

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»
Факультет менеджменту

Кафедра прикладної економіки, підприємництва та публічного управління

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи бакалавра

студентки Циби Ксенії Геннадіївни

академічної групи 281-20-01

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Перспективи використання технологій дизайн-мислення в публічному управлінні»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи				
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:				
-----------------	--	--	--	--

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри
прикладної економіки, підприємництва
та публічного управління

(повна назва)

О.Г. Вагонова

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

Студентці Цибі К.Г. академічної групи 281-20-1 ФМ
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
за освітньою програмою 281 Публічне управління та адміністрування
на тему «Перспективи використання технологій дизайн-мислення в публічному управлінні»
затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» № 474-с від 27.05.2024 р.

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Здійснити оцінку теоретичних аспектів використання технологій дизайн-мислення в державному управлінні	27.05.24 – 10.06.24
Аналітичний	Проаналізувати міжнародний досвід використання технології дизайн-мислення в публічному управлінні та сучасний стан використання дизайн-мислення в публічному управлінні в Україні.	11.06.24 – 24.06.24
Прикладний	Розробити пропозиції щодо вирішення проблем, пов'язаних із застосуванням технології дизайн-мислення в публічному управлінні.	24.06.24 – 02.07.24

Завдання видано _____ Сергієнко Е.О.
(підпис керівника) (прізвище, ініціали)

Дата видачі 25 травня 2024 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 03 липня 2024 р.

Прийнято до виконання _____ Циба К. Г. .
(підпис студента) (прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ТЕХНОЛОГІЯ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ,
МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, ПОСЛУГИ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи бакалавра на тему «Перспективи використання технологій дизайн-мислення в публічному управлінні».

53 с., 8 рис., 2 табл., 50 використаних джерел, додатки.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають під час використання технологій дизайн-мислення в публічному управлінні.

Предмет дослідження – перспективи використання технологій дизайн-мислення в сфері публічного управління.

Мета роботи полягає в вивченні теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо перспектив використання технологій дизайн-мислення в публічному управлінні з метою покращення якості послуг та задоволення потреб суспільства.

Отримані результати. У першому розділі здійснено дослідження теоретичних основ технології дизайн-мислення.

У другому розділі проаналізовано особливості використання технології дизайн-мислення в публічному управлінні.

У третьому розділі розроблено пропозиції щодо вирішення проблем, пов'язаних із застосуванням технології дизайн-мислення в публічному управлінні.

Результати роботи матимуть практичну цінність для управлінських структур та органів влади, які зможуть використати їх для покращення якості своєї діяльності та взаємодії з громадянами.

Сфера використання результатів роботи полягає в тому, що розроблені практичні рекомендації можуть бути застосовані в органах публічного управління при удосконаленні їх діяльності за допомогою дизайну мислення.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТЕХНОЛОГІЇ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ.....	7
1.1. Підходи до визначення технології дизайн-мислення.....	7
1.2. Алгоритм технологій дизайн-мислення.....	12
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ.....	24
2.1. Зарубіжний досвід використання технології дизайн-мислення в публічному управлінні.....	24
2.2. Використання дизайн-мислення в публічному управлінні в Україні.....	27
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПЕРСПЕКТИВ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	40
3.1. Ідентифікація основних проблем та викликів у впровадженні дизайн-мислення в публічному управлінні України.....	40
3.2. Рекомендації щодо впровадження технології дизайн-мислення в управлінні.....	44
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Актуальність роботи пов'язана з необхідністю модернізації та підвищення ефективності публічних послуг в умовах сучасних викликів та глобальних тенденцій діджиталізації. Дизайн-мислення – це інноваційний підхід, який фокусується на потребах користувачів і допомагає створювати більш персоналізовані та зручні послуги для громадян.

Застосування дизайн-мислення в публічному управлінні може сприяти значним позитивним змінам, зокрема підвищенню ефективності управлінських процесів, зменшенню бюрократичних перепон, підвищенню якості надання послуг та задоволенню потреб громадян. Це також сприяє розвитку інноваційних рішень і технологій, які є ключовими для сталого розвитку держави.

Актуальність дослідження полягає у вивченні теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо перспектив використання технологій дизайн-мислення в публічному управлінні з метою покращення якості послуг та задоволення потреб суспільства.

Аналіз сучасних досліджень свідчить про зростання уваги як зарубіжних, так і вітчизняних учених до методології дизайну в управлінні організаціями. Цими проблемами займалися такі вчені як: П. Лоренс, Дж. Лорш, А. Райс, Дж. Томпсон, П. Блау, Р. Шоенхерр, Дж. Чайлд, Р. Менсфілд, Дж. Хейдж і М. Айкен, Дж. Гелбрейт, Д. Надлер, Г. Мінцберг, М. Тушман та ін.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають під час використання технологій дизайн-мислення в публічному управлінні.

Предмет дослідження – перспективи використання технологій дизайн-мислення в сфері публічного управління.

Мета даної роботи полягає у вивченні теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо реалізації конструктивної взаємодії органів публічного управління з громадськістю в Україні. *Завдання роботи визначаються таким чином:*

1. Розглянути теоретичні основні концепції технологій дизайн-мислення та їх потенційне застосування у сфері публічного управління.
2. Описати алгоритм технологій дизайн-мислення.
3. Дослідити зарубіжний досвід у використанні дизайн-мислення в публічному управлінні
4. Проаналізувати використання технологій дизайн-мислення в публічному управлінні.
5. Ідентифікувати фактори, які ускладнюють впровадження технологій дизайн-мислення в публічному управлінні та розробити стратегії подолання цих викликів.
6. Запропонувати рекомендації щодо впровадження технологій дизайн-мислення в публічному управлінні на основі аналізу отриманих результатів.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, які виникають в сфері публічного управління.

Предмет дослідження – перспективи використання технологій дизайн-мислення в сфері публічного управління.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення поставлених завдань будуть застосовані загальнонаукові методи дослідження, такі як аналіз та синтез, порівняння, систематизація та узагальнення.

Практична цінність одержаних результатів (сфера використання результатів роботи): полягає в тому, що розроблені практичні рекомендації можуть бути застосовані в органах публічного управління при удосконаленні їх діяльності за допомогою дизайну мислення.

Структура роботи: Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, основних висновків, списку інформаційних джерел (50). Текстова частина викладена на 53 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Підходи до визначення технології дизайн-мислення

Складні виклики, з якими стикаються посадовці в умовах військового стану, вимагають інноваційних рішень, що виходять далеко за межі традиційного управління.

Дизайн-мислення – це нова революційна концепція, яка використовує творчий потенціал проектних команд для створення нових ідей, інновацій та, зрештою, конкурентних переваг на основі дослідження клієнтського досвіду.

Дизайн-мислення – це міждисциплінарна та багатогранна діяльність, що базується на синтезі знань з інженерної психології, людського фактору та ергономіки. У час, коли дизайн перетворився із засобу збільшення споживання продукту на засіб створення нової цінності, навчання дизайн-мисленню стало необхідністю для управлінців [1].

Дизайн-мислення, популярний метод вирішення складних проблем та розробки інноваційних рішень, має глибоке історичне коріння. Його еволюцію можна простежити з давніх часів до сьогодення, від класичних філософських концепцій до сучасних бізнес- і технологічних застосувань.

Одним із ключових моментів в історії дизайн-мислення є поява теорії дизайну в 1960-х роках. У цей період з'явилися нові підходи до дизайну, які виходили за межі естетики і були спрямовані на вирішення реальних проблем. Американський економіст і психолог Герберт Саймон у своїй книзі «Наука хитрощів» (1969) першим висловив ідею, що дизайн – це процес розробки рішень для досягнення бажаного стану речей. Він підкреслював важливість системного підходу до дизайну та використання наукових методів для вирішення складних проблем [2].

Парадигма сучасного дизайн-менеджменту визначає опанування одного зі стратегічних активів компанії та основи для успішної розробки і

впровадження інновацій на підставі ознайомлення з методологією дизайнерського мислення, яка напрацьована на попередніх етапах його розбудови.

У 1980-х роках дизайн-мислення розвивали такі вчені, як Річард Б'юкенен, який розглядав дизайн як універсальну дисципліну, що може бути застосована до широкого спектру знань і практик. Б'юкенен запропонував розширити сферу дизайну за межі продуктів до дизайну систем, послуг та організаційних структур. Це стало основою для інтеграції дизайн-мислення в бізнес та управління.

У 1990-х роках Девід Келлі та Тім Браун, засновники консалтингової компанії IDEO, додали дизайн-мисленню новий вимір: вони першими запропонували використовувати дизайн-мислення для інновацій та вирішення бізнес-проблем. IDEO розробили та впровадили методологію, що включає емпатію, ідентифікацію, створення ідей, прототипування та тестування, яка стала стандартом для багатьох компаній, що прагнуть до інновацій у своєму бізнесі.

Девід Келлі, співзасновник IDEO, відіграв ключову роль у просуванні дизайн-мислення в організаціях. Він підкреслює важливість емпатії – глибокого розуміння потреб користувачів – як основи успішної розробки продуктів і послуг. Це означає, що дизайнери повинні зосереджуватися не лише на створенні естетичних об'єктів, а й на тому, як їхні рішення будуть використовуватися в реальному житті.

Концепцію дизайн-мислення також розвиває Тім Браун з IDEO у своїй книзі «Change by Design» (2009), в якій описує, як цей підхід можна застосувати до складних соціальних, економічних та екологічних проблем. Браун підкреслює важливість міждисциплінарної співпраці та інтеграції різних точок зору для досягнення інноваційних результатів [2].

У 21 столітті дизайн-мислення стало невід'ємною частиною інноваційних процесів у багатьох сферах, включаючи технології, бізнес, освіту та соціальні проекти. Такі компанії, як Apple, Google, IBM та SAP активно

використовують дизайн-мислення для розробки нових продуктів та послуг для споживачів. Ці компанії створили спеціальні дизайн-лабораторії та використовують дизайн-мислення на всіх рівнях організації для пошуку інноваційних рішень проблем [38].

Дизайн-мислення також знайшло своє місце в системі освіти. Університети та школи по всьому світу інтегрують дизайн-мислення у свої навчальні програми, щоб розвивати креативність, критичне мислення та навички вирішення проблем у студентів. Викладачі використовують дизайн-мислення для створення інтерактивного та цікавого навчального середовища, яке сприяє активному навчанню та розвитку учнів. У сфері соціальних інновацій дизайн-мислення використовується для вирішення складних соціальних проблем, таких як бідність, нерівність та зміна клімату. Його можна використовувати для розробки ефективних рішень, які відповідають реальним потребам людей і сприяють позитивним і стійким соціальним змінам [25].

Дизайн-менеджмент – це завжди організований процес створення або розробки продукту / послуги / бізнесу та ін. Він забезпечує детальне вивчення і розуміння потреб і проблем своїх споживачів і / або інших зацікавлених сторін (на основі об'єкта проектування). Впровадження управління дизайном не тільки збільшує продажі продуктів і послуг, але і забезпечує зростання доходів комерційних організацій, підвищує довіру клієнтів до компаній і сприяє зростанню цінності бренду і привабливості клієнтів (лояльності). Поєднання орієнтованого на клієнта дизайнерського мислення, методології стратегічного управління та концепції "відкритих інновацій" створює синергію, яка забезпечує не тільки задоволення потреб споживачів (користувачів) продуктів і послуг, але також задоволення інтересів всіх груп зацікавлених сторін і успіх всієї організації.

Викладена хронологія розвитку дизайн-мислення систематизована в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Хронологія розвитку теорії та практики дизайн-мислення [20].

Період	Характеристика
До 1960-х рр.	Витоки дизайн-мислення частково лежать в процесі творчих прийомів 1950-х гг.
	Перші відомі книги по методам творчості опубліковані Вільямом Дж. Дж. Гордоном (1961) і Алексом Фейкні Осборном (1963). Конференція 1962 р. по систематичним і інтуїтивним методам в машинобудуванні, промисловому дизайні, архітектурі та комунікаціях, Лондон, Великобританія, пробудила інтерес до вивчення процесів проектування і розробці нових методів проектування. Книги з методів та теорій дизайну в різних галузях опубліковані Морісом Азімоу (1962) (інженерія), Крістофером Олександром (1964) (архітектура), Л. Брюс Арчер (1965) (промисловий дизайн) і Джон Кріс Джонс (1970) (продукт і системний дизайн)
1970-ті рр	Дон Коберг і Джим Багналл в своїй книзі «Універсальний мандрівник» першими розробили «м'які системи» для вирішення проблем «повсякденного життя». Хорст Рігтель і Мелвін Веббер публікує "Дилеми в загальній теорії планування", в яких показано, що проблеми проектування і планування – злі проблеми, на відміну від "ручних", окремих дисциплінарних проблем науки. Л. Брюс Арчер розширює дослідження дизайнерських способів пізнання, стверджуючи: "Існує дизайнерський спосіб мислення і спілкування, який відрізняється від наукових і наукових методів мислення і спілкування і настільки ж потужний, як наукові і наукові методи дослідження, коли застосовується до його власним видам проблеми.
1980-ті рр	Розвиток дизайну, орієнтованого на людину, і зростання управління бізнесом, орієнтованого на дизайн. Дональд Шен публікує «рефлексивного практикуючого», в якому він прагне встановити «епістемології практики, закладену в художніх, інтуїтивних процесах, які [дизайн і інші] практики привносять в ситуації невизначеності, нестабільності, унікальності і конфлікту цінностей.
1990-ті рр.	Перший симпозіум з досліджень в області дизайн-мислення проводиться в Делфтському університеті, Нідерланди, у 1991 році. IDEO консалтингове агентство по дизайну утворено шляхом об'єднання трьох промислових зразків компанії. Вони є однією з перших дизайнерських компаній, що продемонстрували свій процес проектування, заснований на методах проектування і дизайнерському мисленні.

