



# Стратегия цифровой сервитизации: подходы к разработке и реализации

Т.А. Гилева<sup>1</sup><sup>1</sup> Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)

## Аннотация

Цифровая сервитизация представляет собой интеграцию двух инновационных подходов, способствующих созданию конкурентных преимуществ современных компаний, – сервитизации и цифровизации (цифровой трансформации). В статье раскрыта сущность этих подходов, описаны различные типы систем «продукт – услуга» (PSS) как фундамента формирования сервисной стратегии. Проведен сравнительный анализ подходов к типологии стратегий сервитизации, показаны предпосылки и возможности конфигурационного подхода к определению успешных моделей стратегического поведения. Определены принципы разработки стратегии цифровой сервитизации: эквивалентности, рационального выбора, реляционности, экосистемности и стратегического согласования. В соответствии с принципом стратегического согласования предложена обобщенная схема формирования стратегии сервитизации в цифровой среде (стратегии цифровой сервитизации), в основе которой лежат сопряженная оценка и прогнозирование текущего и целевого уровней сервисной и цифровой зрелости компании. Выделены ключевые направления оценки уровня сервитизации компании. Показаны возможности трех типов сервисных стратегий для компаний с различными уровнями цифровой зрелости.

**Ключевые слова:** сервисные бизнес-модели, конфигурационный подход, стратегическое согласование, модель зрелости сервитизации

## Для цитирования:

Гилева Т.А. (2025). Стратегия цифровой сервитизации: подходы к разработке и реализации. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 16(3): 262–274. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-3-262-274.

# Digital servitisation strategy: Approaches to development and implementation

T.A. Gileva<sup>1</sup><sup>1</sup> Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia)

## Abstract

Digital servitisation is the integration of two innovative approaches that contribute to modern companies' competitive advantage creation: servitisation and digitalisation (digital transformation). The article reveals the essence of these approaches and describes various types of product-service systems (PSS), which are the foundation for forming a service strategy. A comparative analysis of approaches to the typology of servitisation strategies is carried out. The prerequisites and possibilities for the configuration approach in determining successful models of strategic behaviour are shown. The principles of developing a digital servitisation strategy are defined: equifinality, rational choice, relationality, ecosystem and strategic alignment. In accordance with the principle of strategic alignment, a generalised scheme for creating a servitisation strategy in a digital environment (digital servitisation strategy) is proposed, which is based on a coupled assessment and forecasting of current and target service levels and the company's digital maturity. Key areas for assessing the level of a company's servitisation have been highlighted. The possibilities of three types of service strategies for companies at different levels of digital maturity have been shown.

**Keywords:** service business models, configuration approach, strategic alignment, servitisation maturity model

## For citation:

Gileva T.A. (2025). Digital servitisation strategy: Approaches to development and implementation. *Strategic Decisions and Risk Management*, 16(3): 262-274. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-3-262-274. (In Russ.)

# 数字服务化战略：发展和实施的方法

T.A. Gileva<sup>1</sup><sup>1</sup> 俄罗斯联邦政府财政金融大学 (俄罗斯, 莫斯科)

## 简介

数字服务化是两种创新方法的整合，有助于创造现代公司的竞争优势-服务化和数字化（数字转型）。本文揭示了这些方法的本质，描述了各种类型的产品服务系统（PSS）。作为形成服务战略的基础。对服务化战略类型学方法进行了比较分析，展示了确定战略行为成功模型的配置方法的先决条件和可能性。定义了数字服务化战略制定的原则为：平等性、理性选择、关系性、生态系统和战略调整。根据战略调整原则，提出了在数字环境中形成服务化战略（数字服务化战略）的广义方案，该方案基于对公司当前和目标服务水平和数字成熟度的综合评估和预测。确定了公司服务化水平评估的关键领域。展示了具有不同数字成熟度水平的公司的三种类型服务策略的可能性。

**关键词:** 服务业务模型、配置方法、战略调整、服务化成熟度模型

## 引用文本:

Gileva T.A. (2025). 数字服务化战略：发展和实施的方法. 战略决策和风险管理, 16(3): 262–274. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-3-262-274. (俄文)

## Введение

Одним из первых определений сервитизации считается определение С. Вандермерве и Х. Рады, согласно которому она представляет собой расширение предложения в направлении предоставления более полных рыночных пакетов (наборов) клиентоориентированных комбинаций товаров и услуг с целью повышения ценности основных продуктовых предложений [Vandermerwe, Rada, 1988]. Появление и развитие концепции сервитизации часто рассматривается как ответ промышленных компаний на изменение рыночных условий, когда возможность реализации собственно промышленной продукции снижается и возрастают требования потребителей к получаемому результату, что способствует росту активности компаний, предоставляющих услуги [Minaya et al., 2023]. В качестве основных преимуществ сервитизации отмечают: увеличение продаж и доли рынка за счет повышения удовлетворенности и лояльности клиентов, сокращения количества возвратов или отказов от продукта, привлечение новых клиентов, более глубокое понимание потребителей, их ценностей и ожиданий, улучшение имиджа компании, создание дополнительных импульсов для инноваций [Tukker, 2015; Kamala et al., 2020; Favoretto et al., 2022; Minaya et al., 2023; 2024]. В качестве групп результатов, которые компания получает при переходе от продажи товаров к предоставлению комплекса «товар – услуга» в работе [Георгиевский, 2022] выделены: обеспечение стратегического преимущества, улучшение финансового состояния, рост организационной эффективности и развитие отношений с клиентами. Положительное влияние сервитизации на финансовые результаты и долгосрочную финансовую устойчивость компании отмечается в работах [Martín-Peña et al., 2020; Дворянов, Кельчевская, 2021].

Актуальность дальнейших исследований в данной области обусловлена следующими обстоятельствами:

- наличием определенных проблем и рисков, с которыми сталкиваются компании, вставшие на путь сервитизации;
- расширением возможностей сервитизации за счет применения цифровых технологий и формированием на этой основе концепции цифровой сервитизации.

Трудности перехода от товаров к товарам и услугам имеют принципиальное значение и связаны с преобразованием ценностного предложения и бизнес-модели компании. Как отмечается в [Foerster, 2023], такое изменение ценностного предложения является очень сложной задачей, поскольку происходит переход от однонаправленной поставки ценности к совместному созданию ценности. Сервитизация требует эффективной координации между многочисленными заинтересованными сторонами, что может вызвать проблемы, связанные с конфликтами интересов между ключевыми заинтересованными сторонами в сети продуктовой компании [Kohtamaki et al., 2019]. По результатам исследования [Kamala et al., 2020], внедрение сервитизации требует фундаментальных изменений компании на всех уровнях: согласования стратегии сервитизации с корпоративной культурой, маркетингом, операционной моделью вплоть до компетенций отдельных сотрудников. Все это приводит к значительным затратам ресурсов и времени, что делает переход организаций к бизнес-модели сервитизации весьма сложным. Источниками проблем и рисков также являются: отсутствие в компании необходимых компетенции и способностей, необходимость иметь специализированный персонал, высокие затраты на внедрение услуг, приоритетность продажи продуктов из-за лучшей отдачи, плохая культура обслуживания, сложность адаптации предложения к каждому клиенту, отсутствие поддержки со стороны лиц, принимающих решения, сопротивление изменениям и др. [Kohtamaki et al., 2019; Sholihah et al., 2020; Minaya et al., 2023].

