

УДК 005:658.512.2

DOI: 10.25140/2411-5215-2020-3(23)-142-148

*Надія Єфременкова***ДИЗАЙН-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ***Надежда Ефременкова***ДИЗАЙН-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ***Nadiia Iefremenkova***DESIGN MANAGEMENT AS A METHOD TO INCREASE COMPETIVENESS**

У статті визначено важливість пошуку в сучасному світі чинників підвищення ефективності бізнесу, зазначено роль дизайн-менеджменту як об'єднуючого елементу для дизайну, дизайн-мислення, бренд-менеджменту, технологій, конкурентних стратегій. Підкреслено первинність споживчих уподобань, урахування комплексу споживчих властивостей у процесі створення продукту та досягнення успіху в бізнес-процесах. Зазначено важливий зв'язок орієнтованості структур бізнесу на людину та методу дизайн-мислення, який використовує логіку та емоції, поєднує в собі раціональний підхід та креативність, забезпечує інтуїтивний, імпровізаційний підхід до потреб людини. Підкреслено також тісний зв'язок дизайнерської діяльності з маркетингом та менеджментом у сфері просування товарів на ринку та досягнення успіху компаніями внаслідок співпраці. Зазначено необхідність підкріплення бренду, створеного дизайнерами, управлінською діяльністю.

**Ключові слова:** дизайн; дизайн-мислення; дизайн-менеджмент; бренд; споживні властивості.

Бібл.: 8.

В статье рассматривается важность поиска в современном мире факторов повышения эффективности бизнеса, подчеркнута роль дизайн-менеджмента как объединяющего элемента для дизайна, дизайн-мышления, бренд-менеджмента, технологий, конкурентных стратегий. Подчеркнута первичность потребительских предпочтений, учет комплекса потребительских свойств в процессе создания продукта, и достижения успеха в бизнес-процессах. Рассматривается важная связь направленности структур бизнеса в сторону потребностей человека и метода дизайн-мышления, который использует логику и эмоции, объединяет в себе рациональный креативный подход, обеспечивает интуитивный, импровизационный подход к потребностям человека. Рассматривается также тесная связь дизайнерской деятельности с маркетингом и менеджментом в сфере продвижения товаров на рынке и достижения успеха компаниями в результате сотрудничества. Подчеркнута необходимость подкрепления бренда, созданного дизайнерами, управленческой деятельностью.

**Ключевые слова:** дизайн; дизайн-мышление; дизайн-менеджмент; бренд; потребительские свойства.

Библ.: 8.

The article covers the importance of search for factors to increase business efficiency, highlighted the role of design management as a uniting element for design, design thinking, brand management, technology, market strategies. Underlined originality of consumers' preferences, considerations for complex of product qualities in the product development process in order to achieve successful business processes. Highlighted important link between business process orientation towards individuals and design thinking, taking into account logic and emotions, combination of rational approach and creativity, intuitive approach to define consumers demand. Also underlined close connection between design process and marketing, sales promotion and so, achieving overall company success. Clarified importance of management focus to support branding.

**Key words:** design; design thinking; design management; brand; product properties.

References: 8.

