



Менеджмент

УДК: 631.11:005.95/.96.005.21

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19051583>

Дизайн-мислення у HR-процесах аграрних підприємств

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,

orcid.org/0000-0002-7673-0283

Кільницька Олена Сергіївна,

кандидат економічних наук, доцент,

кафедра економіки, підприємництва та туризму,

Поліський національний університет, м. Житомир, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-9719-120X>

Прийнято: 02.03.2026 | Опубліковано: 16.03.2026

Анотація. Дизайн-мислення в HR-процесах підприємства - це технологія, яка дозволяє структурувати ролі в робочих групах, ефективніше організовувати роботу з людськими ресурсами, підвищувати залученість співробітників, розуміти потреби співробітників та створювати інтегроване робоче місце, яке надихає на новий досвід. **Мета статті** - дослідити концептуальні особливості дизайн-мислення у HR-процесах аграрних підприємств та запропонувати інструменти й механізми дизайн-мислення для вирішення проблем у сфері HR. **Методи дослідження** включають загальні наукові методи абстрагування,



аналізу та синтезу. З метою досягнення дослідницьких завдань у роботі застосовано діалектичний метод наукового пізнання. Абстрактно-логічний метод теоретичних та фактичних узагальнень використано для формулювання висновків та пропозицій. Інформаційною базою дослідження стали наукові праці українських вчених за розглянутою темою, результати власних досліджень авторів тощо. **Результати дослідження.** Розроблено інструменти дизайн-мислення під час підбору персоналу та процесу адаптації персоналу аграрних підприємств, які допомагають забезпечити та організувати ефективне використання людських ресурсів, що важливо для загального успіху підприємства. Запропоновано механізм використання дизайн-мислення в структурі управління персоналом й механізм практичного застосування HR в аграрних підприємствах. Наведено інструменти дизайн-мислення, специфічні для HR-процесів, які дозволять структурувати ролі в робочих групах, ефективніше організовувати роботу з людськими ресурсами, підвищувати залученість співробітників, розуміти їх потреби та створювати інтегроване робоче місце, яке надихає на новий досвід. **Висновки.** Дизайн-мислення в HR - це людино-орієнтований підхід, спрямований на вирішення проблем співробітників шляхом розуміння їхніх потреб, тим самим підвищуючи їх лояльність, покращуючи досвід кандидатів та оптимізуючи HR-процеси, що дозволяє трансформувати HR-стратегію з адміністративної на інноваційну, створюючи гнучкі та ефективні інструменти управління персоналом.

Ключові слова: персонал, дизайн-мислення, підприємство, HR-процеси, інструменти, механізм, етапи, кадровий менеджмент, модель, управління людськими ресурсами.



Design thinking in HR processes of agricultural enterprises

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, orcid.org/0000-0002-7673-0283

Olena Kilnitska,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department Economics, Entrepreneurship and Tourism,
Polissia National University, Zhytomyr, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0001-9719-120X>

Abstract. Design thinking in HR processes of an enterprise is a technology that allows you to structure roles in working groups, organize work with human resources more effectively, increase employee engagement, understand employee needs and create an integrated workplace that inspires new experiences. **The purpose** of the article is to explore the conceptual features of design thinking in HR processes of agricultural enterprises and offer design thinking tools and mechanisms for solving problems in the HR field. **Research methods** include general scientific methods of abstraction, analysis and synthesis. In order to achieve research objectives, the dialectical method of scientific cognition was applied in the work. The abstract-logical method of theoretical and factual generalizations was used to formulate conclusions and proposals. The information base of the study was the scientific works of Ukrainian scientists on the topic under consideration, the results of the authors' own research, etc. **Research results.** Design thinking tools have been developed during the recruitment and adaptation process of personnel of agricultural enterprises, which help to ensure and organize the effective use of human resources, which is important for the overall



success of the enterprise. A mechanism for using design thinking in the structure of personnel management and a mechanism for the practical application of HR in agricultural enterprises have been proposed. Design thinking tools specific to HR processes have been presented, which will allow structuring roles in working groups, organizing work with human resources more effectively, increasing employee involvement, understanding their needs, and creating an integrated workplace that inspires new experiences. **Conclusions.** Design thinking in HR is a human-centered approach aimed at solving employee problems by understanding their needs, thereby increasing their loyalty, improving the candidate experience, and optimizing HR processes, which allows transforming HR strategy from administrative to innovative, creating flexible and effective HR management tools.

