

УДК 658.6

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-1>

Володимир Валентинович ШАРОВ,

здобувач ступеня PhD за спеціальністю 073 - менеджмент,

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: [0000-0001-9983-7908](https://orcid.org/0000-0001-9983-7908)

СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЯК ЧИННИК СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах, завдяки еволюції, яка базується на теорії знань, концепції системності та інновацій, бізнес-моделювання набуває більш суттєвого впливу як на реалізацію стратегічного управління бізнес-організаціями, так і формування нових стратегій конкурентоспроможності, коли конкурентна перевага формується за рахунок унікальних бізнес-моделей для кожного ланцюжка створення цінності. Парадигма «дизайн-мислення» та вплив цифрових технологій стимулює появу сервісно-орієнтованості або сервісної домінанти та визначає її роль у забезпеченні конкурентних переваг через інноваційні підходи та гнучкість. Це дозволяє сформулювати принципово нові переваги для бізнес-організацій у сферах гнучкого споживання, якості, кастомізації та реалізації екологічно стійких рішень. Це також формує підвалини панування сервісної домінанти, що дозволяє говорити про сервісно-орієнтовану бізнес-модель та поліваріантність такого бізнес-моделювання, як чинника стратегічного управління за рахунок якого і створюються нові конкурентні переваги або стратегії диверсифікації.

Важливо також підкреслити той факт, що незважаючи на те, що доходи від запровадження різного типу сервісів навколо продуктів можуть в рази перевищувати доходи від продажу цих продуктів, на даний момент класичні виробничі бізнес-організації повільно переходять на сервісно-орієнтовані бізнес-моделі, здебільшого еволюційним шляхом поступового додавання різних типів сервісів навколо їх продуктів та запровадження цифрових технологій.

Ключові слова: стратегічне управління, диверсифікація, бізнес-модель, дизайн-мислення, сервітизація, сервісна домінанта, сервісно-домінуюча логіка, циклічна економіка, клієнтоорієнтованість, сервісно-

орієнтована бізнес-модель, сталий розвиток, стратегія кастомізації, поліваріантність бізнес-моделювання, цифрові технології, модель гнучкого споживання, продуктово-сервісні системи.

Volodymyr SHAROV

Candidate for PhD degree in specialty 073 - management,
Kyiv National University of Economics
named after Vadym Hetman

SERVICE-ORIENTED BUSINESS MODEL AS A FACTOR OF STRATEGIC MANAGEMENT

In the contemporary context, driven by an evolution grounded on the theory of knowledge, the concepts of systematization and innovation, business modeling exerts a more substantial influence on the realization of strategic management for business organizations as well as the formulation of completely new strategies for advancing competitiveness. Last decades the new trend has been growing, where competitive advantage can be shaped through out unique business models for each value chain business organization is capable to create and effectively maintain. On the other hand, paradigm of «design thinking» and the impact of digital technologies stimulate the emergence of service orientation or the service dominance, defining its role in securing competitive advantages through innovative approaches and flexibility. This allows the creation of fundamentally new benefits for business organizations in areas of flexible consumption models, quality, customization, and implementation of environmentally sustainable solutions. Moreover, it lays the foundation for the dominance of the service dominant, signifying the presence of a service-oriented business model and the versatility of such business modeling as a factor of strategic management, leading to the creation of new competitive advantages or diversification strategies.

It is also important to underscore the fact that despite the potential revenues from various types of services supporting products, advancing its functionality and expanding of usage models to significantly surpass the revenues from «just product» sales, classic production-based business organizations are presently transitioning slowly to service-oriented business models. This transition follows more an evolutionary path instead of revolutionary transformation, gradually

incorporating different types of services around their products and implementing digital technologies.

