

**УДК 37.02:005.2; JEL classification: I 20, M 13**

**Канова Олександра Андріївна**,  
кандидат економічних наук, доцент, доцент  
кафедри менеджменту та бізнесу,  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця

**Кривобок Катерина Володимирівна**,  
кандидат економічних наук, доцент, доцент  
кафедри менеджменту та бізнесу,  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця

**Заславський Станіслав Євгенович**  
Аспірант 2 року навчання ННІ «Каразінська  
школа бізнесу» Харківського національного  
університету імені В.Н. Каразіна

**Kanova Oleksandra**,  
Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor, Simon Kuznets Kharkiv  
National University of Economics,  
<https://orcid.org/0000-0002-0101-053X>

**Kryvobok Kateryna**,  
Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor, Simon Kuznets Kharkiv  
National University of Economics,  
<https://orcid.org/0000-0002-6889-0041>

**Zaslavskii Stanislav**  
Postgraduate student of the 2nd year of study at  
the Karazin School of Business of the V. N. Karazin  
Kharkiv National University  
<https://orcid.org/0009-0009-4371-4920>

**ДИЗАЙН МИСЛЕННЯ У ВИКЛАДАННІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
ПІДПРИЄМНИЦТВА  
DESIGN THINKING IN TEACHING MANAGEMENT AND  
ENTREPRENEURSHIP**

*This article delves into the contemporary approaches to leveraging design thinking tools within entrepreneurship and management education, highlighting its pivotal role in energizing the educational process with a more pragmatic focus. It meticulously examines the prevailing definitions of design thinking, which resonate both within academic circles and among practitioners, elucidating its essence as a cognitive framework, a procedural methodology, and an arsenal of problem-solving instruments.*

*The integration of design thinking within education is dissected across various levels: firstly, as a distinct academic discipline; secondly, as a toolkit for educators to enhance pedagogy; and thirdly, as an overarching approach to instructional delivery.*

*A thorough investigation into the fundamental characteristics of design thinking and its correlated cognitive-behavioral attributes is conducted, shedding light on its inherent traits that foster innovation and problem-solving prowess.*

*The article scrutinizes divergent approaches to the design thinking process, contrasting sequential and cyclical methodologies, while delineating the primary stages and idiosyncrasies intrinsic to each.*

*A comprehensive toolkit designed specifically for applying design thinking in educational settings is expounded upon, encompassing a taxonomy of methodologies tailored to teaching entrepreneurship. This classification furnishes educators with a repertoire of tools adeptly suited for various stages of business project development.*

*Furthermore, the article critically evaluates the key principles underpinning design thinking, elucidating their adaptation to the realms of entrepreneurship and*

*management education, thereby contextualizing their relevance within the pedagogical landscape.*

*Finally, the article consolidates the manifold advantages of integrating design thinking into entrepreneurship and management education, affirming its efficacy across traditional classroom environments as well as online platforms, thus underscoring its versatility and applicability in diverse educational settings.*

**Keywords:** *design thinking, design thinking process, design thinking toolkit, entrepreneurship, management.*

*Стаття досліджує використання дизайн-мислення в навчанні підприємництва та менеджменту, акцентуючи на його ролі у навчальному процесі та практичній орієнтації. Проаналізовано визначення дизайн-мислення у контексті вивчення підприємництва та менеджменту.*

*Розглянуто інтеграцію дизайн-мислення в освіту на різних рівнях: як окрема дисципліна, інструменти для освітян і підхід до викладання. Проаналізовано характеристики дизайн-мислення та пов'язані з ними когнітивно-поведінкові атрибути.*

*Досліджено підходи до процесу дизайн-мислення – послідовний і циклічний, визначено їх основні етапи та особливості. Представлено інструментарій дизайн-мислення для навчання, класифікацію методів і перелік основних інструментів для роботи над бізнес-проектами.*