Keywords: personnel, design thinking, enterprise, HR processes, tools, mechanism, stages, personnel management, model, human resource management.

Постановка проблеми. У динамічному бізнес-середовищі, що характеризується позитивними змінами, пов'язаними з технологічним розвитком, та піддається впливу зовнішніх потрясінь, спричинених геополітичними та економічними ризиками, управління людськими ресурсами потребує трансформації: переходу від традиційних технологій до інноваційних, заснованих на креативності, оригінальності, ініціативності, критичному мисленні, аналізі, вирішенні складних проблем, генеруванні ідей та емоційному інтелекті. Це підкреслює важливість практичного застосування дизайн-мислення в HR-процесах підприємства.

У контексті кадрового менеджменту дизайн-мислення - це системний підхід до вирішення проблем людських ресурсів, орієнтований на конкретних співробітників. Дизайн-мислення в HR-процесах підприємства - це технологія, яка дозволяє структурувати ролі в робочих групах, ефективніше організовувати роботу з людськими ресурсами, підвищувати залученість співробітників, розуміти потреби співробітників та створювати інтегроване робоче місце, яке



надихає на новий досвід. Як результат, дизайн-мислення в HR-процесах підприємства допомагає залучати та утримувати кваліфікованих співробітників, що підвищує лояльність та відданість співробітників.

Тому важливо розробляти інструменти для практичного застосування дизайн-мислення в HR-процесах підприємства, спрямовані на досягнення кадрових завдань, що забезпечують конкурентну перевагу аграрних підприємств на ринку праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна кількість наукових напрацювань свідчить про значну увагу до питань дизайн-мислення у HR-процесах аграрних підприємств. Зокрема, Ананьєва О. та Гойко А. [1] дослідили сучасний стан та перспективи розвитку концепції дизайнерського мислення у діяльності підприємств в умовах глобалізації, цифровізації та Четвертої промислової революції. Боринський Т. М. [2] пропонує проблеми воєнного часу органам місцевого самоврядування вирішувати з використанням інноваційних засобів, зокрема технологій дизайн-мислення. Гаврись О. О. та Лепетень Д. А. [3] встановили, що використовуючи дизайн-мислення рішення ухвалюються спираючись на знання того, що клієнти дійсно хочуть, а не лише покладаючись на історичні дані або ризиковані припущення, засновані на власному баченні проблеми чи інстинкті. Канова О. А., Кривобок К. В. та Заславський С. Є. [4] проаналізували визначення дизайн-мислення у контексті вивчення підприємництва та менеджменту. Ковтун В. [5] проаналізував сучасні світові практики впровадження філософії та методології дизайн-мислення та навів приклади застосування методології у корпоративних програмах навчання відомих бізнес-компаній. Лопушняк Г., Бондаренко С. та Дмитрук С. [6] розробили моделі інтеграції принципів дизайн-мислення у лідерські практики соціальної сфери для ефективного кризового управління. 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. Осичка О. В., та Ясинська С. Ю. [8] дослідили впровадження дизайн-мислення в



українському бізнесі як інструменту вирішення викликів в сучасних умовах нестабільності. Петрішина Т. [9] показала, що дизайн-мислення може бути впроваджене на рівні управлінської ментальності, процесної логіки або інструментарію, формуючи підґрунтя для розвитку адаптивних та людиноцентричних моделей управління. Рижова І. [10] визначила ключових концепцій та теоретичних підходів, що дозволяють осмислити дизайн у соціальному вимірі. Холодний Г. О. [11] запропонував змістовне визначення програмних інтегрованих дизайн-рішень - системи взаємодії різних видів, інструментів і програм дизайну, синтезу принципів управління та концепцій дизайну, при якій кожна з них може бути інтегрована з іншими проєктними інструментами та підкріплена ними для досягнення максимальної ефективності. Хоменко Л. та Кардашов М. [12] розглянули практичне застосування дизайн-мислення в різних сферах, зокрема бізнесі, освіті, медицині, особистому розвитку тощо. Чупир О. М [13] розкрив 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. Шаров В. [14] дослідив феномен дизайн-мислення як методології, що орієнтована на людину та революціонізує підхід до вирішення складних проблем, в іншій науковій праці [15] - фактори впливу концепції та процесу дизайн-мислення на появу та просування сервісноорієнтованих бізнес-моделей, зокрема їх синергетична взаємодія з інновацій, персоналізації та забезпеченню досвіду споживачів. Шолудько О. В., Грицина О.В. та Агрес О.Г. [16] визначили ключові інструменти фінансового дизайн-мислення та запропонували механізм його застосування.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблема дизайн-мислення у HR-процесах аграрних підприємств стала об'єктом дослідження багатьох українських вчених, а низка теорій і концепцій досі залишаються нерозкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики та актуальність дослідження. Особливо актуальним є розробка