Продовж. табл. 1.1

2000-ті рр.	<p>Початок 21 ст. приносить значне зростання інтересу до дизайнерського мислення, оскільки цей термін стає популярним в діловій пресі. Книги про те, як створити більш орієнтоване на дизайн робоче місце, де інновації можуть процвітати, написані для бізнес-сектора, зокрема, Річардом Флоридою (2002), Деніелом Стусаном (2006), Роджер Мартін (2007), Тім Браун (2009), Томас Локвуд (2010), Віджей Кумар (2012).</p> <p>Підхід до проектування також розширюється і адаптується для вирішення проблем проектування послуг, відзначаючи початок руху сервіс-дизайн.</p> <p>У 2005 р. Школа d.school Стенфордського університету починає викладати дизайн-мислення як універсальний підхід до технічних і соціальних інновацій.</p>
2010-ті рр.	<p>2018 р. – у Harvard Business Review Жанна Лідтке стверджує, що «дизайнерське мислення працює» в бізнесі.</p>

Необхідними передумовами ефективного управління дизайном в конкретній організації є:

- інформованість про інтереси і потреби клієнтів;
 - орієнтація на забезпечення якості і надійності;
 - щира і прозора орієнтація на ефективність розробки;
 - вмотивованість усіх співробітників;
 - бачення майбутнього і чіткі цілі;
 - забезпечення необхідними ресурсами в плані персоналу і устаткування;
 - наявність відповідних організаційних систем; обізнаність про діяльність конкурентів;
 - обізнаність про актуальну діяльність і інновації в інших областях;
- розуміння організаційних можливостей і обмежень [24].

Отже, розвиток теорії та практики дизайн-мислення має довгу та різноманітну історію, яка відображає еволюцію підходів до вирішення проблем та впровадження інновацій у різних сферах. Хронологія розвитку дизайн-мислення показує його поступовий перехід від інструменту творчих методів до універсального підходу, який активно використовується в державному управлінні, бізнесі та соціальних інноваціях.

1.2. Алгоритм технологій дизайн-мислення

Дизайн-мислення – це технологія, яка використовує дослідницькі методи та прийоми для вирішення проблем, які не пов'язані з дизайном, архітектурою чи інженерією. Дизайн-мислення – це орієнтований на користувача підхід до розробки продуктів, послуг і просторів, заснований, в першу чергу, на потребах користувача, а в другу – на технічній здійсненності та економічних можливостях [39].

Дизайн-мислення характеризується такими особливостями:

- занурення у користувацький досвід;
- незалежний підхід до визначення проблеми
- фокус на сценаріях та особистій поведінці [44].

Щоб вирішити проблему та знайти ефективне рішення, необхідно провести дослідження, сфокусуватися на проблемних зонах стейкхолдерів, згенерувати серію альтернативних ідей, вибрати найкращий варіант, створити прототип та протестувати його. Дизайн-мислення визначає тактику та інструменти, необхідні на кожному етапі.

Дизайн-мислення – це орієнтований на користувача підхід до вирішення складних проблем за допомогою творчих інновацій. Він бере свій початок у дизайні і зараз використовується в широкому спектрі сфер, включаючи бізнес, технології, освіту та соціальні інновації. Дизайн-мислення складається з кількох етапів, кожен з яких спрямований на розуміння потреб користувачів і створення ефективних рішень, в центрі яких знаходяться люди.

Стендфордська школа дизайну розділила процес дизайн-мислення на декілька етапів (рис.1):



Рисунок 1.1. Алгоритм дизайн-мислення [13].

1. Етап емпатії передбачає глибоке розуміння потреб і бажань користувачів. Це передбачає спостереження за користувачами, розмови з ними та взаємодію з ними в їхньому природному середовищі. Мета – зрозуміти почуття, поведінку та мотивацію користувачів, щоб створювати продукти та послуги, які справді відповідають їхнім потребам. На цьому етапі дизайнери спостерігають, обговорюють і взаємодіють з користувачами, щоб зібрати інформацію про їхнє середовище, звички, потреби та вподобання. Основна мета першої фази дизайн-мислення – зібрати якомога більше інформації про користувачів та їхні потреби, щоб наступні фази були більш ефективними.

Емпатія передбачає відповідь на початкове запитання шляхом занурення у фізичне середовище людини, щоб зрозуміти її мотиви, емоційний стан, фізичні обмеження та інші елементи її «досвіду». Завдання дослідника – поставити себе на місце суб'єкта.

Емпатія – це пошук досвіду іншої людини: «Якби я був на твоєму місці...», «Якби я був на твоєму місці...». Людина намагається поставити себе в «тіло» іншої людини, щоб зрозуміти, як би вона поводитися в певних ситуаціях і з певним світоглядом. Це приклад емпатії. Емпатія – це розуміння відносин, емоцій і психічного стану іншої людини у формі співпереживання.

Аналіз поведінки споживачів є важливою відправною точкою для визначення проблем, потреб і переваг інноваційних продуктів/послуг і використовує як якісні, так і кількісні методи [13].

Важливо підкреслити, що фаза емпатії – це не просто збір інформації про користувачів. На цьому етапі дизайнери прагнуть зрозуміти світ користувачів, їхні перспективи, потреби та бажання, а не лише фактичну інформацію про те, як користувачі використовують продукти та послуги.

2. Ідентифікація. «Розпізнавання – це техніка, яка використовує всі елементи емпатії. Етап ідентифікації передбачає аналіз зібраних даних та визначення основних проблем і потреб суспільства. Результатом цього етапу є чітке визначення проблеми, що є основою для наступних кроків у процесі.

Важливо визначити проблему з точки зору користувача, а не з точки зору публічної особи чи технології.

Цей етап складається з наступних кроків:

- збір даних. На цьому етапі команда розробників повинна сформулювати конкретне питання або проблему, на яку потрібно відповісти. Питання має бути конкретним, а не загальним, і має бути пов'язане з потребами користувача;

- дослідження. Після того, як питання сформульоване, команда розробників проводить дослідження, щоб зрозуміти проблему. Це дослідження може включати аналіз даних, інтерв'ю з користувачами, спостереження за користувачами та аналіз конкурентів;

- збір відповідей: На цьому етапі команда розробників збирає відповіді на питання та проблеми, виявлені під час дослідження. Для збору відповідей можуть використовуватися різні інструменти, такі як анкети, інтерв'ю та фокус-групи.

- аналіз. Аналіз може бути проведений за допомогою різних методів, таких як SWOT-аналіз, діаграми Венна тощо;

- визначення пріоритетів. На завершальному етапі цього етапу планувальники вирішують, які проблеми мають бути пріоритетними. Вони обирають найважливіші проблеми і вирішують, як їх вирішити.

Проектувальники можуть використовувати різні інструменти для визначення пріоритетів, такі як ментальні карти, карти користувачів, діаграми взаємозв'язків тощо. Основна мета визначення пріоритетів – уникнути двозначності та нечіткості цілей і зосередитися на конкретних завданнях і цілях [13].

3. Концептуальне планування. Етап концептуального проектування передбачає розробку різних ідей та рішень проблеми. Це найбільш творча фаза, на якій використовуються різні методи мозкового штурму. Мета цієї фази – вийти за межі очевидних рішень і знайти нові та інноваційні підходи.

Ідеї узагальнюються на дошці або папері з ідеями та пропозиціями щодо вдосконалення.

Генерація ідей – це розробка або продукування нових ідей, що сприяє можливості створення нових ідей. Генерація ідей – це систематичний пошук ідей нових продуктів. Безперервний пошук ідей може бути організований різними способами. Основними елементами пошуку нового продукту є аналіз джерел і використання творчих методів для генерування ідей [34].

Під час проекту команда розробників працює у трьох перехресних просторах: просторі натхнення, де розробники збирають ідеї з різних джерел; просторі генерації ідей, де ці ідеї перетворюються на концепції; і просторі реалізації, де найуспішніші ідеї перетворюються на конкретні, інтегровані плани дій.

На цьому етапі важливо зібрати якомога більше ідей, навіть якщо деякі з них здаються нереальними або непотрібними. Ідеї можна додавати на будь-якому етапі, але на цьому етапі всі ідеї корисні, оскільки мета – зібрати якомога більше ідей.

4. Створення прототипів. Прототипування означає створення швидких і дешевих версій продуктів або послуг для тестування ідей. Прототипи можуть бути фізичними (моделі, макети) або цифровими (інтерактивні моделі та демонстрації), з метою зробити ідею візуальною та відчутною, щоб отримати зворотній зв'язок від користувачів. Цей етап є важливим, оскільки дозволяє команді перевірити, наскільки добре працює ідея і як її можна вдосконалити перед запуском.

Прототип може бути розроблений різними способами, залежно від матеріалів та інструментів, доступних команді. Наприклад, фізичний прототип можна створити за допомогою 3D-друку, традиційних інструментів або інших доступних матеріалів. Цифровий прототип можна створити за допомогою програмного забезпечення для розробки додатків, веб-сайтів та інших цифрових продуктів [13].

Інструменти прототипування включають в себе:

- сторітелінг – спосіб представлення ідеї у вигляді історії, з більшою орієнтацією на особу;
- картонні та паперові макети – спосіб швидко та недорого створити велику кількість рішень
- розкадровка – метод створення покадрового опису сфер використання продуктів та послуг;
- конструктор Lego;
- stop-motion – створення відеоролика, який дасть уявлення про атмосферу та умови використання продукту, який ще не розроблений;
- бодістормінг – візуалізація послуги за допомогою людей [39].

Storyboarding – розкадровка – це інструмент для візуального прогнозування та дослідження користувацького досвіду. Він передбачає мислення про продукт як про фільм, беручи до уваги те, як люди ним користуються. Це допомагає зрозуміти, як люди взаємодіють з продуктом у часі, і дає чітке розуміння того, як створити сильний наратив.

Прототипи дозволяють команді перевірити, як користувачі взаємодіють з продуктом і як виникають потенційні проблеми. Це дозволяє виявити помилки і недоліки та внести необхідні зміни до того, як продукт буде запущено.

5. Тестування. На етапі тестування прототипи тестуються з реальними користувачами. Це дозволяє виявити недоліки та оптимізувати рішення на основі зворотного зв'язку. Тестування може бути ітеративним процесом, коли прототипи допрацьовуються кілька разів, поки не буде досягнуто ідеального результату. Цей етап може включати тестування користувачів, опитування та збір зворотного зв'язку.

Тестування передбачає отримання зворотного зв'язку на створені прототипи, щоб допомогти користувачеві зрозуміти і зануритися в проблему, над якою він працює. Тестування може допомогти вам заощадити гроші.

Ідеальне тестування передбачає залучення особи шляхом створення ситуації, максимально наближеної до реальної. Режим тестування – це чудова можливість покращити початкову концепцію [34].

До процесу тестування застосовується просте правило: завжди створюйте прототип, припускаючи, що ви маєте рацію, але тестуйте прототип, знаючи, що ви помиляєтесь.

Підходи до тестування:

- шляхом спостереження за процесом знайомства користувача з прототипом та його функціоналом,
- постановка завдань – покращення кожної цільової функції.

Тестування необхідне для досягнення наступних цілей:

- покращення прототипу та рішення,
- краще розуміння користувача,
- покращення «точки зору», перевірка правильності рішення,
- розуміння того, що подобається і не подобається користувачеві, на основі розробки MVP (продукту мінімальної цінності), запуску тестової версії і проведення більш складних тестів [34].

Розробник повинен прагнути отримати максимально якісний зворотній зв'язок під час процесу тестування:

Тестування є важливою частиною дизайн-мислення, оскільки дозволяє перевірити та оптимізувати дизайн до того, як продукт буде запущено.

Теоретично процес проектування поділяється на три основні етапи, але на практиці можна почати з будь-якого з них і діяти на свій розсуд.

Перший етап – спостереження. Потрібно дивитися, слухати, ставити запитання і збирати дані. Спостереження вимагає терпіння, уваги та смирення. Семінари заохочують до спільної розробки із зацікавленими сторонами, чії ідеї можуть відрізнятись. Вивчення способу життя спільноти дозволяє глибше зрозуміти її. Ці методи ґрунтуються на цінностях людино-центричного дизайну.

Наступний крок – уява. На цьому етапі потрібно згенерувати багато ідей, об'єднати їх у групи, шукати зв'язки та аналогії і вирішити, як діяти далі. Таким чином, людино-центричне дослідження поєднується з творчим мисленням і відкриває наше сприйняття для несподіваних концепцій.

Третій крок – творення. Тут на перший план виходить творчий акт. Творення – це безпосередній і фізичний процес. Прототипи можуть бути використані, щоб показати, як продукт буде працювати. Розкадровки дозволяють користувачам зрозуміти, як вони можуть взаємодіяти з пристроєм. Рольові ігри соціально та фізично втілюють послугу або процес [39]. Кожен прототип або історія слугує засобом комунікації з користувачами та зацікавленими сторонами. Дизайн-мислення базується на пошуку ідей. Креативні методи в дизайні працюють як серія певних дій, які команда виконує, щоб знайти ідею.

Подальший розвиток продукту базується на необхідності прийняття рішення. Прийняття рішення щодо невдалого продукту може призвести до наступних наслідків:

- невдачі – продукт зі значним потенціалом не ідентифікований належним чином, ризик провалу на ринку,
- прийняття швидкого та імпульсивного рішення може призвести до жалю про почуття, які існували під час процесу прийняття рішення,
- економічні втрати – продукт без ринкового попиту призведе до збитків і втрат для виробника [39].