*Проаналізовано основні принципи дизайн-мислення та їх адаптацію для викладання підприємництва та менеджменту. Узагальнено його переваги для використання в освіті, вказано на можливість ефективного застосування як у традиційних, так і в онлайн-класах.*

**Ключові слова:** *дизайн-мислення, процес дизайн-мислення, інструментарій дизайн-мислення, підприємництво, менеджмент.*

## **Вступ**

У сучасному світі, де креативність та інноваційність стають визначальними факторами успіху, дизайн-мислення є потужним інструментом для розвитку цих навичок у здобувачів освіти. Цей підхід до навчання пропонує нестандартні методи генерування ідей, розуміння потреб користувачів, швидке прототипування та тестування, що робить його незамінним для підготовки фахівців, здатних до підприємницького мислення та вирішення складних проблем.

Дизайн-мислення навчає студентів нестандартному мисленню, генеруванню нових ідей і пошуку інноваційних рішень. Цей підхід акцентує увагу на потребах та емоціях користувачів, що є важливим фактором успішного

створення продуктів і послуг, які їм дійсно потрібні. Дизайн-мислення зазвичай використовують у груповій роботі, що сприяє розвитку навичок спілкування, співпраці та командної роботи. Також цей підхід навчає студентів бути гнучкими та адаптивними до змін, що є важливою рисою успішних підприємців.

У межах вивчення дисциплін підприємницького спрямування або менеджменту дизайн-мислення може допомогти здобувачам освіти генерувати та розвивати нові бізнес-ідеї, які відповідають ринковим потребам, розробляти продукти та послуги, які відповідають потребам та емоціям користувачів, знаходити інноваційні та ефективні рішення проблем, з якими стикаються підприємства, а також розробляти маркетингові стратегії та просувати свої продукти та послуги.

### **Формулювання цілей статті**

Метою цієї роботи є узагальнення теоретичних і практичних підходів до використання інструментів дизайн-мислення у вивченні підприємництва та менеджменту.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Світ стрімко змінюється, і система освіти мусить йти в ногу з часом. Традиційні методи навчання вже не завжди відповідають сучасним потребам, тому виникає необхідність у нових підходах. Одним з них є дизайн-мислення, яке може стати потужним інструментом для оновлення освітнього процесу.

На відміну від традиційного навчання, яке часто зосереджується на передачі знань, дизайн-мислення пропонує студентам досліджувати, експериментувати та шукати творчі рішення реальних проблем. Це робить навчання більш активним, практичним та орієнтованим на співпрацю.

Зокрема, протягом останніх років зростає використання дизайн-мислення в навчанні підприємств. Європейська рамка компетенцій з підприємництва (EntreComp) включила його до основних методів навчання. Дизайн-мислення – це ітеративний, нелінійний та орієнтований на людину процес, який використовує знання, отримані внаслідок взаємодії з користувачами, щоб

поєднати їхні потреби з тим, що є можливим реалізувати. Дизайн-мислення прагне вирішити конфлікт між «надійністю та валідністю, експлуатацією та дослідженням, а також між аналітичним та інтуїтивним мисленням» [2].

Як в академічній спільноті, так і серед практиків, наразі поширені різні погляди на визначення поняття «дизайн-мислення». У своїй роботі Hannah Laura Schneider та ін. [9] узагальнюють поширені трактування цього терміну. Так, Ulla Johansson-Sköldberg і співавтори виділяють три окремі напрями:

- як методологію інноваційної діяльності;
- як необхідну управлінську компетенцію для вирішення організаційних проблем;
- як частину теорії менеджменту [7].

У тому ж руслі Lotta Hassi та Miko Laakso описують дизайн-мислення в управлінській сфері як комплекс з трьох елементів:

- набір практик;
- когнітивний підхід;
- спосіб мислення [5].

З точки зору менеджменту Claudio Dell'Era та співавтори визначили чотири різні інтерпретації дизайн-мислення, що характеризуються різними практиками:

- креативне вирішення проблем;
- швидка реалізація;
- розвиток творчої впевненості;
- інноваційність сенсотворення [3].