Keywords: *strategic management, diversification, business model, design thinking, servitization, service-dominant, service-dominant logic, circular economy, customer orientation, service-oriented business model, sustainable development, customization strategy, digital technologies, flexible consumption model, Product Service Systems.*

Постановка проблеми. Сучасний світ на початку 2000-х років почав зазнавати суттєвих змін, що призвели до появи такого поняття як VUCA світ. VUCA – це абревіатура від англійських слів volatility (нестабільний), uncertainty (невизначений), complexity (складний), ambiguity (неоднозначний). Але динаміка та характер змін постійно зростає та змінюється, що призводить до появи нових понять, як, наприклад, найпоширеніше за останні 2 – 3 роки поняття BANI світ. Де BANI – це абревіатура від англійських слів brittle (крихкість), anxious (тривожність), nonlinear (нелінійність), incomprehensible (незбагненність). Передумов, що призвели до появи VUCA та BANI світів багато, але основними залишаються такі:

Глобалізація: швидкий розвиток зв'язків та взаємодії між країнами світу, що призвели до змін у підходах до ведення бізнесу та політики. Бізнес-середовище стає ще більш конкурентним. Зникають кордони, спрощується доступ на внутрішні ринки, збільшується кількість гравців на ринку, які конкурують за ресурси, клієнтів та ринкову частку.

Динамічний технологічний прогрес: технологічні інновації, розвиток нових технологій та інформаційних систем, що змінюють способи та якість життя, стимулюють економічний розвиток, запроваджують нові стандарти зручності та ефективності.

Нестабільність глобальної політичної та економічної ситуації: війни, тероризм, фінансові кризи, пандемії та інші події, що впливають на стабільність та передбачуваність бізнесу.

Швидка зміна у смаках та вподобаннях споживачів: коливання та ускладнення в передбаченні попиту можуть відрізнятися в різних регіонах і культурах, неоднозначність інформації про ринок.

Це призводить до появи нових економічних парадигм, етичних, соціокультурних та екологічних питань, як додаткових факторів впливу, суттєвого зростання конкуренції у всіх її проявах та фундаментального переосмислення шляхів забезпечення стійкого

розвитку бізнес-організацій в усіх галузях господарювання. На перший план виходить необхідність в креативності та гнучкості, відкритості до змін, підтримки тісного зв'язку зі споживачами для розуміння їх потреб та очікувань, чіткому фокусуванні, нових підходах, інструментах і методах, які спроможні допомогти досягти клієнтоорієнтованої ціннісної пропозиції, ефективної операційної моделі та безперечної конкурентної переваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роботи провідних економістів світу, останнім часом, все більше концентруються навколо вивчення питань, пов'язаних з бізнес-моделюванням, цифровою трансформацією, цифровими технологіями, сервітизацією, сервісно-домінуючою логікою, співстворення цінності тощо. Який вплив це створює на зміну концепцій, методів та підходів у стратегічному управлінні? Стратегічне управління, за визначенням, завжди відігравало ключову роль у досягненні успіху та забезпеченні стійкого розвитку бізнес-організацій. Згідно з узагальненнями визначень стратегічного управління від таких вчених як Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П., Віханський О. С., Наумова А. І., Шершньова З. Є., Бай С. І., Ігнат'єва І. А. можна зробити висновок, що «стратегічне управління» – це безперервний процес управління бізнес-організацією, направлений на збереження її життєздатності та надбання конкурентних переваг на основі можливостей зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу компанії. Менеджмент має постійно слідкувати за ходом реалізації стратегії, займатись коригуванням в ході її впровадження [1]. Стратегічне управління є важливим інструментом, що поєднує та транслює місію, стратегію, бізнес-моделі бізнес-організації та дозволяє їй досягати своїх стратегічних цілей і забезпечувати сталість успіху в умовах змінного ринкового середовища. Але механізми та пріоритезація складових стратегічного управління теж змінюються під впливом VUCA/BANI світів.

Джек Траут вважає, що високі досягнення в конкурентному світі є результатом майстерного володіння основами бізнесу. Перша основа сформована так: «Розробка та підтримка чітко сформованої, сконцентрованої стратегії». Досягти переваги в стратегії означає чітко уявляти собі, в чому ця стратегія полягає та постійно доносити це знання до покупців, робітників та акціонерів. Це проста, сфокусована пропозиція цінності [2]. Конкурентна стратегія пояснює, як досягти кращих результатів, ніж у конкурентів,

і робити краще, за визначенням, означає – бути іншим. Бізнес-організації досягають чудових результатів, коли вони унікальні, коли вони роблять те, що не робить або не може повторити жодна інша бізнес-організація.

