

DOI: 10.31617/2.2024(51)03
УДК 7.012:005.8**БОВШ Людмила,**к. е. н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
готельно-ресторанного бізнесу
Державного торговельно-економічного
університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
l.bovsh@knute.edu.ua**BOVSH Liudmyla,**PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of Hotel and Restaurant Business
Management
State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
ORCID: 0000-0001-6044-3004**РАСУЛОВА Алла,**к. е. н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
готельно-ресторанного бізнесу
Державного торговельно-економічного
університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
a.rasulova@knute.edu.ua**RASULOVA Alla,**PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of Hotel and Restaurant Business
Management
State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
ORCID: 0000-0002-0498-3433**РАСУЛОВ Раміс,**к. т. н., доцент, доцент кафедри
технології харчування
Відкритий міжнародний університет
розвитку людини "Україна"
вул. Львівська, 23, м. Київ, 03115, Україна
rarami@ukr.net**RASULOV Ramis,**PhD (Technical), Associate Professor
at the Department of Food Technology
Open International University of Human
Development "Ukraine"
23, Lvivska St., Kyiv-03115, Ukraine
ORCID: 0000-0003-4140-3386**ДИЗАЙН-МЕНЕДЖМЕНТ
ЯК КОНЦЕПЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО
ПРОЄКТУВАННЯ БІЗНЕСУ**

Концептуалізація дизайн-менеджменту є актуальним завданням, оскільки дає змогу переформатувати управлінське мислення, зважаючи на виклики цифрового середовища. Такий інноваційний підхід допоможе організувати операційну й маркетингову діяльність з урахуванням принципів клієнтоорієнтованості бізнесу та емоційної привабливості бренду. Під дією цифрових тенденцій і трендів формуються нові фокуси бізнесу, що зосереджені на управлінні брендом, задоволеності внутрішніх і зовнішніх споживачів, економічній та екологічній ефективності проєктів. Недостатня дослідженість дизайн-менеджменту спричиняє стратегічні провали у розвитку стійкого розвитку суб'єкта гостинності. Метою статті є ідентифікація підходів до формування концепції дизайн-менеджменту, що допомагає усвідомити ефективні стратегії проєктування бізнесу, а також забезпечувати вищу привабливість бренду (продукту чи компанії). Висунуто гіпотезу, що застосування принципів дизайн-менеджменту позитивно впливає на кінцеві результати бізнесу, сприяючи

**DESIGN MANAGEMENT
AS A CONCEPT FOR EFFECTIVE
BUSINESS DESIGN**

The conceptualization of design management is a highly relevant task as it allows to reformat the managerial thinking to meet the challenges of the digital environment. Such an innovative approach will help to organize operational and marketing activities by incorporating principles of customer-oriented business and brand emotional appeal. Under the influence of digital trends, new business focuses are being formed, concentrating on brand management, satisfaction of internal and external consumers, economic and environmental efficiency of projects. The insufficient study of design management leads to strategic failures in the sustainable development of hospitality entities. The purpose of the article is to identify approaches to the formation of the concept of design management, which helps to understand effective business design strategies, as well as to ensure a higher brand (product or company) attractiveness. It is hypothesized that the application of design management principles has a positive effect on the final business results, contributing to a more innovative and adaptive approach to solving business tasks. The

Copyright © Автор(и). Це стаття відкритого доступу, яка розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

більш інноваційному й адаптивному підходу до розв'язання бізнес-завдань. Проведене дослідження спирається на загальнонаукові методи: аналіз, синтез, індукція, порівняння; систематизація, емпіричні методи та логічне моделювання. Розглянуто сутність дизайн-менеджменту й напрями його інтегрування у сферу гостинності. Охарактеризовано поняття дизайн-менеджменту та дизайн-стратегії, а також ціннісні орієнтири, які ця концепція може реалізувати у поточній і стратегічній перспективах. Розглянуто, які бізнес-моделі можуть бути сформовані у дизайн-менеджменті суб'єкта бізнесу. Визначено ключові метрики для оцінки ефективності дизайн-менеджменту. Надано приклади успішних кейсів застосування концепції дизайн-менеджменту у сфері гостинності. Проведені дослідження формують науково обгрунтовані підходи до визначення напрямів інтеграції дизайн-менеджменту та дизайн-мислення в діяльності суб'єктів бізнесу. Концепція дизайн-менеджменту при постійному моніторингу, актуалізації та контролі формує переваги в інноваційності та доречності щодо відповідності до умов ринку рішень; створює комунікативні механізми зі споживачами, персоналом, менеджментом та фаундерами, що є особливо корисним на всіх етапах проектування бізнесу.

Ключові слова: дизайн-менеджмент, проектування, ефективність, оптимізація, стратегія, інновації, гостинність.

JEL Classification: M10, M21, L20, O31, O32.

Вступ

У сучасному бізнес-просторі, що характеризується високими темпами цифровізації й інтелектуалізації, суб'єкти бізнесу постійно шукають нові способи підвищення своєї ефективності та конкурентоспроможності. Однією з таких стратегій є впровадження дизайн-менеджменту, який поєднує естетичні та функціональні аспекти дизайну з управлінськими практиками. Дизайн-менеджмент не тільки допомагає створювати продукти та послуги, які відповідають потребам споживачів, але й сприяє оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, зокрема комунікативних, кадрових, організаційних, техніко-виробничих, дизайнерських тощо. Тому дослідження поточних концепцій дизайн-менеджменту й опрацювання моделей адаптації до викликів середовища є актуальним науковим завданням, що сприятиме підвищенню ефективності бізнесу та його масштабуванню.

Попри визнання важливості інновацій і творчих підходів до розвитку бізнесу, багато економічних суб'єктів досі обмежено інтегрують дизайн-менеджмент, розглядаючи його лише як естетичний аспект, а не як стратегічний інструмент для досягнення бізнес-цілей.

conducted research is based on general scientific methods: analysis, synthesis, induction, comparison; systematization, empirical methods, and logical modeling. The essence of design management and directions of its integration into the hospitality sector are considered. The concepts of design management and design strategy are characterized, as well as the value guidelines that this concept can implement in both the current and strategic perspectives. It is considered what business models can be formed in the design management of a business entity. The key metrics for assessing the effectiveness of design management have been defined. Examples of successful cases applying the concept of design management in the hospitality sector are provided. The conducted studies form scientifically based approaches to determining the directions of integration of design management and design thinking in the activities of business entities. The concept of design management with constant monitoring, updating and control, forms advantages in innovativeness and appropriateness in terms of compliance with market conditions of solutions; establishes communication mechanisms with consumers, staff, management and founders, which is especially useful at all stages of business design.

Keywords: design-management, projecting, efficiency, optimization, strategy, innovation, hospitality.

