

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-59-69](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-59-69)

УДК 005.346-045.43

JEL Classification: M10

Володимир Валентинович Шаров

аспірант кафедри менеджменту

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

E-mail: vsh1972@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9983-7908>

ДИЗАЙН МИСЛЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНООРІЄНТОВАНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

У статті досліджені фактори впливу концепції та процесу дизайн-мислення на появу та просування сервісноорієнтованих бізнес-моделей, зокрема їх синергетична взаємодія з інновацій, персоналізації та забезпеченню досвіду споживачів. Проведене дослідження є результатом аналізу основних аспектів, інструментарію, методів дизайн-мислення та специфіки його застосування на практиці. Порівняння їх з цілями сервісноорієнтованої бізнес-моделі та пошуку споріднених елементів. Значну увагу приділено аналізу економічного ефекту та основним принципам дизайн-мислення на шляху до ефективного застосування культури дизайн-мислення, а також схожості цілей та фокусу в порівнянні із сервісноорієнтованою бізнес-моделлю.

Ключові слова: дизайн-мислення; сервісноорієнтована бізнес-модель; інновації; трансформація бізнесу; диференціація; персоналізація; досвід споживача.

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. Швидкі зміни в бізнес-середовищі висувають нові вимоги до бізнес-організацій, зобов'язуючи їх постійно адаптуватися та шукати нові інноваційні рішення. Сервісноорієнтована бізнес-модель, яка фокусується на створенні цінності для клієнтів шляхом надання високоякісних послуг, стає дедалі більш популярною. Однак успішна реалізація такої моделі вимагає глибокого розуміння потреб і очікувань споживачів. Саме тут на перший план виходить дизайн-мислення як методологія, спрямована на створення інноваційних продуктів і послуг, що відповідають цим потребам. Дизайн-мислення дозволяє бізнес-організаціям вийти за межі традиційного мислення, зосередитися на людському досвіді та створити унікальні пропозиції, які будуть відрізняти їх від конкурентів.

З іншого боку, ситуація в Україні та її бізнес-ландшафт має свої специфічні особливості, які потребують аналізу успішності застосування дизайн-мислення у провідних західних бізнес-організаціях та можливих шляхів адаптації глобальних трендів. Це формує актуальність напрямків досліджень для українських дослідників та менеджерів для можливості розробляти ефективні стратегії впровадження дизайн-мислення в українських компаніях та сприяти їх успішному розвитку в умовах глобальної конкуренції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дизайн-мислення, як методологія створення інноваційних рішень, привертає значну увагу наукових дослідників та бізнес-практиків усього світу. За останні два десятиліття було опубліковано безліч робіт, присвячених теоретичним засадам та практичному застосуванню дизайн-мислення. Також варто зазначити, що є детальні

аналітичні дослідження щодо економічного ефекту, який забезпечується за рахунок переходу на принципи дизайн-мислення та його інтеграції в діяльність бізнес-організацій. Їх постійно проводять окремі аналітичні групи, такі як McKinsey & Company, DMI: Design Management Institute та ін.

Серед авторитетних дослідників можна назвати Воррена Бергера, Тіма Брауна, Томаса Локвуда, Дженіфер Кіліан, Жанну Лідтка, Німа Торабі та інших. Українські дослідники, такі як Іван Примаченко, Наталія Слинсько, Інга Вишневська та інші, також активно досліджують цю тему. Науковий інтерес до дизайн-мислення пов'язаний з бажанням зрозуміти його концептуальну цілісність та вплив на процеси ухвалення рішень у бізнес-організаціях. Володимир Шаров [1] дослідив, що за рахунок самої сутності, методів та інструментів, які розвиваються, дизайн-мислення створює та розвиває культуру інновацій, які своєю чергою стимулюють формування принципово нових ціннісних пропозицій для споживачів, спрощення методів їх доставки та моделей залучення споживачів. У своїх роботах Ніколас Рош та ін. [2], Наталія Захарченко [3] зосереджуються на вивченні того, як дизайн-мислення може сприяти розвитку інновацій у бізнесі, аналізуючи різноманітні фактори, які впливають на процес стимулювання інноваційної діяльності, та наводячи приклади успішного застосування в міжнародних компаніях.