З іншого боку, останні 30 років все більшої популярності набуває концепція бізнес-моделі. Джоан Магретта вважає, що кожна організація побудована на надійній бізнес-моделі, незалежно від того, чи розуміють її засновники те, що вони роблять, чи ні. Але бізнес-модель це не те саме, що стратегія, хоча сьогодні багато людей використовують ці терміни як синоніми. Бізнес-модель – це історія, яка пояснює, як працює організація. Ефективна бізнес-модель відповідає на давні питання Пітера Друкера: Хто такий клієнт? Що цінує клієнт? Вона також відповідає на фундаментальні запитання, які повинен поставити кожен керівник: Як ми заробляємо гроші в цьому бізнесі? Яка економічна логіка лежить в основі та пояснює, як ми можемо забезпечувати цінність клієнтам за відповідну ціну? Бізнес-моделювання є управлінським еквівалентом наукового методу: ви починаєте з гіпотези, яку потім перевіряєте в дії та переглядаєте, коли необхідно або навіть «на ходу» [3].

Використовуючи системний підхід, Олександр Остервальдер та Ів Пінье розробили ефективний шаблон для візуалізації логіки побудови універсальної бізнес-моделі – Business Model Canvas (Шаблон бізнес-моделі) [4]. По суті – це організований спосіб викласти припущення та гіпотези щодо ланцюга створення цінності: ціннісна пропозиція, клієнти (сегменти, канали комунікації, відносини з клієнтами), інфраструктура (ресурси, ключові дії, партнери) та фінанси (структура витрат та потоки доходів). Це дозволяє побачити, чи все важливе враховано і порівняти свою модель з іншими. Порівняння однієї моделі з іншою призводить до потрапляння у сферу стратегій, через що і трапляється плутанина між бізнес-моделлю та стратегією. Тому тут важливо зауважити ще раз про різницю між стратегією та бізнес-моделлю: бізнес-модель – це опис того, як працює бізнес, а конкурентна стратегія пояснює, як ви будете працювати краще, ніж ваші конкуренти. І, до речі, це можна зробити, запропонувавши кращу бізнес-модель [3]. Очевидно, що бізнес-модель стимулює пошук прийнятних підприємницьких підходів та отримання необхідної гнучкості, нестандартних підходів, інновацій тощо.

Мета статті – продемонструвати ключові переваги сервісно-орієнтованої бізнес-моделі як чинника стратегічного управління бізнес-організаціями.

Виклад основного матеріалу дослідження. На перетині пошуку нових механізмів диверсифікації та появи нових підприємницьких підходів, ще в 1988 році Сандра Вандермерве та Хуан Рада представили те, що вони назвали «сервітизацією бізнесу», пояснюючи, як усе більше бізнес-організацій додають цінність своїм продуктовим стратегіям просування, диверсифікації та конкурентоспроможності через орієнтацію на сервіси [5]. Це започаткувало потужну зміну парадигми щодо того, що повинно бути у центрі створення цінності. Зміна відносин між клієнтом та виробником від традиційної моделі передачі продукту у власність до моделі, яка розвивається навколо надання сервісів без переходу права власності на продукти. Ця зміна зосереджена навколо ідеї про те, що суспільство переходить від «орієнтації на товари» до «орієнтації на сервіси та клієнта». Ця нова сервісно-орієнтована логіка стверджує, що клієнти є центром і відповідають за формування очікуваної цінності, зазвичай вимагає менших початкових витрат, забирає від клієнта ризику, пов'язані з володінням продуктом, та приводять рівень оплати у відповідність до рівня споживання, забезпечуючи прозору та релевантну цінність. Також важливо наголосити на тому, що багато аналітичних компаній, прогнозуючи бізнес та технологічні тренди, постійно вказують, серед основних, тренди: «Будь-що як сервіс» та «Змістовні бізнес-моделі», які більше не будуть стосуватись лише прибутку та обороту, а натомість розглядатимуть мету в найширшому сенсі – коли гнучкість, креативність, орієнтація на клієнта та залучення будуть стосуватись кожної функціональної частини бізнес-організації [6]. Потужний вплив VUCA/BANI світів акцентує важливість застосування стратегічного управління та зосереджує його на більш гнучкому та синергетичному поєднанні бізнес-моделювання та конкурентної стратегії, а також логіці сервісної домінанти в поєднанні з концепцією спільного з клієнтом створення цінності [7].