ефективних інструментів для практичного застосування дизайн-мислення в HR-процесах підприємства, спрямованих на досягнення кадрових завдань, які забезпечують конкурентну перевагу аграрних підприємств на ринку праці та допомагають забезпечити й організувати ефективне використання людських ресурсів, що важливо для загального успіху підприємства.

Запропоноване дослідження спрямовано на розробку та впровадження інструментів дизайн-мислення під час підбору персоналу та процесу адаптації персоналу аграрних підприємств.

З огляду на важливість проблематики, у межах цього дослідження розроблено механізм використання дизайн-мислення в структурі управління персоналом та механізм практичного застосування HR в аграрних підприємствах й наведено інструменти дизайн-мислення, специфічні для HR-процесів, які дозволять структурувати ролі в робочих групах, ефективніше організовувати роботу з людськими ресурсами, підвищувати залученість співробітників, розуміти їх потреби та створювати інтегроване робоче місце, яке надихає на новий досвід.

Результати дослідження допоможуть поглибити наукове розуміння сучасної практики дизайн-мислення як креативного методу вирішення проблем у сфері HR.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті - дослідити концептуальні особливості дизайн-мислення у HR-процесах аграрних підприємств та запропонувати інструменти й механізми дизайн-мислення для вирішення проблем у сфері HR.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- дослідити наукові підходи до вивчення теоретичних та концептуальних особливостей дизайн-мислення у HR-процесах;
- розробити механізм використання дизайн-мислення в структурі управління персоналом;



- запропонувати інструменти дизайн-мислення під час підбору персоналу та процесу адаптації персоналу аграрних підприємств.

- розробити механізм практичного застосування HR в аграрних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ідею дизайн-мислення вперше сформулював лауреат Нобелівської премії Герберт Саймон у 1970-х роках у своїй книзі «Наука про штучне», у якій він представив тезу про подібність креативних підходів у різних видах людської та бізнес-діяльності.

Ефективна трансформація HR-процесів вимагає ітеративного підходу, заснованого на концепціях дизайн-мислення. Дизайн-мислення - це гнучка та ітеративна методологія вирішення проблем, яка зосереджена на потребах та цінностях клієнтів для створення інтуїтивних рішень та досягнення цих цінностей. По суті, дизайн-мислення передбачає розуміння фізичних, когнітивних та емоційних потреб клієнтів HR з метою розробки «персони», яка керує дизайном послуг та продуктів. Воно використовує креативність та інновації для швидкого генерування ідей та тестування прототипів, створення нових ідей, цифрових інструментів та рішень.

На практиці дизайн-мислення - це специфічний процес, який можна розділити на фази. Дотримання кожної фази дозволяє керівникам HR навчитися ефективно мислити та діяти, керувати очікуваннями співробітників та формувати їхній досвід в організації.

Нижче наведено послідовність кроків, яка дозволяє керівникам HR корегувати загальноприйняті уявлення та розвивати дизайн-мислення.

1. *Спостереження.* Варто дивитися за межі процесів, що відбуваються на підприємстві. Необхідно бути залученим, але намагатися залишатися спостерігачем. Постійно відповідати на запитання типу: «Яка додаткова інформація потрібна, щоб зрозуміти це? У чому справжня проблема? Хто впливає на ситуацію і як?».



2. *Емпатія.* Намагання вивчати поведінку співробітників та з'ясувати, як вони оцінюють підприємство. Головна мета - зрозуміти їхні мотиви та визначити фактори, що вплинули на їхній досвід. Потім повернутися до питань: «Які наші співробітники? Чим вони цікавляться? Що вони шукають у цій підприємства?»

На цьому етапі не важливо давати співробітникам усе, що вони хочуть. Бізнес-цілі підприємства та здоровий глузд все ще повинні бути першочерговими. Однак розуміння потреб співробітників дозволить ефективніше керувати їхнім благополуччям, підвищити залученість та розвинути розуміння того, які співробітники потрібні підприємства для досягнення найкращих результатів.