Один із сучасних напрямів стосується практичного застосування процесу та методів дизайн-мислення в інноваційному бізнес-моделюванні. Ребекка Лію та ін. [4] у своїй доповіді на міжнародній щорічній конференції з управління розробкою продуктів, демонструють паралелі між процесами інноваційного бізнес-моделювання та дизайн-мислення, демонструючи певну схожість як за етапами процесу, так і за суттю необхідних дій та методів, які використовуються. Вони також наводять узагальнені основні практичні та теоретичні результати ґрунтовного аналізу щодо застосування процесу та методів дизайн-мислення в процесі інноваційного бізнес-моделювання. Варто відзначити основні з них:

1) у виробничих бізнес-організаціях існують певні бар'єри як у застосуванні інноваційного бізнес-моделювання, пов'язані з впливом існуючих бізнес-моделей та поведінкою індустрії, у яких вони працюють, так і в застосуванні процесу дизайн-мислення, пов'язаного зі ступенем невизначеності, притаманного парадигмі дизайн-мислення;

2) на практиці процес дизайн-мислення добре співіснує з іншими інноваційними техніками, найбільш застосовується до етапів «опрацювання ідей» та «інтеграції» процесу інноваційного бізнес-моделювання, здебільшого для розробки інноваційної ціннісної пропозиції та визначення нових цільових споживачів;

3) процес дизайн-мислення найменш застосовується до етапів «ініціації» та «впровадження» процесу інноваційного бізнес-моделювання, а також до інновацій у ланцюгу створення вартості та механізмах отримання прибутку.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на значний обсяг наукових робіт, присвячених дизайн-мисленню, його потенціал для бізнесу ще не вичерпаний. Поява нових технологій та зміна потреб споживачів стимулюють пошук нових шляхів використання дизайн-мислення для створення інноваційних бізнес-моделей, що вимагає постійного подальшого дослідження різних аспектів його ефективного застосування та факторів впливу на появу сервісноорієнтованих бізнес-моделей.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є дослідження яким чином та за рахунок чого дизайн-мислення впливає на бізнес-моделювання, стимулює появу сервісоорієнтованості та сервісноорієнтованих бізнес-моделей, забезпечує конкурентні переваги та умови стійкого розвитку бізнес-організацій у невизначеному бізнес-середовищі.

Виклад основного матеріалу. Дизайн-мислення спонукає нас спочатку зосередитися на проблемі, а вже потім шукати рішення. Цей підхід допомагає створювати інноваційні бізнес-моделі, які відповідають справжнім потребам споживачів. Якщо ми неправильно визначимо проблему, то всі наші креативні ідеї можуть виявитися марними та побудована бізнес-модель не спрацює. Однак як саме за рахунок дизайн-мислення перейти від правильного визначення проблеми до створення інноваційного рішення, яке буде економічно доцільним та стане основою успішної бізнес-моделі? Сутність полягає в комплексному підході застосування різних аспектів парадигми дизайн-мислення:

1. Процес: з практичного погляду частіше застосовується класичний процес дизайн-мислення, який складається з п'яти основних етапів (емпатія, визначення, генерація ідей, прототипування та тестування), які проходять у послідовний, або циклічний спосіб, залежно від контексту та прогресу опрацювання ідей [1].

2. Концепція: концептуально, дизайн-мислення постійно аналізує та зіставляє, що бажано з людського погляду, з тим, що є технологічно можливим та економічно життєздатним для бізнес-організації [5].

3. Вимоги до учасників процесу: реалізація такого підходу накладає певні очікування та вимоги до поведінкових навичок та знань людей, які будуть брати участь у роботі команд для опрацювання рішень. Їх наведено на рис. 1.