Сучасна концепція формування бізнес-моделі є складовою частиною стратегічного управління діяльності бізнес-організацій (рис. 1). Основні етапи її еволюції відрізнялися можливостями формування конкурентних переваг, які були характерні на різних етапах розвитку бізнесу, але постійно базувались на трьох епістемологічних основах, які формують її сутність.



Рис. 1. Епістемологічні основи сучасної концепції формування бізнес-моделі

Джерело: авторська розробка

Теорія знань. Знання про бізнес-процеси, ринкові умови та особливості діяльності бізнес-організацій можуть бути використані для розробки нових стратегій та моделей, що дозволяє їм підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Концепція системності. Бізнес-моделі повинні розглядатися як системи, що включають в себе компоненти, які взаємодіють між собою. Застосування системної концепції дозволяє зрозуміти взаємодію компонентів та виявити можливості для оптимізації бізнес-процесів.

Теорія інновацій. Бізнес-моделі можуть бути розроблені для впровадження нових продуктів, послуг або технологій на ринок. Це дозволяє бізнес-організаціям залишатися конкурентоспроможними та розвиватися.

Також суттєвий вплив на форму та методи бізнес моделювання чинить сучасна парадигма «дизайн-мислення», яка фокусується на визначенні ціннісних уподобань споживачів та розробці інноваційних рішень для їх задоволення. Посилена розвитком цифрових технологій, індустрією 4.0 та інтернетом речей, вона формує сервісно-орієнтованість як нову бізнес-модель гнучкого споживання, яка дає бізнес-організаціям потужні конкурентні переваги через вдосконалення своїх можливостей, щоб конкурувати за допомогою передових сервісів, а не за допомогою продукту. В свою чергу сервісно-орієнтована бізнес-модель є підходом до організації бізнесу, який є різновидом кастомізації та спрямований на створення цінності для клієнтів шляхом надання високоякісних і персоналізованих послуг; фокусується на постійному вдосконаленні та досягненні високих стандартів обслуговування,

оскільки якість послуг чи продуктів, залучених в наданні послуг, стає ключовим фактором конкурентоспроможності. Вона характеризується такими складовими:

- Клієнти є в центрі і відповідають за формування як очікуваної цінності, так і моделі споживання.
- Послуги налаштовуються та адаптуються під кожного клієнта, забезпечуючи йому індивідуальний та унікальний досвід. У багатьох випадках клієнт може навіть брати участь у процесі надання послуг, бути залучений у формування тієї чи іншої послуги.
- Якість та постійна інноваційна діяльність стають незамінною частиною можливості надання високоякісних послуг, а також пошуку нових способів покращення та розширення як асортименту послуг, так і можливості персоналізованого обслуговування великої кількості клієнтів.
- Активна та постійна взаємодія з клієнтами, задля ефективного зворотного зв'язку та формування лояльності.

Астон-бізнес школа в 2016 році спробувала класифікувати основні категорії сервісів, які формуються навколо продуктів та допомагають створювати потенційну цінність сервісної домінанти, рухаючись від сервісів, що підтримують продукт, до сервісів, що підтримують клієнта [8]. Графічно це подано на рисунку 2.



Рис. 2. Класифікація основних категорій сервісів

Джерело: Frameworks and tools.

The Advanced Service Group, Aston Business school [8]

Донедавна більшість бізнес-організацій виробників продуктів приймала рішення про впровадження сервісів, виходячи із запитів своїх клієнтів. Зростаючий попит на послуги, більш вимогливі споживачі, унікальні знання про свої продукти, технологічні інновації, розвиток цифрових технологій та можливостей обробки даних змінили ситуацію, змушуючи бізнес-організації виробників переглянути свої бізнес-моделі та включити в них елементи сервісу (рис. 3). Але варто відмітити, що всі вони обирають різні стратегії впровадження сервісів залежно від бізнес цілей, економічного оточення та ризиків. Найпоширеніші формуються навколо таких стратегій:

1. Включення сервісів до свого асортименту, з метою створення додаткових важелів просування своїх існуючих продуктових пропозицій.
2. Розширення асортименту двома видами пропозицій (сервісна та продуктова), не примушуючи клієнтів переходити виключно на сервісну пропозицію й таким чином даючи клієнтам право вибору.
3. Повна трансформація операційної моделі та перехід виключно на сервісні пропозиції.