Еще одна потенциальная опасность – так называемый парадокс сервитизации, или парадокс услуг, когда акцент на новых услугах подрывает существующие производственные возможности либо когда вследствие недостатков управления (как на стадии планирования, так и на стадии реализации) существенные инвестиции в расширение сервисного бизнеса приводят к увеличению предложения услуг и более высоким затратам, но не генерируют ожидаемую, соответственно, более высокую прибыль [Gebauer et al., 2005; Sjödin et al., 2019; Kohtamaki et al., 2020]. Наряду с дополнительными возможностями, которые появляются в области сервитизации благодаря применению цифровых техноло-

гий, они также могут усилить присущие процессу проблемы и противоречия за счет наличия аналогичного по своей сути «парадокса цифровизации» [Gebauer et al., 2020; Sjödin et al., 2020; Galvani, Bocconcelli, 2022].

Реализацию потенциальных возможностей и минимизацию рисков, как следует из теории и практики цифровой трансформации в целом, обеспечивает формирование стратегии [Гилева, 2023]. Поэтому целью настоящей статьи является систематизация подходов и разработка рекомендаций по формированию стратегии сервитизации компаний в цифровой среде.

## 1. Развитие концепции цифровой сервитизации: теоретический обзор

Как показывает анализ, понятие сервитизации не имеет однозначного толкования. Более того, существует несколько взаимодополняющих подходов к ее сущности. Поскольку сервитизация связана с изменением ценностного предложения и ориентирована на создание конкурентных преимуществ, наиболее распространенными подходами являются ее рассмотрение как стратегии и как бизнес-модели. Можно выделить и третий подход, связанный с пониманием сервитизации как сложного трансформационного процесса, обеспечивающего согласованное изменение не только стратегии и бизнес-модели компании, но и обеспечение их связи с организационной культурой и операционной моделью, приобретением необходимых ресурсов и компетенций, в том числе за счет расширения экосистемных взаимодействий и совместного создания ценности. Приведем несколько наиболее емких определений:

- сервитизация – это стратегический сдвиг возможностей организации, человеческих и финансовых ресурсов и процессов с целью предложения комплексных интегрированных услуг с использованием инновационных технологий, которые придают продуктам добавленную стоимость [Kamala et al., 2020];
- сервитизация – это стратегия, которая характеризуется ориентацией на клиента. Чтобы предложить подходящий сервис, компания должна понять, чего ожидают клиенты от приобретения товаров. Получив эту информацию, компания должна повысить ценность своей продукции, предлагая и соответствующие услуги, которые дополняют использование или функционирование этих продуктов [Minaya et al., 2023];
- сервитизация – это трансформационный процесс, в ходе которого компания осуществляет переход от предоставления продуктов к предоставлению персонализированных решений, ориентированных на удовлетворение потребностей клиента посредством создания результата [Георгиевский, 2022].

Данные подходы к определению понятия сервитизации выделены также в работе [Георгиевский, 2022], причем отмечается, что в проанализированных определениях наиболее часто встречается спецификатор «стратегия», который более чем в два раза опережает второй по распространенности спецификатор «процесс». Однако, несмотря на столь частое упоминание термина «стратегия» применительно к процессу

сервитизации, большинство исследователей ограничиваются акцентом на стратегическом характере преобразований, тогда как работ, посвященных собственно уточнению типологии сервисных, или сервис-ориентированных стратегий, достаточно мало.

Следующий аспект, который сегодня активно обсуждается, – это влияние цифровых технологий на развитие концепции сервитизации. Как отмечается в [Долгова, Никитаева, 2021; Favoretto et al., 2022], сервитизация и цифровизация – это две инновации в бизнес-моделях, которые очень сильно повлияли на продуктовые компании. Из конвергенции этих двух тенденций возникла новая концепция – цифровая сервитизация. Цифровая сервитизация – это:

- трансформация процессов, возможностей и предложений в промышленных фирмах и связанных с ними экосистемах для постепенного создания и предоставления возросшей ценности услуг, возникающей из широкого спектра поддерживающих цифровых технологий [Sjödin et al., 2020];
- процесс трансформации, посредством которого продуктовая компания меняет свою бизнес-модель, ориентированную на продукт, на бизнес-модель, ориентированную на сервис, с поддержкой цифровых технологий, что позволяет реконфигурировать свои бизнес-процессы, возможности, продукты и услуги для повышения ценности для клиентов и увеличения нефинансовых и финансовых показателей компании [Favoretto et al., 2022];
- генерация дополнительных преимуществ и ценности для клиента за счет интеграции технологий индустрии 4.0 в процесс сервитизации [Minaya et al., 2024];
- применение цифровых технологий для создания новых услуг и конфигурации экосистемы создания ценности, состоящей из различных ресурсов и заинтересованных сторон, которые совместно с кем-то (или чем-то), в автоматизированной форме или нет, создают ценность новым способом и достигают определенного результата [Rabetino et al., 2024].

Дополнительными преимуществами от использования цифровых технологий в контексте процесса сервитизации являются:

- улучшенная персонализация и клиентский опыт – за счет возможности собирать и анализировать большие объемы данных;
- рост эффективности и проактивности в предоставлении услуг – такие технологии, как интернет вещей и искусственный интеллект, позволяют обеспечить удаленный мониторинг и предиктивное обслуживание, предупреждая проблемы до их возникновения и минимизируя время простоя;
- развитие новых возможностей и бизнес-моделей, когда клиенты платят за результаты, а не за сам продукт, что имеет большую ценность для клиентов;
- улучшение отношений между клиентами и поставщиками – за счет более тесного сотрудничества и совместного создания ценности;

- постоянное совершенствование продуктов и услуг – на основе непрерывной обратной связи от клиентов, мониторинга и анализа результатов и удовлетворенности [Martín-Peña et al., 2020; Minaya et al., 2023].

Более подробный анализ возможностей цифровой сервитизации по сравнению с традиционной проведен в работе [Favoretto et al., 2022], где по результатам контент-анализа выделено девять направлений изменений (мотивация, стратегия, предложение услуг, структура, культура, ресурсы и возможности, процессы, производительность и экосистемные взаимодействия) и даны их характеристики.

Одним из фундаментальных понятий, отражающих сущность и динамику процесса сервитизации, является система «продукт – услуга» (Product-service system, PSS). А. Туккер определяет PSS как систему, состоящую из материальных продуктов и нематериальных услуг, разработанных и объединенных таким образом, чтобы они совместно могли удовлетворять конкретные потребности клиентов [Tukker, 2004]. Согласно концепции PSS услуга рассматривается не как некоторое полезное дополнение к физическому продукту, а является неотъемлемой частью интегрированного ценностного предложения [Sholihah et al., 2019].