Зрозуміло, що важко знайти людей, які б володіли всіма вказаними поведінковими навичками та вміли аналізувати практичні аспекти застосування дизайн-мислення. Тому багато науковців роблять окремий наголос на крос-функціональних командах фахівців з різних напрямків діяльності бізнес-організації, як ключового моменту успішності застосування дизайн-мислення. Зазвичай 3 категорії фахівців співпрацюють, щоб створити успішний дизайн: безпосередньо дизайнери, інженери/технологи та бізнесмени.

Дизайнери відіграють ключову роль у створенні продуктів та послуг, які повинні задовольнити потреби споживачів. Їх вміння емпатично ставитися до людей та візуалізувати ідеї за допомогою макетів і ескізів дозволяє відійти від уживаних стандартів, створювати інноваційні рішення, які викликають емоційний відгук.

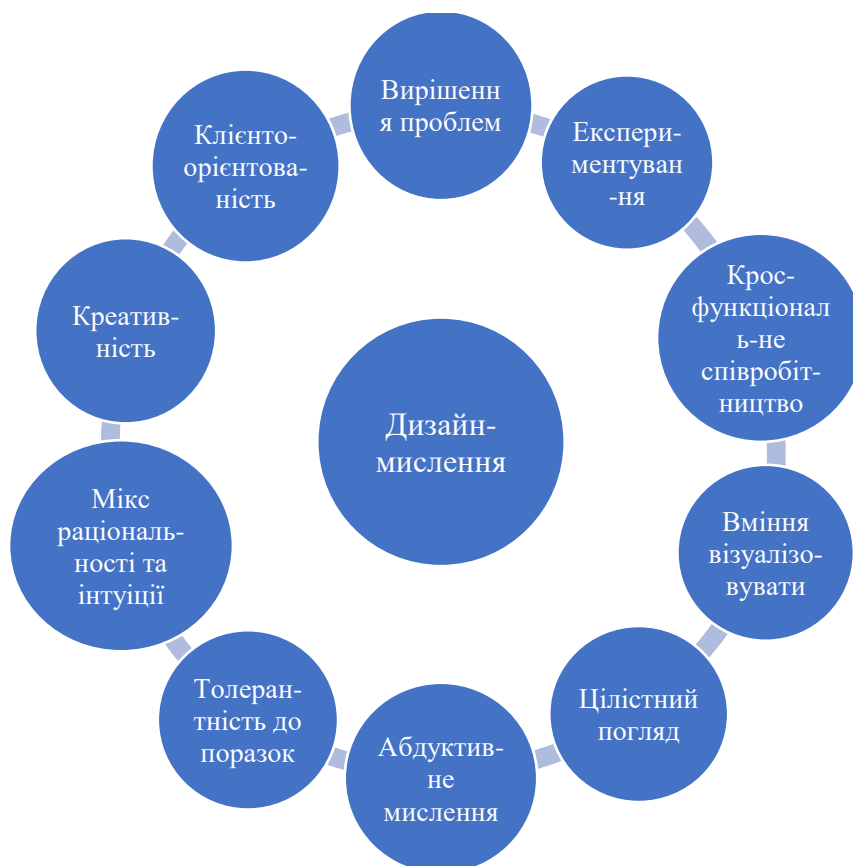


Рис. 1. Основні поведінкові навички дизайн-мислення

Джерело: розроблено автором на основі [2].

Інженери та фахівці з технологій є рушійною силою технологічного прогресу. Аналізуючи дослідження, патенти та інші джерела технічної інформації, вони оцінюють технічні можливості та обмеження, рекомендують технологічні інноваційні рішення, які відповідають сучасним вимогам, гарантують технічну можливість реалізації запропонованих рішень.

Бізнесмени проводять глибокий аналіз ринку, виявляючи потенційні можливості та загрози. Завдяки своїм аналітичним дослідженням, вони формують чітке уявлення про потреби споживачів, конкурентів та загальних ринкових трендів. Їхня роль – запропонувати стратегії та бізнес-моделі, які дозволять досягти поставлених цілей та отримувати максимальну віддачу від інвестицій у запропоновані рішення.