Це призводить до недостатньої ефективності в розробці нових продуктів і послуг, втрати конкурентних переваг та невикористання потенціалу креативних рішень щодо удосконалення бізнес-процесів і досягнення бізнес-цілей. Крім того, відсутність системного підходу до управління дизайном у бізнесі часто зумовлює фрагментованість процесів, невідповідність між потребами ринку і пропонованими рішеннями та обмежену здатність компаній швидко адаптуватися до змінних умов ринку. На основі здійсненого нами аналізу наукової літератури та інтернет-джерел можна зробити висновок про недооцінення потенціалу дизайн-мислення у проектуванні бізнесу й недостатнє інвестування розвитку і впровадження нових дизайн-рішень, що спричиняє втрату конкурентних переваг у стратегічній перспективі.

В умовах турбулентного цифрового середовища та постійного удосконалення споживчого досвіду управління бізнесом потребує нових компетентностей щодо гнучкості, швидкісного тестування ринкових гіпотез та впровадження нових продуктів і послуг. Тому наукові дослідження охоплюють інноваційні напрями управлінського мислення, зокрема дизайн-менеджменту. Останнім часом наукові розробки з цієї тематики набувають актуальності серед як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Так, у дослідженні *Cooper et al.* (2009) наголошено про дизайн-менеджмент як засіб покращання корпоративної стратегії та трансформації бізнесу, але з урахуванням глобальної цифровізації й воєнних ризиків в українському бізнес-просторі ця констатація потребує актуалізації. Зокрема, про застосування підходу до проектування, що базується на аналітиці даних, який ефективно взаємодіє з когнітивними технологіями для оптимізації творчих дизайнерських рішень, йдеться у праці *Lechner* (2023). Своєю чергою, у статті *Ozkan* (2021) висвітлено питання цінності інструментів та перспектив дизайн-менеджменту, що допомагають утримувати користувача в центрі проєктів і досягати успіху навіть у найскладнішому робочому середовищі. Поглибленими є розробки *Erzurumlu & Gupta* (2023) щодо застосування принципів дизайну й експериментування у бізнес-процесах з емпатією, чесністю, цікавістю та повагою до людей. Про цінність дизайн-менеджменту як драйвера зростання, що пов'язує стратегію, дизайн і підприємницьке мислення, зазначено у праці *James* (2024).

Щодо вітчизняних науковців, варто виокремити статті *Ткаченко&Плинокос* (2021), де охарактеризовано дизайн-менеджмент та дизайн-виступлення як інструменти розробки ідей та реалізації інновацій; *Єфременкової* (2021), де розглянуто роль дизайн-менеджменту як об'єднуючого елемента для дизайну, дизайн-мислення, бренд-менеджменту, технологій, конкурентних стратегій; *Матійко та Манецької* (2020), де досліджено розвиток концепції дизайну при формуванні маркетингової стратегії; *Ситник та ін.* (2022), де розглянуто еволюцію концепції та теоретичні аспекти формування дизайн-стратегії як інструменту забезпечення стратегічної спрямованості дизайнерських рішень.

Отже, як показав аналіз наукових досліджень, дизайн-менеджмент має ґрунтовні теоретичні розробки щодо розвитку, проте мало-дослідженими є практичні аспекти імплементації його концепції у проектування бізнес-процесів у сфері гостинності, також додаткового опрацювання потребують системні підходи. Крім того, необхідний новий погляд щодо цифрових аспектів дизайн-менеджменту, що аргументує наукову та практичну цінність окресленої тематики дослідження.

Метою цієї статті є виявлення ролі дизайн-менеджменту як концепції ефективного проектування бізнесу. Зокрема, ми прагнемо встановити, як інтеграція дизайн-менеджменту в бізнес-процеси сприяє підвищенню ефективності проектування та реалізації бізнес-стратегій. Висунуто гіпотезу, що застосування принципів дизайн-менеджменту позитивно впливає на кінцеві результати бізнесу, сприяючи більш інноваційному й адаптивному підходу до вирішення бізнес-завдань. Методологією її перевірки слугують використані для опрацювання методи та інформаційні джерела.

Інформаційною базою дослідження є наукова література з дизайн-менеджменту, онлайн-аналітика фахових блогів та власні гіпотези.

У процесі опрацювання інформаційно-аналітичних джерел застосовано загальнонаукові методи, зокрема аналіз та синтез. У зіставленні дефініцій "дизайн-менеджмент" і "управління дизайном" використано метод порівняння. Метод систематизації дав змогу сформулювати функції дизайн-менеджменту, концепції дизайн-менеджменту за підходами до інтеграції дизайну в управлінські та бізнес-процеси, а також бізнес-моделі й кейси компаній, які успішно застосовують дизайн-менеджмент для ефективного проектування бізнесу. Метод моделювання використано для формалізації концептуальної рамки взаємозв'язку дизайну та менеджменту, а також побудови компонентної схеми реалізації дизайн-стратегії суб'єкта бізнесу. Метод композиції застосовано для опрацювання ціннісних орієнтирів та ключових метрик для оцінки ефективності дизайн-менеджменту суб'єктів гостинності. Інтерпретована гіпотеза підтверджена аналітичними дослідженнями, аналізом практичних інсайтів суб'єктів гостинності в інтеграціях дизайн-менеджменту.

Наукова новизна полягає у розвитку понять "дизайн-менеджмент" та "дизайн-стратегія", а також концептуалізації дизайн-менеджменту як управлінського підходу, що дасть змогу забезпечити інтеграції креативності та сучасних імперативів менеджменту в компетентісний розвиток суб'єктів бізнесу.

Обмеженнями у дослідженні стала практична відсутність аналітичних і статистичних даних за визначеною тематикою. У перспективі майбутніх досліджень заплановано розглянути історію й еволюцію дизайн-менеджменту, основні теоретичні підходи, а також результати попередніх досліджень у цій галузі. Це уможливить закласти теоре-

тичну основу для подальшого аналізу й надати практичні рекомендації щодо впровадження дизайн-менеджменту в бізнес-процеси суб'єктів бізнесу, зокрема у сфері гостинності.

Змістовна структура основної частини статті складається з трьох розділів: перший характеризує теоретичні положення формування концептуальної рамки дизайн-менеджменту; у другому представлено емпіричні дослідження дизайн-менеджменту у бізнесі; третій розділ демонструє результати оцінки евристичної цінності дизайн-менеджменту суб'єктів бізнесу.

1. Обґрунтування теоретичних положень

Філософія менеджменту останніми роками суттєво трансформується в нові парадигми управління бізнесом, що базується на цифровізації відносин у суспільстві. Впровадження технологій штучного та емоційного інтелекту в бізнес-процеси економічних суб'єктів створило можливості до дизайн-мислення, сприяло зростанню продуктивності праці й ефективності комунікативної взаємодії з внутрішніми та зовнішніми споживачами. Це стало причиною розвитку дизайн-менеджменту як актуальної наукової та практичної концепції. Щоб детальніше розібратися з обґрунтуванням дизайн-менеджменту як концепції, варто визначитися з ключовою термінологією та науково-практичними підходами.