У контексті навчання підприємництву варто відзначити підхід Hessam Sarooghi та співавторів, які структурували визначення дизайн-мислення за трьома категоріями:

- спосіб мислення (який дозволяє здобути характеристики, необхідні для ефективного вирішення проблем);
- процес (який описує етапи вирішення проблеми);
- набір інструментів (низка рамок і технік) [8].

Таким чином, дизайн-мислення може бути інтегрованим в освіту на різних рівнях (рис. 1).



**Рис. 1. Інтеграція дизайн-мислення в освіту**

Джерело: [9].

Дизайн-мислення є багатогранним поняттям, що характеризується низкою рис. Для глибшого розуміння наведемо в табл. 1 основні характеристики дизайн-мислення та пов'язані з ними когнітивно-поведінкові атрибути. Наприклад, характеристика «орієнтованість на людину та емпатія» передбачає когнітивні атрибути, такі як спостережливість і розуміння потреб клієнтів, а також поведінкові атрибути, як-от турбота про довкілля.

**Таблиця 1**

**Характеристики дизайн-мислення та пов'язані когнітивні та поведінкові атрибути**

Характеристики дизайн-мислення	Когнітивні атрибути	Поведінкові атрибути
Орієнтованість на людину та емпатія	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розуміння людських цінностей</li> <li>– фокус на потреби клієнтів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– спостережливість</li> <li>– допитливість</li> <li>– турбота про довкілля</li> </ul>
Командна робота та комунікація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розуміння переваг міждисциплінарної співпраці</li> <li>– цінність різноманітності думок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– здатність працювати в команді</li> <li>– ефективний обмін знаннями між різними дисциплінами</li> <li>– візуалізація ідей</li> <li>– вміння комунікації</li> <li>– толерантність (відсутність поспішних оцінок)</li> </ul>

Експериментування та ітеративність	<ul style="list-style-type: none"> <li>– експериментальний менталітет</li> <li>– прагматичний підхід</li> <li>– дослідницька установка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– орієнтованість на дії</li> <li>– генерація ідей та експериментування в обмежені терміни</li> <li>– навчання через дії</li> <li>– розвинений досвідчений інтелект</li> </ul>
Універсальність і різнобічність мислення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– системне мислення</li> <li>– здатність до критичного аналізу</li> <li>– розуміння інтегративного (дивергентного та конвергентного) мислення</li> <li>– цілісне мислення</li> <li>– абдуктивне міркування</li> <li>– здатність до переосмислення проблеми або ситуації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– системний підхід до роботи та мислення</li> </ul>
Сильна ментальність та особистість	<ul style="list-style-type: none"> <li>– допитливість і відкритість до навчання</li> <li>– усвідомленість</li> <li>– здатність приймати невизначеність, неоднозначність і ризик</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– мотивація до змін</li> <li>– взірцева поведінка</li> <li>– оптимізм</li> <li>– орієнтованість на майбутнє</li> <li>– креативність</li> <li>– винахідливість</li> <li>– широкий спектр знань (універсальність)</li> </ul>

Джерело: [1].

Отже, дизайн-мислення – це потужний інструмент для вирішення складних проблем, що ґрунтується на принципах орієнтації на людину, емпатії, експериментальності та універсальності. Цей підхід передбачає аналіз проблем з точки зору користувачів, створення кращого середовища за допомогою різноманітних команд і постійне вдосконалення розробок шляхом ітерацій. Ефективне застосування дизайн-мислення потребує розвитку сильної ментальності, креативності та універсального мислення.

Процес дизайн-мислення також має кілька поширених підходів. Так, Європейська рамка компетенцій з підприємництва (EntreComp) описує послідовний процес дизайн-мислення, який складається з таких етапів:

1. Поставити себе на місце користувачів і відчувати їх проблему (розвинути емпатію та зрозуміти, з якими труднощами стикаються користувачі).
2. Детально визначити проблему (зібрати та проаналізувати всю доступну інформацію, щоб чітко сформулювати суть проблеми).
3. Згенерувати різноманітні рішення проблеми (застосувати креативний підхід і провести мозковий штурм, щоб запропонувати якомога ширший спектр ідей).

