

УДК 338.45  
JEL G21; O38

## ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ ФІНАНСОВОГО ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ТА МОЖЛИВОСТІ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ

**О. Шолудько, к. е. н.**

*ORCID ID: 0000-0003-2264-5638*

**О. Грицина, к. е. н.**

*ORCID ID: 0000-0002-1304-0250*

**О. Агрес, к. е. н.**

*ORCID ID: 0000-0003-3398-0933*

**О. Рубай, к. е. н.**

*ORCID ID: 0000-0001-6103-8422*

*Львівський національний університет природокористування*

<https://doi.org/10.31734/economics2024.31.013>

**Шолудько О., Грицина О., Агрес О., Рубай О. Порівняльний аналіз інструментів фінансового дизайн-мислення та можливості їх застосування**

У сучасному динамічному фінансовому секторі дизайн-мислення стає дедалі потужнішим інструментом для розробки інноваційних та орієнтованих на клієнтів продуктів і послуг. Фінансове дизайн-мислення поєднує методи дизайн-мислення з потребами та викликами фінансової сфери, використання яких може значно підвищити ефективність роботи фінансових установ, допоможе краще зрозуміти клієнтів, створить інноваційні продукти та послуги, а також покращить операційну діяльність.

Досліджено та порівняно інструменти фінансового дизайн-мислення, оцінено їх ефективність та можливості застосування. Розглянуто та систематизовано доступні інструменти фінансового дизайн-мислення, зокрема картування подорожі клієнта, мозковий штурм, скетчинг, прототипування та тестування. Кожен інструмент фінансового дизайн-мислення має свої унікальні переваги та обмеження. Картування подорожі клієнта допомагає глибоко зрозуміти потреби та емоції користувачів, мозковий штурм генерує широкий спектр ідей, скетчинг візуалізує концепції, прототипування дозволяє тестувати ідеї, а тестування з реальними користувачами дає змогу отримати відгуки та вдосконалити продукт. Їхнє використання може допомогти фінансовим установам розробити більш інноваційні та ефективні продукти й послуги, що сприятиме до підвищенню задоволеності клієнтів, лояльності та конкурентоспроможності.

Фінансове дизайн-мислення досі перебуває на стадії розвитку в Україні, тому для його ширшого впровадження та ефективного використання необхідні подальші дослідження та вдосконалення його інструментів, які створять перспективи зручної для користувачів фінансової системи та спрямують фінансовий сектор країни до світлого майбутнього.

**Ключові слова:** фінансове дизайн-мислення, фінансові установи, методи, інструменти, інновації, фінансові продукти.

**Sholudko O., Hrytsyna O., Ahres O., Rubai O. Comparative analysis of design thinking tools in finance and possibilities of their application**

In today's dynamic financial sector, design thinking is becoming an increasingly powerful tool for developing innovative and customer-focused products and services. Design thinking in finance combines design thinking methods with the needs and challenges of the financial sector. The use of these tools can significantly increase the efficiency of financial institutions, help them better understand their customers, create innovative products and services, and improve operational activity.

This article explores and compares various design thinking tools in finance, and assesses their effectiveness and applicability. The authors review and systematize the available design thinking tools in finance, including customer journey mapping, brainstorming, sketching, prototyping, and testing. Each design thinking tool in finance has its unique advantages and limitations. Customer journey mapping helps to understand the needs and emotions of users deeply, brainstorming generates a wide range of ideas, sketching visualizes concepts, prototyping allows testing ideas, and testing with real users provides an opportunity to get feedback and improve the product. The use of these tools can help financial institutions to develop more innovative and efficient products and services, which will lead to increased customer satisfaction, loyalty and competitiveness.

It's worth noting that design thinking in finance is still in its early stages in Ukraine, necessitating further research and refinement of its tools for broader adoption and effective application.

Despite its early stage in Ukraine, design thinking in finance has the potential to revolutionize the financial landscape and drive the nation's financial sector towards a more promising future.

**Keywords:** design thinking in finance, financial institutions, tools, innovations, financial products.

**Постановка проблеми.** Фінансовий сектор постійно стикається з новими викликами, такими як цифровізація, зміна поведінки споживачів та зростання конкуренції, що потребує інноваційних підходів до розробки продуктів, послуг та бізнес-моделей. Дизайн-мислення стає дедалі популярнішим напрямом у різних сферах, зокрема у фінансах, бізнесі, освіті та охороні здоров'я.