Негативних наслідків можна уникнути, якщо після процесу генерування ідей та розробки прототипів обрати найкращий варіант на основі методу оцінки ідей, потім реалізувати обраний варіант та оцінити ефективність досягнутих результатів.

До методів оцінки ідей, що використовують в процесі дизайн-мислення, відносять наступні:

1. Метод FAN (табл. 1.2).

Метод FAN [13].

Елемент		Відповідне питання
F – Feasible	Можливий до здійснення	Чи можна дану ідею реалізувати?
A – Attractive	Привабливий	Чи приваблива дана ідея, на думку споживачів?
N - Novel	Оригінальний	Чи є дана ідея унікальною, оригінальною?

2. Метод компанії Tesco передбачає пошук відповідей на питання для первинної оцінки варіанта рішення:

- наскільки дане рішення зробить життя вашого клієнта кращим;
- чи спрощуватиме це рішення роботу співробітників;
- чи дозволить впровадження рішення економити ресурси компанії.

3. Бальне оцінювання є найпопулярнішим способом оцінки ідей, полягає у визначенні критеріїв оцінки, подальше здійснення оцінювання, визначення оптимального рішення за результатами визначення підсумкового результату складання отриманих балів. Яка ідея набрала більше балів, та й підлягає подальшому впровадженню

4. Групова оцінка за результатами оцінки альтернативних варіантів колективом за тим же алгоритмом, як й бальне оцінювання.

5. Зворотній мозковий штурм передбачає дотримання алгоритму:
- Чітке визначення завдання;
 - Перегортання його за рахунок зміни ролей учасників процесів;
 - Збір співробітників та проведення звичайного мозкового штурму;
 - Перегортання придуманих варіантів рішення;
 - Оцінка рішення за бальною шкалою.

Процес прийняття правильного рішення може бути ускладненим під впливом наступних чинників:

- невизначеність;

- складність;
- ризики;
- альтернативи;
- проблеми міжособових комунікацій;
- брак часу;
- вузький діапазон альтернативних варіантів рішення;
- когнітивні перешкоди (помилки мислення, стереотипи, шаблони тощо), які часто обумовлені ілюзією контролю, професійною деформацією, ефект контрасту, «прокляття знань» або «горе від ума», помилки гравців, систематичні помилки відбору, впевненість у справедливості тощо) [13].

Будь-яке рішення можливо запровадити за 8 простих кроків за допомогою моделі змін Джона Коттера – професора Гарвардської школи бізнесу та відомого американського економіста. До таких етапів впровадження рішення відповідно відносять:

- створення гострої необхідності;
- створення коаліції (отримання допомоги за рахунок залучення та визначення тих, хто може допомогти, осіб, що зацікавлені у впровадженні рішення);
- візуалізація змін (першочергове окреслення тих результатів, на які очікує команда, та окреслення тих кроків, які слід зробити для виконання плану дій);
- постійні дискусії та роздуми;
- долання перешкод та супротиву команди, мотивація учасників процесу;
- короткострокові перемоги;
- розвиток змін шляхом поступового удосконалення існуючих процесів;
- закріплення змін [24].

У процесі впровадження розробленого варіанту рішення можуть також виникати проблеми, які пов'язані із декількома можливими причинами:

- відсутність у співробітників працювати над проектом;
- супротив користувачів (споживачів) продукту або послуги;
- відсутність чіткого плану дій;
- некомпетентність персоналу. [5].

Долати існуючі перешкоди можливо за рахунок проведення роз'яснювальної роботи, інформування, спілкування, стимулювання участі та залученості, звернення за підтримкою та допомогою, проведення переговорів та укладання угод, маніпуляції. Досягненню позитивного результату впровадження інноваційного рішення сприяє взаємодія зі споживачами у процесі впровадження, чого можна за допомогою таких методів взаємодії:

- взаємодія у соціальних мережах;
- тестування продукту (послуг);
- реклама, спрямована на інформування;
- акції та інші засоби комунікації;
- проведення опитування, отримання зворотного зв'язку, відгуків тощо [24].

Всі рішення, прийняті на основі технології дизайн-мислення, повинні бути збалансовані за трьома ключовими напрямками, включаючи наступні (рис. 1.2):

- людський аспект – затребуваність даного рішення, чи буде воно корисно і зручно у використанні людьми;
- комерційний аспект – чи сприяє це рішення досягненню комерційних цілей організації в довгостроковій перспективі;
- технічний аспект – чи можна реалізувати цю ідею практично, чи достатньо у організації технічних, організаційних, фінансових та інших ресурсів для її втілення на практиці.

Технологію дизайн-мислення від інших технологій відрізняє те, що вона може бути залучена до різних галузей суспільства. Цю технологію від інших відрізняють такі суттєві ознаки:

- орієнтується на конкретну особистість;
- процес роботи базується на принципах емпатії;
- алогічність клієнта покладена в основу подальшого руху розв'язання проблеми;
- гнучкість у роботі з кожним клієнтом, підпорядкування ідей його інтересам [20, с. 3].

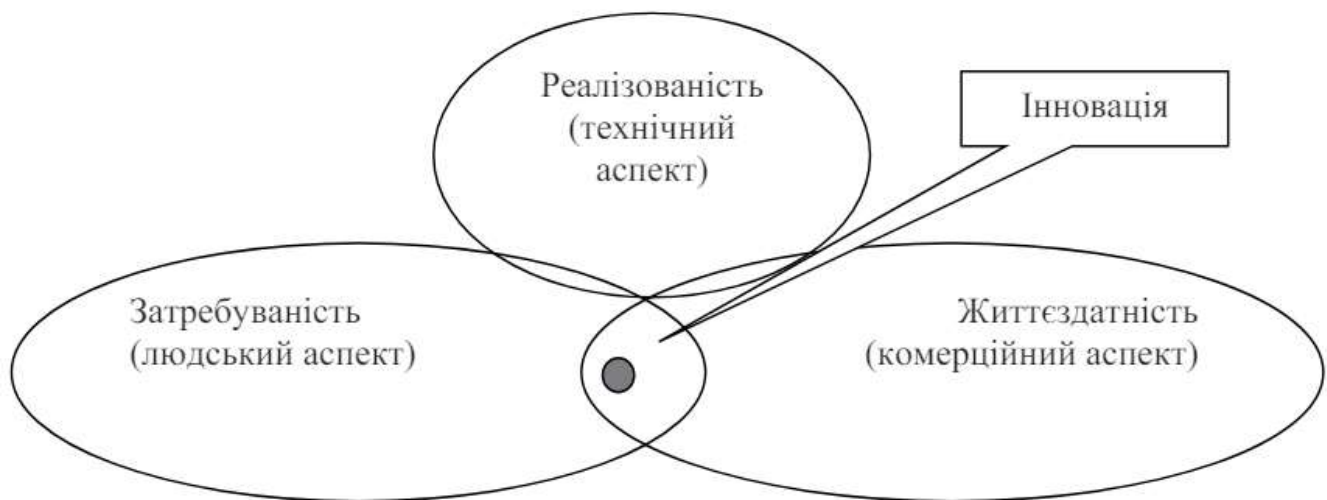


Рис. 1.2. Функціональна схема принципів дизайн-мислення [20, с. 3]

Важливим аспектом дизайн-мислення є активна участь громадян у процесі прийняття рішень. Це включає організацію публічних консультацій, семінарів та інших заходів, де громадяни можуть висловити свою думку, запропонувати ідеї та зробити свій внесок у розробку політики. Такий підхід не лише підвищує рівень довіри до влади, але й забезпечує більш реалістичні та ефективні рішення проблем.

Успішне впровадження дизайн-мислення також вимагає змін в управлінських підходах та організаційній культурі. Державні установи мають стати більш гнучкими, відкритими до нових ідей та готовими до експериментів. Це передбачає зменшення бюрократичної тяганини, спрощення процедур та заохочення креативності персоналу. Наприклад, деякі міністерства в Україні вже запустили внутрішні інноваційні програми, які заохочують співробітників пропонувати нові ідеї та рішення.

Крім того, важливу роль у впровадженні дизайн-мислення відіграє використання сучасних технологій та цифрових інструментів. Розробка та впровадження електронних послуг, створення платформ зворотного зв'язку та аналізу даних, використання штучного інтелекту для передбачення потреб громадян сприяють більш ефективному та результативному управлінню [45].

Наприклад, портал державних послуг «Дія» є прикладом успішного впровадження цифрових рішень, які значно спрощують взаємодію громадян з органами державної влади.

Використання дизайн-мислення в державному управлінні в Україні також сприяє більшій прозорості та підзвітності уряду. Це досягається завдяки відкритим даним, які дозволяють громадянам контролювати роботу уряду, а також завдяки регулярному звітуванню та комунікації з громадськістю.

Наприклад, проведення відкритих дебатів щодо бюджетних витрат або публікація результатів державних програм є кроками до підвищення довіри та підзвітності. Незважаючи на ці виклики, існує великий потенціал для використання дизайн-мислення в управлінні в Україні. Воно може сприяти інноваціям, покращити якість послуг і продуктів та підвищити міжнародну конкурентоспроможність українських організацій. Для досягнення цих цілей необхідно активно впроваджувати підхід у різних сферах діяльності, розвивати необхідну інфраструктуру та ресурси, а також проводити навчання та тренінги для підвищення обізнаності та розвитку навичок дизайн-мислення[3].

Підсумовуючи, аналіз сучасного стану застосування дизайн-мислення в управлінні в Україні свідчить, що підхід набуває популярності та має великий потенціал для розвитку. Однак для його ефективного впровадження необхідно подолати низку викликів та активно розвивати необхідну інфраструктуру й освітні ресурси.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ

2.1. Зарубіжний досвід використання технології дизайн-мислення в публічному управлінні

Дизайн-мислення стало важливим інструментом реформування державного управління в багатьох країнах світу. Цей підхід орієнтований на користувача і спрямований на створення інноваційних рішень для складних соціальних та управлінських проблем. Аналіз досвіду інших країн у застосуванні дизайн-мислення в державному управлінні може надати Україні цінні уроки для її зусиль з підвищення ефективності державних послуг.

Дизайн-мислення не вимагає якихось особливих управлінських навичок, які б завадили країнам, що розвиваються, впроваджувати його, якщо вони їх не мають. Однак дизайн-мислення вимагає навичок, які можуть бути особливо складними для країн, що розвиваються, для використання в процесах прийняття державних рішень [30]. На готовність країн, що розвиваються, оцінити природу та переваги дизайн-мислення може впливати низка факторів, зокрема політичний та соціальний опір, рівень зрілості та самосвідомості окремих осіб і громадянського суспільства в цілому, повага до влади та дистанція між державою та громадянами.

Навчання та конкретна участь у проектах є ключовими – буквально виводячи державних службовців за межі їхніх кабінетів, зіштовхуючи їх з реальними життєвими ситуаціями та допомагаючи їм безпосередньо зрозуміти виклики та очікування користувачів.

У Сполучених Штатах дизайн-мислення широко використовується в різних державних установах. Одним із найвідоміших прикладів є Інноваційна лабораторія Департаменту у справах ветеранів (VA). Ця лабораторія використовує дизайн-мислення для покращення послуг для ветеранів.

Зокрема, лабораторія розробила програму Veterans Experience Office, яка збирає відгуки ветеранів для покращення послуг [28]. Результати дизайн-мислення включають значне скорочення часу очікування на медичну допомогу та загальне підвищення рівня задоволеності ветеранів.

Інший приклад – 18F, внутрішній консалтинговий підрозділ Адміністрації загальних послуг (GSA), який допомагає державним установам впроваджувати сучасні технології та методи, в тому числі дизайн-мислення. 18F працює над проектами, починаючи від розробки веб-сайтів і закінчуючи вдосконаленням процесів надання послуг, завжди зосереджуючись на потребах кінцевого користувача.

У Великій Британії дизайн-мислення активно використовується Урядовою цифровою службою (GDS). GDS була створена для реорганізації та вдосконалення державних цифрових послуг, щоб зробити їх більш зручними та доступними для громадян. Одним із ключових принципів GDS є утилітаризм, який досягається завдяки застосуванню дизайн-мислення.

Наприклад, GDS розробила та впровадила платформу GOV.UK, яка об'єднала кілька урядових веб-сайтів в єдиний портал, що значно полегшило громадянам доступ до державних послуг та інформації [48]. Процес розробки цієї платформи включав численні цикли тестування та отримання зворотного зв'язку від користувачів, що дозволило створити інтуїтивно зрозумілий та ефективний інструмент.

Данія є однією з провідних країн у застосуванні дизайн-мислення в публічному управлінні. Центр дизайну в Копенгагені (MindLab), заснований у 2002 році, є одним з перших державних інноваційних центрів, що використовують дизайн-мислення. MindLab слугує спільним інноваційним центром для різних міністерств та організацій, допомагаючи розробляти нові рішення для складних суспільних проблем.

Одним з успішних проектів MindLab стала розробка нової моделі взаємодії державної служби зайнятості з безробітними [28]. Завдяки активному залученню безробітних до процесу розробки рішень вдалося

створити послуги, які краще відповідають їхнім потребам та сприяють більш ефективному поверненню на ринок праці.