4. Створити прототип рішення (розробити спрощену модель або макет рішення для виявлення нових можливостей, а також оцінки його сильних і слабких сторін).

5. Протестувати прототип з користувачами (отримати зворотний зв'язок від реальних користувачів, щоб оцінити ефективність прототипу) [2].

Ще один послідовний підхід до дизайн-мислення використовує Стенфордський університет (США). Це підхід до навчання бізнесу та розвитку підприємництва, який складається з чотирьох послідовних етапів, методики якого були розроблені на основі практичного досвіду викладання та консалтингу. Основні етапи передбачають:

1. «Що є?» – дослідження поточної реальності, оцінювання проблеми та виявлення можливостей.

2. «А що як?» – уявлення майбутнього, розроблення гіпотези на основі актуальних тенденцій.

3. «Що вражає?» – генерація управлінських рішень з різних можливостей.

4. «Що працює?» – оцінювання відповідей і вихід на ринок [1].

Окрім послідовного підходу, у сучасній практиці виділяють і циклічний підхід до процесу дизайн-мислення. Він ґрунтується на ідеї, що процес дизайн-мислення може бути як лінійним, так і циклічним. В останньому випадку він може повернутися до початкового кроку та почати нову ітерацію. Він також може включати різноманітні петлі зворотного зв'язку між етапами та навіть може мати кілька етапів, які відбуваються паралельно.

У цьому контексті цікавою є модель процесу дизайн-мислення в підприємстві, яку запропонували Ria Tristya Amalia та Harald F. O. von Korflesch [1], яка передбачає нелінійний рух між окремими етапами та всім процесом загалом. Це зумовлено тим, що проблеми в дизайн-мисленні та методи їх вирішення не є лінійними. Циклічний процес дозволяє рухатися вперед-назад між етапами (розуміння проблеми, генерація ідей, експериментування, тестування та впровадження), забезпечуючи ітеративність і навчання протягом всього процесу. Навіть більше, кожен з п'яти кроків моделі базується на емпатії

до клієнтів при виявленні підприємницьких можливостей, саморефлексії та рефлексії команди, а також візуалізації, що є важливими моментами підприємницького процесу.

Дизайн-мислення може мати різноманітне застосування під час вивчення менеджменту також. Розберемо основні питання.

Загалом дизайн-мислення може бути використано в різних сферах бізнесу. Н. Захарченко виділяє такі етапи роботи над бізнес-проектами, які найбільше виграють від використання інструментів дизайн-мислення:

1) розроблення нових продуктів (глибоке розуміння потреб користувачів, швидке прототипування та креативні рішення ведуть до інноваційних продуктів, які відповідають ринку);

2) оптимізація бізнес-процесів (виявлення проблем, розроблення найкращих рішень і залучення співробітників роблять бізнес-процеси більш ефективними);

3) розвиток інноваційної культури (сприятливе середовище, нові навички та експерименти сприяють постійному розвитку та генеруванню ідей);

4) розроблення стратегій розвитку (розуміння ринку, визначення можливостей і чітка стратегія веде до стійкого зростання бізнесу) [15].

Дизайн-мислення пропонує широкий інструментарій для навчання. Аналіз літературних джерел дозволив узагальнити основні методи (табл. 2).