3. *Розвиток уяви.* При визначенні того, що потрібно співробітникам підприємства, необхідно уявити інструменти та ресурси, які знадобляться для цього. Необхідно створити «картинку» у своїй уяві, або ще краще, за допомогою діаграм та таблиць, яка показує результати, яких може досягти підприємство та його співробітники. Порівняння реальності із необхідними змінами.

Цілком можливо, що на цьому етапі деякі з бажань виявляться недосяжними. Тоді можна побачити, які процеси в організації насправді потребують змін.

4. *Створення прикладів.* Після того, як відбудеться візуалізація, необхідно визначити, що дозволить створити модель процесів у режимі реального часу. Вкрай важливо перевірити мислення та протестувати його на поточних бізнес-проблемах підприємства. Ще раз відповісти на питання: «Як я можу протестувати себе? Які процеси в підприємства можна негайно змінити? Які співробітники можуть допомогти в цьому?»

5. *Тестування.* Створення модель змін для одного процесу, припускаючи, що він стосується співробітників, яка показує ідеальний досвід співробітників.

На цьому етапі можна сформувати фокус-групу. До неї можуть входити співробітники, чий ідеальний досвід вже створено. Якщо таких спеціалістів



немає або їх не можна об'єднати для вирішення однієї проблеми, потрібно зосередитися на тих, хто найбільш лояльний до підприємства.

Враховуючи можливості підприємства, необхідно продемонструвати готовність задовольнити одну або кілька важливих на даний момент потреб. Важливо зазначити, що під «демонстрацією» мається на увазі фактичне отримання працівником певної значної вигоди (матеріальної чи нематеріальної).

6. Підтримка балансу. Намагання постійної підтримки атмосфери довіри в команді. Взаємна участь працівників та організації в розвитку один одного може бути потужною рушійною силою для підприємства. Навпаки, спроби будь-якої сторони змусити іншу давати трохи менше, коли ніхто цього не помічає, підірвуть усі досягнення в довгостроковій перспективі.

Загалом, дизайн-мислення дозволяє нам не лише бачити процес, але й зосереджуватися на людині, яка його створює. Акцент робиться на людині, яка може змінюватися набагато швидше, ніж будь-яка послідовність дій. Розуміння мотивацій, що рухають змінами в досвіді працівників, дозволяє керівникам HR передбачати та керувати організаційними змінами як повноцінний бізнес-партнер.

Дизайн-мислення базується на п'ятиетапній моделі, запропонованій Стенфордським інститутом дизайну під керівництвом Т. Брауна. Основними етапами моделі є:

- емпатія - занурення в проблемну область та користувацький досвід;
- фокус - визначення конкретного та здійсненого завдання;
- генерація ідей - створення та вибір рішення;
- прототипування - створення моделі для тестування визначених рішень;
- тестування - зворотний зв'язок та вибір рішення.

Ця визнана п'ятиетапна модель дизайн-мислення широко використовується сьогодні як окремими особами, так і підприємствами для вирішення різних проблем та питань.



На основі вивчення та опрацювання наукової літератури нами розроблено механізм використання дизайн-мислення в структурі управління персоналом (рис.1).

Дизайн-мислення визначається як креативний, мистецький метод вирішення проблем. Він базується на розумінні глибоких потреб різних зацікавлених сторін і прагне знайти рішення, які принесуть користь усім зацікавленим сторонам; іншими словами, рішення, які зосереджені на всіх залучених. У сфері HR це можуть бути менеджери, співробітники або кандидати, залучені до будь-якої частини процесу управління персоналом.