У Сінгапурі використання дизайн-мислення в державному управлінні є частиною ширшої стратегії Smart Nation, спрямованої на оцифрування та підвищення ефективності державних послуг. Агентство урядових технологій (GovTech) активно використовує дизайн-мислення для розробки та впровадження нових технологічних рішень. Прикладом є проект з удосконалення системи охорони здоров'я, де дизайн-мислення допомогло розробити зручніші та доступніші медичні онлайн-послуги для громадян. У рамках проекту було проведено численні семінари з медичними працівниками та пацієнтами, щоб визначити їхні потреби та створити рішення, які значно покращили користувацький досвід [49].

В Австралії уряд активно застосовує дизайн-мислення через Департамент державних послуг (DSS) та його інноваційні семінари. Одним із ключових проектів було вдосконалення системи соціального забезпечення. Використовуючи дизайн-мислення, команда DSS розробила нові підходи до надання послуг, включаючи спрощення заявок на соціальну допомогу та покращення комунікації з користувачами[42].

В рамках проекту було проведено опитування отримувачів соціальної допомоги, щоб зрозуміти їхні потреби та проблеми. На основі цих даних були створені нові рішення, які скоротили час обробки заявок та підвищили задоволеність клієнтів.

У Канаді Канадська цифрова служба (CDS) активно використовує дизайн-мислення для реформування державних послуг. Одним із ключових напрямків роботи CDS є покращення доступності та використовуваність урядових веб-сайтів та електронних послуг.

Одним із прикладів успішного застосування дизайн-мислення став проект GC Notify. Цей інструмент дозволяє державним органам легко надсилати повідомлення громадянам різними каналами (SMS, електронна пошта) і був розроблений з урахуванням потреб користувачів [41]. У процесі

розробки активно використовувалися методи дизайн-мислення для тестування та отримання зворотного зв'язку, що дозволило створити інструмент, який дійсно відповідає потребам як уряду, так і громадян.

Південна Корея, відома своїми технологічними інноваціями, також використовує дизайн-мислення для покращення державних послуг. Наприклад, у рамках своєї стратегії «Уряд 3.0» вона створила платформу, яка дозволяє громадянам брати участь у процесі формування політики та надавати зворотній зв'язок [46].

Ця платформа була розроблена з використанням принципів дизайн-мислення, що дозволило врахувати потреби різних груп населення та створити зручний інструмент для взаємодії з урядом [36]. Це допомогло підвищити прозорість та ефективність урядових рішень.

Отже, досвід інших країн показує, що дизайн-мислення може бути потужним інструментом реформування державного управління, підвищення ефективності державних послуг та залучення громадян до процесу прийняття рішень. Успіх впровадження дизайн-мислення залежить від готовності державних інституцій до змін, підтримки керівництва та активної участі громадян. Для України досвід інших країн може стати важливим джерелом натхнення та практичних рішень.

2.2. Використання дизайн-мислення в публічному управлінні в Україні

Дизайн-мислення є потужним інструментом для вирішення складних проблем та впровадження інновацій в управлінні і широко використовується в усьому світі. В українському контексті цей підхід почав набувати популярності відносно недавно, але вже встиг довести свою ефективність у різних секторах. Дев'яте поглиблене дослідження місцевого самоврядування в Україні дає нам можливість проаналізувати, наскільки активно цей метод використовується в публічному управлінні в Дніпрі.

Впровадження дизайн-мислення допомагає покращити взаємодію з громадянами, підвищити ефективність прийняття рішень та розробити інноваційні рішення в місцевих громадах. Цей аналіз дозволить нам визначити поточний рівень впровадження дизайн-мислення, а також виявити ключові проблеми та можливості розвитку.

Дев'яте Всеукраїнське опитування міст – це комплексне дослідження місцевого самоврядування. Воно надає детальний аналіз ставлення громадян до місцевого самоврядування та надання публічних послуг. Опитування проводилося у 21 обласному центрі, за винятком тих, що контролюються російськими або проросійськими силами. Херсон не був включений до вибірки через безпекову ситуацію яка унеможливила проведення особистих інтерв'ю. Всього було опитано 16 800 респондентів [33].

Опитування проводилося з 13 квітня по 14 травня 2024 року методом особистого інтерв'ю вдома у респондентів. У кожному місті, незалежно від чисельності населення, було опитано 800 респондентів [33]. Це були особи віком від 18 років і старші. Опитування було профінансовано Агентством США з міжнародного розвитку (USAID). Опитування проведене соціологічною групою «Рейтинг» на замовлення Центру аналізу соціологічних досліджень Міжнародного республіканського інституту.

За результатами дев'ятого поглибленого дослідження, якість надання послуг у Дніпрі можна оцінити як різноякісну, з певними прогалинами та досягненнями. До сильних сторін можна віднести активну участь громадськості у прийнятті рішень, модернізовану молодіжну політику міста та певний рівень задоволеності роботи інфраструктурних об'єктів. Водночас існують проблеми з реагуванням на запити громадян, вправним наданням адміністративних та освітніх послуг, також обмеженим фінансуванням для повноцінного впровадження інноваційних рішень.

Розглянемо на рис. 2.1 загальний індекс якості обслуговування та послуг. Зведений індекс виражає середнє значення якості 19 вимірних послуг разом узятих, де 1 – «жахливо», а 5 – «відмінно»



Рис. 2.1. Індекс якості обслуговування та послуг [33]

На рисунку вище показано індекс якості послуг для різних міст України за період з березня 2015 року по травень 2024 року. У Дніпрі індекс поступово покращився з початкового значення близько 2,8 у 2015 році до 3,2 у травні 2024 року. Зростання показника свідчить про певний прогрес у якості надання послуг у місті. Важливим аспектом цього процесу є впровадження дизайн-мислення в публічне управління. Дизайн-мислення допомагає краще зрозуміти потреби громадян та розробити інноваційні рішення, які підвищують ефективність публічного управління. Це включає в себе більш прозорі та інклюзивні процеси прийняття рішень, модернізацію інфраструктури та впровадження цифрових технологій. Як результат, Дніпро поступово покращує показники якості послуг, про що свідчать дані опитування.

Проте, якщо почати розбирати показники даного індексу на складові, місто Дніпро не завжди займає провідні позиції в рейтингу міст України. Розглянемо рівень якості послуг у сфері Соціального захисту. Результат опитування зображений на рис. 2.2.

Лише 1% респондентів відзначає його як відмінний, 15% даний рівень забезпечення вважають добрим, 28% - середнім, поганим даний рівень надання послуг вважають також 28%, лише 8% респондентів вважають забезпечення жахливим, решта – не може відповісти на запитання.

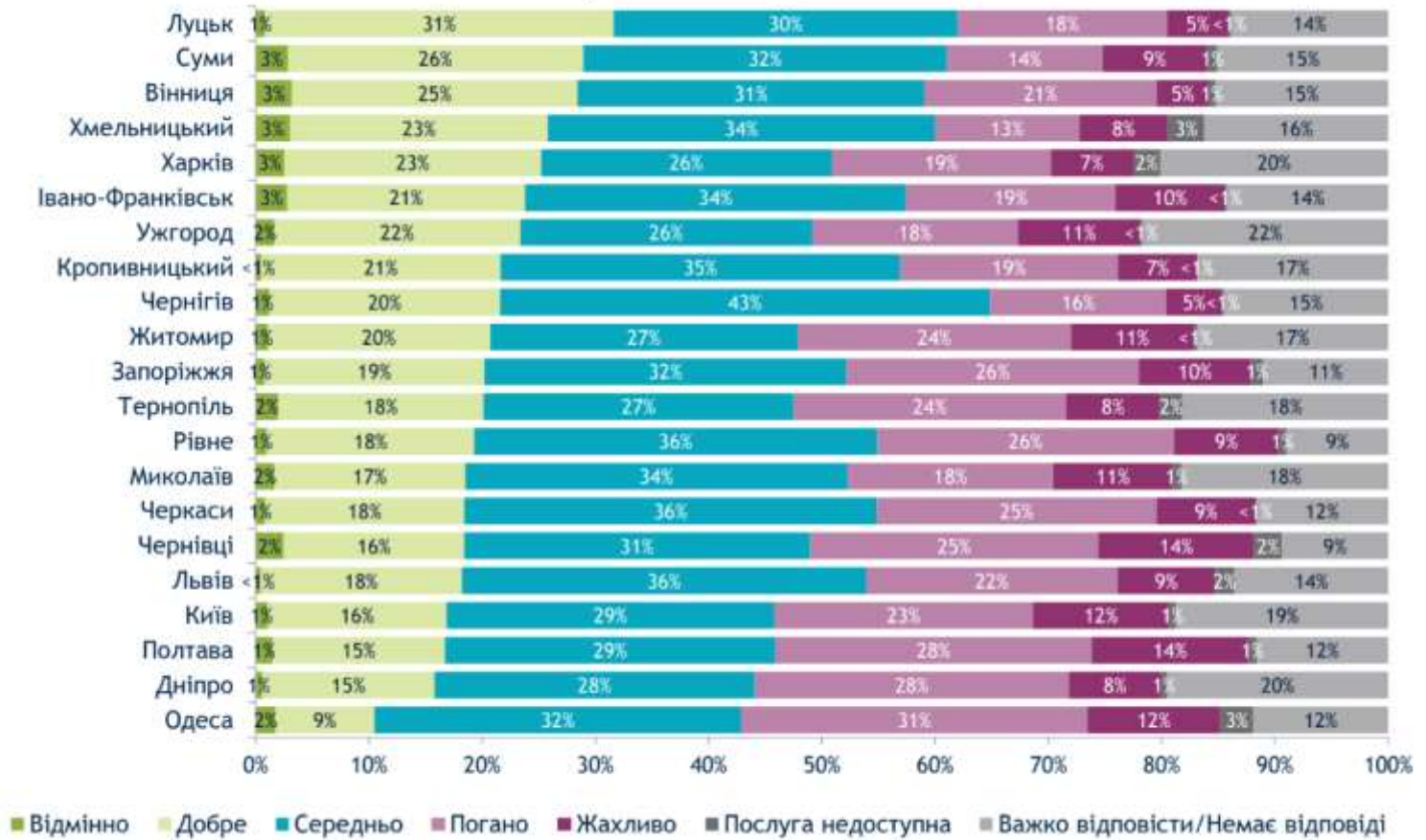


Рис. 2.2. Соціальний захист [33]

Рис. 2.2. відображає оцінку якості послуг у різних містах України, де результати для Дніпра показують, що лише 1% респондентів оцінюють послуги на «відмінно», 15% – на «добре» і 28% – на «середньо». Водночас 28% респондентів вважають послуги «поганими», а 8% - «жахливими», решта – не може відповісти на запитання. Це свідчить про те, що більшість населення не задоволена якістю послуг, які надаються в місті. Однак значна частка середніх оцінок свідчить про певні зусилля, спрямовані на покращення ситуації.

Схожу ситуацію можна побачити і в рівні якості адміністративних послуг на рис. 2.3.

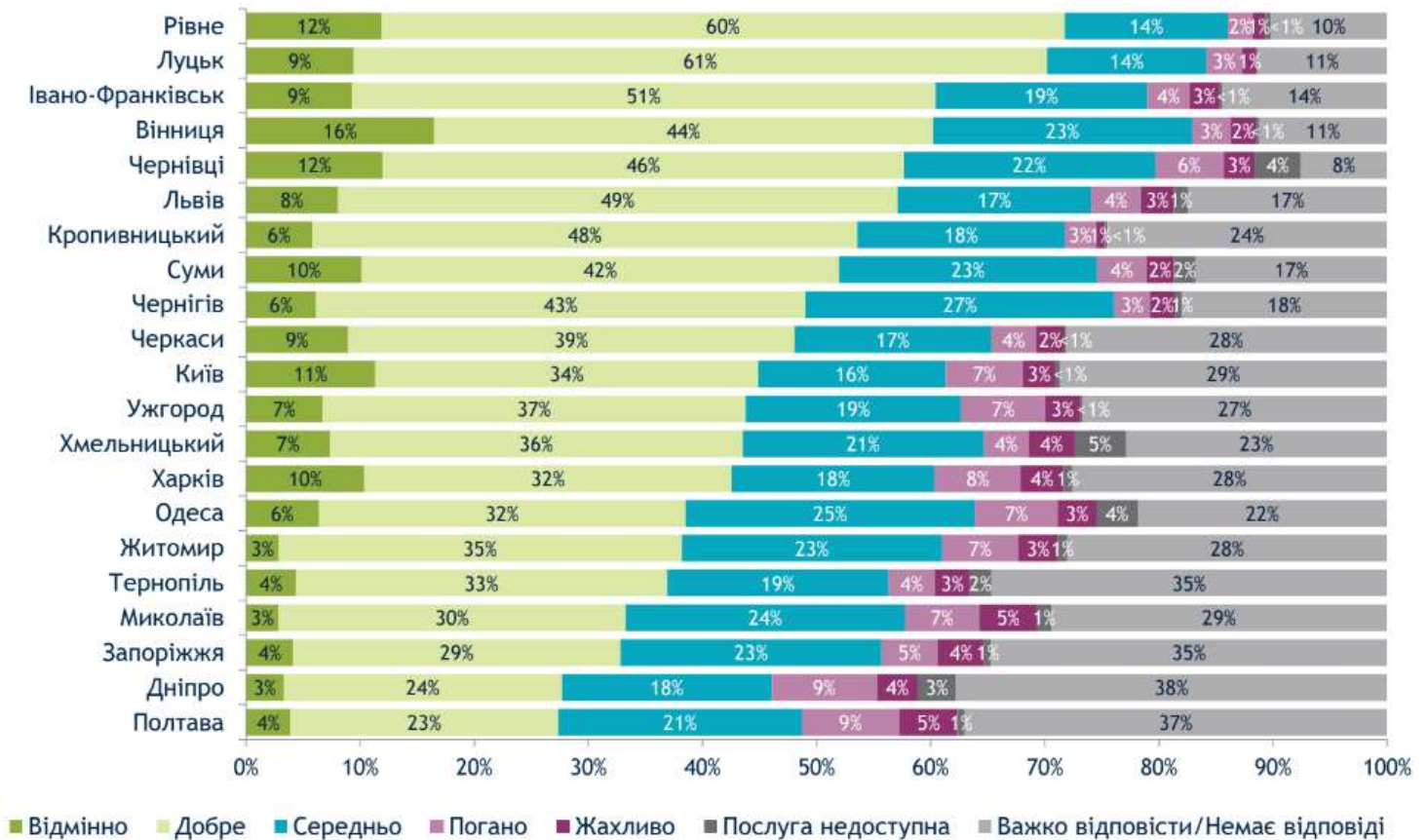


Рисунок 2.3. Центр надання адміністративних послуг [33].