Рис. 3. Основні переваги сервісно-орієнтованої бізнес-моделі

Джерело: авторська розробка

Формування сервісно-орієнтованої бізнес-моделі також потребує нових знань та навичок управління персоналом. У пошуках конкурентних переваг бізнес-організації спрямовують зусилля на розвиток внутрішнього середовища, ідентифікуючи наявні та можливі здібності та компетенції, відтворення цінностей, що орієнтовані на клієнтів, та надання персоналу можливостей для розвитку навичок, необхідних для надання якісних послуг. Крім того, вона потребує нового підходу до маркетингу та комунікацій з партнерами та клієнтами. Бізнес-організації повинні визнати, що вони більше не продають продукти, а надають послуги. Тому їх маркетингові зусилля повинні бути спрямовані на підвищення свідомості споживачів про послуги, які вони надають, та на підвищення рівня задоволеності клієнтів. Розглянемо основні переваги сервісно-орієнтованої бізнес-моделі (табл. 1).

Таблиця 1. Опис основних переваг сервісно-орієнтованої бізнес-моделі

Перевага	Фокус	Опис
Преміальні продукти	Просування продукції преміум-класу	Сервісно-орієнтована бізнес-модель не вимагає від клієнтів інвестицій в покупку продукту, можливості скористатись продуктами преміум-класу стають доступнішими для більшого кола клієнтів
Якість	Підвищення якості продукції та її ефективної експлуатації	Якість впливає на лояльність клієнтів, а також на зниження експлуатаційних витрат в ході користування клієнтами продукцією бізнес-організації. Це принципово змінює парадигму споживання та мотивацію виробників заробляти на постгарантійному сервісі, запчастинах чи повторних продажах продукції, яка часто псується
Зворотній зв'язок	Безперервний цикл зворотного зв'язку	Клієнт буде обслуговуватися на кожному кроці під час використання продукту, потрібен постійний контакт. Це надає бізнес-організаціям цінні дані, щоб постійно вчитися на досвіді надання сервісів і вдосконалювати як продукт, так і послугу

Закінчення таблиці 1

Перевага	Фокус	Опис
Лояльність	Підвищення лояльності клієнтів	Якщо цю можливість поєднати з удосконаленнями, заснованими на зворотному зв'язку, клієнти можуть обслуговуватися кращим чином, їх лояльність підвищиться, а «життєвий цикл клієнта» може бути суттєво збільшений
Екологічна стійкість	Пов'язана з основами циклічної економіки щодо екологічно стійких рішень (підхід повторного використання)	У разі потреби продукт буде відремонтовано та відновлено, залишаючи його доступним для надання сервісу іншим клієнтам. Такий підхід зменшує кількість продуктів, підвищує ефективний час їх експлуатації та забезпечує своєчасну переробку. Це зменшує вплив на навколишнє середовище та забезпечує більш стійкі виробничі процеси

Джерело: авторська розробка

Для підтвердження наведеного дослідження давайте розглянемо приклади. Оминемо приклади, коли бізнес-організації надають базові сервіси. Це наймасовіші та найпростіші приклади, які не дадуть нам розуміння як це працює. Більш цікаві приклади з проміжними та вдосконаленими сервісами.

Успішний Український стартап PetCube, який надає просту, але дуже емоційну послугу, яка дозволяє бути в постійному контакті зі своїми домашніми улюбленцями за рахунок розробки та виробництва інноваційних технологій для спостереження та взаємодії. Унікальність їх сервісно-орієнтованої бізнес-моделі базується на можливостях, які надають цифрові та комунікаційні технології та технології інтернету речей. Основний продукт, який вони просують на ринок – це високоякісні камери спостереження, звукові та відеосистеми, інтелектуальні електронні годинники, лазерні указки тощо. Але все це обладнання керується спеціальними програмними рішеннями та застосунками для різних типів мобільних пристроїв, що створює певний набір проміжних та вдосконалених сервісів, які дозволяють власникам тварин, коли вони далеко, бути на зв'язку зі своїми улюбленцями, розвивати їх активність та підтримувати ігровий настрій.

