

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

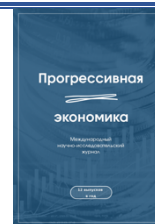
№ 7 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/organizacionnyj-mehanizm-formirovaniya-servisnyh-innovaczij-v-sfere-uslug/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 338.46:001.895

DOI: 10.54861/27131211_2026_7_266



ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ СЕРВИСНЫХ ИННОВАЦИЙ В СФЕРЕ УСЛУГ

*Савченко С., бакалавр, Санкт-Петербургский государственный
экономический университет (СПбГЭУ), г. Санкт-Петербург, Россия
191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30–32
e-mail: 1485920@gmail.com*

*Авдеева А.А., бакалавр, Санкт-Петербургский государственный
экономический университет (СПбГЭУ), г. Санкт-Петербург, Россия
191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30–32
e-mail: nastaavdeeva10668@gmail.com*

Аннотация. Статья посвящена проблеме разработки организационного механизма формирования сервисных инноваций в сфере услуг, обеспечивающего системную взаимосвязь этапов разработки инновационных решений, организационных процессов и факторов, определяющих их успешную реализацию. В ходе исследования авторами систематизированы подходы к определению сущности сервисных инноваций, обобщены этапы их разработки и выявлены организационные условия, влияющие на внедрение новых сервисных решений на предприятиях сферы услуг. Научная новизна исследования заключается в разработке процессно-организационного механизма, интегрирующего четыре последовательные стадии формирования сервисной инновации (проектирование, анализ, разработку и внедрение) с непрерывным вовлечением клиента и воздействием организационных факторов. Результатом исследования является организационный механизм, который может использоваться в качестве практического инструмента повышения эффективности инновационной деятельности организаций сферы услуг. Его применение позволяет структурировать процесс создания и внедрения новых сервисных решений, повысить согласованность действий участников, снизить неопределенность на ранних стадиях разработки и обеспечить интеграцию инновации в действующие бизнес-процессы предприятия. Практическая значимость механизма состоит в возможности его адаптации к организациям различных видов деятельности и масштаба, ориентированным на повышение качества услуг, создание новой ценности для клиентов и устойчивое укрепление конкурентоспособности.



Ключевые слова: сервисные инновации, сфера услуг, управление инновациями, организационные процессы, организационный механизм.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Савченко С., Авдеева А.А. Организационный механизм формирования сервисных инноваций в сфере услуг // Прогрессивная экономика. 2026. № 7. С. 266–279. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_7_266.

Статья поступила в редакцию: 30.05.2026 г. Одобрена после рецензирования: 10.07.2026 г. Принята к публикации: 16.07.2026 г.

AN ORGANIZATIONAL MECHANISM FOR SERVICE INNOVATION FORMATION IN THE SERVICE SECTOR

*Savchenko S., Bachelor, St. Petersburg State University of Economics,
St. Petersburg, Russia
191023, St. Petersburg, nab. Griboyedov Canal, 30-32
e-mail: l485920@gmail.com*

*Avdeeva A.A., Bachelor, St. Petersburg State University of Economics,
St. Petersburg, Russia
191023, St. Petersburg, nab. Griboyedov Canal, 30-32
e-mail: nastaavdeeva10668@gmail.com*

Abstract. The article is devoted to the problem of developing an organizational mechanism for the formation of service innovations in the service sector, ensuring a systematic relationship between the stages of development of innovative solutions, organizational processes and factors determining their successful implementation. In the research, the authors systematized approaches to determining the essence of service innovations, summarized the stages of their development, and identified organizational conditions that affect the introduction of new service solutions at service enterprises. The scientific novelty of the research lies in the development of a process-organizational mechanism that integrates four successive stages of service innovation formation (design, analysis, development and implementation) with continuous customer involvement and the impact of organizational factors. The result of the research is an organizational mechanism that can be used as a practical tool to increase the effectiveness of innovation activities of service sector organizations. Its use makes it possible to structure the process of creating and implementing new service solutions, increase the consistency of participants' actions, reduce uncertainty at the early stages of development, and ensure the integration of innovation into existing business processes of the enterprise. The practical significance of the mechanism lies in the possibility of its adaptation to organizations of various types of activities and scale, focused on improving the quality of services, creating new value for customers and steadily strengthening competitiveness.

Keywords: service innovations, service sector, innovation management, organizational processes, organizational mechanism.



JEL classification: O14, O31, M10.

Conflict of interest. The authors declare that there is no conflict of interest.

For citation: Savchenko S., Avdeeva A.A. (2026). Organizatsionnyi mekhanizm formirovaniya servisnykh innovatsii v sfere uslug [An organizational mechanism for service innovation formation in the service sector]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 7, 266–279. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_7_266. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 30/05/2026. Approved after review: 10/07/2026. Accepted for publication: 16/07/2026.