1.1. Створення концептуальної рамки взаємозв'язку дизайну та менеджменту

Дизайн-менеджмент є міждисциплінарною концепцією, що сформувалася на перетині різних галузей знань, як-от дизайн, менеджмент, брендинг, проектування, інжиніринг бізнес-процесів, організаційна поведінка та стратегічне управління. Його трактування в науковій літературі містить різні аспекти, які варто зазначити:

- як процес управління дизайнерськими ресурсами та діяльністю для досягнення стратегічних цілей організації (Cooper et al., 2009; McCullagh, 2020; Матійко & Манецька, 2020). Це містить координацію дизайну продуктів, послуг, комунікацій та брендингу для створення конкурентних переваг та покращання взаємодії з клієнтами;
- як спосіб інтеграції дизайну в бізнес-процеси для підвищення ефективності та інноваційності організації (Удріс, 2012; Ткаченко & Плинокос, 2021; Єфременкова, 2021; Ozkan, 2021; Ситник та ін., 2022; Lechner, 2023; James, 2024). Він може бути як реактивним (відповідь на конкретні бізнес-ситуації), так і проактивним (творче вирішення проблем та формування майбутніх напрямів).

Зазначені підходи демонструють складність і багатогранність дизайн-менеджменту як наукової концепції, що робить його важливим інструментом для суб'єктів бізнесу, які прагнуть до інновацій та конкурентоспроможності в поточній і стратегічній перспективі. Так, перший дефініційний підхід спирається на стратегічні аспекти управління, зокрема концепції управління ресурсами та конкурентних переваг, що є важливим для розуміння того, як дизайн-менеджмент може допомогти бізнесу досягати своїх стратегічних цілей.

Другий підхід інтерпретує напрями інтеграції дизайну в бізнес-процеси через вплив на організаційні результати. Відповідно, спираючись на теорії організаційної поведінки, акцент робиться на інтеграції дизайну в культуру організації та залученні співробітників до процесу дизайну, що сприяє інноваціям та підвищенню ефективності роботи команди (Fuertes et al., 2020).

При розробленні концептуальної рамки важливим завданням є розуміння того, як ці дві сфери взаємодіють між собою. Розглянемо ключові аспекти концептуалізації дизайн-менеджменту (рис. 1).

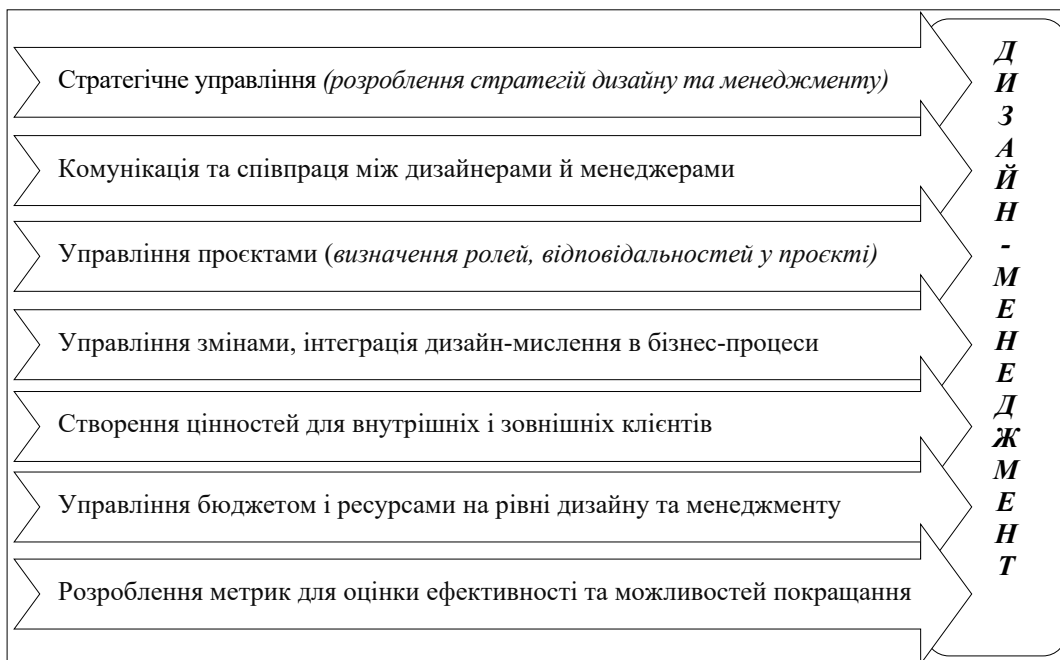


Рис. 1. Концептуальна рамка взаємозв'язку дизайну та менеджменту

Джерело: розроблено авторами.

Запропонована єдина концептуальна рамка дизайн-менеджменту дає змогу керівникам організацій краще розуміти, як оптимізувати взаємодію між дизайном та менеджментом для досягнення стратегічних цілей. У цьому контексті дизайн-менеджмент являє собою теоретико-аналітичний підхід, що поєднує управління бізнесом і дизайн з метою оптимізації процесів створення/проєктування продуктів, послуг, бізнес-

процесів та брендів. Вона охоплює різні аспекти управління, включно зі стратегією, плануванням, координацією та контролем дизайнерських процесів. Відповідно, важливо виокремити основні функції дизайн-менеджменту як наукової концепції (рис. 2).



Рис. 2. Основні функції дизайн-менеджменту

Джерело: систематизовано авторами.

Описані функції характеризують сутність дизайн-менеджменту та сферу його завдань. У процесі їх реалізації формується взаємозв'язок між дизайн-стратегією, стратегічним дизайн-менеджментом та дизайн-мисленням, який можна зрозуміти через розгляд їхніх ролей у процесі інноваційного розвитку та вирішення проблем у бізнесі.

Так, дизайн-стратегія визначає напрям розвитку суб'єкта бізнесу для досягнення цілей через використання дизайну та задає рамки для всіх інших аспектів дизайн-менеджменту. Це система довгострокових цілей, що базується на формуванні комплексу креативних, технічних і аналітичних компетентностей та засобів щодо створення/проекткування актуальних (ефективних) продуктів, послуг, бізнес-процесів або середовищ [авторське трактування].