На сегодняшний день выделяют различные виды систем «продукт – услуга», но в основе многих из них лежит типология, предложенная Туккером в рамках континуума создания материальной и нематериальной ценности для пользователя – от «чистого продукта» до «чистой услуги» [Tukker, 2004]. Первая основная категория – это услуги, ориентированные на продукт. При этом бизнес-модель по-прежнему в основном ориентирована на продажу продуктов, к которым добавляются некоторые дополнительные услуги. Такой вариант сервитизации является наименее радикальным и наиболее легко применимым традиционными, ориентированными на продукт фирмами. В рамках данной категории выделяются два типа PSS: (1) собственно услуги, связанные с продуктом (например, договор на техническое обслуживание либо поставку расходных материалов или соглашение о возврате, когда продукт достигает конца своего срока службы), (2) советы и консультации (например, советы по оптимизации логистики на заводе, где продукт используется в качестве производственной единицы). Вторая категория – это услуги, ориентированные на использование. Здесь традиционный продукт по-прежнему играет центральную роль, но бизнес-модель уже ориентирована не на продажу продуктов. Продукт остается в собственности поставщика и предоставляется в другой форме, а иногда и совместно используется несколькими пользователями. В рамках этой категории выделяется несколько возможных вариантов:

- лизинг продукта – продукт не переходит в собственность потребителя. Поставщик имеет право собственности, а также часто несет ответственность за обслуживание, ремонт и контроль. Клиент платит регулярную плату за использование продукта и, как правило, имеет неограниченный и индивидуальный доступ к продукту;

- аренда – продукт также принадлежит поставщику, который несет ответственность за обслуживание, ремонт и т.д. и получает оплату за использование продукта. Отличие от предыдущего варианта состоит в том, что пользователь не имеет неограниченного и индивидуального доступа к продукту: в другое время его могут использовать другие пользователи (совместное использование продукта);
- пул продуктов (product pooling) – по ряду характеристик аналогичен предыдущим вариантам, но предполагает одновременное использование продукта различными пользователями.

Третья категория – это услуги, ориентированные на результат. Сюда отнесены:

- управление деятельностью (аутсорсинг) – перенос затрат на персонал и материалы с пользователя на поставщика, который должен получать прибыль, организуя аутсорсинговые задачи более эффективно с помощью специализированных знаний;
- оплата за единицу обслуживания – в качестве основы выступает достаточно востребованный продукт, но пользователь покупает не сам продукт, а результат его использования (самый известный «исторический» пример – продажа копий, а не копируемых автоматов, когда производитель копируемых аппаратов берет на себя все действия, необходимые для поддержания функции копирования в офисе, такие как поставка бумаги и тонера, техническое обслуживание, ремонт и замену копируемого аппарата при необходимости);
- функциональный результат – поставщик обязуется предоставить клиенту определенную ценность, будучи гораздо более свободным в том, как предоставить результат. Снижается степень зависимости от конкретных продукта или технологии. Примерами этой формы PSS являются компании, которые предлагают предоставить «приятный климат» в офисах вместо продажи кондиционеров, или компании, которые обещают фермерам минимальную потерю урожая вместо продажи пестицидов.

Более глубокий анализ исследований в области систем «продукт – услуга» представлен в работе [Barravecchia et al., 2021]. Развитие концепции PSS в цифровой среде привело к понятию интеллектуальных систем «продукт – услуга» (Smart PSS) – сервиса, который объединяет интеллектуальные, подключенные продукты с цифровыми услугами для предложения комплексных решений, отвечающих потребностям клиентов [Barravecchia et al., 2021]<sup>1</sup>.

В заключение обзора нужно отметить два момента: во-первых, существует достаточно тесная связь между успехом инновационных преобразований компаний – как в области сервитизации, так и в области цифровизации – и наличием у них единой стратегии проведения преобразований [Sholihah et al., 2019; Kamala et al., 2020; Гилева, 2023; Minaya et al., 2024]; во-вторых, основой для определения сервисных стратегий часто служит именно типология систем «продукт – услуга».

<sup>1</sup> См. также: Zheng P., Chen C.-Y., Wang Z. (2021). Smart product-service systems. Elsevier Inc. <https://www.sciencedirect.com/book/9780323852470/smart-product-service-systems#-book-info>.

## 2. Методы и инструменты разработки и реализации стратегии

Методология и инструментарий стратегического менеджмента являются хорошо проработанными, обладающими достаточно большим разнообразием и постоянно развивающимися. Особый импульс для развития дало усиление нестабильности и неопределенности внешней среды, связанное с процессом цифровой трансформации всех сфер жизнедеятельности. При этом определенным образом изменяются методы анализа внешней среды: увеличивается спектр анализируемых факторов, возрастает роль анализа слабых сигналов, технологического сканирования, сценарного анализа и планирования, расширяются рамки отраслевого анализа, выходя далеко за пределы конкретных отраслей [Гилева, Шкарупета, 2022; Титов и др., 2025]. Существенно возрастают требования к гибкости стратегии [Гилева, 2023]. Появился новый инструмент анализа и управления – модель оценки цифровой зрелости [Гилева, 2021], причем первоначально получили развитие модели оценки зрелости отраслей и отдельных компаний, далее этот инструментарий развивался до оценки зрелости экосистем и сервисной зрелости компаний [Adrodegari, Saccani, 2020; Kimita et al., 2022]. Исключительно большое значение в процессе операционализации стратегий, особенно в сфере сервитизации, занимают бизнес-модели [Гилева, 2016; Хачатурян, 2022]. Один из наиболее развернутых подходов к характеристике сервисных бизнес-моделей представлен в работе [Kohtamäki et al., 2019].

В то же время логика разработки и цифровой стратегии, и стратегии сервитизации остается в основном традиционной: проведение анализа внешней и внутренней среды (с учетом актуализации и развития методов стратегического анализа), интеграция результатов анализа в формате SWOT-матрицы (обязательно в ее полном варианте – с рекомендуемыми направлениями действий), постановка (уточнение) целей, выбор путей (стратегии) и проработка траектории их достижения на разных уровнях управления (корпоративном, бизнес-единиц и функциональном), мониторинг реализации (чаще всего для представления и мониторинга стратегии используются методология и инструментарий сбалансированной системы показателей), корректировка целей, стратегий и планов по результатам мониторинга. Именно такая логика формирования стратегии сервитизации (с уточнениями в части структуры сбалансированной системы показателей) представлена в работе [Sholihah et al., 2020].

Однако важно отметить, что наряду с традиционным подходом к разработке стратегии все большее распространение в последние годы получает так называемый конфигурационный подход. При этом, как и для многих научно-практических подходов и концепций, существуют различные версии его понимания и применения. Одним из основоположников конфигурационного подхода в стратегическом планировании является Д. Миллер, выделивший по результатам анализа десять стратегических архетипов (шесть успешных и четыре неудачных), или моделей поведения компаний в зависимости от динамизма и враждебности внешней среды, а также

гетерогенности среды и объекта с учетом размера компании [Miller, Friesen, 1978].

В настоящее время развитие конфигурационного подхода в значительной степени вызвано ростом нестабильности и неопределенности внешней среды. Возникают ситуации, когда фундаментальные научные исследования не могут дать ответ на актуальные проблемы управления, поэтому комплексный анализ деятельности успешных в своей области компаний становится основой для выявления и систематизации эффективных моделей поведения, в том числе различных типов стратегий. Согласно конфигурационному подходу, проектирование стратегии представляется как совокупность выборов в зависимости от различных сочетаний факторов, влияющих на успех осуществляемых преобразований [Greckhamer et al., 2018; Sjödin et al., 2019; Kamala et al., 2020; Soto Setzke et al., 2023; Paiola et al., 2024; Маркова, Овчинникова, 2025]. При этом результаты, представляющие интерес, редко являются следствием какого-то одного причинного фактора, а сами причинные факторы редко действуют изолированно. Поэтому одни и те же факторы (условия) могут иметь как отрицательные, так и положительные эффекты в зависимости от характера других условий. Так, в работе [Sjödin et al., 2019] целью было определение конкретных конфигураций условий управления, позволяющих сформулировать эмпирически успешные стратегии управления в сфере сервитизации.