**JEL Classification:** D24

**Постановка проблеми.** Інтеграція України в сучасне світове господарство сприяє зростанню ефективності національної господарської системи. Проте існують об'єктивні та суб'єктивні чинники, що суттєво уповільнюють темпи інтеграції. З одного боку, внутрішній ринок насичується якісними імпортованими товарами, у час, коли продукція українських підприємств має високу енергоємність, високу собівартість та недостатній рівень конкурентоспроможності. З іншого боку, в умовах міжнародної системи поділу праці, підприємства України вимушені конкурувати з провідними компаніями, що мають величезний досвід ефективного управління. Реалізація проектів підприємства часто опиняється під загрозою з причини недостатнього рівня знань управлінських кадрів, що спричиняє неефективне витрачання коштів компанії внаслідок неправильно поставлених цілей та завдань підлеглим, постачальникам, маркетинговим посередникам. Такі умови спонукають вітчизняних виробників до пошуку чинників для підвищення ефективності бізнесу, впровадження інновацій у виробництво ефективними інструментами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема досягнення успіху в конкурентному середовищі турбує підприємців не одне століття. Зрозуміло, що гідне місце у світовій економіці Україна зможе посісти в разі наявності достатньої кількості підприємств, що здатні конкурувати з провідними світовими компаніями. Науковими працями М. Портера, А. Чандлера, Й. Шумпетера, І. Ансофф, Г. Азоєва, Р. Фатхутдінова, П. Друкер, С. Клименко, Т. Омеляненко, І. Ліфіц, С. Ілляшенко, Л. Гольдштейн, М. Єрмошенко, А. Павленко та інших дослідників доведено важливість підвищення рівня конкурентоспроможності та економічне зростання підприємств завдяки впровадженню інноваційних технологій.

Проте аналіз ситуації на ринку та місця України на ньому дає невтішні результати. Наприклад, згідно зі щорічним звітом Всесвітнього економічного форуму Україна у 2019 році втратила дві позиції в Індексі глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index, GCI) й опустилася на 85-е місце з 141 країни [5]. Але в новому рейтингу «Глобальний інноваційний індекс 2020» Україна покращила свій торішній результат на 2 сходинки, посівши 45-е місце [8]. Конкурентною перевагою України відповідно до Глобального індексу інновацій є людський капітал, знання та навички, якими володіють спеціалісти. Таким чином, резерви маємо, але маємо навчитися реалізації інноваційного розвитку технологій.

Сьогодні немає сумнівів у тому, що в інноваційному розвитку технологій дизайн посідає важливе місце. Комітет Комісії Європейського Союзу порушував питання суттєвого впливу дизайну як чинника культурного та економічного розвитку суспільства ще в 2009 році, опублікувавши документ «Дизайн як двигун інноваційної діяльності, спрямованої на людину» [6]. Документ обґрунтовує необхідність впровадження дизайн-діяльності як чинника європейської інноваційної діяльності. У 2012 р. в Гельсінкі відбувся саміт «Європейський дизайн інновацій», на якому також підкреслено суттєвий внесок дизайну в інновації. Комітет, що сформовано у 2011 р. спеціально для управління в галузі європейського дизайну, розробив та представив на саміті рекомендації для розвитку дизайну в країнах Європи, що охоплюють інновації, підприємництво, науково-дослідну, суспільну діяльність, освіту [7].

Дослідження, проведене агенцією економічного розвитку PPV Knowledge Networks у межах проекту «Моніторинг розвитку дизайну в Україні» за період з 2016 по 2019 роки, дало змогу визначити, що виробники й надалі сприймають дизайн переважно з естетичного погляду, як красу; більшість виробників дизайн використовують тільки на етапі розроблення нової продукції; дизайн ще не став усталеним наскрізним бізнес-процесом або бізнес-функцією; виробники не сприймають дизайн як інструмент для інновацій та спосіб підвищення конкурентоспроможності та вартості бізнесу; існує пасивність виробників щодо розроблення та запуску у виробництво нових продуктів під впливом тенденцій у дизайні. Стримують процес впровадження дизайну великі витрати для виробників на створення прототипів дизайнерських продуктів. Найбільшою складністю для виробників виявлено невідповідність ідей дизайнерів технологіям виробництва. Водночас дизайнери мають обмежений доступ до локальних виробників, не розуміють методи та інструменти стандартизації відносин із клієнтом. Існують труднощі ідентифікації рівня впливу лише дизайнерського рішення на досягнення цілей замовника та формулювання та пояснення критеріїв якості на етапі відбору альтернативних ідей спільно із замовником [4].