Введение

Сфера услуг, включающая в себя торговлю, транспортно-логистические услуги, складское хозяйство, финансовое посредничество, операции с недвижимостью, информационно-коммуникационные, образовательные, медицинские, государственные, профессиональные и иные виды сервисной деятельности, выступает одним из наиболее динамично развивающихся секторов экономики России. По итогам 2024 года доля сферы услуг в структуре валового внутреннего продукта достигла 57,53%, увеличившись по сравнению с 56,74% в 2023 и с 54,21% в 2021 году [1]. Рост, который наблюдается уже четвертый год подряд, свидетельствует об усилении роли сервисного сектора в создании национальной добавленной стоимости и структурной трансформации экономики в сторону увеличения удельного веса сервисной деятельности.

По мере усиления роли сферы услуг в экономике конкурентные преимущества организаций все в меньшей степени определяются объемом материальных ресурсов и все в большей – способностью создавать новые сервисные решения, отвечающие динамично изменяющимся потребностям клиентов. Как следствие, сервисные инновации становятся не эпизодическим инструментом развития, а необходимым условием обеспечения долгосрочной конкурентоспособности организаций сферы услуг [2].

Особенность сервисных инноваций заключается в том, что они предполагают не только разработку новых видов услуг, но и совершенствование процессов обслуживания, способов взаимодействия с потребителями, бизнес-моделей и организационных процессов [3]. При этом возрастающая скорость изменения потребительских предпочтений и конкурентной среды требует от организаций не разового внедрения инновационных решений, а формирования способности к их непрерывной разработке и последовательному внедрению.

Таким образом, *цель* исследования заключается в разработке организационного механизма формирования сервисных инноваций в сфере услуг, обеспечивающего системную взаимосвязь этапов разработки



инновационных решений, организационных процессов и факторов, определяющих их успешную реализацию.

Обзор литературы

Понятие сервисной инновации раскрывается в научной статье Р.-J. Као, S. Dacko, Y. Hu [3], а также в работе Witell L. и соавторов [4]. Представленные определения можно систематизировать по трем направлениям: результативному, процессному и организационному. Результативный подход рассматривает сервисную инновацию как результат разработки новой услуги либо существенного обновления существующей услуги. Сервисная инновация определяется как новая услуга или значительное усовершенствование существующей услуги, внедренное в практическую деятельность и обеспечивающее дополнительную ценность для потребителя и конкурентные преимущества организации. Процессный подход трактует сервисную инновацию как процесс создания новой ценности для клиента, сервисная инновация рассматривается как инструмент совместного создания ценности посредством новых практик, ресурсов и механизмов взаимодействия.

Организационный подход интерпретирует сервисную инновацию как организационный процесс, основанный на преобразовании знаний, компетенций, ресурсов и организационных характеристик в новые формы сервисной деятельности. В соответствии с данным подходом сервисная инновация представляет собой процесс организационных изменений, обеспечивающий разработку, внедрение и коммерциализацию новых сервисных решений. Учитывая, что целью настоящего исследования является разработка организационного механизма формирования сервисных инноваций в сфере услуг, наиболее релевантным представляется организационный подход к пониманию сервисной инновации.

Анализ показывает, что успешность формирования сервисных инноваций определяется совокупностью организационных процессов и способностей, обеспечивающих их разработку, внедрение и последующее развитие. Актуальной научной проблемой, находящейся в центре научной дискуссии выступают подходы к изучению внутренних организационных механизмов, обеспечивающих непрерывное создание новых сервисных решений. Одной из наиболее разработанных концепций является модель Р. den Hertog [5], согласно которой сервисные инновации могут формироваться посредством изменений различных элементов системы оказания услуги: сервисной концепции, взаимодействия с клиентами, системы создания ценности, партнерской сети, модели получения доходов, организационной структуры и технологической платформы. Тем самым объектом инновационных преобразований выступает не отдельная услуга, а вся система ее создания и предоставления, что существенно расширяет представления об организационной природе сервисных инноваций. В развитие данной концепции автор определяет совокупность динамических организационных

способностей, обеспечивающих устойчивое воспроизводство сервисных инноваций, включая выявление потребностей клиентов и технологических возможностей, разработку сервисных концепций, комбинирование сервисных решений, координацию взаимодействия участников, масштабирование инноваций и организационное обучение. Следовательно, эффективное формирование сервисных инноваций предполагает наличие в организации взаимосвязанных процессов мониторинга, проектирования, координации, распространения и постоянного совершенствования инновационных решений.

Важность организационных процессов подтверждается и исследованиями, посвященными вовлечению потребителей в разработку сервисных инноваций. Так, S. Sharma и соавторы доказали, что успешность инновационной деятельности определяется способностью организации обеспечивать активное участие клиентов в процессе создания услуг, формировать готовность персонала к совместной работе с потребителями, развивать эффективные механизмы взаимодействия и обеспечивать организационное обучение на основе получаемой обратной связи [6].

Развитие цифровых технологий расширило состав факторов, определяющих успешность сервисных инноваций. Цифровые сервисные инновации требуют формирования дополнительных организационных компетенций, связанных с управлением данными, обеспечением их доступности и безопасности, развитием межфункционального и межорганизационного взаимодействия, а также формированием культуры и стратегии, ориентированных на использование данных при принятии управленческих решений [7; 8]. Следовательно, цифровая трансформация усиливает значение организационных механизмов координации и управления знаниями как необходимых условий формирования сервисных инноваций.