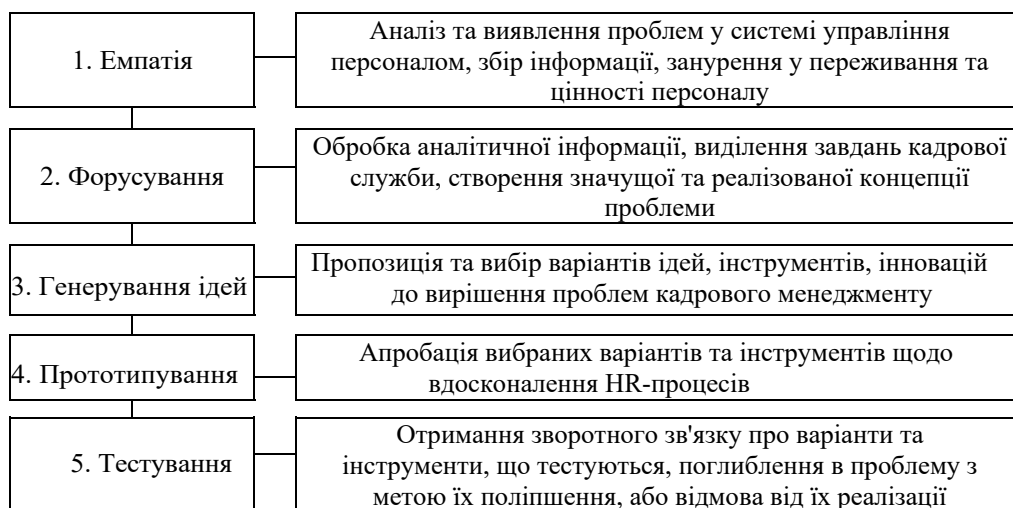


Рис.1. Модель застосування дизайн-мислення у кадровому менеджменті
Джерело: складено автором

На рисунку 2 наведено інструменти дизайн-мислення, специфічні для HR-процесів.

Дизайн-мислення дозволяє створювати новий продукт або послугу для клієнтів, які в контексті управління людськими ресурсами є потенційними та поточними співробітниками підприємства. Інструменти дизайн-мислення, представлені в контексті процесів управління людськими ресурсами, використовуються практично в кожній підприємства.



Рис. 2. Інструменти дизайн-мислення у HR-процесах

Джерело: складено автором

У сучасному середовищі розробки управління людськими ресурсами є однією з найважливіших сфер діяльності підприємства, що допомагає підвищити її ефективність. Іншими словами, професійно структуровані процеси управління людськими ресурсами в підприємства допомагають забезпечити та організувати ефективне використання людських ресурсів, що важливо для загального успіху підприємства.

Розглянемо інструменти дизайн-мислення на прикладі конкретних HR-процесів аграрних підприємств, особливо з точки зору підбору та адаптації персоналу.

На рисунку 3 наведено рекомендовані інструменти дизайн-мислення для підбору персоналу та пов'язано їх з етапами п'ятиетапної моделі Т. Брауна для аграрних підприємств.

На основі даних рисунка 3 ми виявили, що інструменти підбору персоналу в соціальних мережах та управління соціальними мережами були визначені як рекомендовані інструменти дизайн-мислення для підбору персоналу.

Далі рисунку 4 представлені рекомендовані інструменти дизайн-мислення у процесі адаптації персоналу аграрних підприємств.



Рис. 3. Інструменти дизайн-мислення під час підбору персоналу аграрних підприємств