Дослідження, проведене Центром підтримки бізнесу у 2017 році на замовлення Європейського банку реконструкції та розвитку, показало, що дизайнери в Україні мають недостатню кваліфікацію в технологічних процесах, що потребує доопрацювання проекту технологами та конструкторами. Дослідження здійснено на основі опитування представників малого та середнього бізнесу. В опитуванні взяли участь 60 дизайн-

агенцій та незалежних дизайнерів і 56 виробничих компаній та брендів із різних сфер та регіонів України. Під час дослідження в Україні на питання «Чи маєте ви в команді дизайн-менеджера?» 7 % дизайн-агенцій і 7,5 % виробничих компаній відповіли, що не знають, яку функцію виконує такий спеціаліст, а 8,8 % агенцій і 35,8 % компаній вважають, що дизайн-менеджер у їхній діяльності не потрібен. Натомість 35,1 % агенцій і 24,5 % виробничих компаній мають дизайн-менеджера в команді, а 36,8 % агенцій та 32,1 % компаній-виробників планують таку посаду створити. Дослідження показало, що співпраця виробників із залученими предметними дизайнерами забезпечила зростання економічних показників, підвищення уваги до продукту чи послуги, покращення іміджу компаній [1].

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вимагає злагодженої роботи всіх ланок зі створення та просування продукції. В умовах уповільненої швидкості інтеграції України у світовий економічний простір важливо віднайти шляхи інтенсифікації інноваційних процесів, плідної співпраці структур бізнесу, наукового та освітнього потенціалу України.

**Мета статті.** Стаття має за мету визначення чинників, що сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності та економічному зростанню підприємств, дослідження умов суттєвої зміни способу мислення власників малого та середнього бізнесу, керівників підприємств, науковців, здобувачів вищої освіти, винахідників для отримання конкурентних переваг.

**Виклад основного матеріалу.** Аналітичні дослідження різного рівня продемонстрували, що українська економіка недостатньо готова до існуючих високоефективних форм та методів зовнішньоекономічного співробітництва. Існує необхідність глибоких змін у діючій економічній системі, що сприятимуть більш ефективному співробітництву з іншими державами. Зрозуміло, що інтеграція в європейський сегмент глобального світового економічного простору дасть змогу реалізувати потенційні можливості української науки та високих технологій; відновити і розширити наявні виробничі потужності, створити нові джерела інвестування структурних перетворень та промислового розвитку. Водночас нині можна спостерігати недостатнє використання структурами бізнесу наукового та освітнього потенціалу України, що спроможний створювати інноваційні продукти. Таким чином, існує потреба в нарощуванні економічного та науково-технічного потенціалу на засадах стратегії інноваційного розвитку. Прискорення темпів інтеграції України в сучасне світове господарство можливе за умови високого рівня якості вітчизняної продукції, ефективності ведення бізнесу завдяки впровадженню інноваційних процесів.

Повний інноваційний цикл включає науково-технічну діяльність. Пошук нових технічних рішень, усунення технічних суперечностей при створенні продукції здійснюється саме в процесі інженерного проєктування. Сучасне інженерне проєктування, зазвичай, відбувається в програмному середовищі, що є системою інформаційної підтримки для інженерів та конструкторів. Важливою складовою створення продукції, що має бути врахована в процесі інженерного проєктування, є забезпечення можливості використання продукту за призначенням, кількість функцій, які він може виконувати, його універсальність, надійність. У сучасних умовах ступінь значущості екологічних властивостей, безпеки товарів суттєво зростає, тому ступінь захисту людини від впливу небезпечних чинників є визначальним чинником для конструкторів. Сучасне інженерне проєктування включає також забезпечення ергономічної складової. Емоції споживача при використанні продукту великою мірою формуються залежно від відповідності його антропометричним, фізіологічним, психофізіологічним, психічним потребам. Вирішення науково-технічних завдань, створення та удосконалення технічних об'єктів може здійснюватись у процесі інженерного проєктування навіть окремо від дизайну.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Дизайн як наука не спрямований на вирішення науково-технічних завдань. Дизайн має особливу природу, він є специфічним видом творчості, самостійним видом проектування, що виник на межі техніки та мистецтва. Він є органічною частиною сучасної культури з усвідомленням його зв'язку з попередньою художньою культурою. Дизайнер за духом є художником, часто надихається образами, що прийшли до нас із далекої культурної спадщини людства. Дизайнер як художник одночасно є дослідником та проектувальником. Самі дизайнери сприймають свою діяльність як художньо-технічну, проектно-художню, проектно-інноваційну, компонувальну. Таким чином, основою дизайну є поєднання технічної та художньої складових. Впроваджуючи інновації у сфері форми, дизайнери беруть за основу вже існуючу технологічну та конструктивну основу. У такому випадку дизайн не є елементом науково-технічної діяльності. Він фактично стає посередником між науково-технічним прогресом та людиною.