**Таблиця 2**

**Класифікація методів дизайн-мислення при навчанні підприємництву**

Категорія методів	Опис	Приклади
Загальнонаукові методи дослідження	Застосовують для збору та аналізу інформації, формування висновків	Аналіз, синтез, спостереження, систематизація, порівняння, експеримент, дослідження дією, метод Дельфі, метод фокус-груп, метод мозкового штурму
Спеціальні методи дослідження соціальних наук	Дозволяють глибоко дослідити потреби та поведінку користувачів	Інтерв'ювання, етнографія, фокус-групи, кейс-аналіз, аналіз показників клієнтського досвіду і сервісу компанії, тестування зі споживачем, етнографічне дослідження, анкетування, метод фокус-груп, метод Дельфі
Методи дизайну	Візуалізують ідеї, сприяють співпраці та швидкому прототипуванню	Візуалізація ідей, кодизайн зі споживачами, швидке прототипування, ескізи, замальовки, mood boards, колажі, 3D-модельовання, розкадровка, сторіборд, mind map



Традиційні методи пошуку й оцінювання креативних рішень	Допомагають генерувати та оцінювати нові ідеї	Мозковий штурм, контрольний список Осборна, SCAMPER, стимулювальні питання, метод зважених критеріїв, метод силових полів, метод 6 капелюхів мислення, метод фокус-груп, метод Дельфі
Специфічні для дизайн-мислення техніки	Сфокусовані на розумінні користувачів і розробленні рішень, що їх задовольняють	Картографування клієнтського шляху, карта емпатії, метод «так... і до того ж», шаблон «How might we», bodystorming, конструктор Lego Serious Play, матриця позитивного і негативного клієнтського досвіду, метод «Чарівник країни Оз», метод персони, метод прототипування, метод тестування

Джерело: [1616; 2; 4].

Варто зазначити, що частіше на початкових етапах проєктів застосовують аналітичні методи, для етапу ідеації – методи пошуку креативних рішень, а для прототипування та тестування – експерименти.

Зазначені методи вимагають використання різного типу мислення (інтуїтивного, аналітичного та абдуктивного), тому роблять навчання не тільки корисним, але й цікавим та емоційно-забарвленим, що сприяє отриманню позитивного результату.

Впровадження дизайн-мислення в навчання підприємництву та менеджменту вимагає адаптацію його принципів (табл. 3).

**Таблиця 3**

**Впровадження принципів дизайн-мислення в навчання підприємництву та менеджменту**

Принципи дизайн-мислення	Опис	Застосування в навчальній дисципліні
Невизначені та складні проблеми	Складні проблеми без єдиного «правильного» рішення та часто з нечіткими вимогами	Запропонувати студентам кейс зі складними проблемами, з якими стикаються підприємці в реальності, або запропонувати розробити власні складні проблеми для проєктів, використовуючи шість критеріїв Конкліна та Крістенсена (наприклад, немає правильної чи неправильної відповіді, постійно розвивається тощо)
Формалізовані моделі процесу дизайн-мислення	Структуровані межі для вирішення складних проблем (наприклад, «Подвійний діамант»)	Запропонувати студентам модель, яка дозволить розбити процес вирішення проблем на прості етапи. Підкреслити, що модель є гнучким керівництвом, а не жорсткою рамкою
Розбіжний і конвергентний типи мислення	Генерація широкого спектра ідей (розбіжний) і звуження їх до найкращих варіантів (конвергентний)	Заохотити студентів використовувати обидва методи. Збалансувати дослідження багатьох ідей з вибором найбільш перспективних
Ітерації	Удосконалення ідей і рішень за допомогою багаторазового тестування та циклів зворотного зв'язку	Підкреслити ітерацію як безперервний процес навчання протягом усього проєкту. Визнати нелінійний характер дизайн-мислення та дозволити вносити коригування