Дизайнери прагнуть до суб'єктивних, інтуїтивних, емпатичних та емоційно насичених рішень. Бізнесмени та інженери, навпаки, орієнтовані на об'єктивні дані, раціональність та передбачуваність. Там, де дизайнери шукають новизну та експериментують, інші прагнуть до контролю та стабільності. Таке поєднання інтуїтивного та раціонального мислень є унікальною рисою концепції та процесу дизайн-мислення [6]. Вони доповнюють один одного, додаючи новим ідеям та рішенням можливість бути реалізованими та мати комерційний успіх. Рішення повинні не лише відповідати потребам споживачів, а й бути економічно обґрунтованими та доцільними.

Аналітики цифрової лабораторії McKinsey & Company аналізуючи принципи та правила, які формують культуру дизайн-мислення, запропонували «заплетений» підхід, який регулює взаємодію дизайну, бізнес-стратегії та технології [7]. Ці функції мають працювати разом: приймати рішення, гарантувати, що розроблений план відповідає бізнес-стратегії, може бути реалізованим та буде генерувати цінність, залишаючи питання споживацького досвіду головним. На рис. 2 зображено, на опрацюванні чого фокусується кожен із напрямів у контексті проходження стандартних етапів дизайн мислення та їх взаємної залежності в певних питаннях.



Рис. 2. «Заплетений» підхід взаємодії Дизайну, Стратегії та Технології в контексті етапів дизайн мислення згідно з McKinsey Digital Labs
Джерело: розроблено автором на основі [7].

Аналітики McKinsey пішли далі та проаналізували, якою може бути економічна доцільність для бізнес-організації, що впроваджує культуру дизайн-мислення та використовує процес дизайн-мислення у своїй діяльності. Вони побудували Дизайн Індекс McKinsey (ДМІ) та проаналізували 40 тисяч бізнес-організацій з якими працює McKinsey, включаючи бізнес-організації, які входять до індексу S&P 500. Усі вони були згруповані в 4 групи за ступенем впровадження дизайн-мислення [8]. Згідно з їхнім дослідженням:

1) бізнес-організації, які попали до групи лідерів, їхні доходи та загальні виплати акціонерам у 5-річному відтинку часу зростали набагато швидше в порівнянні з конкурентами по індустрії: 32 % вище проти зростання доходів та 56 % вище проти загальних виплатах акціонерам;

2) різниця в розмірі зростання доходів та загальних виплат акціонерам між бізнес-організаціями з різних груп була суттєвою. Удвічі більший відсоток зростання по доходах у бізнес-організацій з топової 4-ої групи щодо бізнес-організацій з 1, 2 та 3-ої груп. На 30 % більший відсоток зростання за загальними виплатами акціонерам у бізнес-організацій з топової 4-ої групи щодо бізнес-організацій з 1, 2 та 3-ої груп. При цьому відсоток зростання доходів та загальних виплат акціонерам в цих 3-х групах був майже однаковими;

3) досліджувались бізнес-організації, які працюють у сферах медичних технологій, споживчих товарів та ритейл банкінгу. Зростання продемонстрували всі сфери, що доводить, що ефективно застосування процесу дизайн-мислення не залежить від того, що це спрямовано на фізичні товари, цифрові продукти чи сервіси.

Інститут дизайн менеджменту спільно з Motiv Strategies розробили інший показник - Індекс Цінності Дизайну (DVI) та провели ґрунтовне дослідження відповідності бізнес-організацій умовам цього індексу, їхні фінансові результати та ключові тренди щодо культури запровадження дизайн-мислення [9]. Згідно з їхнім дослідженням, на 10-річному відтинку часу, бізнес-організації, що попали до індексу, продемонстрували на 219 % більше зростання прибутків, ніж бізнес-організації які входять до індексу S&P 500. Також вони виділили 3 тренди:

1. Суттєве зростання попиту на дизайнерів, що спеціалізуються на досвіді споживачів.