Джерело: складено автором

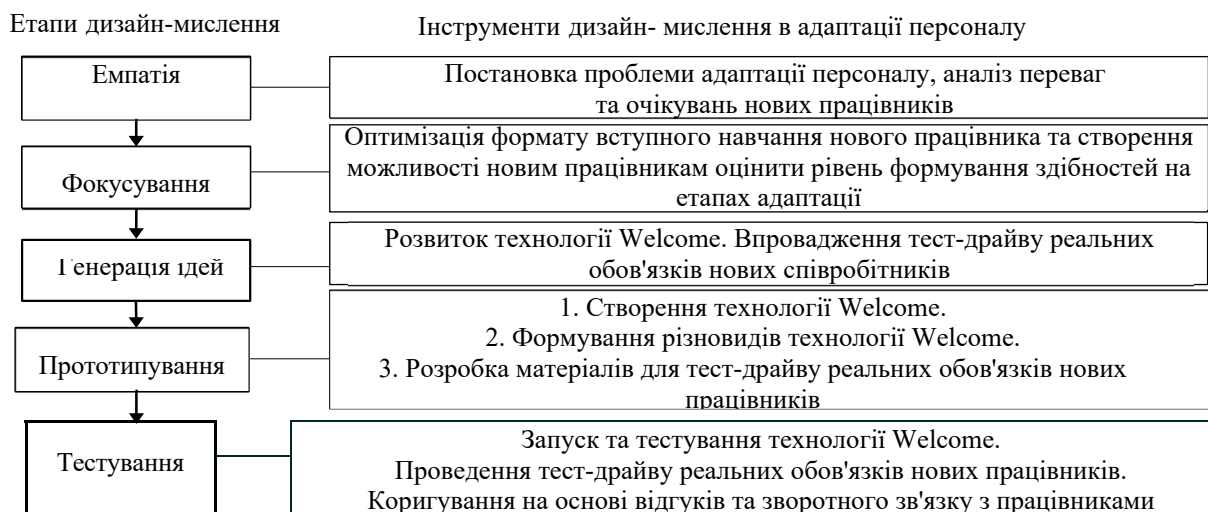


Рис. 4. Інструменти дизайн-мислення у процесі адаптації персоналу аграрних підприємств

Джерело: складено авторами

Як основні інструменти дизайн-мислення в процесі адаптації персоналу визначено технологію Welcome та тест-драйв. Зокрема, у технологію Welcome



рекомендуємо включити welcome-квест та welcome-тренінг. Це забезпечить лояльність нових співробітників до підприємства.

Метою welcome-quest є не лише отримання тривалих знань про підприємство та її структурний підрозділ, але й інтеграція нового співробітника в трудову діяльність. Новим співробітникам особливо рекомендується інтегрувати відповідний додаток у свій мобільний телефон, який дозволяє їм здійснити віртуальну екскурсію підприємством з вбудованою базою даних співробітників, їхніми посадами та контактною інформацією після відкриття.

Welcome-тренінг корисне як для співробітника, так і для підприємства. Нові співробітники швидко звикають до системи цінностей аграрних підприємств, принципів роботи тощо. Переваги вступного курсу для підприємства такі:

- менші початкові витрати на ознайомлення;
- більша лояльність та відданість співробітників цінностям підприємства, мотиваційний інструмент;
- економія часу безпосередніх керівників та наставників, частково або повністю усуваючи необхідність навчання нових співробітників;
- менша плінність кадрів серед нових співробітників та більша кількість співробітників, які успішно проходять випробувальний термін.

Організація тестування реальних робочих завдань для нових співробітників передбачає залучення кінцевого кандидата до робочого процесу на термін від кількох годин до тижнів, залежно від роботи, до прийняття остаточного рішення про працевлаштування. Для нового співробітника це включає створення реальної виробничої ситуації, зустріч з керівництвом, наставниками та колегами з суміжних відділів, знайомство з культурою аграрних підприємств, розуміння психологічного клімату підприємства та формування повного розуміння посадових обов'язків, пов'язаних з посадою. Для підприємства це можливість оцінити нового співробітника в реальній виробничій ситуації.



Отже, враховуючи існуючі проблеми, пов'язані з підбором та адаптацією персоналу в аграрних підприємствах, очікується, що практичне застосування інструментів дизайн-мислення буде актуальним та доцільним.

Дизайн-мислення дозволяє HR-фахівцям співпереживати співробітникам, виявляти їхні проблеми та розробляти рішення, що відповідають їхнім потребам. Залучаючи співробітників до процесу проектування, організації можуть створювати захопливий досвід, який сприяє відчуттю приналежності та задоволення.

Щоб ефективно інтегрувати ШІ в HR-процеси, аграрні підприємства повинні зосередитися на покращенні людських можливостей, а не на їх заміні. ШІ може автоматизувати повторювані завдання, надавати аналітичні дані на основі даних та покращувати процес прийняття рішень. Однак забезпечення прозорості, справедливості та етичного використання алгоритмів ШІ є критично важливим.

HR може сприяти різноманітності та інклюзивності, впроваджуючи справедливі практики найму, забезпечуючи навчання з питань різноманітності, створюючи групи ресурсів для співробітників та сприяючи інклюзивному робочому середовищу, яке цінує різноманітні точки зору. Дизайн-мислення допомагає виявляти та вирішувати несвідомі упередження та створювати інклюзивні політики та практики. Дизайн-мислення можна застосовувати до всіх етапів управління людськими ресурсами, від початкового залучення та відбору потенційних співробітників до їх призначення на певні функції, переходу на нові ролі та, зрештою, утримання та розвитку ключових співробітників як бізнес-активів.