Порівняння та аналіз різних інструментів дизайн-мислення допоможуть систематизувати знання про них та їх особливості, спрямують фахівців у сфері фінансів до розробки дієвих методів та інструментів дизайн-мислення; підвищать ефективність їх використання, дадуть змогу розширити застосування дизайн-мислення в нових сферах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Незважаючи на популярність дизайн-мислення, досі є чимало запитань щодо його ефективності та практичного застосування у сфері фінансів. Наразі є небагато публікацій українських учених, присвячених саме фінансовому дизайн-мисленню та його інструментам, здебільшого це неакадемічні видання [10–12]. Це пов'язано з тим, що дизайн-мислення є відносно новою концепцією в Україні, і її застосування у фінансовій сфері ще не набуло широкого поширення. Загалом наявні публікації вчених Захарченко Н., Лігоненко Л., Льюрік М. та ін. стосуються загального застосування дизайн-мислення [1; 4; 6], перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями [3; 5].

Тому результати нашого дослідження допоможуть підвищити ефективність використання дизайн-мислення у сфері фінансів, розширити сферу застосування дизайн-мислення в нових сферах фінансового сектору, покращити якість проєктів, які розробляються за допомогою дизайн-мислення.

**Постановка завдання.** Наше завдання – порівняння та аналіз різних інструментів фінансового дизайн-мислення, визначення їхніх ефективності та можливостей застосування.

Для досягнення поставленої мети виконаємо такі *завдання*: систематизувати та класифікувати наявні інструменти дизайн-мислення; провести порівняльний аналіз інструментів дизайн-мислення; оцінити ефективність різних інструментів дизайн-мислення у вирішенні певних проблем у сфері фінансів; розробити практичні рекомендації щодо вибору та використання інструментів дизайн-мислення для вирішення проблем у сфері фінансів.

**Виклад основного матеріалу.** Фінансове дизайн-мислення зародилося на початку 2000-х років як адаптація методології дизайн-мислення до потреб фінансового сектору. Перші успішні прик-

лади застосування дизайн-мислення у фінансах, такі як розробка інноваційних продуктів та послуг, стимулювали його поширення. Сьогодні фінансове дизайн-мислення використовують чимало фінансових установ та організацій для вирішення складних завдань, стимулювання інновацій та підвищення конкурентоспроможності фінансових продуктів і послуг.

Нині є багато різних інструментів фінансового дизайн-мислення, кожен з яких має свої особливості та переваги. Для того, щоб ефективно розвинути цю концепцію, важливо порівняти доступні інструменти та визначити, які з них найкраще підходять для конкретних завдань у сфері фінансів.

Основними принципами фінансового дизайн-мислення є глибоке розуміння потреб та поведінки клієнтів як основа для розробки ефективних рішень. Ми вважаємо, що до цих принципів належать такі складові (рис. 1).

Саме фокусування на людині, налагодження тісної співпраці з іншими галузями, налагодження інтеграційного процесу (від тестування до отримання зворотного зв'язку), прототипування, креативне мислення – допомагають фінансовим установам покращувати свій сервіс, збільшити прибуток та підвищити лояльність клієнтів у ході використання фінансового дизайн-мислення.

Для реалізації цих принципів задіюють різні методи, які у фінансовому дизайн-мисленні можуть транслюватися як спосіб мислення, що допомагає знаходити інноваційні та ефективні рішення для розробки проєктів нових фінансових продуктів та послуг (рис. 2).

Методи у фінансовому дизайн-мисленні – це систематичні підходи до вирішення проблем та розробки рішень. Вони ґрунтуються на принципах дизайн-мислення та описують загальні етапи, які дизайнери мають виконати, щоб досягти успіху [4; 11].

Стартап швидкого розвитку фінансових продуктів за допомогою дизайн-мислення (Lean Startup) фокусується на швидкому створенні та тестуванні мінімально життєздатного продукту (MVP).

Короткостроковий процес просування продукту з використання дизайн-мислення (Design Thinking Sprint) використовується для генерування та тестування ідей протягом п'яти-семиденного терміну.

Поширення інформації (Storytelling) про створення нових ефективних фінансових продуктів та послуг передбачає застосування розповідей про їхню цінність серед споживачів.