Своєю чергою, засобом реалізації дизайн-стратегії виступає стратегічний дизайн-менеджмент. Він забезпечує управління процесами та ресурсами, формуючи впевненість, що всі дизайн-ініціативи узгоджуються із загальною стратегією компанії. Це містить координацію команд, управління проєктами і моніторинг виконання. Стимулювання активних комунікацій та співпраці менеджерів і дизайнерів може значно підвищити успіх проєктів, загальну продуктивність компанії, створити унікальні продукти бізнесу та ефективні стратегічні рішення. Покращання якості продукту при цьому досягається завдяки компетентностям інноваційності та творчості, фокусуванню на користувачі: дизайнери генерують ідеї та інноваційні наміри, які можуть бути ефективно реалізовані за допомогою управлінських стратегій та ресурсів. Роль менеджера у співпраці виявляється у забезпеченні ефективного розподілу ресурсів, чіткому плануванні та управлінні ризиками. Так, врахування творчих потреб та бізнес-аспектів роботи дизайнерів дозволяє досягати цілей з мінімальними затратами. Менеджери забезпечують структуру і планування, що дає змогу дизайнерам зосередитися на творчій частині роботи, не відволікаючись на адміністративні питання. Менеджери також можуть ідентифікувати й мінімізувати ризики, пов'язані з реалізацією дизайнерських ідей, що підвищує шанси на успіх проєкту. Таким чином, злагодженість дій, спільне планування і координація допомагають уникнути дублювання зусиль, покращують загальну продуктивність і мотивацію команди, сприяють обміну знаннями і досвідом, професійному розвитку як дизайнерів, так і менеджерів, що забезпечує комплексний підхід до проєктування бізнесу. Така співпраця через емпатію, експерименти та ітерації формує інноваційну компетентність персоналу – дизайн-мислення, що є ключовим інструментом у реалізації дизайн-стратегії. Завдяки дизайн-мисленню при плануванні бізнесу враховуються потреби користувачів, ринкові умови, бізнес-цілі та технологічні можливості, сприяючи створенню функціональних, естетичних і конкурентоспроможних рішень (рис. 3).

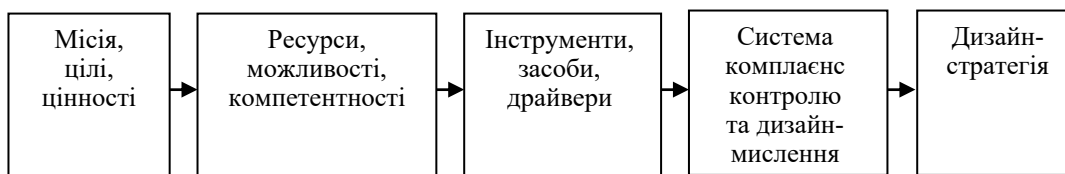


Рис. 3. Компонентна схема реалізації дизайн-стратегії суб'єкта бізнесу

Джерело: розроблено авторами.

На цій базі можна сформулювати концепції дизайн-менеджменту, що відображають різні підходи до інтеграції дизайну в управлінські та бізнес-процеси (рис. 4).



Рис. 4. Концепції дизайн-менеджменту за підходами до інтеграції дизайну в управлінські та бізнес-процеси

Джерело: систематизовано авторами за Cooper et al., 2009; Удріс, 2012; Ткаченко&Плинокос, 2021; Ozkan, 2021; Komarov.design, 2023; James, 2024; Wikipedia, n. d.

Концепція *стратегічного* дизайн-менеджменту фокусується на використанні дизайну як стратегічного інструменту для досягнення довгострокових бізнес-цілей. Стратегічний дизайн-менеджмент містить такі елементи, як брендинг, інновації, інтеграція дизайнерського мислення у формування бізнес-стратегії для підвищення її ефективності.

Функціональний дизайн-менеджмент орієнтований на забезпечення ефективної роботи дизайнерських команд та оптимізацію дизайнерських процесів. Він містить такі основні аспекти: управління проектами (планування, координація та контроль над виконанням дизайнерських проєктів, комплаєнс якості), ресурсне управління, координація роботи команд тощо.

Концепція дизайн-менеджменту *на основі користувацького досвіду (UX)* сфокусована на створенні продуктів/послуг, орієнтованих на кінцевого споживача. Тому змістовними компонентами у її формуванні є дослідження користувачів, прототипування та тестування, розробка інтерактивного дизайну.

Своєю чергою, *інноваційний* підхід у дизайн-менеджменті орієнтований на стимулювання інновацій у компанії через дизайн та містить комплекс засобів дизайн-мислення (використання дизайнерських методик для вирішення складних проблем та створення інноваційних рішень), стимулювання креативних процесів серед працівників, створення інноваційних лабораторій для розробки та тестування нових ідей та концептів.

Щодо *екологічного* і *соціального* дизайн-менеджменту, слід зазначити, що ця концепція фокусується на врахуванні таких аспектів, як сталий дизайн (розробка продуктів та послуг з урахуванням принципів екологічної стійкості й мінімізації впливу на навколишнє середовище), соціальна відповідальність (інтеграція соціально відповідальних практик у дизайн, етичних стандартів та інклюзивного дизайну).

І, нарешті, концепція *культурного* дизайн-менеджменту розглядає дизайн як засіб вираження та збереження культурної ідентичності. Тому базується безпосередньо на врахуванні культурних особливостей та традицій при розробленні продуктів/послуг, адаптації дизайну до конкретних ринків і культурних середовищ.

Кожна з цих концепцій може застосовуватися окремо або в комбінації, залежно від специфіки бізнесу та його стратегічних цілей.

1.2. Емпіричні дослідження дизайн-менеджменту в бізнесі

Прогностична сила концепції дизайн-менеджменту формується на практичному досвіді, успішних кейсах, зокрема у різних сферах економічної діяльності. Використовуючи ці емпіричні дані, можна створити комплексний і багатосторонній аналіз дизайн-менеджменту, що дасть змогу підтвердити його значущість і ефективність як наукової концепції.

Для чіткого розуміння практичної реалізації концепції дизайн-менеджменту варто дослідити бізнес-моделі відповідно до спеціалізацій, цілей та ринкових умов (*табл. 1*).