Ці сервіси створюють можливість віддалено «годувати» та спостерігати за своїми улюбленцями, взаємодіяти з ними через вбудований відеочат, пропонувати інтерактивні розваги для тварин, такі як лазерні промені, отримувати додаткову безпеку, яка полягає в можливості спостереження та вчасної реакції на незвичну поведінку або проблеми та багато іншого. Всі ці сервіси суттєво розширюють модель використання всіх цих продуктів та постійно розширюються завдяки зворотному зв'язку та залученню користувачів в формування нових сервісів. Важливим аспектом також є соціальний – завдяки спеціальній онлайн платформі, яка створює спільноту людей, які діляться своїм досвідом (відео, фотографії, блоги та інше) володіння домашніми тваринами та взаємодії з ними. Отже, основним джерелом доходу для PetCube є продаж свого обладнання та пов'язаних з ним сервісів, надання преміум сервісів та співпраця з партнерами, надаючи їм доступ до створеної спільноти.

Одним з напрямів компанії Rolls-Royce є розробка та виготовлення авіаційних двигунів. Успішно продаючи свої двигуни виробникам літаків та авіакомпаніям, протягом останніх десятиліть вони пропонують пакет додаткових послуг TotalCare® авіакомпаніям, згідно з яким вони сплачують погодинне використання двигуна найвищої якості відповідно до часу, який він відпрацював у повітрі (рис. 4). За допомогою інтернету речей та різноманітних сенсорів, які в реальному часі слідкують та передають дані по кожній складовій двигуна, Rolls-Royce дистанційно відстежує та контролює характеристики режимів роботи та технічний стан двигунів, щоб завчасно передбачити потенційні проблеми в роботі двигунів, виконувати технічне обслуговування лише за необхідності та в зрозумілому обсязі, застосовувати налаштування відповідно до оптимальних режимів роботи. Це суттєво економить витрати на технічне обслуговування, зменшує потребу у позаплановому техобслуговуванні, мінімізує простой літаків, кардинально підвищує безпеку польотів та подовжує життєвий цикл ефективного використання двигунів. Цей сервіс, приніс суттєві переваги компанії Rolls-Royce, двигунами якої з 2010 року користуються 85% з топ 20 авіакомпаній світу (рис. 5). І теж цікавий факт, що авіакомпанії почали вимагати від виробників літаків встановлення двигунів компанії Rolls-Royce.

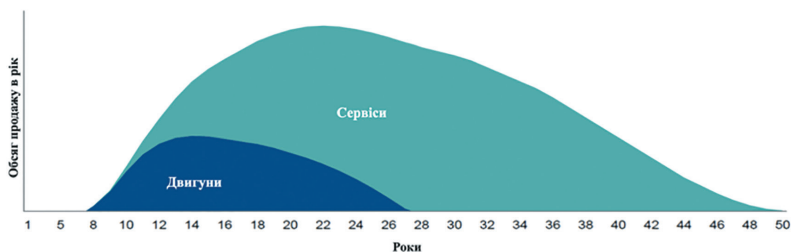


Рис. 4. Обсяги продажу по роках двигунів та сервісів за програмою TotalCare®

Джерело: Wood, T. (2014) Total Care. Rolls Royce plc. Пp. 4 – 5 [9]

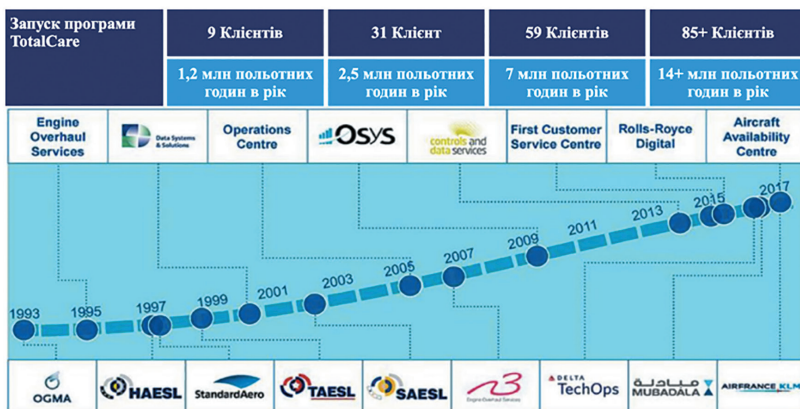


Рис. 5. Показники росту програми TotalCare®

Джерело: Morris, (2014) B. Rolls-Royce plc. Bill TotalCare. Пp. 9 – 10 [10]