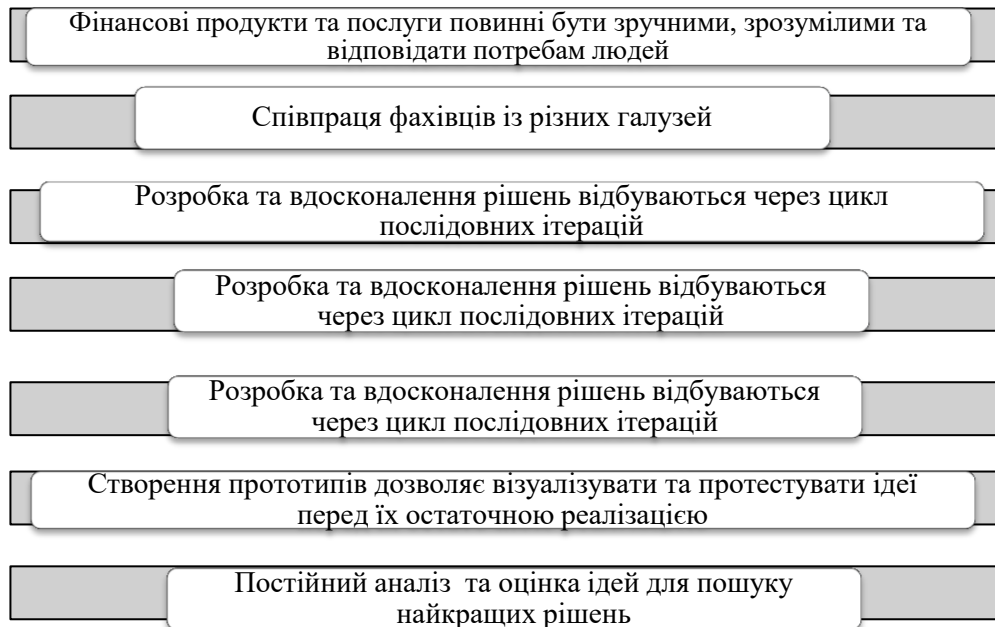


Рис. 1. Основні принципи фінансового дизайн-мислення  
Джерело: розроблено авторами на основі [3; 9]