Конфигурационная теория помогает объяснить сложные, многомерные явления, которые имеют тенденцию группироваться в архетипы или общие модели согласованных причинных условий (например, стратегии управления) [Greckhamer et al., 2018]. Исключительно важным принципом конфигурационного подхода является установление наличия факта эквививальности, в соответствии с которым к оптимальным результатам могут приводить различные конфигурации факторов, то есть к успеху ведут многие пути, а не единственный [Sjödin et al., 2019].

Рассмотренные подходы (традиционный и конфигурационный) не противоречат, а дополняют друг друга, что будет учтено и использовано при разработке рекомендаций по формированию стратегии сервитизации компании.

## 3. Стратегии сервитизации: типология и формирование

Как было отмечено выше, термин «стратегический» очень часто используется применительно к концепции сервитизации. Однако это в значительной степени относится к характеристике сущности самого процесса: он формирует целый комплекс дополнительных конкурентных преимуществ и требует для этого принципиального пересмотра и перестройки как системы стратегических приоритетов, так и бизнес-моделей, процессов, пула компетенций и способностей, организационной культуры компании.

Для создания ценности посредством сервитизации требуется новая логика, и намерение перехода к услугам должно быть четко отражено в стратегии компании и в изменениях ее бизнес-моделей [Soto Setzke et al., 2023]. Как отмечено в [Minaya et al., 2024], цифровая сервитизация – это стра-

тегический сдвиг, который знаменует собой фундаментальный поворот в современной парадигме бизнеса. Эта трансформация включает в себя не только переход от продуктоориентированного к сервисно ориентированному фокусу, но и глубокую интеграцию передовых цифровых технологий в операционную модель компании. Кроме того, сервитизация требует сотрудничества через границы фирм, эффективной координации между многочисленными заинтересованными сторонами, то есть не только влияет на бизнес-модели отдельных фирм, но и требует согласования бизнес-моделей всех партнеров, участвующих в создании интегрированной ценности в формате PSS. Таким образом, реализация концепции цифровой сервитизации невозможна без формирования экосистем и использования цифровых платформ в качестве их основы [Kohtamäki et al., 2019; Favoretto et al., 2022; Трачук, Линдер, 2023; Rabetino et al., 2024].

Что касается собственно стратегий, их понимание в основном соответствует традиционному: под стратегией сервитизации понимается укрупненный план действий, разработанный для достижения долгосрочной цели бизнеса [Kamala et al., 2020]. В работе [Sholihah et al., 2020] под сервисно ориентированной стратегией понимается скоординированный и интегрированный набор обязательств и действий по использованию возможностей компании для достижения желаемых целей и получения конкурентного преимущества за счет увеличения предложения услуг. Дополнительно отмечается, что цифровизация приводит к дифференциации услуг независимо от того, ориентированы ли услуги на продукт или на клиента, главным образом за счет расширения возможностей кастомизации [Favoretto et al., 2022]. Также все чаще сервисные стратегии (или модели стратегического поведения) формируются на основе конфигурационного подхода (табл. 1).

Таблица 1  
Подходы к выделению стратегий сервитизации  
Table 1  
Approaches to identifying servitisation strategies

Авторы	Типы стратегий	Особенности подхода
[Kamala et al., 2020]	Выделено пять стратегий сервитизации: 1) ориентированная на продукт; 2) ориентированная на интеграцию; 3) ориентированная на пользователя; 4) ориентированная на услуги; 5) ориентированная на результат	Стратегии выделены на основе систематического обзора литературы. В основе – типология систем «продукт – сервис» Тука (позиционирование компании вдоль континуума «продукт – услуга»)
[Cusumano et al., 2015; Foerster, 2023]	В работе [Cusumano et al., 2015] выделены три стратегии, адаптированные в работе [Foerster, 2023] с учетом особенностей экосистемных взаимодействий: – стратегия сглаживания продукта – дополнительные услуги поддерживают функциональность продукта, но не полностью связаны с продуктом, что позволяет стандартизировать услугу и предлагать ее производителю продукта или независимому поставщику услуг; – стратегия адаптации продукта предполагает настройку продукта на основе услуг. Это расширяет функциональность продукта, при этом услуга имеет гораздо более тесную связь с продуктом; – стратегия замены продукта ориентирована на полную замену продукта на услугу, когда клиенты платят в первую очередь за использование	Исходная посылка построения типологии: в основе создания конкурентных преимуществ лежит ценностное предложение, поэтому дифференциация стратегий осуществляется по типам ценностного предложения, отражающего развитие типов PSS в направлении от продукта к услуге. В работе [Foerster et al., 2023] эти стратегии рассматриваются как способ компании добиться успеха в формате экосистем на этапе их обновления
[Sjödin et al., 2019]	Выявлены три альтернативные стратегии управления, которые позволяют поставщикам передовых услуг извлекать выгоду из предоставления услуг: 1) стратегия управления инновациями (высокий уровень инноваций в сфере услуг, низкая привлекательность альтернатив и низкое использование явных контрактов) – фирмы, следующие этой стратегии, постоянно предоставляют передовые комбинации услуг, которые четко отличают их от конкурентов, не требуя поддержки формальных контрактов для получения ценности от инноваций: способность фирмы эффективно генерировать инновации в сфере услуг позволяет ей свободно управлять своей партнерской сетью, полагаясь на свою способность к инновациям и быстрому реагированию. Успешное применение этой стратегии возможно за счет быстрой коммерциализации инноваций и при ограниченной конкуренции; 2) стратегия реляционного управления (высокий уровень инноваций в сфере услуг, высокие воспринимаемые издержки переключения и низкое использование явных контрактов) основана на установлении более длительных отношений с партнерами и клиентами, характеризующихся доверием и открытостью. Доверие заменяет явные контракты в качестве механизма управления, обеспечивая совместное производство ценностей. Имеет высокие издержки переключения из-за существенной взаимозависимости партнеров в процессе создания инновационной ценности;	В работе использован конфигурационный подход, предполагающий анализ влияния четырех факторов (инноваций в сфере услуг, воспринимаемых издержек переключения, привлекательности альтернативных услуг и применения явных контрактов) на эффективность деятельности компаний. Для построения аналитических моделей и формирования выводов использованы эмпирические данные 50 шведских компаний – поставщиков передовых услуг