Компанії по випуску принтерів, копіювального та обладнання для сканування документів такі, як *Xerox*, *Konica Minolta* надають сервіси з оплатою «за роздрукований/сканований лист». Надаючи обладнання, витратні матеріали, папір для друку, регулярне технічне обслуговування безкоштовно, вони стягують фіксовану оплату за кожну зроблену копію, надрукований лист паперу, скановану сторінку документу. Компанія *Xerox* продовжує розвивати

вдосконалені сервіси в сфері управління документами та аутсорсингу бізнес-процесів. Для компанії Hertz вона надає сервіси для забезпечення навчання, включаючи розробку та керування змістом навчальних планів, адміністрування та послуги підтримки учнів. Для компанії Siemens в Італії вона створила цифровий архів та інтерфейс для покращення контролю за документами, що призводить до зменшення використання та відходів паперу.

Будь-яка бізнес-організація з надання хмарних технологій та сервісів. Основні сервіси, які вони надають, є доступ до фізичної ІТ інфраструктури (сервери, системи збереження даних, мережі, системи керування), програмних систем обробки та збереження даних. Це дозволяє забезпечувати гнучке масштабування обчислювальної потужності, яка необхідна клієнтам у міру зростання їх бізнесу або потреб в розширенні. Найбільш відома та успішна у світі бізнес-організація з надання таких сервісів – це Amazon Web Services.

Висновки та пропозиції. Дане дослідження дає декілька висновків та напрямів для подальшого вивчення.

По-перше, бізнес-моделювання є не тільки суттєвою складовою стратегічного управління бізнес-організаціями, формуючи архітектоніку бізнесу, а також стає потужним елементом стратегії конкурентоспроможності, коли конкурентна перевага формується за рахунок унікальних бізнес-моделей для кожного ланцюжка створення цінності.

По-друге, сервісно-орієнтованість, сервісна домінанта, як похідні парадигми «дизайн-мислення», створюють можливість сформувати безліч цінностей, які може надавати бізнес-організація. Це дозволяє говорити про сервісно-орієнтовану бізнес-модель та поліваріантність такого бізнес-моделювання, за рахунок чого і створюються нові конкурентні переваги або стратегії диверсифікації.

По-третє, технологічний прогрес у сфері цифрових технологій, засобів комунікації, інтернету речей, обробки та аналізу даних створює потужні умови для появи принципово нових цінностей для споживачів, спрощення методів їх доставки або надання моделей; залучення споживачів у формування нових цінностей. Це приводить до появи проривних змін в бізнесі та формує підвалини панування сервісної домінанти. Важливо підкреслити той факт, що на даний момент сервітизація класичних виробничих бізнес-

організацій йде повільно, більш еволюційним шляхом поступового додавання різних типів сервісів з низькою динамікою появи вдосконалених сервісів. Цифрові технології створюють стимули та можливості пришвидшення сервітизації класичних виробничих бізнес-організацій.

Тому можна з впевненістю сказати, що сервісно-орієнтована бізнес-модель створює умови для далекосяжних, глибоких перетворень, пов'язаних із цілісними концепціями трансформації бізнесу та дизайну сервісів, орієнтованих на людей, із застосуванням множини гнучких бізнес-моделей споживання, діджиталізацією, появою нових елементів, важелів, форм і методів маркетингу, диверсифікації та стратегічного управління для забезпечення різноманітних потреб конкурентоспроможними та інноваційними інструментами. Вона є потужним інструментом подальшого розвитку та формування стратегічного управління бізнес-організацій, забезпечуючи гнучкість та адаптивність до змін на ринку та потреб споживачів, може допомогти визначити стратегічні цілі та стратегії для їх досягнення, збільшити свою конкурентоспроможність, за рахунок інноваційності, унікальності, якості та індивідуальності послуг, а також може бути використана для оптимізації бізнес-процесів.