Т-подібна форма	Особи з глибокими знаннями у своїй сфері (вертикальна лінія) в поєднанні з широкими знаннями інших дисциплін (горизонтальна лінія)	Розробити навчальну програму таким чином, щоб студенти могли розвивати свої компетентності в основній сфері та вивчати інші галузі, пов'язані з підприємництвом
Міждисциплінарні команди	Команди, що складаються з учасників з різним академічним походженням	За можливості формувати команди зі студентів різних освітніх програм. Сприяти спільній дискусії та обміну досвідом
Впевненість у творчих здібностях	Віра у власну здатність генерувати інноваційні ідеї	Розділити навчальний процес на менші проєкти з досяжними цілями. Відзначати «маленькі перемоги» для того, щоб з часом підвищити впевненість
Інформована інтуїція	Поєднання досвіду та знань з інтуїцією для ухвалення обґрунтованих рішень	Визнати, що розвиток дизайнерської інтуїції потребує практики. Заохочувати студентів з усіх напрямів навчання інтегрувати інтуїцію з аналітичним мисленням
Навчання в студії	Спеціальні фізичні простори, призначені для практичного навчання та занурення в проєкт	Створити навчальні простори, які заохочують до експериментів, співпраці та самоаналізу. Забезпечити інструменти та ресурси для підтримки процесу дизайн-мислення

Джерело: [6].

Отже, дизайн-мислення в тій чи іншій формі часто вбудовується в курси, присвячені навчанню підприємництва. Наприклад, дослідження 2019 р. [9] зазначає, що в США більшість (54%) начальних програм з підприємництва були вже інтегровані з дизайн-мисленням. І цей відсоток зростає.

Аналіз деяких навчальних програм, запропонованих як закордонними, так і українськими організаціями (як формальної, так і неформальної освіти) [11-14; 17], дозволив сформулювати такі переваги використання дизайн-мислення у викладанні підприємництва та менеджменту:

#### 1. Підвищення рівня навчання студентів.

Дизайн-мислення сприяє навчанню студентів з різним академічним досвідом для обміну знаннями та перспективами. Завдяки тому, що в проєктну команду можуть потрапити студенти з різних освітніх програм, вони можуть принести різні навички та компетенції, збагачуючи розуміння один одного. А поєднуючи різноманітні знання, студенти краще оснащені для розроблення інноваційних рішень і визначення нових бізнес-можливостей.

#### 2. Підвищення підприємницьких намірів.

Дизайн-мислення безпосередньо впливає на підприємницькі наміри студентів завдяки підвищенню задоволеності від навчання та впевненості у своїй здатності досягнути успіху як підприємці.

### 3. Ефективне офлайн і онлайн-навчання.

Принципи дизайн-мислення можна адаптувати для створення онлайн-курсів з підприємницької освіти, які є однаково захопливими (завдяки наявному різноманіттю сучасних онлайн-технологій) та ефективними.

### 4. Відповідність освітній філософії.

Дизайн-мислення добре узгоджується з навчанням підприємництву з точки зору розвитку компетенцій і вибору методів навчання. Адже обидва спрямовані на творче вирішення проблем та розвиток інноваційного мислення, що робить їх актуальними для різних галузей. А також вони використовують проєктне навчання, навчання на власному досвіді та цикли постійного зворотного зв'язку, створюючи більш практичний навчальний процес.

Окрім того, дизайн-мислення пропонує цінний підхід до освіти підприємництва, сприяючи співпраці, інноваціям і формуванню сильнішого підприємницького мислення серед студентів. Його можна ефективно застосовувати як у традиційних класах, так і в онлайн-середовищі.

Таким чином, дизайн-мислення – це потужний інструмент, який може допомогти зробити навчання підприємництву більш ефективним та актуальним. Використання дизайн-мислення може допомогти студентам розвинути навички, необхідні для успіху в сучасному світі, а також сприяти розвитку підприємницького мислення та інновацій.

## Література

1. Amalia R. T., von Korfflesch H. F. O. Entrepreneurship Education and Design Thinking: A Conceptual Threshold for Their Integration in Indonesian Higher Education. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*. 2022. Volume 17(02). P. 93-113. URL: doi:10.3991/ijet.v17i02.26897.

2. Vacigalupo M., Weikert García L., Mansoori Y., et al. EntreComp playbook. In Entrepreneurial learning beyond the classroom. Publications Office of the European Union. 2020. URL:

[https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC120487/jrc120487\\_entrcomp\\_playbook.pdf](https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC120487/jrc120487_entrcomp_playbook.pdf).