Таблица 1 – окончание  
Table 1 – ending

Авторы	Типы стратегий	Особенности подхода
	3) стратегия управления на основе рынка (высокий уровень инноваций в сфере услуг, низкие воспринимаемые издержки переключения, высокая привлекательность альтернатив и широкое использование явных контрактов) – вместо доверия эта стратегия опирается на договорные механизмы для контроля и извлечения ценности из инноваций в сфере услуг. По результатам анализа, является наименее распространенной конфигурацией, работающей только в определенных рыночных условиях. Например, больший акцент на контрактах может быть целесообразным, когда отношения с клиентами являются новыми или существует высокий риск оппортунистического поведения партнеров	
[Favoretto et al., 2022]	Три типа стратегий цифровой сервитизации: 1) промышленная сервитизация – когда цифровизация повышает эффективность операций компании, позволяя предоставлять услуги, связанные с продуктом; 2) коммерческая сервитизация – продуктовые компании используют цифровые технологии для предоставления услуг, которые улучшают процессы клиентов; 3) стратегия сервитизации ценности, в центре которой находится объединение цифровизации и сервитизации для создания ценности как для компаний, так и для клиентов	Типология стратегий является частью комплексного исследования по анализу влияния цифровизации на традиционную сервитизацию и рассматривается в качестве одного из направлений таких изменений. В качестве дополнительной особенности выделяется использование возможностей цифровых платформ
[Paiola et al., 2024]	Выделены три эквивалентные конфигурации (модели стратегического поведения): 1) малые и средние фирмы с достаточно высоким уровнем цифровой готовности, отсутствием высокого внутреннего участия в проекте и отсутствием соответствующего количества новых наймов, связанных с ним. Реализация локальных проектов, не захватывающих всю компанию, на основе имеющихся ресурсов и способностей без возможностей найма компетентных специалистов со стороны; 2) крупные компании с достаточно высоким уровнем цифровой готовности и высоким уровнем внутреннего участия, а также небольшим количеством новых целевых наймов. Является наиболее распространенным в исследованной выборке; 3) крупные компании, недостаточно готовые к цифровой трансформации, но имеющие высокую внутреннюю вовлеченность в проекты цифровой сервитизации и осуществляющие большое количество внешних наймов для их реализации	В работе использован конфигурационный подход. Рассматривалось влияние четырех внутренних факторов на активность и успешность реализации проектов цифровой сервитизации: размер фирмы, уровень ее цифровой готовности, степень внутреннего участия в проектах и приобретение новых компетенций путем найма талантов на стороне. Объект исследования – итальянские производственные фирмы B2B, реализующие проекты цифровой сервитизации в сфере наукоемких бизнес-услуг (knowledge-intensive business services, KIBS)

Источник: составлено автором.

По результатам проведенного анализа можно сделать ряд выводов.

Во-первых, относительно подходов к типологизации сервисных стратегий. Здесь укрупненно можно выделить два варианта:

- ценностная типология – по типу ценностного предложения в формате PSS, в рамках континуума «продукт – услуга» такой подход является наиболее распространенным [Cusumano et al., 2015; Kamala et al., 2020; Favoretto et al., 2022; Foerster et al., 2023];
- конфигурационная типология – в формате различных комбинаций ряда ключевых для успеха процесса сервитизации факторов [Sjödin et al., 2019; Soto Setzke et al., 2023; Paiola et al., 2024].

Во-вторых, в части определения ключевых принципов формирования стратегии сервитизации. В качестве таких принципов выделены:

- принцип эквивалентности – отражает возможность достижения стратегических целей различными средствами, наличие различных конфигураций ключевых факторов, которые могут приводить к желаемому результату;

- принцип рационального выбора – делает акцент на необходимости обоснования как состава ключевых факторов успеха, так и выбора модели стратегического поведения;
- принцип реляционности – предполагает необходимость наличия, учета и формирования системы неиерархических, основанных на согласовании интересов и доверии, взаимосвязей между компаниями, участвующими в создании интегрированного ценностного предложения в формате PSS;
- принцип экосистемности – характеризует межфирменный характер процесса создания PSS, отражает важность интеграции ресурсов и компетенций в процессе совместного создания инновационной ценности;
- принцип стратегического согласования – отражает необходимость согласования выбранной стратегии с комплексом бизнес-моделей, организационной структурой, операционной моделью и корпоративной культурой.

Как было отмечено ранее, переход от фокуса на продукте к представлению ценности в формате PSS требует существенных преобразований не только в продуктах, процессах,

технологиях и ресурсах, но и в операционной модели в целом, в структуре управления и организационной культуре. Необходимость обеспечения стратегического согласования между всеми аспектами деятельности компании определяется в работе [Sholihah et al., 2019] как важнейшая проблема, без решения которой успешный переход к сервисно ориентированной компании невозможен. Принцип стратегического согласования должен учитываться еще на этапе планирования, однако его достижение в значительной степени связано и с процессом реализации стратегии. В настоящее время наиболее распространенным подходом, в рамках которого решаются вопросы реализации, мониторинга и оценки стратегии, является сбалансированная система показателей (далее – ССП). Особенности построения стратегической карты по формату ССП с учетом особенностей процесса сервитизации рассмотрены в работах [Rabetino et al., 2017; Sholihah et al., 2020].

Важным инструментом как разработки сервисной стратегии, так и решения задач стратегического согласования является модель зрелости сервитизации. Подходы к построению таких моделей представлены в работах [Adrodegari, Saccani, 2020; Kimita et al., 2022; Arioli et al., 2025]. Дополнительными инструментами, которые могут быть использованы и при формировании моделей зрелости сервитизации, и при построении стратегической карты сервисной стратегии, являются инструменты картирования PSS (PSS Board) [Barravecchia et al., 2021].

Укрупненная схема формирования сервисной стратегии в цифровой среде (стратегии цифровой сервитизации) представлена на рис. 1. На схеме не представлены этапы стратегического анализа, предшествующие обоснованию целесообразности перехода к сервисно ориентированной модели развития. Общие рекомендации по проведению такого анализа содержатся в работах [Sholihah et al., 2020; Гилева, Шкарупета, 2022]. При этом в процессе анализа следует выделять ключевые, или критические, факторы успеха, которые представляют собой ограниченное количество областей (базовых внутренних или внешних условий реализации страте-

гии), в которых получение удовлетворительных результатов гарантирует успех в конкурентной борьбе. Для предприятий, имеющих высокий уровень цифровой зрелости, анализ и выделение таких факторов целесообразно проводить с использованием технологий анализа больших данных и искусственного интеллекта. Эти факторы могут выступать в качестве параметров построения успешных конфигураций, например посредством фокусирования на них в моделях зрелости и определения соответствующих целевых значений, поскольку выбор стратегии цифровой сервитизации в значительной степени определяется соотношением уровня зрелости сервитизации и уровня цифровой зрелости компании (см. рис.).

Сегодня разработано большое количество моделей оценки цифровой зрелости компаний [Гилева, 2021]. Обобщенная характеристика ключевых направлений оценки уровня сервитизации представлена в табл. 2.

Рис. Обобщенная схема формирования стратегии сервитизации компании в цифровой среде  
Fig. The generalised scheme for the formation of the servitisation strategy for a company in the digital environment



Источник: разработано автором.

