мислення організаціями в умовах змін. У *Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи* (с. 134-135). Івано-Франківськ.
- Головко, О., & Ткаченко, Ф. (2025). Цифровізація бізнес-процесів: передумови та тенденції. *Управління розвитком складних систем*, (62), 62–71. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.62.62-71>

безперервний адаптивний процес, що функціонує на засадах зворотних зв'язків, експериментування і накопичення знань про ефективність попередньо прийнятих рішень. Можливість використання моделі як методичного орієнтира для менеджерів у процесах трансформації бізнес-процесів, особливо у ситуаціях високої невизначеності, цифровізації операційної діяльності та необхідності швидкого тестування інноваційних рішень демонструє її практичну цінність.

Перспективи подальших досліджень пов'язані із розробкою методів та інструментів практичного застосування концептуальної моделі «Лабораторія бізнес-процесів», апробацією моделі в діяльності організацій різних сфер, та оцінюванням ефективності її впровадження.

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в аспірантурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався для створення таблиць, аналізу результатів або написання тексту статті. Інструмент Gemini використано лише як допоміжний засіб для добору ідей щодо назви концептуальної моделі бізнес-процесів «Лабораторія бізнес-процесів». Остаточна назва моделі, її зміст і наукові положення сформульовані авторами самостійно.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

- Головко, О.В., & Данченко, О.Б. (2024, 06-07 грудня). Моделі та методи оптимізації бізнес-процесів організації в умовах цифрової трансформації. У *Project, Program, Portfolio Management. P3M-2024*, (с. 151-155). Одеса: ПШП. [https://drive.google.com/file/d/1cUh29AiOfhFiFK7QqvmZ0XM4doV8k8Ed/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1cUh29AiOfhFiFK7QqvmZ0XM4doV8k8Ed/view?usp=drive_link).
- Головко, О.В., & Рибалко, І.В. (2025, 28-29 листопада). Дизайн-мислення у менеджменті бізнес-процесів. У *Project, Program, Portfolio Management. P3M-2025*, (с. 91-95). Одеса: ПШП.
- Головко, О.О. (2025, 15–20 вересня). Сучасні підходи до проектування бізнес-процесів. У *Інформаційні системи та інноваційні технології управління проектами і програмами* (с. 102-106). Харків: ХНУРЕ. <https://mmp-conf.org/documents/archive/proceedings2025.pdf>
- Голубчак, К. (2021). Методика дизайн-мислення в архітектурній освіті як інноваційний засіб формування креативності майбутніх архітекторів. *Містобудування*

та територіальне планування, (76), 63–70.  
<https://doi.org/10.32347/2076-815x.2021.76.63-70>

9.Губинський, А. (2020, 25 жовтня). Навіщо дизайн-мислення бізнесу? *CRAFT INNOVATIONS*  
<https://www.craftinnovations.com.ua/post/design-thinking-for-business>

10.Захарченко, Н.В. (2022). Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. *Академічний огляд*, 1(56), 53-60.

11.Косенко, Д.Ю., Вишнеvsька, О.В., & Остапик, С.В. (2022). Дизайн-мислення: теоретичні підстави та критика. *Art and Design*, (4), 43–50.  
<https://doi.org/10.30857/2617-0272.2022.4.4>

12.Орлів, М.С. (2020). Розвиток людських ресурсів та організаційної культури в державних органах: використання методології дизайн-мислення. *Публічне управління та адміністрування в Україні*, 19, 76-81.

13.Ситник, Н.І., Пермінова, С.А., & Воржакова, Ю.П. (2022). Дизайн-стратегія як інструмент розроблення нових продуктів. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*, (45), 42-49.

14.Ткаченко, А.М., & Плинокос, Д.Д. (2021). Дизайн-мислення, як нова парадигма розвитку стартапу. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 6(39), 238-246.

15.Шаров, В. (2024). Дизайн-мислення: концепція та ключові етапи. *Development Service Industry Management*, (2), 259-264.

16.Шуть, О.Ю. (2022). Дизайн-мислення в управлінні сучасними компаніями. У *Національний фармацевтичний університет*, (с. 153-155). Харків.  
<https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/28808/1/153-155.pdf>

17.Blyznyukova, I., Teslenko, P., Danchenko, O., & Melenchuk, V. (2021). The concept of creating a minimum viable product and design-thinking in the it-project team management. *Bulletin of NTU "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management*, 2(4), 11-17.  
<https://doi.org/10.20998/2413-3000.2021.4.2>

18.Borynskyi, T. (2025). Design thinking methodology: theory and practice. *Coordinates of Public Administration*.  
<https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.04>

19.Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84–92.

20.Kolesnikov, O.E., Lukianov, D.V., Gogunskii, V.D., & Sherstyuk, O.I. (2018). The Use of the “designthinking” and “seven hats” Methods at the Project Initiation and Planning Stage. *Herald of Advanced Information Technology. Publ. Nauka i Tekhnika*, 1(1), 62-68.