2. Суттєве зростання кількості бізнес-організацій, що не попали в індекс DVI, але цілеспрямовано працюють над запровадженням культури та принципів дизайн-мислення.

3. Суттєві інвестиції в культуру дизайн-мислення трансформують бізнес, відкриваючи нові ринкові ніші та надаючи нові конкурентні переваги.

Один із висновків цього дослідження стосується двох ключових дій, що необхідні для інтеграції культури дизайн-мислення в діяльність бізнес-організацій та вимагають як суттєвих інвестицій часу, так і уважного цілеспрямованого керування процесом змін:

- Системна інтеграція процесу дизайн-мислення;
- Масштабування дизайн-орієнтованих рішень у межах усієї бізнес-організації.

Станом на кінець 2014 року до індексу DVI увійшли 16 американських компаній: Apple, Ford, Herman-Miller, IBM, Intuit, Newell Rubbermaid, Nike, Procter & Gamble, Stanley Black & Decker, Starbucks, Starwood, Steelcase, Target, The Coca-Cola Company, Walt Disney, and Whirlpool Corporation.

Корпорація IBM, яка увійшла до індексу DVI, наявно демонструє, як значні інвестиції в людський капітал, інфраструктуру та зміни в організації є ключовими для розвитку внутрішніх можливостей, заснованих на дизайнерському мисленні. Вона разом з дослідницькою бізнес-організацією Forrester, у 2018 році провела спеціалізоване дослідження щодо економічного ефекту від запровадження та застосування процесу дизайн-мислення [10]. Попри декілька обмежень та припущень, аналітики довели, що протягом трьох років впровадження дизайн-мислення у широкому портфелі розробки власних продуктів та сервісів намагаючись зменшити витрати своїх клієнтів, збільшити швидкість надання продуктів та сервісів, розробки більш привабливих рішень, корпорація IBM, інвестувала 15 млн доларів США та досягла певних вигід, наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Перелік вигоди отриманої корпорацією IBM від запровадження процесу дизайн-мислення в широкому портфелі розробки власних продуктів та сервісів

Характер вигоди	Короткий опис суті вигоди
Економічний	Зменшила витрати на 20,6 млн доларів США. Збільшила прибутковість портфеля на 18,6 млн доларів США
	Досягла показника віддачі на інвестиції (ROI) на рівні 301 %
	Вдвічі пришвидшила випуск продукції та сервісів на ринок. На 75 % зменшився час на етапі проектування та на 33% на етапі розробки
Організаційний	Зрозуміла краще можливості своїх співробітників
	Покращила досвід як клієнтів, так і співробітників
	Об'єднала команди навколо єдиної місії
	Зменшила кількість «зайвих» процесів, продуктів, сервісів та їхнього певного зайвого функціоналу
	Збільшила залученість клієнтів

Джерело: складено автором на основі даних [10].

Розглянуті дослідження доводять, що застосування комплексного використання ключових аспектів парадигми дизайн-мислення дозволяє достатньо ефективно шукати цільові споживчі ніші, опрацьовувати відповідні ціннісні пропозиції та покращувати досвід споживачів, демонструючи економічну доцільність та суттєвий ефект від впровадження культури дизайн-мислення. Успіху досягають ті бізнес-організації, які максимально сфокусовані на побудові культури використання та застосуванні дизайн-мислення, постійно інвестують достатньо коштів та часу у відповідні проекти та навчання персоналу, методично масштабують процес дизайн-мислення в межах усієї бізнес-організації.

Сучасне бізнес-моделювання, базуючись на концепціях сучасної школи компетенцій та інновацій, фокусується на визначені ціннісних уподобань споживачів і пошуку способів задоволення їхніх потреб, що, як показує досвід, дедалі частіше стимулює появу бізнес-моделей, орієнтованих на сервіси.