Таблица 2  
Ключевые направления оценки уровня сервитизации компании  
Table 2  
Key areas for assessing the company’s level of servitisation

Направления	Составляющие
Стратегия и бизнес-модель	Ценностное предложение в формате PSS, цифровые продукты и сервисы Наличие четкой стратегии сервитизации Согласованность бизнес-моделей со стратегией сервисно ориентированной компании Метрики (KPI), отражающие процесс и результаты сервитизации (доля дохода или прибыли от предоставления услуг в общем доходе / прибыли компании, удовлетворенность клиентов, рентабельность инвестиций в сферу услуг и др.)
Процессы и технологии	Способность анализировать (понимать) потребителя, определять требования и формат ценностного предложения. Способности по предоставлению ценностного предложения (конкретизируются с учетом специфики деятельности компании) Стандартизация операций и процессов обслуживания для обеспечения качества услуг Информационные технологии, ориентированные на услуги (онлайн-маркетинг и аналитика, клиентоориентированные CRM-системы, системы поддержки клиентов, чат-боты, поддержка омниканального обслуживания, использование технологий виртуальной и дополненной реальности в клиентских сервисах и др.) Обеспечение кибербезопасности Управление рисками

Таблица 2 – окончание  
Table 2 – ending

Направления	Составляющие
Ресурсы и компетенции	Обеспеченность необходимыми ресурсами и компетенциями внутри компании (оценивается с учетом специфики услуг и компании) Распределение ресурсов между подразделениями и проектами, ориентированными на продукты и на услуги Поддержка инвестиций в сервитизацию высшим руководством компании Управление знаниями в компании, в том числе: – сбор и накопление знаний о клиентах, необходимых для расширения ассортимента и повышения качества услуг; – сбор и накопление данных о партнерах (цели, ресурсы, компетенции, надежность) и др.
Партнеры и экосистема	Количество и надежность существующих партнеров Наличие потенциальных партнеров Характер взаимоотношений с партнерами (основанный на контрактах или реляционный – основанный на доверии) Степень зависимости от экосистемных партнеров Участие клиентов и прочих заинтересованных сторон в развитии/создании услуг
Персонал и организационная культура	Система оценки и мотивации, ориентированная на обслуживание Вовлеченность сотрудников в рост клиентоориентированности компании Уровень культуры обслуживания Лидерство и управление талантами Мотивация работников к обучению и сотрудничеству

Источник: составлено автором.

В зависимости от текущего уровня зрелости сервитизации и потенциальных возможностей ее роста выбирается стратегия сервитизации. Как следует из приведенного в табл. 1 анализа, наиболее распространенным и логичным является выбор соответствующей позиции в рамках континуума «продукт – услуга». Базовыми ориентирами служат выделенные Туккером и описанные выше категории PSS: (1) услуги, ориентированные на продукт, (2) услуги, ориентированные на использование, (3) услуги, ориентированные на результат [Tukker, 2004]. Дополнительные рекомендации по выбору типа PSS содержатся в работе [Frederiksen et al., 2021]. С учетом различных уровней цифровой зрелости воз-

можности в рамках каждой из выделенных стратегий могут различаться (табл. 3).

Как и стратегии, сервисные бизнес-модели в значительной степени связаны с типом PSS, поэтому необходимо определить бизнес-модели, соответствующие выбранной стратегии. В качестве альтернатив с позиций содержания услуги могут быть использованы бизнес-модели поставщика продукции, индустриализатора, поставщика комплексных решений, поставщика результатов и поставщика платформы [Kohtamäki et al., 2019]. С позиций формата предоставления ИТ-услуг для цифровой сервитизации может быть рассмотрено семейство бизнес-моделей ХааS.

Таблица 3  
Особенности стратегий сервитизации с учетом цифровой зрелости компании  
Table 3  
Features of servitisation strategies based on a company's digital maturity

Уровень цифровой зрелости компании	Стратегия сглаживания продукта (услуги, ориентированные на продукт)	Стратегия адаптации продукта (услуги, ориентированные на использование)	Стратегия замены продукта (услуги, ориентированные на результат)
Низкий	К базовым (материальным) продуктам добавляются дополнительные услуги, не требующие значительного применения цифровых технологий (далее – ЦТ)	Услуги совместного использования продукта реализуются с незначительным применением ЦТ	Предоставление конечного результата в формате услуги с минимальным уровнем использования ЦТ
Базовый	К комплексу «продукт – услуга» добавляется возможность мониторинга качества и эффективности использования PSS	Применение ЦТ позволяет сократить время и затраты на обслуживание. Использование цифровых платформ, расширяет возможности по привлечению и оценке партнеров и клиентов	Рост клиентоориентированности и повышение эффективности на основе интеллектуального анализа данных
Продвинутый	Увеличивается доля цифровых продуктов и услуг, существенно возрастают возможности кастомизации и масштабирования	Создание собственной цифровой платформы. Рост клиентской базы и уровня удовлетворенности, увеличение возможностей кастомизации услуг	Непрерывное улучшение предоставляемых услуг совместно с партнерами и клиентами. Развитие экосистемы на базе цифровой платформы

Источник: составлено автором.

Вопросы создания сервисно ориентированной организационной культуры также являются исключительно важными, но выходят за рамки настоящего исследования.

Логика построения стратегической карты позволяет вернуть требования к PSS в систему процессов, технологий, ресурсов и компетенций, необходимых для формирования операционной модели компании, и далее – дорожную карту как инструмента реализации выбранной стратегии.

## Выводы

Как показывают многочисленные теоретические и эмпирические исследования, переход продуктовых компаний к совместному предоставлению продуктов и услуг, называемый сервитизацией, позволяет создать существенные конкурентные преимущества. Развитие цифровых технологий открывает широкие возможности в этой области, увеличивая при этом сложность и так очень непростых преобразований. Для успешного преодоления парадоксов сервитизации

и цифровизации необходима не только разработка четкой стратегии, но и ее согласование со другими составляющими компании: бизнес-моделями, операционной моделью, необходимыми для реализации преобразований технологиями и компетенциями, организационной культурой.

Предложенная в работе обобщенная схема формирования стратегии сервитизации компании в цифровой среде очерчивает общую логику процесса. Дополнительные ориентиры для менеджеров составляют типология сервисных стратегий с учетом различных уровней цифровой зрелости компаний, а также ключевые направления оценки уровня сервитизации компании.

Поскольку и сервитизация, и цифровая сервитизация в особенности требуют участия в создании интегрированных комплексов продуктов и услуг различных компаний-партнеров, а также и самих клиентов, в качестве направления дальнейших исследований рассматривается анализ особенностей формирования, функционирования и развития экосистем, обеспечивающих создание ориентированных на результат услуг.

## Литература

- Георгиевский А. Б. (2022). Сервитизация компании: предпосылки и результаты. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*, 21(1): 74–104.
- Гилева Т.А. (2016). Обоснование выбора инновационного проекта на основе стратегического позиционирования. *Менеджмент в России и за рубежом*, 1: 26–36.
- Гилева Т.А. (2021). Инструменты стратегического управления развитием предприятий в цифровой среде. *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*, 2: 138–154.
- Гилева Т.А. (2023). Фреймворк разработки цифровой стратегии промышленного предприятия: принципы, методы и инструменты. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 14(4): 340–351.
- Гилева Т.А., Шкарулета Е.В. (2022). Рефрейминг стратегического управления развитием предприятий в цифровой среде: этапы и инструменты. *π-Economy*, 15(5): 28–42.
- Двоянов С.В., Кельчевская Н.Р. (2021). Финансовая результативность сервитизации производственного бизнеса: случай российской промышленной компании. *Экономика, предпринимательство и право*, 11(10): 2311–2328.
- Долгова О.И., Никитаева А.Ю. (2021). Инновации бизнес-моделей: цифровизация, сервитизация и кастомизация в деятельности промышленных компаний. *Дружковский вестник*, 6: 4–16.
- Маркова В.Д., Овчинникова Т.В. (2025). Цифровой менеджмент: опыт компании Fit Service. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 16(1): 81–88.
- Титов С.А., Линдер Н.В., Трачук А.В., Ховалова Т.В., Устинова О.Е., Кузнецова М.О. (2025). *Управление цифровой трансформацией бизнеса: концепции, кейсы, методы и инструменты*. Москва, Инфра-М.
- Трачук А.В., Линдер Н.В. (2023). Внедрение цифровых платформ промышленными компаниями как источник конкурентных преимуществ. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 14(1): 18–32.
- Хачатурян М.В. (2022) Особенности развития цифровых бизнес-моделей организаций в современных условиях. *Креативная экономика*, 16(5): 1975–1992.
- Adrodegari F., Saccani N. (2020). A maturity model for the servitization of product-centric companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(4): 775–797.
- Arioli V., Pezzotta G., Romero D., Adrodegari F. [et al.] (2025). Digital servitization business typologies in the manufacturing sector. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 16(1): 1–23.
- Barravecchia F., Franceschini F., Mastrogiacomo L., Zaki M. (2021). Research on product-service systems: Topic landscape and future trends. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(9): 208–238.
- Cusumano M.A., Kahl S.J., Suarez F.F. (2015). Services, industry evolution, and the competitive strategies of product firms. *Strategic Management Journal*, 36(4): 559–575.
- Favoretto C., Mendes G., Oliveira M., Cauchick-Miguel P., Coreynen W. (2022). From servitization to digital servitization: How digitalization transforms companies' transition towards services. *Industrial Marketing Management*, 102(10): 104–121.
- Frederiksen T.B., Marina P.P., Pieroni M.P., Daniela C.A., Pigosso D.C., McAloone T.C. (2021). Strategic development of product-service systems (PSS) through archetype assessment. *Sustainability*, 13(5): 2592.