На найперших етапах дизайн-мислення дозволяє нам зрозуміти, як наш ідеальний кандидат шукає роботу, що ми використовуємо для оцінки та порівняння компаній та можливостей. На пізніших етапах дизайн-мислення надає розуміння того, чого хочуть і потребують наші люди, їхнього досвіду на цьому шляху, точок дотику, які дозволяють нам створювати найкращий досвід,



та цілей, які нам потрібно поставити, щоб повною мірою залучити та підтримати наших ключових людей.

Дизайн-мислення має кілька важливих переваг при застосуванні до HR в аграрних підприємствах:

- покращений досвід співробітників: Рішення адаптуються до конкретних потреб співробітників, що призводить до більш персонального та корисного досвіду.

- підвищена інноваційність: Заохочує креативне мислення та пошук нових ідей, а також сприяє культурі інновацій.

- гнучкість та адаптивність: Ітеративний процес забезпечує постійне вдосконалення та швидку адаптацію до змінних обставин.

- зниження ризику невдачі: Раннє прототипування та тестування допомагають виявити потенційні проблеми та зменшити ризик дороговартісних помилок. Покращена співпраця: Міжфункціональна співпраця об'єднує різні точки зору для вирішення складних проблем.

В таблиці 1 наведено механізм практичного застосування HR в аграрних підприємствах.

Таблиця 1

Практичне застосування HR в аграрних підприємствах

Назва показника	Характеристика
1. Трансформація систем управління ефективністю	Традиційне управління ефективністю може здаватися відірваним від повсякденного досвіду працівників. Дизайн-мислення дозволяє HR-відділу спільно створювати системи разом із працівниками, переходячи від щорічних оглядів до постійного зворотного зв'язку та розвитку, роблячи процес більш захопливим та актуальним.
2. Покращення процесу адаптації	Адаптація є ключовим фактором для формування життєвого шляху працівника. Розуміючи потреби та проблеми нових працівників, HR-відділ може розробляти більш персоналізовані програми, що сприяють чіткості, зв'язку та відчуттю приналежності. Прототипування, інтерактивні інструменти та персоналізовані навчальні шляхи забезпечують плавніший перехід для нових працівників.
3. Покращення програм оздоровлення працівників	Оздоровлення працівників має вирішальне значення для продуктивності. Дизайн-мислення допомагає HR-відділу адаптувати ініціативи щодо оздоровлення, такі як гнучкий графік роботи та додатки для здоров'я, для вирішення конкретних проблем, таких як баланс між роботою та особистим життям, та забезпечити



	відповідність рішень реальним потребам працівників.
4. Трансформація навчання та розвитку	Замість універсального підходу, дизайн-мислення дозволяє HR-відділу створювати персоналізовані навчальні шляхи. Узгоджуючи програми з кар'єрними амбіціями та прогалинами в навичках, відділ кадрів може запропонувати більш релевантні та привабливі можливості розвитку.
5. Використання HR-аналітики для залучення співробітників	HR-аналітика може виявити закономірності, але дизайн-мислення додає людський елемент. Наприклад, якщо рівень залученості низький, відділ кадрів може використовувати інтерв'ю з емпатією, щоб виявити першопричини та створити прототипи рішень, таких як кращі комунікаційні платформи або гнучкі варіанти роботи, гарантуючи, що втручання ґрунтуються на даних та орієнтовані на співробітників.
6. Посилення ініціатив щодо різноманітності та інклюзії	Дизайн-мислення допомагає відділу кадрів розробляти більш інклюзивні практики, розуміючи бар'єри, з якими стикаються недостатньо представлені групи. Прототипування рішень, таких як різноманітні команди з найму та інклюзивне навчання лідерству, дозволяє відділу кадрів створювати більш інклюзивну культуру.
7. Спрощення процесів найму	Найм може бути складним, але дизайн-мислення спрощує його, зосереджуючись на досвіді кандидата. Прототипування цифрових платформ, які оптимізують додатки та забезпечують чітке розуміння культури підприємства, забезпечує більш ефективний та зручний процес для кандидатів.

Джерело: складено авторами

Оскільки технології, особливо штучний інтелект, продовжують розвиватися, важливість дизайн-мислення в HR лише зростатиме. Хоча ШІ чудово справляється з аналізом даних та автоматизацією, йому бракує людської здатності до емпатії та творчого вирішення проблем. Дизайн-мислення, зосереджене на розумінні людей та ітеративному тестуванні, стає дедалі важливішим у цьому контексті.