Таблиця 1

Бізнес-моделі компаній у сфері дизайну

Бізнес-модель	Характеристика	Сфера застосування
Агенція повного циклу (<i>Full-Service Agency</i>)	Надає повний спектр послуг, включно з брендингом, графічним дизайном, веб-дизайном, маркетинговими стратегіями та <i>UX/UI</i> -дизайном	Орієнтована на довгострокову співпрацю з клієнтами, забезпечуючи їм комплексні рішення
Нішевий дизайн (<i>Niche Design</i>)	Спеціалізується на конкретному типі дизайну або ринковій ніші, наприклад, вебдизайн, ілюстрації або дизайн пакування	Фокусування на вузькій сфері дає змогу досягти високої експертності та відомості в обраній сфері
Фріланс-платформа (<i>Freelance Platform</i>)	Онлайн-платформи, які з'єднують фрілансерів-дизайнерів з клієнтами, що потребують їх послуг	<i>Upwork, Fiverr</i>
Продуктова компанія (<i>Product Company</i>)	Розроблення та продаж власних продуктів, як-от шаблони для вебсайтів, шрифти, графічні елементи або програмне забезпечення для дизайну	Містить моделі продажу ліцензій, підписок або разових покупок
Консалтингова компанія (<i>Consulting Firm</i>)	Надає експертні консультації з питань дизайну, допомагає в розробленні стратегій брендування, <i>UX/UI</i> та оптимізації користувацького досвіду	Орієнтована на бізнеси, які потребують стратегічної підтримки у сфері дизайну
Інхаус-дизайн (<i>In-House Design Team</i>)	Власна дизайнерська команда компанії, яка займається розробкою продуктів та брендів виключно для внутрішніх потреб компанії	Характерна для великих корпорацій, які потребують постійних дизайнерських рішень
Освітня платформа (<i>Educational Platform</i>)	Навчання та підготовка дизайнерів через курси, майстер-класи, вебінари та інші форми навчання	Онлайн-школи дизайну, <i>YouTube</i> -канали, платформи на кшталт <i>Coursera</i> або <i>Udemy</i>
Спільне виробництво (<i>Collaborative Model</i>)	Дизайнерські студії, які співпрацюють з іншими компаніями чи фахівцями для створення спільних проєктів або продуктів	Підходить для стартапів або компаній, які хочуть поєднувати різні компетенції для досягнення кращих результатів

Джерело: систематизовано авторами за (Cooper et al., 2009; Ozkan, 2021; James, 2024; Erzurumlu & Gupta, 2023; Komarov.design, 2023).

Як впливає з табл. 1, концепція дизайн-менеджменту може бути як автономним бізнесом, так і інтегрованою в існуючий бізнес-моделлю. Кожна з них має свої переваги та недоліки, і вибір моделі залежить від стратегічних цілей компанії, її ресурсів, ринкових умов та специфіки клієнтської бази.

Спираючись на зазначені аспекти (див. рис. 3, рис. 4, табл. 1), розглянемо напрями інтеграції дизайн-менеджменту в операційній діяльності суб'єктів бізнесу (рис. 5).



Рис. 5. Модель інтеграції дизайн-мислення в стратегічні й операційні бізнес-процеси

Джерело: розроблено авторами.

Розглянемо успішні практики реалізації дизайн-менеджменту й акценти дизайн-мислення на прикладі компаній (табл. 2).

Таблиця 2

Практичні інсайти інтеграцій дизайну в бізнес-процеси суб'єктів бізнесу різних сфер діяльності в Україні

Елемент дизайн-менеджменту	Характеристика
<i>Rozetka</i> – один із найбільших українських маркетплейсів для продажу електроніки, побутової техніки та інших товарів	
UX/UI-дизайн	Компанія постійно вдосконалює свій вебсайт та мобільний додаток, щоб зробити їх максимально зручними для користувачів
Брендинг	Чіткий і впізнаваний бренд <i>Rozetka</i> , що виражається через дизайн логотипа, колірну гаму та маркетингові матеріали
Інноваційні рішення	Впровадження нових функцій та сервісів, які підвищують зручність покупок онлайн
<i>Київстар</i> – один з провідних мобільних операторів в Україні	
Редизайн бренду	Регулярне оновлення візуальної ідентичності для підтримки сучасного іміджу компанії
Додаток "Мій Київстар"	Інтуїтивно зрозумілий і зручний у використанні мобільний додаток для управління послугами
Клієнтоорієнтовані рішення	Використання дизайн-менеджменту для створення послуг, що відповідають потребам різних груп клієнтів

Елемент дизайн-менеджменту	Характеристика
<i>Нова пошта</i> – провідна логістична компанія в Україні	
Покращення клієнтського досвіду	Дизайн відділень та сервісів орієнтований на зручність і швидкість обслуговування клієнтів
Мобільний додаток та вебсайт	Інтуїтивно зрозумілі інтерфейси, що дають змогу легко відстежувати посилки й управляти доставками
Впізнаваний бренд	Сильний візуальний стиль та комунікаційна стратегія, що підвищують лояльність клієнтів
<i>Мистецький Арсенал</i> – національний культурно-мистецький та музейний комплекс	
Кураторські проекти та виставки	Використання інноваційного підходу до дизайну експозицій та виставок для створення унікального культурного досвіду
Брендинг та комунікації	Створення впізнаваного бренду, який відображає місію та цінності інституції
Інтерактивність та доступність	Використання сучасних технологій для залучення відвідувачів та створення інтерактивних виставок
<i>Львівська Майстерня Шоколаду</i> – заклад ресторанного бізнесу, успішний франчайзер на ринку України та Європи	
Унікальний інтер'єр	Дизайн кав'ярень, що відтворює атмосферу старого Львова і сприяє створенню унікального клієнтського досвіду
Продуктовий дизайн	Високоякісні пакування та візуальна презентація продуктів, що привертає увагу клієнтів
Брендинг	Створення сильної, впізнаваної марки, що асоціюється з традиційним львівським шоколадом
<i>Optima (Reikartz) Hotel Group</i> – українська готельна мережа	
Брендинг і візуальна ідентичність	Уніфікований стиль для всіх готелів мережі, що забезпечує впізнаваність та комфорт для гостей
Інтер'єрний дизайн	Дизайн номерів та загальних приміщень, орієнтований на створення затишної атмосфери та зручностей для гостей
Диджитал рішення	Вебсайт та мобільний додаток з інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом для бронювання номерів та управління послугами
<i>Bursa Hotel Kyiv</i> – стильний butik-готель у центрі Києва	
Унікальний дизайн	Авторський інтер'єр, який поєднує сучасний стиль з елементами київської архітектури та культури
Бренд і комунікація	Сильний брендинг та ефективна комунікаційна стратегія, що підкреслює унікальність готелю
Клієнтоорієнтовані сервіси	Індивідуальний підхід до кожного гостя, що створює неповторний досвід перебування
<i>11 Mirrors Design Hotel</i> – перший дизайн-готель у Києві	
Концептуальний дизайн	Готель, створений за участю знаменитого боксера Володимира Кличка, має стильний та сучасний дизайн, що відтворює філософію "відображення"
Інноваційні рішення	Використання найсучасніших технологій для забезпечення комфорту та зручності гостей
Брендинг	Сильна візуальна ідентичність та маркетингова стратегія, що приваблює як бізнес-мандрівників, так і туристів
<i>Favore Design Hotel Group</i> – група дизайн-готелів	
Тематика готелів	Кожен готель має свою унікальну тему, що відображається у всіх аспектах дизайну – від інтер'єру до брендингу
Креативні простори	Створення затишних та естетично привабливих просторів для гостей, включно із загальними зонами та номерами
Сучасні технології	Інтеграція сучасних технологій для покращення сервісу та зручності гостей
<i>Hilton Kyiv</i> – один із провідних міжнародних готелів в Україні	
Елегантний дизайн	Витончений та сучасний інтер'єр, що відповідає високим стандартам міжнародної мережі <i>Hilton</i>
Інтерактивні послуги	Впровадження цифрових рішень для покращення взаємодії з гостями, як-от мобільний додаток для бронювання й обслуговування
Брендинг та маркетинг	Сильна маркетингова стратегія, що підкреслює переваги перебування у <i>Hilton Kyiv</i>

Джерело: систематизовано за вебсайтами компаній (*11 Mirrors Design Hotel*, 2024; *Bursa Hotel Kyiv*, 2024; *Favore Design Hotel Group*, 2024; *Hilton Kyiv*, 2024; *Optima Hotels and Resorts*, 2024; *Rozetka*, 2024; Київстар, 2024; Мистецький арсенал, 2024; Нова пошта, 2024).