Дизайн є сполучною ланкою з інноваційними процесами в суспільстві, сприяє створенню та використанню сучасних технологій завдяки динамічності процесу, що змінює сучасні реалії, непомітно створює простір навколо людини з цілою системою об'єктів майбутнього. Можна стверджувати, що дизайн впливає завдяки цьому на зміну способу життя. Активна інтеграція дизайну в науково-технічний простір сприяє появі нових стилів. Нові можливості для дизайну створює поява нових матеріалів, технологій, поширення електронних приладів на всі сфери життя людини.

Усвідомлення існуючої реальності та знання законів функціонування реальності дає основу для реалізації прогностичної функції дизайну, яка підштовхує дизайнерів до пошуку нових, неіснуючих шляхів та рішень. Життєвий простір людини суттєво змінюється не тільки завдяки естетичній складовій, а й завдяки технологічним змінам. Унікальною властивістю свідомості є здатність у процесі прогнозування враховувати найважливіші характеристики реальності при створенні моделей майбутньої реальності. Дизайн продовжує рух до мобільності, мініатюризації, інтерактивності, комбінування функцій, роботизації, здатності до трансформацій. Завдання дизайнера в цих умовах – забезпечити гармонійне поєднання всіх елементів.

Дизайн переводить науково-технічні досягнення на мову споживчих цінностей. Новий продукт є науково-технічною розробкою, а інновація є новою вигодою. Інновація сприяє реалізації готової наукової продукції. Саме завдяки ринковій складовій інноваційна діяльність тісно пов'язана з дизайном. Дизайн бере участь у створенні продукції, а також у просуванні на ринок. Отже, він є частиною маркетингової діяльності.

На сучасному етапі розвитку дизайн, як наука, активно використовує метод дизайн-мислення. Метод дизайн-мислення характеризується інтуїтивним, імпровізаційним підходом до потреб людини. Він поєднує в собі одночасно раціональний підхід та креативність, використовує логіку та емоції. Орієнтованість на людину є головною ідеєю дизайн-мислення. Емпатія як емоційна форма ідентифікації людини дозволяє заглибитись у відчуття та відчути певний резонанс у процесі дослідження, а як наслідок, сформулювати ідею за результатами аналізу проблеми. Бодістормінг дозволяє підсилити емпатію в процесі фізичної взаємодії та прискорити отримання результату. SCAMPER як методика творчості дозволяє змінити, додати, видалити певні елементи або комбінувати їх, модифікувати, використати їх зовсім в іншій галузі. Мозковий штурм дає можливість виділити раціональне зерно в ідеях, навіть безглуздох, на перший погляд. Асоціативні карти дають можливість не тільки генерувати та структурувати ідеї, а і використовувати їх для вдалого вирішення проблем, прийняття важливих рішень. Зрозуміло, що використання інструментів дизайн-мислення можливе з використанням командної роботи. Командна робота спеціалістів забезпечує різнопланові погляди на проблему, дає можливість дістатися істини в процесі дослідження.