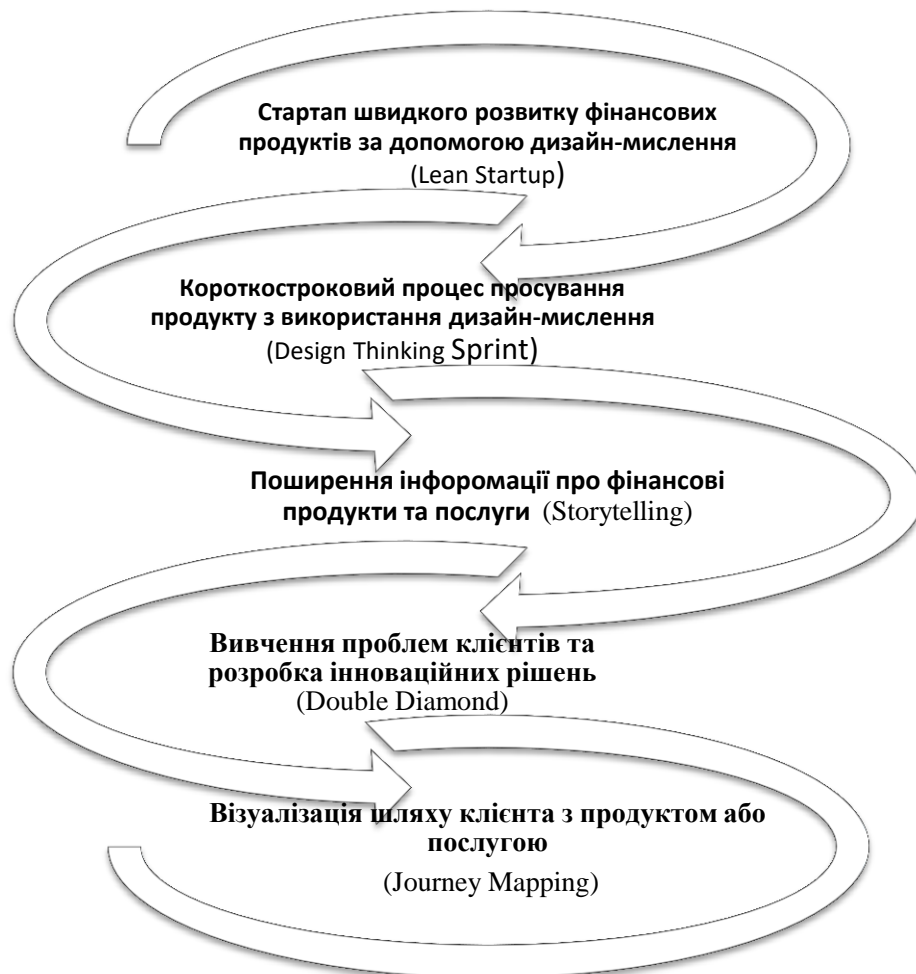


Рис. 2. Методи фінансового дизайн-мислення  
Джерело: Систематизовано авторами за результатами теоретичних узагальнень

Вивчення проблем клієнтів та розробка інноваційних рішень (Double Diamond) фокусуються на глибокому розумінні проблем клієнтів та розробці інноваційних рішень.

Візуалізація шляху клієнта з продуктом або послугою (Journey Mapping) передбачає виявлення потенційних проблем та можливостей для покращання. Цей метод допомагає дизайнерам краще зрозуміти потреби та досвід клієнтів, виявити потенційні проблеми та можливості для покращання та розробити більш ефективні та емоційно резонансні продукти й послуги.

Поряд із методами у фінансовому дизайн-мисленні широко використовуються інструменти, тобто методи та прийоми вирішення проблем, пов'язаних із розробкою та вдосконаленням фінансових продуктів, послуг та процесів. Їхня мета – глибоко зрозуміти потреби клієнтів, генерувати інноваційні ідеї та створювати ефективні й зручні рішення.

Методи та інструменти фінансового дизайн-мислення доповнюють один одного, зокрема методи дозволяють дизайнерам сформувати структуру та напрям, а інструменти – можливість втілити їхні ідеї у життя [2; 12].

Розглянемо класифікацію основних інструментів у фінансовому дизайн-мисленні, які можна використовувати у розробці нових продуктів та послуг, покращанні наявних продуктів та послуг, створенні ефективніших маркетингових кампаній, підвищенні залученості клієнтів.

Фінансове дизайн-мислення набирає обертів як потужний інструмент для розробки інноваційних та клієнтоорієнтованих фінансових продуктів

та послуг. Він використовує методи та інструменти дизайн-мислення, застосовуючи їх до специфічних потреб фінансової сфери [7].

Вивчивши досвід застосування фінансового дизайн мислення в Україні та світі, вважаємо, що найпопулярнішими інструментами є [8; 9]:

- картування подорожі клієнта, який дозволяє візуалізувати досвід клієнта за взаємодії з фінансовим продуктом або послугою;
- мозковий штурм, який застосовується для групового методу генерування ідей для вирішення проблем;
- скетчинг, який означає швидке візуальне відображення ідей;
- прототипування, тобто створення тестового зразка фінансового продукту або послуги;
- тестування, що означає перевірку прототипу фінансового продукту або послуги з реальними користувачами.

Використання перелічених інструментів фінансового дизайн-мислення допомагає розробити більш ефективні та зручні для користувачів продукти та послуги, підвищити задоволеність клієнтів, конкурентоспроможність на ринку, стимулювати інновації.

Застосування інструментів фінансового дизайн-мислення особливо корисне для фахівців у сфері фінансів, маркетингу, продуктового дизайну та інших напрямів бізнесу.

Вважаємо за доцільне для оцінки ефективності інструментів фінансового дизайн-мислення розглянути їхній вплив на підвищення ефективності розробки фінансового продукту (рис. 3).