На рисунку показано рейтинг якості послуг у різних містах України за кількома категоріями. У Дніпрі лише 3% респондентів оцінили послугу як «відмінно», 24% – як «добре», 18% – як «середнє», 9% – як «погано» і 4% – як «жахливо».

Це свідчить про те, що якість послуг у Дніпрі сприймається неоднозначно: більше третини громадян вважає її задовільною (середньою та доброю), тоді як незначна частина (14%) оцінює її негативно (поганою та жахливою). Ці показники свідчать про необхідність подальшого вдосконалення надання послуг. Це особливо важливо в контексті використання дизайн-мислення та публічного менеджменту, де основна увага

приділяється задоволенню потреб громадян через інноваційні підходи та ефективно вирішення проблем.

Прогрес у впровадженні цих методів може включати:

- оптимізація процесів надання послуг.
- підвищення прозорості та оперативності місцевого самоврядування.
- використання сучасних технологій для покращення комунікації з громадянами.

Рейтинг «послуга недоступна» (3 %) та «важливо відповісти/відсутність відповіді» (38 %) також вказує на серйозні проблеми доступності та поінформованості громадян про послуги, що вимагає більш активної комунікації з громадянами.

Насамкінець, для покращення якості послуг у Дніпрі необхідно продовжувати працювати над впровадженням інноваційних підходів та залученням громадян до процесу прийняття рішень.

Наостанок розглянемо показники поінформованості населення про діяльність місцевої влади у Дніпрі на рис. 2.4.

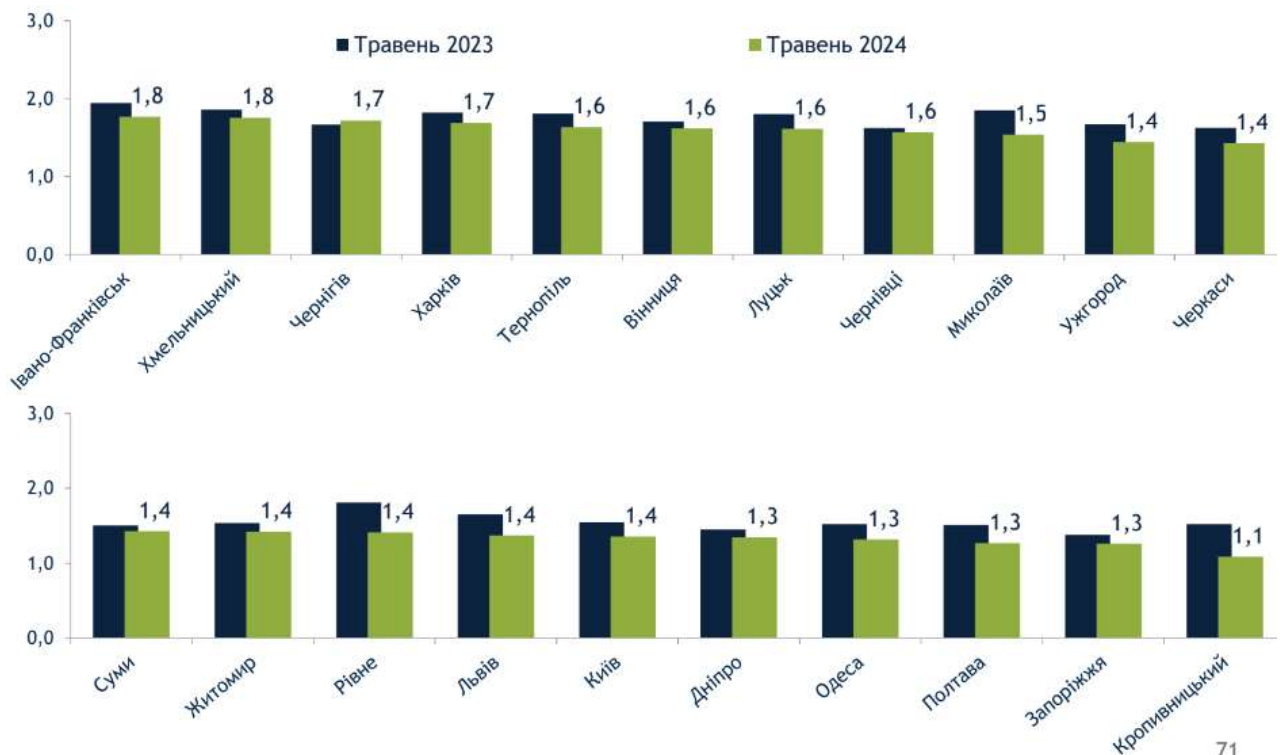


Рис. 2.4 Показники поінформованості населення про діяльність місцевої влади [33].

На графіку показано рівень поінформованості населення міст України про діяльність місцевої влади у травні 2023 та травні 2024 рр. Значення індексу коливається від 0 до 3, де 0 означає «зовсім не поінформований», а 3 – «добре поінформований».

Індекс поінформованості для Дніпра становить 1,3 в 2024 році. Це свідчить про низький рівень поінформованості населення про діяльність місцевої влади. Важливо, що цей показник спадає, демонструючи значне погіршення.

Такий результат вказує на необхідність впровадження більш ефективних комунікаційних стратегій, які б дозволили громадянам краще розуміти та оцінювати роботу місцевої влади. Застосування дизайн-мислення в управлінні може допомогти зробити інформаційні матеріали більш доступними та зрозумілими для громадян, а також підвищити прозорість та відкритість органів публічної влади.

Дизайн-мислення в цьому контексті може залучити громадян до процесів прийняття рішень з урахуванням їхніх потреб та очікувань, що сприятиме покращенню якості управління та підвищенню довіри до місцевої влади.

Аналізуючи якість послуг у Дніпрі, варто зазначити, що індекс якості послуг на 2024 рік становить 3,1, що є середнім показником серед інших міст України. Це свідчить про те, що послуги в місті здебільшого оцінюються як «середні» або «незадовільні», а також про те, що існує потреба в підвищенні їхньої якості. Також рівень обізнаності мешканців Дніпра про діяльність місцевої влади залишається низьким – 1,3, що свідчить про брак комунікації між владою та громадою.

Беручи до уваги концепцію дизайн-мислення, можна зробити висновок, що для покращення якості послуг у Дніпрі слід впроваджувати більше інтерактивних методів залучення громадян до процесу управління та прийняття рішень. Дизайн-мислення фокусується на глибокому розумінні

потреб користувачів та розробці інноваційних рішень, здатних підвищити задоволеність мешканців якістю послуг, що надаються.

Одним із ключових кроків дизайн-мислення є емпатія, тобто розуміння потреб і проблем користувачів. З цією метою місцева влада Дніпра може регулярно проводити опитування та фокус-групи, залучаючи мешканців до обговорення проблем та можливих рішень. Важливим є також етап генерування ідей, під час якого збираються та аналізуються різні ідеї щодо покращення послуг. Цей процес можна інтегрувати в систему публічного управління через конкурси на кращі пропозиції від громадян, відкриті громадські обговорення та інші форми активної участі громадян у вирішенні міських проблем.

Отже, застосування дизайн-мислення в публічному управлінні дозволить не тільки підвищити якість послуг, що надаються, а й покращити комунікацію між органами влади та громадою, підвищити рівень довіри та співпраці. Інтеграція інноваційних підходів в управлінські процеси сприятиме підвищенню ефективності надання послуг, клієнтоорієнтованості та прозорості. Таким чином, дизайн-мислення може стати ключовим інструментом у створенні більш комфортного та сучасного середовища у Дніпрі.

Дизайн-мислення відіграє важливу роль також у діджиталізації державного управління - одному з найперспективніших напрямків реформ. Програма впровадження електронного урядування була запланована ще у 2003 році з інформаційною системою «Електронний уряд» та низкою нормативно-правових актів [4].

Дизайн-мислення допомагає державним органам краще розуміти потреби громадян, підвищувати ефективність роботи державних органів та реформувати систему надання державних послуг відповідно до потреб громадян. Це забезпечує доступність та зручність послуг, підвищує задоволеність громадян та прозорість державного управління. Застосування дизайн-мислення дозволяє швидко та ефективно адаптуватися до змін, що

забезпечує сталий розвиток державних послуг та підвищує довіру громадян до держави.

Зараз активно розробляється онлайн-платформа «Дія», яка охоплює посвідчення особи, біометричні паспорти, податкові картки, водійські посвідчення та інші документи [16]. Заснована на таких етапах дизайн-мислення, як емпатія, фокус, ідея, прототипування та тестування, платформа може бути поширена на документи, пов'язані з трудовим законодавством, реєстрацією власності, електронним голосуванням, освітою та інвалідністю.

Платформа «Дія» вже стала важливим кроком на шляху до оцифрування, надаючи доступ до широкого спектру цифрових документів та послуг. Використання підходу дизайн-мислення допомагає вдосконалювати та розширювати можливості платформи, орієнтуючись на потреби сучасних громадян. Це включає інтеграцію нових функціональних можливостей, таких як електронне голосування, реєстрація активів, отримання документів, пов'язаних з інвалідністю та багато інших.

Такий підхід дозволяє розробляти більш адаптовані та інноваційні рішення, які відповідають реальним потребам громадян, забезпечуючи ефективність та прозорість державного управління.

Дизайн-мислення – це цілісний підхід, який забезпечує генерування нової ідеї для нового продукту або послуги шляхом виявлення та аналізу прихованих і незадоволених потреб споживачів, генерування та розвитку креативних ідей, їх візуалізації та тестування для досягнення якісних змін. Важливим показником ефективності роботи органів влади сьогодні є не лише надання якісних адміністративних послуг, а й розвиток власного персоналу та повернення задоволеності роботою [9]. Технологію дизайн-мислення задля ще більшого розвитку організаційної культури публічного управління можливо запровадити на основі наступних принципів:

– - підхід, орієнтований на людей, починаючи з визначення потреб і мотивацій співробітників, а не з постановки перед ними цілей (визначення того,

що вони роблять і чого не роблять, що говорять і чого не говорять, що спрацювало, а що ні);

- -підходити до вирішення складних проблем поступово і заохочувати поступові зміни та інновації (наприклад, вдосконалення системи мотивації працівників, методів оцінювання, навчання та розвитку тощо, а не намагатися реформувати систему організаційної культури шляхом складних і довгострокових змін);

- -формування проектних команд з експертів з різних галузей – гуманітарних, соціальних наук, економіки, фінансів, права, іт тощо (оптимальна кількість – 6-9 осіб), які володіють такими якостями, як емпатія, інтегративне мислення, аналітичні здібності, оптимізм, здатність до експериментів та взаємодії, розвинута інтуїція та раціональність,;

- ітеративні процеси планування, чітке визначення проблеми та чітке розмежування кроків, необхідних для пошуку рішення;

- зосередженість на пошуку нових альтернатив, які чітко відрізняються від тих, що не вирішують існуючих проблем (перевага кількості над якістю на початковому етапі);

- використання холістичного та експериментального підходів для врахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів та зниження ризиків на ранній стадії;

- орієнтація на smart-цілі, оцінка їх досягнення та врахування зворотного зв'язку з цільовою групою (в даному випадку – персоналом органу);

- створення специфічного середовища, в якому мультидисциплінарній команді буде комфортно працювати, та оснащення її необхідними інструментами;

- суворе дотримання термінів, встановлених для кожного етапу процесу планування (це особливо важливо для збору даних) [39].

Ці принципи показують, що дизайн-мислення – це широка і гнучка концепція з трьома основними елементами:

- спосіб мислення, орієнтований на людину, який поєднує дивергентне та конвергентне мислення;
- контрольований, ітеративний процес вирішення проблем через розробку та тестування інноваційних рішень (рис. 2.5.);
- поєднання набору методів із різних дисциплін (менеджмент, маркетинг, соціологія, економіка, право, інформатика, психологія тощо).