До розвитку методу долучилися Роберт МакКім зі своєю працею «Досвід візуального мислення» 1973 року та Герберт Саймон, Лауреат Нобелівської премії в галузі економіки, з книгою «Науки про штучне» у 1969 році. Своєю книгою Саймон запропонував перші доктрини дизайн-мислення: швидке прототипування та тестування через спостереження за користувачами продукту [3]. Активному використанню та революційному впливу методу дизайн-мислення людство має завдячувати Річарду Бакмінстеру Фуллеру, архітектору, дизайнеру, інженеру-винахіднику, філософу-футуристу. Шукаючи ключ до вирішення життєво важливих проблем людства, він прагнув здійснити у своєму житті якомога більше, але з меншими витратами, у результаті з'явилися міждисциплінарний підхід, синтез наукового підходу та інженерного дизайну, що і стало підґрунтям дизайн-мислення.

Віктор Папанек у книзі «Дизайн для реального світу» в 1971 році стверджував, що дійсно якісний та ефективний дизайн неможливий без залучення антропологічних досліджень [2]. Філософія ІКЕА, що сформувалась під впливом праць Папанека, також сприяла формуванню та об'єднанню основних складових дизайн-мислення, а саме міждисциплінарності, прототипуванню, швидкому тестуванню прототипу через спостереження за діями користувача, участі користувача у процесі створення продукту, антропологічним дослідженням потреб і бажань людей, соціально-екологічній відповідальності дизайнерів, дотриманню ними основних людських цінностей при розробці продукту.

Від споживача, його уподобань залежить великою мірою отримання прибутку компанією. Саме тому важливо спочатку усвідомити, що споживач відчуває, який досвід йому потрібен, чого він чекає від компанії для вирішення своїх проблем, а потім створювати образ реалізації ідеї вирішення, прототип, тестувати його та працювати над просуванням продукту. Формуючи образ продукту, дизайнеру важливо враховувати не тільки його естетичні властивості, а саме інформаційну виразність, раціональність форми, цілісність композиції. Варто враховувати цілий комплекс інших властивостей, створених конструкторами, а саме функціональні, надійність, екологічність та ергономічність. Оптимізація відчуттів людини при користуванні товаром завдяки врахуванню досягнень науки ергономіки для дизайнерів є суттєвим. Емоції споживача при використанні продукту великою мірою формуються залежно від відповідності його антропометричним, фізіологічним, психофізіологічним, психічним потребам. А відчуття формують певний досвід: позитивний або негативний. Сформовані відчуття у споживача стають платформою, з якої ним приймаються подальші рішення. Споживачі розраховують на позитивний досвід від використання продукту, який накопичується, запам'ятовується та поступово формується в унікальний образ. Унікальний образ, що стає впізнаваним, допомагають створити саме дизайнери і він саме і стає образом бренду.

Отже, дизайнер є посередником в отриманні досвіду та створенні вражень завдяки фізичному втіленню ідеї як результату його творчої діяльності. Саме дизайн створює цінності бренду, підкреслює унікальні властивості, які враховує споживач у процесі вибору товару. Таким чином, простежується тісний зв'язок дизайнерської діяльності з маркетингом та менеджментом у сфері просування товарів на ринку. Брендінг як маркетингова діяльність передбачає створення системи цінностей відносно конкретного продукту, тривалої прихильності до нього на основі створеного образу та транслявання його в рекламних повідомленнях. Вдалий дизайнерський образ забезпечує левову частку успіху в отриманні максимального прибутку компанією. Образ, закріплений у свідомості споживачів, працює безвідмовно, але самої поінформованості недостатньо. Створений бренд потребує управлінської діяльності для реалізації стратегічних цілей компанії для зростання вартості капіталу бренду.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Саме дизайн-менеджмент є інструментом бізнесу, що надає допомогу у вирішенні питань дизайну як усередині компанії, так і в питаннях просування. Він дозволяє пов'язати в єдине ціле дизайн, технології, маркетинг, бренд-менеджмент. Дизайн-менеджмент сприяє створенню ефективного бізнес-середовища, що дозволяє компанії реалізувати свою місію та стратегічні цілі. Він охоплює всі фази життєвого циклу проєкту та зорієнтований на кінцевого споживача, дозволяє упорядкувати діяльність компанії з моменту старту проєкту до його завершення. Функціонуючи на трьох рівнях управління (операційному, тактичному, стратегічному), дизайн-менеджмент виконує три ключові функції: узгоджує стратегії бренда, дизайну та бізнесу; узгоджує кінцеві результати рівня якості та дизайну; підвищує споживні властивості та рівень конкурентоспроможності продукції. Дизайн-менеджмент підвищує ефективність компанії завдяки тому, що оперативно, з використанням дизайн-мислення дозволяє отримати зворотний зв'язок від споживачів та прийняти рішення стосовно продукту.