У майбутньому дизайн-мислення, ймовірно, буде глибоко вбудоване в усі аспекти управління персоналом, від залучення талантів до залучення та утримання співробітників. Оскільки віддалена робота та добробут співробітників стають дедалі важливішими, дизайн-мислення дозволить відділу управління персоналом створювати гнучке, сприятливе та інклюзивне робоче середовище, яке відповідає різноманітним потребам. Крім того, оскільки аналітика даних та штучний інтелект стають дедалі поширенішими в управлінні персоналом, дизайн-мислення забезпечить, щоб ці технології покращували, а не погіршували досвід співробітників.



Висновки. Дизайн-мислення в HR - це людиноорієнтований підхід, спрямований на вирішення проблем співробітників шляхом розуміння їхніх потреб, тим самим підвищуючи їх лояльність, покращуючи досвід кандидатів та оптимізуючи HR-процеси. Використання цього методу дозволяє трансформувати HR-стратегію з адміністративної на інноваційну, створюючи гнучкі та ефективні інструменти управління персоналом.

Дизайн-мислення - це спосіб зосередитися на особистому досвіді співробітників та створити процеси, орієнтовані на співробітників. Результатом є нові рішення та інструменти, які безпосередньо сприяють задоволеності, продуктивності та насолоді співробітників. HR необхідно оновити свої навички, щоб включити ключові концепції дизайн-мислення, такі як цифровий дизайн, дизайн мобільних додатків, дизайн користувацького досвіду та поведінкова економіка. Дизайн-мислення має значення та працює. Дизайн-мислення переміщує фокус HR-ів з побудови програм та процесів до нової мети: проєстування продуктивного та конструктивного досвіду співробітників на основі переконливих, приємних та простих рішень.

Список використаних джерел

1.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>

2.Боринський Т. М. Використання методології дизайн-мислення в розвитку інституційної спроможності органів місцевого самоврядування в умовах війни. *Національні інтереси України: наук.-практ. журн.* 2025. № 5. С. 1033-1044. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5\(10\)-1033-1044](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5(10)-1033-1044)

3.Гаврись О. О., Лепетень Д.А. Дизайн-мислення в бізнесі . Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я = Information technologies: science, engineering, technology, education, health : тези доп. 31-ї міжнар. наук.-



практ. конф. MicroCAD–2023, [17-20 травня 2023 р.] / гол. Є. І. Сокол ; уклад. Г. В. Лісачук. Харків : НТУ "ХПІ", 2023. С. 703.

4.Канова О. А., Кривобок К. В., Заславський С. Є. Дизайн-мислення у викладанні менеджменту та підприємництва. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 355 – 360. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-60>

5. Ковтун В. Сучасні практики впровадження методології дизайн-мислення. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., 29 берез. 2024 р. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана [та ін.] ; [оргком.: Рєпіна І. М. (голова) та ін.]. Електрон. текст. дані. Київ : КНЕУ, 2024. С. 73–75.

6. Лопушняк Г., Бондаренко С., Дмитрук С. Дизайн-мислення як інструмент трансформації підходів до розвитку лідерства у соціальній сфері. *Social Development and Security*. 2024. Vol.14. № 4. 2024. С. 261-295. DOI: 10.33445/sds.2024.14.4.21

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.Осичка О. В., Ясинська С. Ю. Дизайн-мислення: ключ до розв'язання проблем у сучасному бізнесі. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. №16. С.1-7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-10>

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.Рижова І. Методологія дослідження дизайну як соціального феномену. *HUMANITIES STUDIES: Collection of Scientific Papers* / Ed. V. Voronkova.



Zaporizhzhia: Publishing house «Helvetica», 2025. 24(101). P. 215–226. doi: <https://doi.org/10.32782/hst-2025-24-101-23>

11. Холодний Г. О. Інтегровані дизайн-рішення в сучасному механізмі товарної інноваційної політики. *Бізнес Інформ*. 2023. №7. С. 66–73. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-66-73>

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: концепція та ключові етапи. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С.259-264. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(41\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(41))

15. 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)

16. Шолудько О.В., Грицина О.В., Агрес О.Г. Застосування фінансового дизайн-мислення для вирішення глобальних екологічних проблем. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 2. С. 98-105. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-16>.

17. Brown T. Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires Brown T. Design thinking: Thinking like a designer can transform the way you develop products, services, processes - and even strategy. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86, № 6. P. 84-92.