Використовуючи системний підхід, Олександр Остервальдер та Ів Пінье розробили інструмент візуалізації логіки побудови універсальної бізнес-моделі - Business Model Canvas (Шаблон бізнес-моделі) [11]. Його основною перевагою є представлення у вигляді матриці, системи взаємопов'язаних компонентів бізнес-організації, що дозволяє проаналізувати поточну або нову бізнес-модель з погляду ціннісної пропозиції для певних сегментів споживачів та як результат – ефективності та доцільності в тому оточенні, у якому функціонує бізнес-організація. Це характеризує його як простий та логічний інструмент для бізнес-моделювання та пошуку бізнес-інновацій при моделюванні різних стратегій та підходів, проводячи уявні експерименти та моделюючи їхні наслідки. Також це доводить схожість методології та підходів, які використовуються у сучасному бізнес-моделюванні та в межах парадигми дизайн-мислення.

Бізнес-моделювання, засноване на принципах дизайн-мислення, дозволяє постійно оновлювати нашу бізнес-модель, створюючи інноваційні пропозиції, які не тільки задовольняють потреби споживачів, але й забезпечують стійкий розвиток бізнесу. Парадигма дизайн-мислення суттєво впливає на методи бізнес моделювання, фокусуючись, за своєю суттю, на визначенні ціннісних уподобань споживачів та розробці інноваційних рішень для їх задоволення. Посилена розвитком цифрових технологій, індустрією 4.0 та Інтернетом речей, вона формує сервісноорієнтованість як нову бізнес-модель гнучкого споживання. У свою чергу, сервісноорієнтована бізнес-модель є підходом до організації бізнесу, який є різновидом кастомізації та спрямований на створення цінності для споживачів шляхом надання високоякісних і персоналізованих послуг [12]. Розглядаючи сутність сервісноорієнтованої бізнес-моделі ми бачимо багато спільного із сутністю дизайн-мислення як з погляду спорідненості методів, так і цілей, які вони ставлять перед собою.

Таблиця 2

Зіставлення цілей сервісноорієнтованої бізнес-моделі та дизайн-мислення

Цілі сервісноорієнтованої бізнес-моделі	За рахунок чого дизайн-мислення формує сервісноорієнтовану бізнес-модель	Цілі дизайн-мислення
1	2	3
Ефективні конкурентні переваги за рахунок диференціації першовидими сервісами	Розробка нових бізнес-моделей за рахунок нових способів монетизації, нових потоків доходів, нових сервісів та пакетних сервісних пропозицій	Глибоке розуміння споживача, його потреб, бажань, очікувань
Кастомізація/індивідуалізація кожного ланцюжка створення цінності	Ідентифікація неявних потреб та визначення цінності Персоналізація сервісних пропозицій Пошук сервісів для переходу від продажу продукту до сервісів, у надання яких залучений продукт	Командна робота крос-функціональних команд у процесі пошуку рішень/цінності для споживача
Інноваційність за рахунок цифрових технологій	Створення культури інновацій: генерація ідей, візуалізація, прототипування, використання можливостей цифрових технологій	Стимулює креативність та пошук нестандартних інноваційних рішень

Закінчення табл. 2

1	2	3
Залучення споживача та співпраця	Співпраця через залучення споживачів до процесу розробки сервісів	Фокус на пошуку точок дотику зі споживачем та створення приємного досвіду
Досвід споживача	Розуміння емоцій та почуттів споживачів через емпатію та методи абдуктивного мислення Відкритий діалог зі споживачами	
Лояльність споживача		
Адаптація до змін	Фокус на споживачеві Оптимізація процесів	Адаптація до змін

Джерело: складено автором.