**Висновки і пропозиції.** Набувають актуальності нові підходи в менеджменті, що передбачають використання не тільки точних розрахунків, стратегій, а також креативних ідей, інтуїції, передбачення, що є завжди результатом глибоких знань у певній галузі. Впровадження дизайн-менеджменту на підприємствах стане одним із чинників, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності та економічному зростанню. Завдяки поєднанню сучасного менеджменту та дизайн-мислення можливо створити ефект синергії, що сприятиме мінімізації втрат при створенні інноваційних продуктів, що здатні повною мірою відповідати очікуванням споживачів. Взаємопроникнення таких сфер професійної діяльності, як наука, техніка, мистецтво та їх взаємодія здатні стимулювати унікальний процес народження інноваційних продуктів.

Використання командної роботи при застосуванні методу дизайн-мислення забезпечує сучасний рівень культури проєктування, створює оптимальні умови для творчого співробітництва науковців, інженерів-конструкторів, спеціалістів з ергономіки, дизайнерів, маркетологів, менеджерів. Команда спеціалістів із різних галузей знань, що бере участь у дизайн-мисленні, має працювати на рівних. Саме застосування командного методу дизайн-мислення є ланкою, що дозволяє максимально ефективно використати творчий підхід, художній смак, відчуття стилю, композиції, художні та графічні здібності дизайнерів, а також глибокі знання конструкторів та інженерів у галузі закономірностей будови, функціонування, взаємодії з навколишнім світом, здатність до структурування, ефективного проєктування в умовах суспільних або природних обмежень, здатність встановлювати взаємозв'язки між елементами системи. Командна робота спеціалістів, що досконало володіють знаннями та вміннями у своїй галузі, дозволяє знаходити компроміс при створенні нових продуктів.

#### Список використаних джерел

1. Дослідження ринку предметного дизайну України. Аналіз результатів опитування / Центр підтримки бізнесу. Львів, 2017. URL: [https://www.ppv.net.ua/uploads/work\\_attachments/Ukrainian\\_Industrial\\_Design\\_Market\\_Study\\_PPV\\_2017.pdf](https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Ukrainian_Industrial_Design_Market_Study_PPV_2017.pdf).
2. Папанек В. Дизайн для реального світу. URL: <http://booksonline.com.ua/view.php?book=134259>.
3. Саймон Герберт. Науки об искусственном : пер. с англ. изд. 2-е. Москва : Едиториал УРСС, 2004. 144 с. URL: <http://www.pseudology.org/reklama/SaimonScienceAboutArtificial2.pdf>.
4. Стан розвитку дизайну в Україні. Звіт за результатами дослідження / Український культурний фонд. Львів, 2019. URL: [https://ppv.net.ua/uploads/work\\_attachments/Ukrainian\\_Design\\_Monitoring\\_PPV\\_2019\\_UA.pdf](https://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Ukrainian_Design_Monitoring_PPV_2019_UA.pdf).
5. Україна в щорічному рейтингу конкурентоспроможності WEF. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/617843.html>.