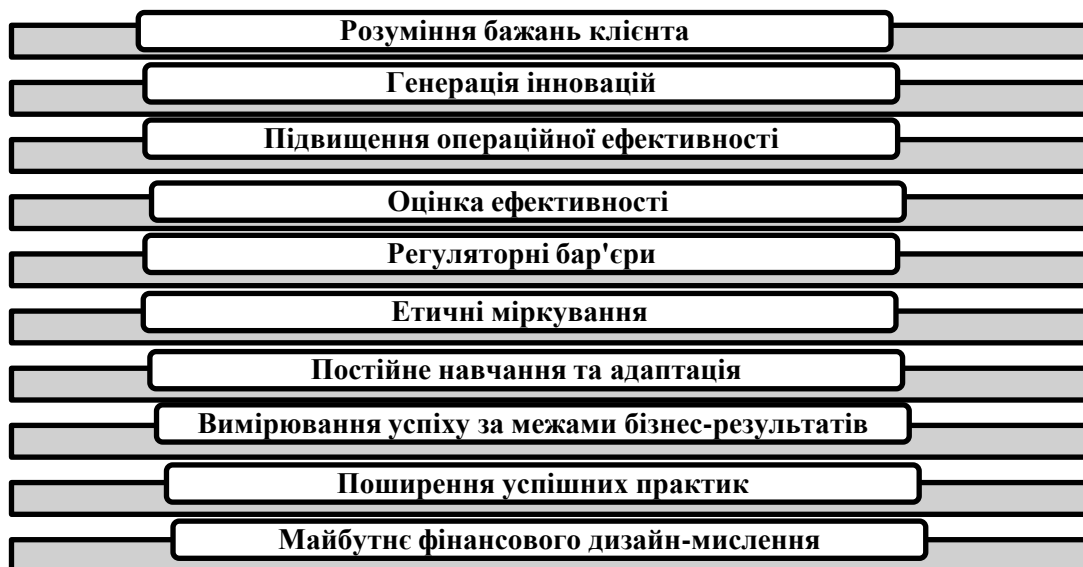


Рис. 3. Вплив інструментів фінансового дизайн-мислення на підвищення ефективності розробки фінансового продукту

Джерело: розроблено авторами

Для кращого розуміння клієнта можна застосувати такі інструменти, як картування подорожі клієнта та дослідження користувачів. Це допоможе фінансовим установам глибоко зрозуміти потреби, очікування та емоції своїх клієнтів, а також сприятиме розробці продуктів та послуг, які відповідають їхнім потребам та вирішують їхні проблеми (банк може використовувати скетчинг, щоб отримати відгуки клієнтів про новий мобільний додаток, перш ніж вкладати значні кошти в його розробку).

Для генерації інновацій можна використовувати мозковий штурм, дизайн-спринти та інші інструменти генерації ідей, які допомагають фінансовим установам виходити за рамки традиційного мислення та створювати по-справжньому інноваційні рішення. Це може привести до появи нових продуктів, послуг та бізнес-моделей, які дають конкурентну перевагу (страхова компанія може використовувати мозковий штурм, щоб розробити нові продукти страхування, які відповідають потребам клієнтів в епоху сучасних цифрових технологій).

Для підвищення операційної ефективності можна використовувати інструменти: дизайн-процес та прототипування. Вони допоможуть фінансовим установам розробляти більш ефективні та раціональні процеси, а це у свою чергу може сприяти зниженню витрат, підвищенню продуктивності та покращанню якості обслуговування клієнтів (інвестиційна компанія може використовувати прототипування, щоб протестувати новий процес відкриття рахунку, перш ніж його впроваджувати, що дозволить усунути потенційні проблеми та забезпечити більш плавний досвід для клієнтів).

Для оцінки ефективності варто використовувати тестування з користувачами та інші інструменти оцінки, які допомагають фінансовим установам виміряти вплив інструментів дизайн-мислення на бізнес-результати. Це дозволяє їм оцінити рентабельність інвестицій та ухвалити обґрунтовані рішення щодо майбутнього використання цих інструментів (банк може використовувати тестування, щоб порівняти два різних дизайни мобільного додатка та визначити, який із них краще відповідає потребам користувачів).

Оскільки фінансова сфера має чіткі регуляторні вимоги, що можуть ускладнити використання певних інструментів дизайн-мислення, то це вимагатиме встановлення регуляторних бар'єрів. Для цього використовуватимуть такий інструмент як швидке прототипування продуктів, але це може не відповідати юридичним нормам. Для подолання такого бар'єру необхідна співпраця з регуляторами

та розробка нових підходів до тестування і впровадження інновацій.

Фінансові установи мають використовувати інструменти фінансового дизайн-мислення відповідально та етично, а відтак уникати маніпулятивних практик, захищати дані клієнтів та забезпечувати справедливий доступ до фінансових послуг.