Висновки і пропозиції. Дизайн-мислення об'єднує людей з різними навичками та досвідом для спільного вирішення складних проблем. Цей підхід доводить, що кожен може бути креативним, незалежно від своєї ролі. Сфокусувавшись на потребах споживача, дизайн-мислення допомагає адаптуватися до змін і створювати продукти та сервіси, які справді змінюють життя споживачів. За рахунок самої сутності, методів та інструментів, що розвиваються, дизайн-мислення стимулює появу сервісоорієнтованості або сервісної домінантності та визначає її роль у забезпеченні гнучких конкурентних переваг через вивчення споживача та пошук тих унікальних певних сервісів, що можуть відповісти його явним та не явним потребам, покращити його досвід користування та лояльність. Дизайн-мислення створює та розвиває культуру інновацій. Інновації є синхронізованими з наявними технологіями, є обґрунтованими з погляду бізнес доцільності та живлять появу принципово нових цінностей для споживачів, спрощення методів їх доставки, моделей залучення споживачів та досвід, що може отримати споживач. Це дозволяє в процесі дизайн-мислення опрацьовувати декілька унікальних сервісоорієнтованих бізнес-моделей для кожного ланцюжка створення цінності, забезпечуючи використання бізнес-моделювання як потужного елемента поліваріантної стратегії конкурентоспроможності за рахунок гнучкого споживання, якості та кастомізації. Дизайн-мислення, набираючи популярність та демонструючи економічну та організаційну ефективність, має багато спільного з сервісоорієнтованим бізнес-моделюванням та доводить свою фундаментальність в процесі їх пошуку та ефективної побудови. Тому одним з головних напрямків подальших досліджень можуть бути навколо нових інструментів та методик для покращення процесу дизайн-мислення, етика в дизайні сервісів (приватність даних та упередженість алгоритмів) та напрямів спрощення впровадження (зменшення опору) культури дизайн-мислення в бізнес-організаціях.

Список використаних джерел

1. Шаров В. Дизайн-мислення: концепція та ключові етапи / В. Шаров // *Development Service Industry Management*. – 2024. – № (2). – С. 259–264. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(41\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(41)).
2. Rosch N. Design thinking for innovation: context factors, process and outcomes / N. Rosch, V. Tiberius, S. Kraus // *European Journal of Innovation Management*. – 2023. – Vol. 26, No. 7. – Pp. 160-176. DOI: 10.1108/EJIM-03-2022-0164.

3. Захарченко Н. В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями / Н. В. Захарченко // Академічний огляд. – 2022. – № 1(56). DOI: 10.32342/2074-5354-2022-1-56-6.
4. Liu R. Design thinking and business model innovation [Electronic resource] / R. Liu, L. Mannhardt // Conference paper at International Product Development Management Annual Conference. – 2019. – Accessed mode: https://www.researchgate.net/publication/337077081_Design_thinking_and_business_model_innovation.
5. IDEO DESIGNTHINKING. Design thinking defined [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://designthinking.ideo.com>.
6. Torabi N. Defining ‘Design Thinking’ — in theory and action / N. Torabi // Medium. Design Thinking. – 2020. – Accessed mode: <https://neemz.medium.com/defining-design-thinking-in-theory-and-action-a998ab3a598a>.
7. Kilian J. Building a design-driven culture / J. Kilian, H. Sarrazin, H. Yeon. – McKinsey & Company. – 2015. – Accessed mode: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/building-a-design-driven-culture#.
8. McKinsey Quarterly Report / McKinsey & Company. – 2018. – Accessed mode: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>.
9. Rae J. 2014 Design Value Index Results and Commentary / Rae J. // Design Management Institute. – 2015. – Accessed mode: <https://www.dmi.org/page/designdrivesvalue>.
10. The Total Economic Impact Of IBM’s Design Thinking Practice / Forrester. – 2018. – Accessed mode: <https://www.ibm.com/design/thinking/static/Enterprise-Design-Thinking-Report-8ab1e9e1622899654844a5fe1d760ed5.pdf>.
11. Osterwalder A. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers / A. Osterwalder, Y. Pigneur. – New Jersey, IL, USA: John Wiley & Sons Inc., 2008.
12. Шаров В. В. Сервісноорієнтована бізнес-модель як чинник стратегічного управління підприємством / В. В. Шаров // Economic Synergy. – 2023. – № 3 (9). – С. 8-24. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-1>.