Наведені кейси демонструють, як українські компанії використовують принципи дизайн-менеджменту для створення унікальних та привабливих пропозицій, підвищення задоволеності клієнтів, покращання своїх бізнес-процесів і зміцнення своїх позицій на ринку.

Проте сьогодні в умовах воєнного стану імплементація принципів дизайн-менеджменту стикається з певними викликами, які впливають на можливість ефективного планування, організації, координації та контролю дизайн-активностей (рис. 6).



Рис. 6. Сучасні виклики інтеграції дизайн-менеджменту в стратегічні й операційні бізнес-процеси суб'єктів бізнесу

Джерело: розроблено авторами.

З урахуванням поточних викликів суб'єкти бізнесу в Україні в реалізації дизайн-менеджменту використовують цифрові технології та гнучкі методи управління (зокрема *Agile, Waterfall, Lean, PRINCE2, SixSigma, CRM* тощо). Гнучкість у дизайн-менеджменті передбачає застосування короткострокового плану з можливістю швидкого коригування у відповідь на зміни в ситуації, розроблення альтернативних сценаріїв для різних можливих ситуацій. Також багато компаній сьогодні використовують аутсорсинг для економії людських ресурсів на певних бізнес-процесах, віддалену роботу та цифрові інструменти комунікацій.

У протидії викликам важливим аспектом є інвестиції в економічну безпеку бізнесу та надійність ІТ-інфраструктури. Крім того, мобілізація й еміграція населення сформували передумови "кадрового голоду" в бізнес-середовищі. Тому можливості віддаленої роботи і надання психологічної підтримки співробітникам через консультації та програми допомоги, підтримка командного духу через регулярні онлайн-зустрічі та соціальні заходи стають пріоритетними завданнями менеджменту суб'єктів бізнесу. Загалом компанії, що успішно адаптуються до цих викликів, зможуть не лише зберегти свою діяльність, але й створити стійкішу та гнучкішу бізнес-модель на майбутнє.

1.3. Евристична цінність дизайн-менеджменту у сфері гостинності

Евристична цінність дизайн-менеджменту у сфері гостинності полягає в його здатності стимулювати інновації, підвищувати якість обслуговування і створювати унікальний клієнтський досвід, що, своєю чергою, може значно покращити конкурентоспроможність готелів, ресторанів та інших підприємств сфери гостинності. Розглянемо ключові аспекти цієї цінності (табл. 3).

Таблиця 3

Ціннісні орієнтири дизайн-менеджменту суб'єктів гостинності

Ключова цінність	Науковий підхід до інтеграцій дизайн-менеджменту	Характеристики та напрями застосування наукового підходу (теорії)
Підвищення задоволеності споживачів	<i>Теорія дизайну:</i> теорія емоційного дизайну Дональда Нормана	Емоційний дизайн зосереджується на створенні продуктів та послуг, які викликають позитивні емоції у користувачів, формування стійкої лояльності. У сфері гостинності це означає створення функціональних та емоційно привабливих середовищ, що покращують комфорт і задоволення споживачів
Оптимізація операційних процесів	<i>Класичні теорії менеджменту:</i> Тейлора, Файоля	Ефективне управління операційними процесами через раціональне планування і стандартизацію роботи, раціональне планування робочих зон. Це дає змогу оптимізувати робочі процеси, зменшуючи час обслуговування та збільшуючи продуктивність, сприяє зниженню стресу і підвищенню задоволеності роботою персоналу
	<i>Теорія дизайну:</i> теорія системного дизайну	Враховує взаємодію між різними елементами системи, що уможливорює оптимізувати простір і процеси для досягнення максимального ефекту. Включає дизайн всіх аспектів клієнтського досвіду, від бронювання послуг до перебування і післяобслуговування

Ключова цінність	Науковий підхід до інтеграцій дизайн-менеджменту	Характеристики та напрями застосування наукового підходу (теорії)
Інновації та розробка продуктів	<i>Теорія дизайну: людиноцентричного дизайну (Human-Centered Design)</i>	Фокусування на потребах споживачів для створення інноваційних продуктів та послуг, що краще відповідають їхнім очікуванням і потребам
	<i>Теорія стратегічного управління: ресурсоорієнтована теорія (RBV)</i>	Інтеграція тематичного дизайну спрямована на створення унікальних пропозицій, як-от інноваційні концепції номерів в готелях або екологічно чисті продукти в ресторанах
Покращання бренду й маркетингової стратегії	<i>Теорія стратегічного управління: теорія п'яти сил Портера</i>	Використання дизайну для диференціації бренду та створення конкурентної переваги. Унікальний дизайн може виділити компанію серед конкурентів та підвищити її впізнаваність на ринку
	<i>Теорія дизайну: теорія системного дизайну</i>	Створення послідовного і привабливого візуального образу компанії через дизайн інтер'єрів, вебсайти, соціальні мережі тощо
Соціальна відповідальність та стійкість	<i>Теорія організаційної поведінки: організаційної культури (Шайна)</i>	Інтеграція стійкості та соціальної відповідальності у корпоративну культуру через дизайн, що відображає цінності компанії та сприяє створенню позитивного іміджу
	<i>Теорія стратегічного управління: теорія динамічних здібностей</i>	Гнучкість і адаптивність у впровадженні стійких практик та стійких дизайн-рішень, які дають змогу швидко реагувати на зміни ринкових умов та впроваджувати екологічно чисті рішення

Джерело: систематизовано авторами за (Fuertes et al., 2020; Wikipedia, n. d.; Erzurumlu & Gupta, 2023; Komarov.design, 2023).

Як впливає з табл. 3, поєднання різних теорій дає змогу показати, як дизайн-менеджмент може використовуватися для досягнення стратегічних цілей компанії, підвищення задоволеності клієнтів, оптимізації процесів, інновацій та покращення бренду суб'єктів гостинності. Водночас інтеграція принципів стійкості та соціальної відповідальності допомагає організаціям відповідати сучасним вимогам ринку і створювати довгострокову цінність. Отже, використання описаних теорій у практичній діяльності суб'єктів гостинності допоможе створити комплексну й науково обґрунтовану концепцію дизайн-менеджменту, яка враховує різні аспекти управління, організаційної поведінки та стратегічного планування.