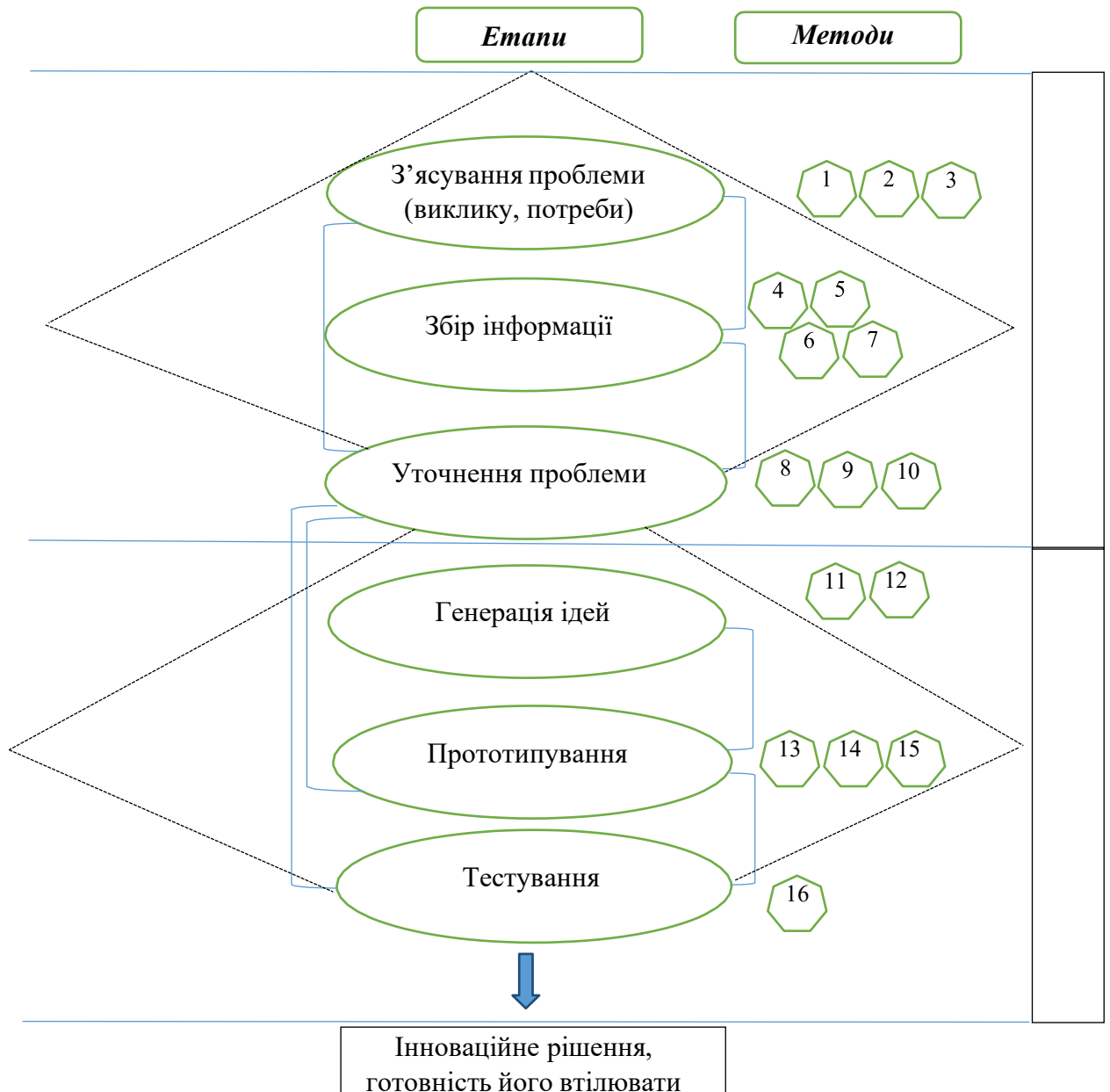


Рис. 2.5. Процес використання методології дизайн-мислення адаптивно до роботи в публічному управлінні [39]

На рис. 2.5 зображено блок-схему процесу застосування дизайн-мислення до проблеми ефективності системи навчання персоналу. Першим кроком є визначення проблеми та цільової групи (в розрізі категорій посад, досвіду державних службовців, віку працівників, структурних підрозділів чи функцій тощо), а також визначення цільової групи.

Для вирішення проблеми рекомендується використовувати наступні методи:

1. Матриця того, що відомо і що невідомо стосовно проблеми, яка розглядається, що складається з чотирьох частин: усвідомлені знання; неусвідомлені знання, які з якихось причин не використовуються; усвідомлене незнання певних питань; неусвідомлене незнання – так звані «білі плями». Дизайн-мислення починається з останньої частини [23, с. 15].

2. Дерево проблем для аналізу основних причинно-наслідкових зв'язків у певній ситуації;

3. Метод «5W» (Who? What? When? Where? and Why?), який дозволяє заглибитися в проблему, відповівши на питання: хто має проблему? Хто має проблему? У чому полягає проблема? У чому полягає проблема? Чому ситуація є проблемною? [19]. Номер 5 – це попередження, можна поставити ще багато питань.

На другому етапі збирається інформація за допомогою наступних методів:

4) опитування працівників про їхнє навчання та розвиток;

5) вивчення існуючих умов, середовища, організаційної політики та інших документів;

6) створення «карти емпатії» працівників для аналізу того, що вони думають і відчувають, що вони бачать, чують, говорять і роблять, які їхні інтереси, проблеми та цінності;

7) створення «дорожньої карти» для навчання та розвитку працівників, від визначення потреб у навчанні до моменту, коли набуті знання та навички будуть перенесені на робоче місце.

На третьому етапі відбувається уточнення проблеми на основі отриманої інформації, яка структурується за допомогою наступних методів:

8) розповідь;

9) групування інформації шляхом відокремлення релевантної та нерелевантної інформації;

10) обговорення.

На четвертому етапі відбувається генерування ідей за принципом «кількість переважає якість» [9]. Основними методами, що використовуються на цьому етапі, є наступні.

11) «мозковий штурм»;

12) визначення пріоритетності ідей відповідно до обраних критеріїв.

На п'ятому етапі ідеї візуалізуються шляхом розробки максимально простих прототипів за допомогою наступних методів

13) тривимірне моделювання

14) рольові ігри

15) розкадрування (представлення сценарію у вигляді послідовних зображень).

На шостому етапі прототипи будуть протестовані в порядку переваги:

16) експерименти.

Процес дизайн-мислення рідко буває лінійним, оскільки на етапі створення прототипів або тестування можуть виникати ситуації, коли стає очевидним, що не всі потреби співробітників були визначені [18].

Підсумовуючи, дизайн-мислення відіграє ключову роль в оцифруванні державного управління, допомагаючи зрозуміти потреби громадян та підвищити ефективність надання державних послуг. Важливим прикладом є платформа «Дія», яка охоплює широкий спектр цифрових документів та послуг, покращуючи взаємодію громадян з публічним управлінням.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПЕРСПЕКТИВ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Ідентифікація основних проблем та викликів у впровадженні дизайн-мислення в публічному управлінні України

Дизайн-мислення кидає виклик традиційному прийняттю рішень. Воно вимагає специфічних навичок, рідко доступних у публічному управлінні, такі як етнографія, поведінкові науки, комунікація, дизайн поведінкові науки, комунікації, дизайн та архітектура [23].

Дизайн-мислення дає хороші результати, коли продукти чи послуги вдосконалюються на основі побажань та відгуків користувачів, які мають досвід їх використання.

У сучасному світі застосування дизайн-мислення до найактуальніших проблем публічного управління та менеджменту стає необхідним і високоефективним. Це пов'язано насамперед із характером викликів, що постають перед ними, та очікуваннями громадськості щодо підвищення адміністративної ефективності. Впровадження дизайн-мислення в українському публічному управлінні стикається з багатьма проблемами та викликами, які необхідно вирішити для досягнення успіху [50].

Варто зазначити, що Стенфордський метод технології дизайн-мислення є найбільш популярним для вирішення проблем у сфері публічного управління та менеджменту. Однак навіть цей підхід дизайн-мислення часто має проблеми. Розглянемо деякі з них.

1. Невідповідність між базовими та ключовими навичками команди при використанні підходу дизайн-мислення. Зокрема, брак емоційного інтелекту, що призводить до низького рівня емпатії на першому етапі дизайн-мислення.

2. Недостатнє сприйняття дизайн-мислення в країнах, що розвиваються. Зокрема, в українських професійних колах дизайн-мислення сприймається як

неефективне, а перевага надається перевіреним методам. Проте досвід використання дизайн-мислення в розвинених країнах в публічному управлінні та менеджменті, свідчить про його ефективність та придатність для вирішення складних проблем або створення нових послуг, які раніше не були потрібні. Тому вирішення цієї проблеми можливе шляхом включення навчальної дисципліни "Дизайн-мислення в публічному управлінні та адмініструванні" до переліку обов'язкових дисциплін для підготовки 281 фахівця з публічного управління та адміністрування [6]. Також є потреба у залученні в якості запрошених лекторів одних із провідних зарубіжних фахівців з цієї дисципліни.

3. Поняття дизайн-мислення як лінійного процесу. Багато фахівців, які бажають застосовувати цю методологію, розглядають п'ятикрокову структуру дизайн-мислення Стенфордської моделі (Емпатія, Визначення, Ідея, Прототип, Перевірка) як лінійний процес. Насправді він не є лінійним, і в процесі вирішення проблеми можна кілька разів повертатися до попереднього кроку, але в межах чітко визначених часових рамок [21]. Проблему можна вирішити, збільшуючи практичні знання з дизайн-мислення та чітке розуміння того, що традиційне вирішення проблем призводить до традиційних результатів.

4. Часто метою є досягнення результатів для громади без докладання достатніх зусиль для визначення її потреб. На жаль, більшість команд дизайн-мислення вважають за краще зменшити обсяг роботи з інтерв'ю та обмежити період емпатії, скоротивши кількість вибірок і витрачений час. Такий підхід за своєю суттю загрожує ризиком майбутніх помилок і катастрофічних результатів[32]. Шлях до вирішення цієї проблеми - виділення достатнього часу на емпатію. Також необхідно виділяти достатньо часу для того, щоб зосередитися на ідеї.

5. Використання дизайн-мислення для вирішення очевидних проблем. Цей підхід має свої переваги, але він не є ергономічно вигідним, оскільки є дуже енергоємним порівняно з традиційними методами вирішення проблем.

Важливо пам'ятати, що дизайн-мислення слід використовувати лише тоді, коли проблема, яку потрібно вирішити, є нетривіальною і коли традиційні методи вирішення проблем навряд чи дадуть результат. Якщо проблема добре зрозуміла, а рішення очевидне, дизайн-мислення не варто використовувати [8].

6. Уникнення дизайн-мислення. Публічні управлінці в повсякденній робочій рутині часто не помічають альтернативні інструменти, що зможуть значно оптимізувати роботу, такі, наприклад, як технологія дизайн-мислення. Вирішенням цієї проблеми є підвищення рівня знань посадовців про дизайн-мислення шляхом інтеграції цієї дисципліни в їхній професійний розвиток. Важливо підкреслити, що як практичним, так і теоретичним аспектам необхідно приділяти достатню увагу. Необхідно переконати керівників присвятити час і місце розвитку дизайн-мислення, інакше не варто очікувати ефективних результатів [12].

Дизайн-мислення, орієнтоване на користувача, вимагатиме значних змін у підходах та методах роботи органів публічної влади. Також однією з головних проблем є недостатня інтеграція нових технологій та підходів в існуючі структури та процеси.

Іншим ключовим викликом є обмеженість ресурсів, необхідних для впровадження дизайн-мислення. Незважаючи на значні можливості для покращення якості надання державних послуг, обмежене фінансування може сповільнити процес змін. Крім того, інфраструктурні обмеження та брак сучасних технологічних рішень можуть перешкоджати впровадженню нових підходів [10].

Координація між різними рівнями та відомствами державного апарату також є проблемою. Проектне мислення вимагає тісної співпраці та інтеграції між різними структурами, що може бути складно через різноманітність функцій та пріоритетів кожного відомства. Важливо також забезпечити прозорість і відкритість процесів для полегшення комунікації та співпраці.

Правові питання також відіграють важливу роль у впровадженні дизайн-мислення. Законодавство потребує вдосконалення та адаптації відповідно до сучасних вимог та потреб суспільства. Недостатня правова підтримка може створювати бар'єри для нових ініціатив та інноваційних підходів [29].

Проектне мислення також вимагає зміни культурних установок і ставлення до роботи державних службовців. Важливо, щоб публічні службовці мали можливість навчатися новим методам і підходам, які сприятимуть їхньому професійному розвитку та підвищенню ефективності роботи. Підтримка керівництва та створення сприятливого середовища для змін є ключовими факторами успіху [40].

Активне залучення громадян та врахування їхніх потреб також відіграють важливу роль у впровадженні дизайн-мислення. Органи публічної влади повинні бути готові отримувати зворотний зв'язок та активно залучати громадськість до процесів прийняття рішень. Це дозволить їм краще зрозуміти потреби та очікування громадян і підвищити їхню довіру до державних інституцій.

Отже, успішне впровадження проектного мислення вимагає комплексного підходу, що включає модернізацію інфраструктури, навчання, кращу координацію між різними рівнями влади, вдосконалення законодавчої бази та активну участь громадян. Лише в такому контексті можна досягти значних результатів у реформуванні державного управління та підвищенні якості надання державних послуг. Однак ці виклики можна подолати завдяки активній підтримці керівництва, навчальним програмам, механізмам залучення громадськості, комплексній стратегії та доступу до сучасних технологій. Успішне впровадження дизайн-мислення в українському публічному управлінні має потенціал для значного покращення якості державних послуг, підвищення ефективності управління та забезпечення більшої участі громадян у прийнятті рішень.

3.2. Рекомендації щодо впровадження технології дизайн-мислення в управлінні

Дизайн-мислення в публічному управлінні є актуальним напрямом наукових досліджень та управлінської практики. Доцільність впровадження цього підходу в українську практику державного управління пояснюється, наприклад, таким незаперечним фактом. Якість надання адміністративних послуг дніпровських інститутів публічного управління наразі не знаходиться на достатньому рівні за даними Дев'ятого Всеукраїнського опитування міст [17].

Після ретельного аналізу наукових джерел було розроблено модель застосування Стенфордської моделі дизайн-мислення до командної роботи в публічному управлінні та менеджменті в Україні. Схема цієї моделі наведена на рис. 3.1.