References

1. Sharov, V. (2024). Dyzain-myslennia: kontseptsiiia ta kliuchovi etapy [Design thinking: concept and key stages]. *Development Service Industry Management*, (2), 259–264. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(41\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(41)).
2. Rosch, N., Tiberius, V., Kraus, S. (2023). Design thinking for innovation: context factors, process and outcomes. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 160-176. DOI: 10.1108/EJIM-03-2022-0164.
3. Zakharchenko, N. (2022). Perspektyvy rozvytku dyzain-myslennia v upravlinni biznesom ta innovatsiiamy [Perspectives on Design Thinking in Business and Innovation Management]. *Academic overview*, (1(56)). DOI: 10.32342/2074-5354-2022-1-56-6.
4. Liu, R., Mannhardt, L. (2019). Design thinking and business model innovation. *Conference paper at International Product Development Management Annual Conference*. https://www.researchgate.net/publication/337077081_Design_thinking_and_business_model_innovation.
5. IDEO DESIGNTHINKING. Design thinking defined. <https://designthinking.ideo.com>.
6. Torabi, N. (2020). Defining ‘Design Thinking’ — in theory and action. Medium. *Design Thinking*. <https://neemz.medium.com/defining-design-thinking-in-theory-and-action-a998ab3a598a>.

7. Kilian, J., Sarrazin, H., Yeon, H. (2015). *Building a design-driven culture*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/building-a-design-driven-culture#>.

8. McKinsey & Company, (2018). *McKinsey Quarterly Report*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>.

9. Rae, J. (2015). 2014 Design Value Index Results and Commentary, Design Management Institute. <https://www.dmi.org/page/designdrivesvalue>.

10. Forrester. (2018). The Total Economic Impact Of IBM's Design Thinking Practice. <https://www.ibm.com/design/thinking/static/Enterprise-Design-Thinking-Report-8ab1e9e1622899654844a5fe1d760ed5.pdf>.

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

12. Sharov, V., (2023). Servisnoorientovana biznes-model yak chynnyk stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Service-oriented business model as a factor of strategic management]. *Economic Synergy*, (3(9)), 8-24. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-1>.

Отримано 05.09.2024

UDC 005.346-045.43

Volodymyr Sharov

PhD Student of the Department of Management

Kyiv National Economic University named Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

E-mail: vsh1972@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9983-7908>

DESIGN THINKING AS A FOUNDATION OF SERVICE-ORIENTED BUSINESS MODEL

Design thinking, a contemporary paradigm, has gained significant traction in the past decade. As a customer-centric concept focused on identifying consumer value preferences and developing innovative solutions to meet them, it encompasses a mindset, a process, a methodology, a concept, and, more recently, a culture. Fueled by the rapid development of digital technologies, Industry 4.0, and the Internet of Things, this paradigm has become increasingly popular, enabling broader and more innovative business opportunities. Moreover, empirical studies have demonstrated a substantial economic and organizational impact of adopting a design thinking culture within businesses. Design thinking and service-oriented business models share similar goals, leading to a synergistic interaction in the formation of strong competitive advantages through the enhancement of capabilities and competition via advanced services rather than products, aimed at creating value for consumers by providing high-quality, personalized services.

The conducted research is the outcome of a comprehensive analysis of the factors influencing the emergence and promotion of service-oriented business models through the lens of design thinking, specifically examining their synergistic interaction in innovation, personalization, and customer experience. It examines analysis of the key aspects, tools, methods, and practical applications of design thinking. It compares these elements with the goals of service-oriented business models and identifies commonalities. The study also delves into significant attention to the economic impact and fundamental principles of design thinking in the context of effectively implementing a design thinking culture, as well as the alignment of goals and focus with service-oriented business models.

Keywords: *design thinking; service-oriented business model; differentiation; business transformation; innovations; personalization; user experience.*

Fig.: 2. Table: 2. References: 12.