Щодо інтеграції дизайн-менеджменту в діяльність суб'єкта гостинності, варто зауважити про стратегічну важливість застосування метрик для оцінки ефективності і можливостей покращання проектування бізнесу, серед яких базовими є (рис. 7).

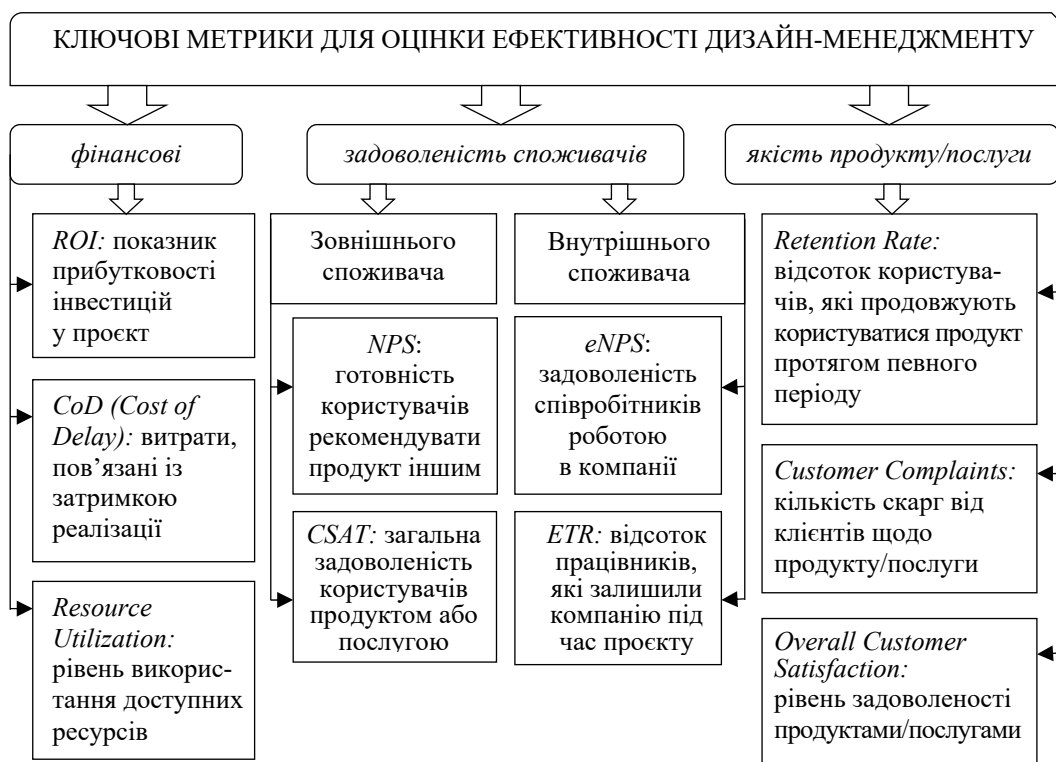


Рис. 7. Ключові метрики для оцінки ефективності дизайну та менеджменту і визначення можливостей покращання бізнес-проєктування

Джерело: систематизовано авторами.

Зазначені на *рис. 7* метрики уможливають отримати комплексне уявлення про ефективність дизайну та менеджменту, а також виявити сфери для покращання. Важливо регулярно моніторити ці показники й адаптувати стратегії на основі отриманих даних. Отже, дизайн-менеджмент має важливе значення для розвитку бізнесу, оскільки допомагає створювати продукти і послуги, які задовольняють потреби споживачів, покращують користувацький досвід та підвищують конкурентоспроможність компанії як у поточній, так і стратегічній перспективі.

Висновки

Тема впровадження інноваційності та креативних підходів до проєктування і розвитку бізнесу набуває все більшого застосування не тільки у середовищі творчих видів діяльності, як-от мистецтво, дизайн, соціокультурна сфера, але розглядається як стратегічний інструмент для удосконалення бізнес-процесів та досягнення бізнес-цілей.

Дизайн-менеджмент варто розглядати не лише як естетичний аспект у створенні та проєктуванні нового продукту/послуги/середовища/простору/бізнесу, але й як сучасну наукову концепцію і перспективний практичний напрям впровадження нових дизайн-рішень у бізнес.

Дизайн-менеджмент як комплексна категорія у стратегічному управлінні з'явилася на перетині таких різних галузей знань, як дизайн, менеджмент, брендинг, проєктування, інжиніринг бізнес-процесів,

організаційна поведінка тощо, поєднуючи їх творчий, ресурсний, технічний та інвестиційний потенціал. Така мультифункціональність робить дизайн-менеджмент важливим інструментом для суб'єктів бізнесу, які прагнуть до інновацій та конкурентоспроможності в поточній і стратегічній перспективі.

Автори розглядають *дизайн-менеджмент* як теоретико-аналітичний підхід, що поєднує управління бізнесом та дизайн з метою оптимізації процесів створення/проєктування продуктів, послуг, бізнес-процесів та брендів, виконує різні функції, зокрема інноваційності та креативності; стратегічного управління; координації й інтеграції між різними підрозділами компанії; управління проєктами, ресурсами; забезпечення відповідності дизайну стандартам якості та цінностям бренду).

Запропоноване у статті визначення *дизайн-стратегії* враховує потреби користувачів, ринкові умови, бізнес-цілі та технологічні можливості суб'єкта бізнесу, оскільки передбачає створення системи довгострокових цілей, що базуються на формуванні комплексу креативних, технічних і аналітичних компетентностей та засобів щодо створення/проєктування актуальних (ефективних) продуктів, послуг, бізнес-процесів або середовищ.

Розглянуто концепції дизайн-менеджменту за підходами до інтеграції дизайну в управлінські та бізнес-процеси, зокрема через стратегічний, функціональний, дизайнерський, інноваційний, екологічний та соціальний, культурний аспекти.

Філософію дизайн-менеджменту можливо імплементувати у практичну площину через бізнес-моделі та ціннісні орієнтири, як-от підвищення задоволеності споживачів, оптимізація операційних процесів, інновації та розроблення продуктів, посилення бренду й маркетингової стратегії, соціальна відповідальність та стійкість.

На основі отриманих результатів дослідження опрацьовано практичні інсайти використання дизайн-менеджменту у сфері гостинності в Україні завдяки впровадженню інноваційних сервісних/виробничих/управлінських технологій, креативного підходу до проєктування простору та продуктів, дизайн-, диджитал-рішень тощо. Реалізація концепції дизайн-менеджменту сприяє створенню унікальних та привабливих ціннісних пропозицій, що забезпечують високий рівень обслуговування, клієнтоорієнтованість, ідентифікацію та конкурентні переваги бренду.