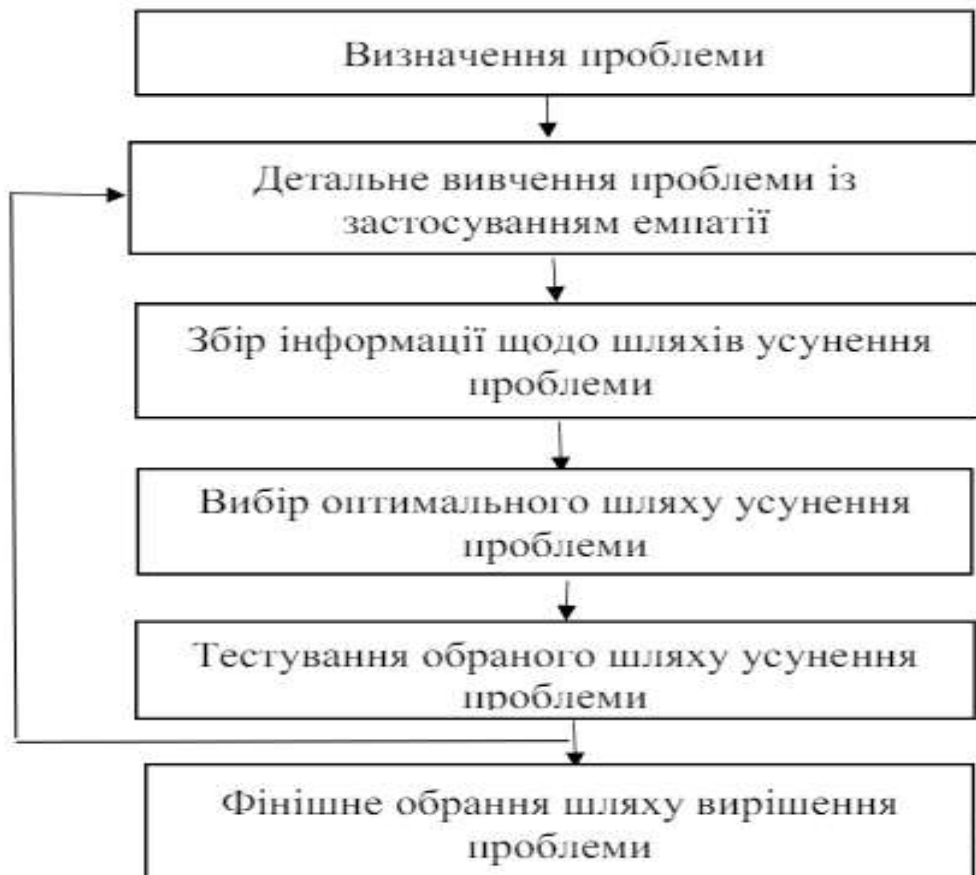


Рис. 3.1. Схема моделі застосування дизайну–мислення для командної роботи у публічному управлінні та адмініструванні в Україні [17].

По-перше, необхідно чітко визначити проблему, яку потрібно вирішити. Доцільно починати з найбільш нагальних проблем і вирішувати їх у порядку зменшення актуальності. Важливо уникати вирішення кількох проблем одночасно і зосередитися на вирішенні однієї проблеми за раз, щоб уникнути можливих помилок через брак часу. Якщо потрібно вирішити кілька проблем одночасно, рекомендується розбити їх на різні групи. Важливо, однак, не перевищувати кількість учасників у групі, яка не повинна перевищувати 6 осіб, щоб зберегти організаційну ефективність [22].

Після визначення проблеми, необхідно докладно вивчити її з урахуванням думок всіх учасників. Зібравши всю інформацію про можливі методи та шляхи вирішення проблеми, команда повинна обговорити їх і обрати найкращий шлях для вирішення проблеми.

Після цього, на етапі тестування обраного шляху, слід детально вивчити та проаналізувати отримані результати.

Якщо результати є позитивними, обраний шлях вирішення проблеми застосовується. У випадку негативних результатів, команда повертається до детального вивчення проблеми та виправляє невраховані недоліки або обирає інший шлях для вирішення проблеми.

Насамкінець зазначимо, що впровадження дизайн-мислення пов'язане з певними труднощами, але за правильного підходу їх можна подолати і досягти дуже ефективних результатів у публічному лідерстві та управлінні.

Можна припустити, що застосування принципів дизайн-мислення в публічному управлінні сприятиме зростанню якості публічного управління в цілому та якості інститутів публічного управління зокрема.

Сферами застосування дизайн-мислення є інженерія, архітектура, мистецтво, підприємництво, політика тощо. Зосередимося на принципах (вимогах) дизайн-мислення в публічному управлінні [40].

Таким чином, загальні принципи дизайн-мислення пов'язані з базовими суспільними цінностями. Принципи практичного застосування дизайн-мислення в публічному управлінні розкриваються в статтях, присвячених

феномену інституційного дизайну та виробленню політики. Зазвичай це статті, які стосуються функціонування публічного управління, публічної політики, діяльності органів державної влади. Різні автори приходять до однакового висновку, що дизайн-мислення є альтернативним підходом до вироблення політики [43].

Особливими принципами (вимогами) практичного застосування дизайн-мислення в публічному управлінні можна вважати такі:

- формування відповідного середовища взаємодії шляхом дотримання узгоджених процедур і правил. Причому процедури і правила мають бути підпорядковані досягненню загально визначених суспільних цілей. Такий висновок, зокрема, випливає з визначення інституційного дизайну, яке представлено у фундаментальному дослідженні Девіда Л. Веймера [11],

- створення гармонійної взаємодії між суб'єктами управлінського процесу з метою обмеження невизначеності та непередбачуваності наслідків. Ця вимога міститься в дослідженні Josep M. Colomer [26],

- ефективність, яка досягається через мотивацію, стимулювання та реальне залучення стейкхолдерів до реалізації державної політики. Вирішальна роль у мотивації та забезпеченні участі стейкхолдерів належить чинному законодавству країни.

Цей аспект інституційного дизайну висвітлено в дослідженні Ліндсі Майки[37]. Виходячи із зазначених принципів дизайн-мислення, інституційний дизайн державного управління економікою можна трактувати як особливу форму, що забезпечує процес управління. Форма передбачає створення середовища гармонійної взаємодії суб'єктів, які спрямовані на досягнення спільних цілей. Причому суб'єкти зацікавлені в досягненні цих цілей, що робить державне управління більш ефективним. Оскільки в загальнофілософському розумінні форма – це структура змісту, то аналіз інституційного дизайну державного управління (як особливої форми управлінського процесу) передбачає виділення певних структурних елементів.

Залежно від обраного критерію виокремлення, ці структурні елементи інституційного дизайну можуть бути ідентифіковані по-різному.

Пропонуємо механізм структурування змісту дизайн-мислення публічного управління, яка представляє два критерії і, відповідно, два способи структурування змісту дизайн-мислення публічного управління:

1) «Процедурний» критерій [15].

– інститути (повноваження, компетенції, алгоритми взаємодії органів державної влади);

– правила (норми, стандарти, методи оцінки, стимули, обмеження);

– процедури (часові межі, ітерації у наближенні до цілей стратегій і програм)

2) «Цільовий» критерій

– результати (норми, стандарти, методи оцінки, стратегічні та програмні цілі);

– інструменти (повноваження, компетенції, стимули, обмеження, в тому числі часові);

– альтернативи (алгоритми взаємодії органів державної влади, ітерації у наближенні до цілей).

Уточнення уявлення про дизайн-мислення публічного управління вимагає постійного вивчення досвіду різних країн. Дослідження принципів дизайн-мислення в контексті публічного управління дає підстави для наступних висновків:

– цінність загальних принципів дизайн-мислення розкривається тоді, коли вони належним чином застосовуються в організації та управлінні окремими сферами;

– у публічному управлінні застосування принципів дизайн-мислення передбачає створення так званого «інституційного дизайну» – особливої форми протікання процесів;

Диференціація та правове регулювання структурних елементів «дизайн-мислення» державного управління означає перетворення загальних принципів на принципи практичної дії [14].

Використання дизайн-мислення в управлінні в Україні має свої переваги. По-перше, цей підхід допомагає краще зрозуміти потреби клієнтів та користувачів, що дозволяє створювати продукти та послуги, які відповідають їхнім очікуванням. По-друге, дизайн-мислення заохочує творче мислення та інновації, що є важливим фактором успіху в сучасному конкурентному середовищі. По-третє, воно дозволяє швидко тестувати та вдосконалювати ідеї, що зменшує ризики та витрати на розробку нових продуктів і послуг [35].

Дизайн-мислення в державному управлінні набуває все більшого поширення в Україні, оскільки здатне підвищити ефективність та інноваційність державних послуг. Воно дозволяє створювати рішення, які відповідають потребам громадян, забезпечуючи їхню участь у прийнятті рішень та формуванні політики. В Україні цей підхід починає застосовуватися в різних сферах державного управління, сприяючи підвищенню прозорості та підзвітності державного управління [8].

Одним із перших кроків до впровадження дизайн-мислення в українське державне управління є реалізація навчальних та освітніх програм для державних службовців. Мета цих програм – ознайомити їх з основами методології, навчити використовувати інструменти та методи дизайн-мислення, а також представити успішні приклади з інших країн

Дизайн-мислення виграє від мереж натхненних людей, які прагнуть інтегрувати підходи дизайну. Сучасні світові виклики серйозно випробовують нинішню організацію та функціонування уряду, і усвідомлення цієї ситуації спонукає публічних управлінців шукати рішення за допомогою дизайн-мислення як підходу до інновацій на службі [31]. Хоча його компоненти самі по собі не є новими, застосування дизайн-мислення сьогодні відрізняється від

минулих підходів, можливо, через посилене усвідомлення необхідності розширити межі традиційного прийняття рішень.

Дизайн-мислення, що ґрунтується на глибокій професійній емпатії та співтворчості, прагне привнести у процес прийняття рішень перспективу «ззовні-всередину», яка дозволяє втілити новітній підхід у повсякденну практику. Важливо керувати очікуваннями щодо того, що і в якому темпі може дати дизайн-мислення. Дизайн-мислителі, схоже, погоджуються, що розробка невеликих і локальних, але дуже показових проєктів є найкращим способом популяризації підходу.

Критичним моментом у впровадженні практики дизайн-мислення є розмежування між застосуванням дизайн-мислення у сфері надання публічних послуг та у формулюванні політики. Особливо в останньому вимірі, де одноманітність і правова визначеність, ймовірно, є більш необхідними, інституціоналізація дизайн-мислення в традиційному процесі прийняття рішень на сьогоднішній день виглядає радше як мета, до якої слід прагнути, ніж як урок, який слід засвоїти [14].

Неодмінною умовою для того, щоб дизайн-мислення зберігало динаміку, є його стійке закріплення на високому рівні політичної підтримки, лідерства та прихильності. Посадовці повинні чітко підтримувати ідеї дизайн-мислення та допускати його ітеративний підхід [14]. Підходи дизайн-мислення вимагають специфічних навичок, які важко знайти і зробити доступними для публічної служби. Їх також важко використовувати як перевагу в рамках організації та культури публічного управління. Крім того, в тих юрисдикціях, де дизайн-мислення досягло найбільш розвинених форм, вважається, що воно все ще перебуває на експериментальній стадії.

Природа дизайн-мислення «спроб і помилок» та «навчання на власному досвіді» дозволяє йому розвиватися і поступово набувати більш формалізованих форм. Існує загальна довіра до системи, до того, з чого вона складається і яку додану вартість може принести. Дизайн-мислення потребує освічених комунікаційних стратегій для пояснення природи та ролі дизайну в

ухваленні рішень громадянам, зацікавленим сторонам, політикам та публічним службовцям [47].

Дизайн-мислення вимагає навичок, які урядам країн, що розвиваються, може бути складно застосувати в процесі прийняття державних рішень. Контекст також може впливати на схильність суспільств, що розвиваються, до розуміння природи та переваг дизайн-мислення через такі фактори, як політичний та соціальний опір, ступінь зрілості та самосвідомості окремих людей та громадянського суспільства в цілому, повага до влади та дистанція між державою та громадянами. Однак дизайн-мислення не є прерогативою розвинених систем управління.

Отже, дизайн-мислення, не потребує спеціальних попередніх управлінських спроможностей, відсутність яких заважає країнам, що розвиваються, впроваджувати дизайн-мислення. Навпаки, може бути навпаки: юрисдикції, що розвиваються, цілком можуть зіткнутися з меншою організаційною та культурною жорсткістю, оскільки їхні державні адміністрації, можливо, менш формалізовані та більш гнучкі, а також менше страждають від залежності від обраного шляху та успадкованих бюрократичних відбитків. Такий загальний потенціал є, мабуть, найперспективнішою особливістю дизайн-мислення для його поширення по всьому світу. Спостереження та дослідження його глобального поширення і застосування зможуть зібрати більше доказів у цьому відношенні.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Застосування технологій дизайн-мислення в державному управлінні в Україні має значний потенціал для модернізації та підвищення ефективності державних послуг. Це дослідження показує, що технології дизайн-мислення, орієнтовані на потреби користувачів, можуть суттєво покращити якість публічних послуг, забезпечуючи більш персоналізоване та зручне обслуговування. Проведене у роботі дослідження щодо перспектив впровадження технології дизайн-мислення в управлінні, дає підстави для формулювання ряду підсумовуючих висновків та пропозицій, які в узагальненому вигляді можна звести до наступного.