Сфера фінансів постійно змінюється, тому фінансовим установам необхідно постійно навчатися й адаптувати свої методи дизайн-мислення, тобто стежити за новими інструментами й технологіями, а також за змінами потреб клієнтів та регуляторного середовища.

Хоча бізнес-результати важливі, фінансовим установам також варто розглядати використання інструментів дизайн-мислення для досягнення соціальних цілей, таких як фінансова інклюзія та підвищення фінансової грамотності.

Обмін досвідом та кращими практиками між фінансовими установами може прискорити прийняття та ефективність інструментів дизайн-мислення в усій галузі.

Ми вважаємо, що фінансове дизайн-мислення у майбутньому стане ще важливішим, оскільки фінансові установи прагнуть залишатися конкурентоспроможними у швидкозмінюваному середовищі. Цей підхід може допомогти їм створювати більш персоналізовані, зручні та інноваційні продукти та послуги, які відповідають потребам клієнтів та підтримують сталий розвиток фінансової системи.

Під час дослідження ми вирішили порівняти інструменти фінансового дизайн-мислення. Це дасть змогу обрати найкращий інструмент для своїх потреб, оскільки різні інструменти підходять для різних завдань. Зокрема карти подорожі клієнта можуть бути корисними для розуміння потреб користувачів, а прототипування може бути корисним для тестування ідей. Водночас варто ефективно використовувати інструменти, оскільки розуміючи сильні та слабкі сторони кожного інструменту, розробники можуть використовувати їх максимально ефективно. Деякі інструменти можуть бути більш схильними до помилок, ніж інші. Ідентифікуючи ці помилки, можна їх уникнути.

Порівняння інструментів фінансового дизайн-мислення також може допомогти дизайнерам розробити креативніші та ефективніші рішення щодо фінансових продуктів (табл.).

Фінансове дизайн-мислення вже виходить за рамки теорії та активно застосовується у реальних проєктах Приватбанку, Ощадбанку, Monobank, ПУМБ тощо. Зокрема ПриватБанк використовує дизайн-мислення для розробки своїх мобільних

додатків «Приват-2», «Мої вклади», «Приват 24 для бізнесу», «Скарбничку», які стали найпопулярнішими в Україні. Банківські установи активно використовують спеціальні застосунки для покращання процесу обслуговування клієнтів у відді-

леннях. Фонд розвитку інновацій підтримує проекти з фінансового дизайн-мислення, які спрямовані на підвищення фінансової грамотності та доступності фінансових послуг.

Таблиця

Порівняння інструментів фінансового дизайн-мислення

Інструменти	Картування подорожі клієнта	Мозковий штурм	Скетчинг	Прототипування	Тестування
<b>Мета застосування</b>	Зрозуміти потреби та емоції клієнта, знайти вузькі місця	Генерувати багато ідей для вирішення проблем	Швидко й дешево дослідити різні концепції	Протестувати ідеї та отримати відгуки користувачів	Перевірити прототип з реальними користувачами
<b>Переваги</b>	Допомагає зрозуміти потреби та емоції клієнта, знайти вузькі місця	Стимулює креативність та генерує багато ідей	Допомагає швидко й дешево дослідити різні концепції	Дозволяє протестувати ідеї та отримати відгуки користувачів	Допомагає знайти недоліки та покращити продукт
<b>Недоліки</b>	Може бути трудомістким та потребувати значних ресурсів	Може бути складно організувати та утримувати фокус	Не дає детального уявлення про продукт	Може бути трудомістким та потребувати значних ресурсів	Може бути трудомістким та потребувати значних ресурсів
<b>Сфера застосування</b>	Дослідження, генерація ідей	Генерація ідей	Генерація ідей, прототипування	Прототипування	Впровадження
<b>Тип</b>	Дослідницький	Генерація ідей	Генерація ідей	Прототипування	Впровадження
<b>Трудомісткість</b>	Висока	Середня	Низька	Висока	Висока
<b>Вартість</b>	Висока	Низька	Низька	Середня	Висока
<b>Навички</b>	Дослідницькі	Комунікативні, креативні	Візуальні	Прототипування	Тестування
<b>Результат</b>	Карта подорожі клієнта	Список ідей	Ескізи	Прототип	Звіт про тестування

Джерело: Систематезовано авторами за результатами теоретичних узагальнень

В Україні дизайн-мислення досі використовують не так широко, як у країнах ЄС, тому є потреба в кращому обміні досвідом та кращими зарубіжними практиками.