Апробаційним елементом дослідження стало розроблення комплексу ключових метрик для оцінки ефективності дизайн-менеджменту і визначення можливостей покращення бізнес-проєктування.

У перспективі майбутніх досліджень заплановано розглянути історію й еволюцію дизайн-менеджменту, основні теоретичні підходи, а також результати попередніх досліджень у цій галузі. Перспективними цілями досліджень є також аналіз кейсів, вивчення практичних інсайтів до і після впровадження дизайн-менеджменту, аналіз змін у поведінці споживачів та впливу на репутацію бренду, що дасть змогу закласти теоретичну основу для подальшого аналізу й надати практичні рекомендації щодо впровадження дизайн-менеджменту в бізнес-процеси суб'єктів бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCE

- 11 Mirrors Design Hotel. <https://11mirrors-hotel.com/uk> (access date: 20.05. 2024).
- Bursa Hotel Kyiv. <https://bursa.cc/> (access date: 20.05.2024).
- Cooper, R., Junginger, S., & Lockwood, T. (2009). Design Thinking and Design Management: A Research and Practice Perspective. *Design Management Review*, 20(2), 46–55. Portico. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2009.00007.x>
- Erzurumlu, S., & Gupta, A. (2023). How to Design Social Innovations for Inclusive Aging. *Design Management Review*, 34(23). <https://doi.org/10.1111/drev.12327>
- Favore Design Hotel Group. <https://favorparkhotel.com/> (access date: 20.05.2024).
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review – Descriptive. *Journal of Engineering*. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- James, A. (2024). Модель зростання, орієнтована на дизайн та інновації, для мікро-, малих і середніх підприємств. Designing a Winning Product Experience Strategy. *Design Management Review*, 35(1). <https://doi.org/10.1111/drev.12381>
- James A. (2024). A design and innovation driven growth model for micro, small and medium enterprises. Designing a Winning Product Experience Strategy. *Design Management Review*, 35(1). <https://doi.org/10.1111/drev.12381>
- Hilton Kyiv. <https://www.hilton.com/en/hotels/kbphihi-hilton-kyiv/> (access date: 20.05.2024).
- Komarov.design. (2023). Тенденції дизайн-менеджменту 2023. <https://www.komarov.design/tiendientsiyi-dizain-mieniedzhmientu-2023/>
- Komarov.design. (2023). *Design management trends 2023*. <https://www.komarov.design/tiendientsiyi-dizain-mieniedzhmientu-2023/>
- Lechner, A. (2023). On Design Decisions in the Age of Data and Artificial Intelligence. *Design Management Review*, 34(23). <https://doi.org/10.1111/drev.12332>
- McCullagh, K. (2020). Designing a Winning Product Experience Strategy. *Design Management Review*, 31(2). <https://doi.org/10.1111/drev.12207>
- Optima Hotels and Resorts. <https://optimahotels.com.ua/uk/> (access date: 20.05.2024).
- Ozkan, G. (2021). Design Management as an Effective User-Centric Management Tool for Organizations. *Design Management Review*, 32(3), 46–54. Portico. <https://doi.org/10.1111/drev.12271>
- Rozetka. <https://rozetka.com.ua/ua/> (access date: 20.05.2024)
- Wikipedia. *Design management*. https://en.wikipedia.org/wiki/Design_management (access date: 20.05.2024).
- Єфременкова, Н. А. (2021). Дизайн-менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 3(23), 142–148. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/224552>
- Efremenkova, N. A. (2021). Design management as a tool for increasing competitiveness. *Problems and prospects of economics and management*, 3(23), 142–148. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/224552>
- Київстар. <https://kyivstar.ua/> (дата звернення: 20.05.2024).
- Kyivstar. <https://kyivstar.ua/> (access date: 20.05.2024).
- Львівська Майстерня Шоколаду. <https://www.chocolate.lviv.ua/> (дата звернення: 20.05.2024).
- Lviv Chocolate Workshop. <https://www.chocolate.lviv.ua/> (access date: 20.05.2024).
- Матійко, Н. О., & Манецька, Ю. С. (2020). Дизайн-менеджмент як нова реальність при формуванні маркетингової стратегії. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*, 4(2), 91–101. <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-4-2-91>
- Matiyko, N. O., & Manetska, Yu. S. (2020). Design management as a new reality in the formation of a marketing strategy. *KhNAU Bulletin. Series: Economic sciences*, 4(2), 91–101. <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-4-2-91>

Мистецький арсенал. https://artarsenal.in.ua/ (дата звернення: 20.05.2024).	Art arsenal. https://artarsenal.in.ua/ (access date: 20.05.2024).
Нова пошта. https://novapost.com/uk-ua/ (дата звернення: 20.05.2024).	Nova post. https://novapost.com/uk-ua/ (access date: 20.05.2024).
Удріс, Н. С. (2012). Дизайн-мислення та дизайн-менеджмент (нові парадигми інноваційного ведення бізнесу). <i>Упаковка</i> , (6), 57–60. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upakovka_2012_6_20 .	Udris, N. S. (2012). Design thinking and design management (new paradigms of innovative business). <i>Packaging</i> , (6), 57–60. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upakovka_2012_6_20 .
Ситник, Н. І., Пермінова С. А., & Воржакова Ю. П. (2022). Дизайн-стратегія як інструмент розроблення нових продуктів. <i>Науковий вісник Херсонського державного університету</i> , (45). https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-45-5	Sytnyk, N. I., Perminova, S. A., & Vorzhakova, Y. P. (2022). Design strategy as a tool for developing new products. <i>Scientific Bulletin of Kherson State University</i> , (45). https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-45-5
Ткаченко А. М., Плинокос Д. Д. (2021). Дизайн-мислення, як нова парадигма розвитку стартапу. <i>Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки</i> . - Вип. 6(39). – С. 238-246. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).238-246	Tkachenko A. M., Plynokos D. D. (2021). Design thinking as a new paradigm of startup development. <i>Central Ukrainian scientific bulletin. Economic sciences</i> . – Vol. 6(39). – P. 238-246. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).238-246

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що вони не мають фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не мають відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що два автори працюють в установі, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

Автори не отримували прямого фінансування для цього дослідження.

Внесок авторів є рівнозначним.

Бовш Л., Расулова А., Расулов Р. Дизайн-менеджмент як концепція ефективного проектування бізнесу. *Міжнародний науково-практичний журнал "Товари і ринки"*. 2024. № 3 (51). С. 40–59. [https://doi.org/10.31617/2.2024\(51\)03](https://doi.org/10.31617/2.2024(51)03)

Надійшла до редакції 29.05.2024.

Отримано після доопрацювання 18.06.2024.

Прийнято до друку 21.06.2024.

Публікація онлайн 16.09.2024.