3. Dell’Era C., Magistretti S., Cautela C., et al. Four kinds of design thinking: From ideating to making, engaging, and criticizing. *Creativity and Innovation Management*. 2020. Volume 29. P. 324-344. URL: <https://doi.org/10.1111/caim.12353>.

4. Gong C. Research on Design Thinking Transforming the Curriculum of Entrepreneurship Education. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 2020. Volume 416. P. 791-794. URL: <https://www.atlantispress.com/article/125937075.pdf>.

5. Hassi L., Laakso M. Conceptions of design thinking in the management discourse. *In European Academy of Design Conference, Porto, Portugal*. 2011. №4.-7.5.2011. P. 341-351.

6. Huber F., Peisl T., Gedeon S., Brodie J., Sailer K. Design Thinking-Based Entrepreneurship Education: How to Incorporate Design Thinking Principles into an Entrepreneurship Course. *4th 3E Conference – ECSB Entrepreneurship Education Conference in Leeds, UK on 11-13 May 2016*. URL: <https://www.napier.ac.uk/~media/worktribe/output-444326/design-thinking-based-entrepreneurship-education-how-to-incorporate-design-thinking.pdf>.

7. Johansson-Sköldberg U., Woodilla J., Çetinkaya M. Design thinking: Past, present and possible futures. *Creativity and Innovation Management*. 2013. Volume 22. P. 121-146. URL: <https://doi.org/10.1111/caim.12023>.

8. Sarooghi H., Sunny S., Hornsby J., et al. Design thinking and entrepreneurship education: Where are we, and what are the possibilities? *Journal of Small Business Management*. 2019. Volume 57. P. 78-93. URL: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12541>.

9. Schneider H. L., Huxtable-Thomas L., Jones P., Bowen R., Högsdal N. Design Thinking Within Entrepreneurship Education: Different Perspectives and Common Themes in the Literature. In: Block J.H., Halberstadt J., Högsdal N., Kuckertz A., Neergaard H. (eds) *Progress in Entrepreneurship Education and Training*. FGF

Studies in Small Business and Entrepreneurship. Cham, Germany: Springer. 2023.  
URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-28559-2\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-031-28559-2_17).

10. Tselepis T. J., Lavelle C. A. Design thinking in entrepreneurship education: Understanding framing and placements of problems. *Acta Commercii*. 2020, Volume 20(1). P. 1-8. URL: <https://dx.doi.org/10.4102/ac.v20i1.872>.

11. Woraphiphat I., Roopsuwankun P. The impact of online design thinking-based learning on entrepreneurial intention: the case of vocational college. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2023. Volume 12, P. 10. URL: <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00278-z>.

12. Дизайн-мислення в бізнесі / Навчальна програма. Бізнес-школа УКУ (LvBS) : *вебсайт*. URL: <https://lvbs.com.ua/education/programs/ex-ed/dyzajn-myslennya-v-biznesi>.

13. Дизайн-мислення для інновацій / Освітній проект благодійної організації «Фонд Випускників України». Prometheus : *вебсайт*. URL: [https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+DTI101+2017\\_T3](https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+DTI101+2017_T3).

14. Дизайн-мислення: практикум креативного мислення в бізнесі / Програма тренінгу. Академії «Делойт» в Україні : *вебсайт*. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/deloitte-academy/articles/training-design-thinking.html>.

15. Захарченко Н. В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. *Академічний огляд*. 2022. № 1(56). С. 53-60. URL: [doi:10.32342/2074-5354-2022-1-56-6](https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-6).

16. Ситник Н. І., Пермінова С. А., Чупріна М. О. Дизайн-мислення як інструмент організаційного навчання. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 148-153. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-24>.

17. Соціальне підприємництво: дизайн-мислення та невизначеність / Програма курсу. ВУМ online : *вебсайт*. URL: <https://vumononline.ua/course/social-entrepreneurship>.