**Висновки.** Кожен з інструментів фінансового дизайн-мислення має свої сильні та слабкі сторони. Вибір найефективнішого інструменту залежить від потреб та цілей застосування. Наприклад, для кращого розуміння потреб та емоцій замовника фінансового продукту доцільно використовувати карту подорожі клієнта. Для генерування багатьох ідей – мозковий штурм, для швидкого дослідження різних концепцій – скетчинг, а для тестування ідеї та отримання відгуків користувачів – прототипування. Для перевірки прототипу з реальними користувачами варто використовувати тестування.

Ми вважаємо, що інструменти фінансового дизайн-мислення мають потенціал для значного підвищення ефективності фінансових установ. Вони можуть допомогти краще зрозуміти клієнтів, створити інноваційні продукти та послуги, підвищити операційну ефективність та виміряти результати.

Для досягнення успіху фінансовим установами варто бути відкритими до інновацій та готовими відійти від традиційних методів роботи; потрібні фахівці, які розуміють як фінансову сферу, так і методи дизайн-мислення; слід задіювати інструменти дизайн-мислення, які будуть інтегровані в наявні процеси розробки та впровадження фінансових продуктів.

Використання інструментів фінансового дизайн-мислення може допомогти розробити інноваційні та ефективніші фінансові продукти й послуги, які краще відповідають потребам клієнтів. Це підвищить їх задоволеність, лояльність та конкурентоспроможність фінансових продуктів і послуг.

Подальші дослідження вимагатимуть вивчення впливу інструментів фінансового дизайн-мислення на різні аспекти бізнесу фінансових установ. Ці дослідження допоможуть краще зрозуміти потенціал дизайн-мислення для розвитку фінансової сфери та розробити рекомендації щодо його ефективнішого використання.

**Бібліографічний список**

1. Барнет Б., Еванз Д. Дизайн-мислення. Спроектуй своє життя. Вид. 2. Київ: Наш формат, 2019. 224 с.
2. Дизайн-мислення: як застосовувати метод на практиці у 2024 році. URL: <https://beetroot.academy/blog/dizajn-mislennya-yak-zastosovuvati-metod-na-praktici> (дата звернення: 02.04.2024).
3. Захарченко Н. В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. *Академічний огляд*. 2022. № 1 (56). С. 53–60.
4. Лігоненко Л. О. Дизайн-менеджмент як методологія пошуку та впровадження інновацій. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2020/2/8.pdf> (дата звернення: 10.04.2024).
5. Льюрік М., Томмен Ж.-П., Лайфер Л. Дизайн-мисленнєве життя: практичний посібник. Київ: ArtHuss, 2021. 256 с.
6. Ситник Н. І. Дизайн-мислення: концептуальні засади, переваги й обмеження. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2021. Вип. 44. С. 43–48.
7. Як дизайн-мислення допомагає створювати інновації: поради підприємцям. URL: [https://www.epravda.com.ua/cdn/cd1/2024/porady\\_pid\\_pryiemtsiam/](https://www.epravda.com.ua/cdn/cd1/2024/porady_pid_pryiemtsiam/) (дата звернення: 09.04.2024).
8. Design Thinking in FinTech: How to Implement URL: <https://qubstudio.com/blog/design-thinking-in-fintech/> (Accessed April 07, 2024).
9. Design Thinking Tools: how to use them to solve complex problems. URL: <https://www.platfor.ma/specials/designed-ukraine-yak-dyzajn-myslennya-pratsyuye-v-ukrayini/> (Accessed April 05, 2024).
10. The Top 5 Design Thinking Insight Generating Tools. URL: <https://vaughanbroderick.com/design-thinking-insight-tools/> (Accessed April 11, 2024).
11. Michael Lewrick, Jean-Paul Thommen, Larry Leifer. *The Design Thinking Life Playbook: Empower Yourself, Embrace Change, and Visualize a Joyful Life*. ArtHuss, 2021.
12. Yujia Huang, David Hands. *Design Thinking for New Business Contexts: A Critical Analysis through Theory and Practice* Palgrave Macmillan; 1st ed. 2022 edition (Accessed April 07, 2022). 300 p.

*Стаття надійшла 15.04.2024*