- Foerster L. (2023). Impacts of servitization strategies on ecosystem leadership development. *Journal of Innovation Economics & Management*, 2: 151–180.
- Galvani S., Bocconcelli R. (2022). Intra- and inter-organizational tensions of a digital servitization strategy. Evidence from the mechatronic sector in Italy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13): 1–18.
- Gebauer H., Fleisch E., Friedli T. (2005). Overcoming the service paradox in manufacturing companies. *European Management Journal*, 23: 14–26.
- Gebauer H., Fleisch E., Lamprecht C., Wortmann F. (2020). Growth paths for overcoming the digitalization paradox. *Business Horizons*, 63(3): 313–323.
- Greckhamer T., Furnari S., Fiss P.C., Aguilera R.V. (2018). Studying configurations with qualitative comparative analysis: Best practices in strategy and organization research. *Strategic Organization*, 16(4): 482–495.
- Kamala M.M., Sivarajah U., Bigdeli A.Z., Missi F., Koliouisis Y. (2020). Servitization implementation in the manufacturing organisations: Classification of strategies, definitions, benefits and challenges. *International Journal of Information Management*, 55: 102206.
- Kimita K., McAloone T., Ogata K., Pigosso D. (2022). Servitization maturity model: Developing distinctive capabilities for successful servitization in manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(9): 61–87.
- Kohtamäki M., Parida V., Oghazi P., Gebauer H., Baines T. (2019). Digital servitization business models in ecosystems: A theory of the firm. *Journal of Business Research*, 104: 380–392.
- Kohtamäki M., Einola S., Rabetino R. (2020). Exploring servitization through the paradox lens: Coping practices in servitization. *International Journal of Production Economics*, 226: 1–15.
- Martín-Peña M.-L., Sánchez-López J.-M., Díaz-Garrido E. (2020). Servitization and digitalization in manufacturing: The influence on firm performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(3): 564–574.
- Miller D., Friesen P.H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24(9): 877–975.
- Minaya P.E., Avella L., Trespalacios J.A. (2023). The effects of digital servitization on business competitiveness: A case study of Spanish manufacturers. *Journal of International Entrepreneurship*, 21: 180–213.
- Minaya P.E., Avella L., Trespalacios J.A. (2024). Synthesizing three decades of digital servitization: A systematic literature review and conceptual framework proposal. *Service Business*, 18: 193–222.
- Paiola M., Grandinetti R., Kowalkowski C., Rapaccini M. (2024). Digital servitization strategies and business model innovation: The role of knowledge-intensive business services. *Journal of Engineering and Technology Management*, 74: 101846.
- Rabetino R., Kohtamäki M., Gebauer H. (2017). Strategy map of servitization. *International Journal of Production Economics*, 192: 144–156.
- Rabetino R., Kohtamäki M., Huikkola T. (2024). Digital service innovation (DSI): A multidisciplinary (re)view of its origins and progress using bibliometric and text mining methods. *Journal of Service Management*, 35(2): 176–201.
- Sjödin D., Parida V., Kohtamäki M. (2019). Relational governance strategies for advanced service provision: Multiple paths to superior financial performance in servitization. *Journal of Business Research*, 101: 906–915.
- Sjödin D., Parida V., Kohtamäki M., Wincent J. (2020). An agile co-creation process for digital servitization: A micro-service innovation approach. *Journal of Business Research*, 112: 478–491.
- Sholihah M., Maezono T., Mitake Y., Shimomura Y. (2019). PSS strategic alignment: Linking service transition strategy with PSS business model. *Sustainability*, 11(22): 6245.
- Sholihah M., Maezono T., Mitake Y., Shimomura Y. (2020). Formulating service-oriented strategies for servitization of manufacturing companies. *Sustainability*, 12(22): 9657.
- Soto Setzke D., Riasanow T., Böhm M., Krcmar H. (2023). Pathways to digital service innovation: The role of digital transformation strategies in established organizations. *Information Systems Frontiers*, 25: 1017–1037.
- Tukker A. (2004). Eight types of product-service system: Eight ways to sustainability? Experiences from suspronet. *Business Strategy and the Environment*, 13: 246–260.
- Tukker A. (2015). Product services for a resource-efficient and circular economy – A review. *Journal of Cleaner Production*, 97: 76–91.
- Vandermerwe S., Rada J. (1988). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, 6(4): 314–324.

## References

- Georgievskiy A.B. (2022). Servitization of the company: Prerequisites and results. *Bulletin of St. Petersburg University. Management*, 21(1): 74–104. (In Russ.)
- Gileva T.A. (2016). Justification for the selection of an innovative project based on strategic positioning. *Management in Russia and Abroad*, 1: 26–36. (In Russ.)
- Gileva T.A. (2021). Tools for strategic management of enterprise development in the digital environment. *Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Social and Economic Sciences*, 2: 138–154. (In Russ.)
- Gileva T.A. (2023). Framework for developing a digital strategy for an industrial enterprise: Principles, methods, and tools. *Strategic Decisions and Risk Management*, 14(4): 340–351. (In Russ.)