1. В роботі досліджено теоретичні основні концепції технологій дизайн-мислення та їх потенційне застосування у сфері публічного управління. Сучасна парадигма трактує дизайн-мислення, як новий підхід до управління, що забезпечує врахування вподобань споживача (користувача) та передбачає його активну участь у процесах пошуку та впровадження різноманітних інновацій. Дизайн мислення – це метод, що використовується в сучасному дизайні для створення інноваційних рішень, підвищення ефективності та поліпшення користувальницького досвіду. Він базується на тому, як люди мислять та взаємодіють з навколишнім світом. Дизайн мислення використовується для створення кращих та інтуїтивно зрозумілих продуктів для користувачів.

2. Розглянуто алгоритм технологій дизайн-мислення. Етапи дизайн-мислення включають емпатію, фокус, ідею, прототипування та тестування. Ці етапи допомагають розробляти інноваційні рішення, орієнтовані на реальні потреби користувачів. Інструменти дизайн-мислення можуть бути успішно застосовані для оптимізації управлінських процесів у публічному управлінні. Використання методів дослідження користувачів дозволяє глибше зрозуміти потреби та проблеми громадян. Прототипування та тестування допомагають швидко знаходити та тестувати нові рішення, забезпечувати їхню

ефективність та відповідність потребам користувачів. Активне залучення громадян до процесу розробки та тестування рішень підвищує їхню довіру до державних інституцій та сприяє більшій прозорості в управлінні.

3. Аналіз міжнародного досвіду показує, що багато країн вже активно використовують дизайн-мислення в державному управлінні. Наприклад, Сінгапур та Фінляндія запровадили інноваційні підходи до надання публічних послуг, що значно підвищило їхню ефективність та задоволеність громадян. Вони використовують дизайн-мислення для розробки політик, програм та послуг, які відповідають потребам населення. Це дозволяє їм створювати гнучкі та адаптивні системи управління, які швидко реагують на зміни та виклики.

4. В Україні використання технологій дизайн-мислення також демонструє певні успіхи, хоча і стикається з багатьма викликами. Аналіз показує, що хоча деякі публічні установи почали впроваджувати дизайн-мислення, все ще існує багато перешкод. Однією з головних проблем є обмеженість коштів та ресурсів. Бюджетні обмеження ускладнюють впровадження нових технологій та методів, які потребують додаткових фінансових вкладень. Інша проблема - недостатня підготовка кадрів. Посадовцям інколи бракує необхідних знань і навичок для застосування дизайн-мислення, що потребує навчання та перепідготовки. Традиційні системи управління, засновані на суворій ієрархії та регламентації, не завжди сприяють інноваціям. Для подолання цих викликів необхідно створювати більш гнучкі та відкриті системи управління, які підтримують інновації та зміни.

5. Визначивши фактори, які ускладнюють впровадження технологій дизайн-мислення в публічному управлінні, ми можемо розробити стратегії подолання цих викликів. Для подолання проблем необхідно створити сприятливі умови для інновацій, включаючи розробку відповідної законодавчої та нормативно-правової бази, фінансову підтримку, освіту та

навчання, а також створення мультидисциплінарних команд для сприяння впровадженню нових підходів.

6. Рекомендації щодо впровадження технологій дизайн-мислення в публічне управління включають створення центрів компетенцій, що спеціалізуються на дизайн-мисленні, активне залучення громадян до процесу розробки державних послуг, адаптацію міжнародного досвіду до українських реалій, а також постійну підтримку та навчання чиновників. Крім того, важливим є створення механізмів зворотного зв'язку, які дозволять громадянам висловлювати свої думки та пропозиції щодо покращення державних послуг.

Отримані результати мають практичну цінність для управлінських структур та органів влади, які можуть використовувати їх для підвищення якості своєї діяльності та взаємодії з громадянами. Впровадження технологій дизайн-мислення сприятиме створенню більш ефективних та практичних державних послуг, що відповідають потребам та очікуванням громадян. Це також підвищить довіру громадян до публічних інституцій та сприятиме сталому розвитку суспільства.

Таким чином, перспективи використання технологій дизайн-мислення в державному управлінні в Україні є значними, але це потребує системного підходу та координації зусиль усіх зацікавлених сторін. Необхідно створити умови для активного впровадження цих технологій, що забезпечить більш прозору, ефективну та орієнтовану на громадян публічну службу. Такий підхід сприятиме підвищенню якості життя населення, зміцненню взаємодії між громадянами і державою та забезпеченню сталого розвитку суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авербух Г. М., Сухорукова А. Л. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. *Public management*. 2022. Т. 28. № 3. с. 10–16. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3\(28\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-1)
2. Акімов О. О. Концептуальні основи системогенезу професійної діяльності державних службовців в Україні: монографія. Київ: Центр учбової літератури. 2019. 370 с. URL: <http://surl.li/hsokqn>
3. Алюшина Н. О. Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток: наук. журн.* 2022. № 16. с. 284 – 313. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/734>
4. Алюшина Н. Політика сталого розвитку неможлива без професіоналізації публічної служби: офіційний сайт НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-politika-stalogorozvitku-nemozhliva-bez-profesionalizaciyi-publichnoyi-sluzhbi>
5. Алюшина Н. О. Віддалена робота як нова модель організаційно-інституційного розвитку державної служби України. *Public Administration and Regional Development*. 2021. № 1. с. 9–34. URL: <http://surl.li/lhoqur>
6. Артеменко Н. Ф., Гончарук Н. Т. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія. ДРІДУ НАДУ. 2012. 184 с. URL: <http://surl.li/fsqsrh>
7. Батанов О. В. Децентралізація та місцеве самоврядування у гендерному вимірі: вітчизняний досвід та міжнародні стандарти. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія: Політичні науки*. 2018. Т. 3. с. 48–54. URL: <http://surl.li/zmprqj>
8. Баштанник В. В., Рагімов Ф. В. Еволюція інститутів публічного управління в контексті загальноєвропейського політичного тренду. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Т. 42. № 3. с. 28–34.

9. Беспалюк Х.М., Процак К.В. Дизайн-мислення як ефективний метод адаптації до змін. *Часопис НУ «Львівська політехніка» серія Проблеми економіки та управління*. 2021. Т. 5. №1. с.121-128. URL: <http://surl.li/piehpu>
10. Білик О. І., Карковська В. Я., Цигилик Н. В., Васькович І. М. Вплив розвитку емоційного інтелекту на формування лідерських навичок військовослужбовців. *Наукові інновації та передові технології. Серія "Державне управління"*. 2022. Т. 12. № 10. с. 12–25. URL: <http://surl.li/xhnikp>
11. Білинська М. М., Сорока В. М., Чмига В. О. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації.. Київ: НАДУ, 2013. 52 с. URL: <http://surl.li/oleiby>
12. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Держ. податк. адмін. України. Нац. акад. держ. податк. служби України. 2017. 172 с.
13. Бінько І. Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять. *Вісник АПСВТ*. 2020. Т. 4. № 3. с. 41–47. URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_3-4_2020-41-47.pdf
14. Бобко Л. О., Мариняк Л. В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 10. URL: [10.32702/2307-2156-2018.10.21](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2018.10.21)
15. Богомолова С. К., Подольська О. В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 3. с. 74–81. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-3-7>.
16. Браташова Я. Реформування державної служби в рамках проведення реформи державного управління України. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2020. Т. 1. № 1. с.119–125. URL: <https://instzak.com/index.php/journal/article/view/1781>
17. Була С. С., Клим Л. А. Основні шляхи вдосконалення гендерної політики у системі державного управління в Україні. *Історико-політичні проблеми сучасного світу*. 2019. № 40. с. 153–159. URL: <https://mhpi.chnu.edu.ua/index.php/issues/article/view/196>

18. Бурик З. М. Правові засади реформування системи кадрової безпеки в органах влади в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2020. Т. 69. № 2. с. 191–200.
19. Ващенко К. О., Дмитренко С. П. Нормативно-правове регулювання інституту державної служби в сучасній Україні. Національний педагогічний університет імені М.П.Драгоманова. с. 123–126. URL: https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/28797/Vashchenko_Dmytrenko.pdf?sequence=1.
20. Вербовська Л. Теоретичні аспекти використання дизайн-мислення організаціями в умовах змін. Розвиток компетентості в публічному секторі європейські стандарти та перспективи. 2021. с. 11-13
21. Вішка І. С. Особливості застосування дизайн-мислення в публічному управлінні. *Науковий журнал Вчені записки ТНУ імені В. І Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022 Т. 33. (72) № 4. с. 1-4. URL: <http://surl.li/rhllor>
22. Вольська О. М., Сапельникова Н. Л., Кольцова Д. В. Актуальні проблеми кадрового забезпечення органів публічної влади. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Державне управління*. 2019. Вип. 1. URL: <http://surl.li/gzumja>
23. Вишневський О. В. Аналіз дискурсного поля проблематики формування та розвитку державної кадрової політики. *Public Management*. 2021. 27 (2), с.12 -19. URL: <http://surl.li/kdzvjx>
24. Година М. А. Зміст, структура та значення професійного розвитку державних службовців у системі заходів організаційно–правового забезпечення публічної служби в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. 2, 31 (70), с. 18 - 23. URL: <http://surl.li/qlcqgh>
25. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 2019. С.343.

26. Гончарук Н., Пирогова Ю. Концептуальні засади управління людськими ресурсами у сфері публічної служби: архетипний підхід. *Публічне урядування*. 2019. 3 (18), с.159 - 172. URL: <http://surl.li/zdntqw>

27. Гончарук Н. Т., Прудиус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. 6, 1–2, с. 42 - 51. URL: <http://surl.li/rwdyel>

28. Гончарук Н., Прудиус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. *Аспекти публічного управління*. 2022. 10(5), с. 16 - 32. URL: <http://surl.li/jdhyhs>

29. Гребоножко Є. П. Концептуалізація європейського досвіду формування людського потенціалу в системі державного управління: можливості для України (на прикладах Польщі, Німеччини та «вестмінстерської» моделі Великобританії). *Теорія та практика державного управління*. 2018. 2, с . 242 – 249. URL: <http://surl.li/tlmhub>

30. Гребоножко Є. П. Людський потенціал як необхідна умова подальшого становлення об'єднаних територіальних громад в Україні. *Механізми публічного управління*. 2021. 24., с. 55 - 58. URL: <http://surl.li/madmyg>

31. Гринчишин І. М., Перетятко Л. А. Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування: сучасні тренди та виклики. *Ефективна економіка*. 2021. с. 21-26. URL: <http://surl.li/rdynnk>

32. Грищук А. Принцип професіоналізму в державній службі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 65. 2021. с. 227 - 232. URL: <http://surl.li/anozib>

33. Губська О. А. Недоліки та прогалини законодавства у сфері працевлаштування державних службовців в умовах євроінтеграції України. *Актуальні проблеми держави і права*. 2020. с. 38 - 47. URL: <http://surl.li/zqypoc>

34. Дев'яте всеукраїнське муніципальне опитування. USAID. 2024. 180 с. URL: <http://surl.li/coucml>

35. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-26159>
36. Іваненко В. О., Базанова О. І. Визначення оптимальної кількості державних службовців в системі державного управління України *Економіка та держава*. 2019. 4, с. 7 - 10. URL: <http://surl.li/zrtacb>
37. Костенко, О., Грущинська, Н. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір* 158. 2020. с. 77–82. URL: <http://surl.li/hvtqmr>
38. Кушніренко І. Ю. Державна кадрова політика в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. 15, с. 97 - 100. URL: <http://surl.li/booxrx>
39. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. 2(45), с. 204 - 212. URL: <http://surl.li/qlcbkp>
40. Орлів М. С. Розвиток людських ресурсів та організаційної культури в державних органах: використання методології дизайн-мислення. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. №19. – С. 76–81. URL: <http://surl.li/ramzjx>
41. Ситник Н.І. Дизайн-мислення: концептуальні засади, переваги й обмеження. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Випуск 44. с. 43-47. URL: <http://surl.li/qnqima>
42. Gavilanez M.L.M., Alvara R.C., Yance C.N., 2019. La mediación de conflictos escolares. Incidencia en el desarrollo de la inteligencia emocional. *Revista Conrado*.15(69).pp.399-404. URL: <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1091/1100>
43. Germany – Statistisches Bundesamt (Destatis), 2023. URL: https://www.destatis.de/EN/Home/_node.html
44. Godoy M. F., Ribas Filho D., 2022. Facing the BANI World. *International Journal of Nutrology*, 14(2), p. 33. URL: https://www.researchgate.net/publication/354813527_Facing_the_BANI_World

45. Global Gender Gap reports 2016-2022, 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/>
46. Goleman D., 1995. Emotional intelligence. N. Y.: Bantam Books. URL: <http://surl.li/jmhofy>
47. Goleman D., 2013. An EI-based theory of performance. B.: C. Cherniss & D. Goleman, eds. The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations. John Wiley & Sons, p.384. URL: <http://surl.li/ocbvis>
48. Goulman D., 2018. Emotion intelect. AST, p. 478. URL: <http://surl.li/xqwtrs>
49. Grishchuk A.B., 2021. Principle of professionalism in civil service. Public Administration Aspects, 65, pp.41 - 48. URL: <http://surl.li/auyhat>
50. Grosse T. G., Kozlowski M., 2018. The New Approach to the Civil Service in Poland: Between the Flexibility of Employment and the Rigidity of Remuneration. B.: M. S. de Vries, P. Wagenaar, S. Van de Walle, eds., Decentralization and Regionalization in Eastern Europe and the CIS: Public Administration, Public Policy and the Tension between the Center and the Regions in Central and Eastern Europe. Palgrave Macmillan, pp. 303–322.