6. Design as driver of user-centered innovation. Internal-Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. URL: [https://ec.europa.eu/growth/content/design-driver-user-centred-innovation\\_en](https://ec.europa.eu/growth/content/design-driver-user-centred-innovation_en).

7. Design for innovation. A Design Council paper published to coincide with the Government's Innovation and Research Strategy for Growth. December 2011. URL: [https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DesignForInnovation\\_Dec2011.pdf](https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DesignForInnovation_Dec2011.pdf).

8. Global innovation index 2020. 13th edition. Cornell University. INSEAD. World Intellectual Property Organization. 2020. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2020.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf).

### References

1. Tsentr pidtrymky biznesu [Center for education business]. (2017). *Doslidzhennia rynku predmetnoho dyzainu Ukrainy Analiz rezultativ opytuvannia [Market research of subject design of Ukraine. Analysis of the results of the experience]*. [https://www.ppv.net.ua/uploads/work\\_attachments/Ukrainian\\_Industrial\\_Design\\_Market\\_Study\\_PPV\\_2017.pdf](https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Ukrainian_Industrial_Design_Market_Study_PPV_2017.pdf).

2. Papanek, V. (1984). *Dyzain dlia realnoho svitu [Design for the real world]*. <http://booksonline.com.ua/view.php?book=134259>.

3. Saimon Gerbert. (2004). *Nauki ob iskusstvennom [Artificial sciences]*. (2<sup>nd</sup> ed.). Editorial URSS. <http://www.pseudology.org/reklama/SaimonScienceAboutArtificial2.pdf>.

4. Ukrainyskiy kulturnyi fond [Ukrainian Cultural Foundation]. (2019). *Stan rozvytku dyzainu v Ukraini. Zvit za rezultatamy doslidzhennia [The state of design development in Ukraine. See the results of the conference]*.

[https://ppv.net.ua/uploads/work\\_attachments/Ukrainian\\_Design\\_Monitoring\\_PPV\\_2019\\_UA.pdf](https://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Ukrainian_Design_Monitoring_PPV_2019_UA.pdf).

5. *Ukraina v shchorichnomu reitynhu konkurentospromozhnosti WEF [Ukraine in the annual WEF competitiveness rating]*. <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/617843.html>.

6. Design as driver of user-centered innovation. Internal-Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. [https://ec.europa.eu/growth/content/design-driver-user-centred-innovation\\_en](https://ec.europa.eu/growth/content/design-driver-user-centred-innovation_en).

7. Design for innovation. A Design Council paper published to coincide with the Government's Innovation and Research Strategy for Growth (December 2011). [https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DesignForInnovation\\_Dec2011.pdf](https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DesignForInnovation_Dec2011.pdf).

8. Global innovation index 2020. 13th edition. Cornell University. INSEAD. World Intellectual Property Organization (2020). [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2020.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf).

**Єфременкова Надія Андріївна** – кандидат технічних наук, доцент кафедри гуманітарно-мистецьких дисциплін та технологій легкої промисловості факультету ринкових, інформаційних та інноваційних технологій Київського національного університету технологій та дизайну (вул. Чорновола, 241/2, м. Черкаси, 18028, Україна).

**Ефременкова Надежда Андреевна** – кандидат технических наук, доцент кафедры гуманитарно-художественных дисциплин и технологий легкой промышленности факультета рыночных, информационных и инновационных технологий Киевского национального университета технологий и дизайна (ул. Черновола, 241/2, г. Черкассы, 18028, Украина).

**Iefremenkova Nadiia** – PhD in Technics, Associate Professor of the Department of Humanitarian Arts and Light Industry Technologies of the Faculty of Market, Information and Innovation Technologies Kyiv National University of Technologies and Design (241/2 Chornovola Str, 18028 Cherkasy, Ukraine).

**E-mail:** [n.efremenkova@gmail.com](mailto:n.efremenkova@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6029-8230>