- Gileva T.A., Shkarupeta E.V. (2022). Reframing strategic management of enterprise development in the digital environment: Stages and tools. *π-Economy*, 15(5): 28-42. (In Russ.)
- Dvyanov S.V., Kelchevskaya N.R. (2021). Financial performance of manufacturing business servitization: The case of a Russian industrial company. *Economy, Entrepreneurship and Law*, 11(10): 2311-2328. (In Russ.)
- Dolgoval O.I., Nikitaeva A.Yu. (2021). Business model innovations: Digitalization, servitization, and customization in industrial companies. *Drucker Bulletin*, 6: 4-16. (In Russ.)
- Markova V.D., Ovchinnikova T.V. (2025). Digital management: The experience of fit service. *Strategic Decisions and Risk Management*, 16(1): 81-88. (In Russ.)
- Titov S.A., Linder N.V., Trachuk A.V., Khovalova T.V., Ustinova O.E., Kusnetsova M.O. (2025). *Managing digital business transformation: Concepts, cases, methods, and tools*. Moscow, Infra-M. (In Russ.)
- Trachuk A.V., Linder N.V. (2023). Implementation of digital platforms by industrial companies as a source of competitive advantages. *Strategic Decisions and Risk Management*, 14(1): 18-32. (In Russ.)
- Khachatryan M.V. (2022) Features of the development of digital business models of organizations in modern conditions. *Creative Economy*, 16(5): 1975-1992. (In Russ.)
- Adrodegari F., Sacconi N. (2020). A maturity model for the servitization of product-centric companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(4): 775-797.
- Arioli V., Pezzotta G., Romero D., Adrodegari F. [et al.] (2025). Digital servitization business typologies in the manufacturing sector. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 16(1): 1-23.
- Barravecchia F., Franceschini F., Mastrogiacomo L., Zaki M. (2021). Research on product-service systems: Topic landscape and future trends. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(9): 208-238.
- Cusumano M.A., Kahl S.J., Suarez F.F. (2015). Services, industry evolution, and the competitive strategies of product firms. *Strategic Management Journal*, 36(4): 559-575.
- Favoretto C., Mendes G., Oliveira M., Cauchick-Miguel P., Coreynen W. (2022). From servitization to digital servitization: How digitalization transforms companies' transition towards services. *Industrial Marketing Management*, 102(10): 104-121.
- Frederiksen T.B., Marina P.P., Pieroni M.P., Daniela C.A., Pigosso D.C., McAlloone T.C. (2021). Strategic development of product-service systems (PSS) through archetype assessment. *Sustainability*, 13(5): 2592.
- Foerster L. (2023). Impacts of servitization strategies on ecosystem leadership development. *Journal of Innovation Economics & Management*, 2: 151-180.
- Galvani S., Bocconcelli R. (2022). Intra- and inter-organizational tensions of a digital servitization strategy. Evidence from the mechatronic sector in Italy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13): 1-18.
- Gebauer H., Fleisch E., Friedli T. (2005). Overcoming the service paradox in manufacturing companies. *European Management Journal*, 23: 14-26.
- Gebauer H., Fleisch E., Lamprecht C., Wortmann F. (2020). Growth paths for overcoming the digitalization paradox. *Business Horizons*, 63(3): 313-323.
- Greckhamer T., Furnari S., Fiss P.C., Aguilera R.V. (2018). Studying configurations with qualitative comparative analysis: Best practices in strategy and organization research. *Strategic Organization*, 16(4): 482-495.
- Kamala M.M., Sivarajah U., Bigdeli A.Z., Missi F., Koliouis Y. (2020). Servitization implementation in the manufacturing organisations: Classification of strategies, definitions, benefits and challenges. *International Journal of Information Management*, 55: 102206.
- Kimura K., McAlloone T., Ogata K., Pigosso D. (2022). Servitization maturity model: Developing distinctive capabilities for successful servitization in manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(9): 61-87.
- Kohtamäki M., Parida V., Oghazi P., Gebauer H., Baines T. (2019). Digital servitization business models in ecosystems: A theory of the firm. *Journal of Business Research*, 104: 380-392.
- Kohtamäki M., Einola S., Rabetino R. (2020). Exploring servitization through the paradox lens: Coping practices in servitization. *International Journal of Production Economics*, 226: 1-15.
- Martín-Peña M.-L., Sánchez-López J.-M., Díaz-Garrido E. (2020). Servitization and digitalization in manufacturing: The influence on firm performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(3): 564-574.
- Miller D., Friesen P.H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24(9): 877-975.
- Minaya P.E., Avella L., Trespalacios J.A. (2023). The effects of digital servitization on business competitiveness: A case study of Spanish manufacturers. *Journal of International Entrepreneurship*, 21: 180-213.
- Minaya P.E., Avella L., Trespalacios J.A. (2024). Synthesizing three decades of digital servitization: A systematic literature review and conceptual framework proposal. *Service Business*, 18: 193-222.
- Paiola M., Grandinetti R., Kowalkowski C., Rapaccini M. (2024). Digital servitization strategies and business model innovation: The role of knowledge-intensive business services. *Journal of Engineering and Technology Management*, 74: 101846.

- Rabetino R., Kohtamäki M., Gebauer H. (2017). Strategy map of servitization. *International Journal of Production Economics*, 192: 144-156.
- Rabetino R., Kohtamäki M., Huikkola T. (2024). Digital service innovation (DSI): A multidisciplinary (re)view of its origins and progress using bibliometric and text mining methods. *Journal of Service Management*, 35(2): 176-201.
- Sjödin D., Parida V., Kohtamäki M. (2019). Relational governance strategies for advanced service provision: Multiple paths to superior financial performance in servitization. *Journal of Business Research*, 101: 906-915.
- Sjödin D., Parida V., Kohtamäki M., Wincent J. (2020). An agile co-creation process for digital servitization: A micro-service innovation approach. *Journal of Business Research*, 112: 478-491.
- Sholihah M., Maezono T., Mitake Y., Shimomura Y. (2019). PSS strategic alignment: Linking service transition strategy with PSS business model. *Sustainability*, 11(22): 6245.
- Sholihah M., Maezono T., Mitake Y., Shimomura Y. (2020). Formulating service-oriented strategies for servitization of manufacturing companies. *Sustainability*, 12(22): 9657.
- Soto Setzke D., Riasanow T., Böhm M., Krcmar H. (2023). Pathways to digital service innovation: The role of digital transformation strategies in established organizations. *Information Systems Frontiers*, 25: 1017-1037.
- Tukker A. (2004). Eight types of product-service system: Eight ways to sustainability? Experiences from suspronet. *Business Strategy and the Environment*, 13: 246-260.
- Tukker A. (2015). Product services for a resource-efficient and circular economy - A review. *Journal of Cleaner Production*, 97: 76-91.
- Vandermerwe S., Rada J. (1988). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, 6(4): 314-324.

## Информация об авторе

### Татьяна Альбертовна Гилева

Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры стратегического и инновационного развития факультета «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия). ORCID: 0000-0002-2429-2779.

Область научных интересов: стратегия и управление развитием компаний, включая формирование стратегии развития производственных компаний в цифровой среде, развитие инновационных и промышленных экосистем.

tagileva@fa.ru

## About the author

### Tatiana A. Gileva

Doctor of economic sciences, associate professor, professor at the Department of Strategic and Innovative Development of the Faculty 'Higher School of Management', Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia). ORCID: 0000-0002-2429-2779.

Research interests: business development strategy and management, including manufacturing business development, strategy formation in the digital environment, innovative ecosystem development.

tagileva@fa.ru

## 作者信息

### Tatiana A. Gileva

经济学博士 · 副教授 · 俄罗斯国立财政金融大学高等管理学院战略与创新发系教授 (俄罗斯 · 莫斯科) 。 ORCID: 0000-0002-2429-2779.

科研兴趣领域: 公司战略和发展管理 · 包括在数字环境中制定生产企业发展战略 · 以及创新生态系统的发展。

tagileva@fa.ru

Статья поступила в редакцию 20.06.2025; после рецензирования 12.07.2025 принята к публикации 15.07.2025. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 20.06.2025; revised on 12.07.2025 and accepted for publication on 15.07.2025. The author read and approved the final version of the manuscript.

文章于 20.06.2025 提交给编辑。文章于 12.07.2025 已审稿。之后于 15.07.2025 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。