© Шаров В.В., 2023

ЛІТЕРАТУРА

1. Гарафонова О. І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку / *Чернігівський науковий часопис. Серія 1. Економіка і управління*. № 1 (4). 2013. С. 49 – 58.
2. Траут Д. Траут про стратегію: прорватись у свідомість та підкорити ринки / Пер. з англ. Л. Савицької. Стандарт. 2004. 164 с.
3. Magretta J. Why Business Models Matter / *Harvard Business Review magazine*. May 2002.
4. A. Osterwalder, Y. Pigneur. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey, IL, USA: *John Wiley & Sons Inc*. 2008. 288 p.
5. Vandermerwe S., Rada J. Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*. 1988. № 6 (4). Pp. 314 – 324.
6. 12 business and technology trends powering the new normal – Consultancy.eu report. 2021. URL: <https://www.consultancy.eu/news/6139/12->

[business-and-technology-trends-powering-the-new-normal](#) (дата звернення: 09.08.2023).

7. Roos, R., Stoffers, J. Creating a New Strategy-Model: Customer Differentiation and Co-Creation Leading to Sustainable Growth. *Science Journal of Business and Management*. Vol. 3. No. 4. 2015. Pp. 95 – 101. <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20150304.11>.

8. Frameworks and tools. The Advanced Service Group, Aston Business school. 2016. URL: <https://www.advancedservicesgroup.co.uk/research/publications/frameworks-tools/> (дата звернення: 09.08.2023).

9. Wood, T. (2014) Total Care. Rolls Royce plc. URL: <https://www.rolls-royce.com/~media/Files/R/Rolls-Royce/documents/investors/results/presentations-and-briefings/2014-totalcare-tony-wood-tcm92-57735.pdf>. Pp 4 – 5. (дата звернення: 09.08.2023).

10. Morris, B. Rolls-Royce plc. Bill TotalCare. 2014. URL: <https://www.slideshare.net/mekkp/03-bill-totalcare#8>. Pp. 9 – 10. (дата звернення: 09.08.2023).

REFERENCES

1. Garafonova O. (2013). Strategichne upravlinnya: principy ta pidhody do klasifikacii strategii rozvytku [Strategic management: principals and approaches for classification of the development strategy]. *Chernihiv scientific journal. Series 1, Economics and Management*. No. 1 (4). Pp. 49 – 58 (in Ukrainian).

2. Trout J. (2004). Trout pro strategiu: prorvatis u svidomist ta pidkoryty rynky [Trout on Strategy: capturing mindshare, conquering markets]. Standard publishing house. 164 p. (in Ukrainian).

3. Magretta J. (2002). Why Business Models Matter / *Harvard Business Review magazine* (in English).

4. A. Osterwalder, Y. Pigneur. (2008). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey, IL, USA: *John Wiley & Sons Inc*. 288 p. (in English).

5. Vandermerwe S., Rada J. (1998). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*. № 6 (4). Pp. 314 – 324 (in English).

6. 12 business and technology trends powering the new normal – Consultancy.eu report. URL: <https://www.consultancy.eu/news/6139/12-business-and-technology-trends-powering-the-new-normal> (Accessed: 09.08.2023) (in English).

7. Roos, R., Stoffers, J. (2015). Creating a New Strategy-Model: Customer Differentiation and Co-Creation Leading to Sustainable Growth. *Science*

Journal of Business and Management. Vol. 3, No. 4. Pp. 95 – 101. <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20150304.11> (in English).

8. Frameworks and tools. The Advanced Service Group, Aston Business school. URL: <https://www.advancedservicesgroup.co.uk/research/publications/frameworks-tools/> (Accessed: 09.08.2023) (in English).

9. Wood, T. (2014). Total Care. Rolls Royce plc. URL: <https://www.rolls-royce.com/~media/Files/R/Rolls-Royce/documents/investors/results/presentations-and-briefings/2014-totalcare-tony-wood-tcm92-57735.pdf>. Pp. 4 – 5. (Accessed: 09.08.2023) (in English).

10. Morris, B. (2014). Rolls-Royce plc. Bill TotalCare. URL: <https://www.slideshare.net/mekkp/03-bill-totalcare#8>. (Accessed: 09.08.2023) (in English).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 22.08.2023