Обобщая, способность организации к формированию сервисных инноваций должна рассматриваться как самостоятельная организационная компетенция. Успешное формирование сервисных инноваций обеспечивается не отдельными инструментами инновационного менеджмента, а комплексом взаимосвязанных организационных процессов и способностей, обеспечивающих систематическую разработку, внедрение и совершенствование новых сервисных решений.

Одной из первых комплексных моделей разработки сервисных инноваций является работа I. Alam и C. Perry [9], в которой на основе эмпирического исследования компаний финансового сектора предложена десятиэтапная модель разработки новой услуги. Вместе с тем авторами показано, что последовательность прохождения отдельных этапов определяется особенностями организации, прежде всего ее масштабом и организационной структурой. Следовательно, процесс разработки сервисных инноваций не может рассматриваться как универсальная линейная

последовательность действий, а должен обладать необходимой гибкостью и допускать вариативность переходов между отдельными стадиями.

Дальнейшее развитие исследований привело к укрупнению стадий инновационного процесса. Так, Q. Yang, Q. Wang и X. Zhao [10], обобщая существующие модели разработки сервисных инноваций, выявляют четыре стадии: проектирование (design), анализ (analysis), разработка (development) и внедрение (full launch). По существу, процесс разработки включает последовательный переход от формирования инновационной идеи и оценки ее жизнеспособности к разработке сервисного решения и его последующему внедрению в практическую деятельность организации.

В ряде исследований, посвященных начальным этапам инновационного процесса, характеризующимся наиболее высокой степенью неопределенности, показано, что неопределенность ранней стадии разработки существенно снижается при активном вовлечении клиентов в процесс формирования инновационной идеи [11]. Взаимодействие с потребителями на ранних этапах способствует снижению как рыночной, так и технологической неопределенности, повышая вероятность успешной реализации сервисной инновации [12]. Участие клиента рассматривается как необходимый элемент формирования инновационной концепции [13].

Проведенный обзор показал, что успешное формирование сервисных инноваций определяется не отдельными управленческими решениями, а совокупностью взаимосвязанных организационных процессов, реализуемых на различных стадиях разработки инновационных решений (стадии проектирования, анализа, разработки и внедрения). При этом на всех стадиях инновационного процесса обязательным условием выступает участие клиента, обеспечивающее снижение неопределенности, уточнение сервисной концепции и оценку создаваемой ценности. Следовательно, организационный механизм формирования сервисных инноваций должен строиться не вокруг отдельных функций управления, а вокруг последовательности организационных процессов, обеспечивающих переход инновационной идеи от выявления потребности клиента до внедрения нового сервисного решения в деятельность организации.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют системный и процессный подходы, позволяющие рассматривать формирование сервисных инноваций как совокупность взаимосвязанных организационных процессов, реализуемых на различных стадиях разработки инновационных решений. В ходе исследования использовались методы анализа и синтеза научной литературы, сравнительного анализа существующих подходов к трактовке сервисных инноваций, классификации и обобщения научных результатов, а также метод организационного моделирования, примененный при разработке организационного механизма формирования сервисных инноваций.



Информационную базу исследования составили научные публикации отечественных и зарубежных авторов, посвященные сервисным инновациям, разработке новых услуг, сервисному дизайну, совместному созданию ценности, организационным способностям и управлению инновациями в сфере услуг.

Результаты и обсуждение

Формирование сервисных инноваций обладает рядом особенностей, отличающих данный процесс от разработки продуктовых инноваций. Во-первых, объектом организационных изменений выступает не только новая услуга, но и система ее создания, включающая процессы взаимодействия с клиентами, распределение функций между участниками, используемые технологии и организационные компетенции [14]. Во-вторых, разработка сервисных инноваций характеризуется высокой степенью неопределенности, обусловленной изменчивостью потребностей клиентов и необходимостью их постоянного вовлечения в инновационный процесс [15]. В-третьих, эффективность сервисных инноваций определяется не только качеством разработанного решения, но и способностью организации обеспечить его интеграцию в существующие бизнес-процессы, организационную структуру и систему взаимодействия с внешними участниками [8].

Указанные особенности определяют требования к организационному механизму формирования сервисных инноваций, который должен обеспечивать координацию организационных процессов на всех стадиях разработки инновационных решений, интеграцию внутренних и внешних участников инновационной деятельности, непрерывное взаимодействие с клиентами, а также использование организационных способностей, обеспечивающих разработку, внедрение и последующее совершенствование сервисных инноваций. Предлагаемый организационный механизм формирования сервисных инноваций на предприятиях сферы услуг представлен на рисунке 1. Механизм представляет собой систему взаимосвязанных организационных процессов, обеспечивающих последовательную трансформацию выявленной потребности клиента в новую или существенно усовершенствованную сервисную инновацию.

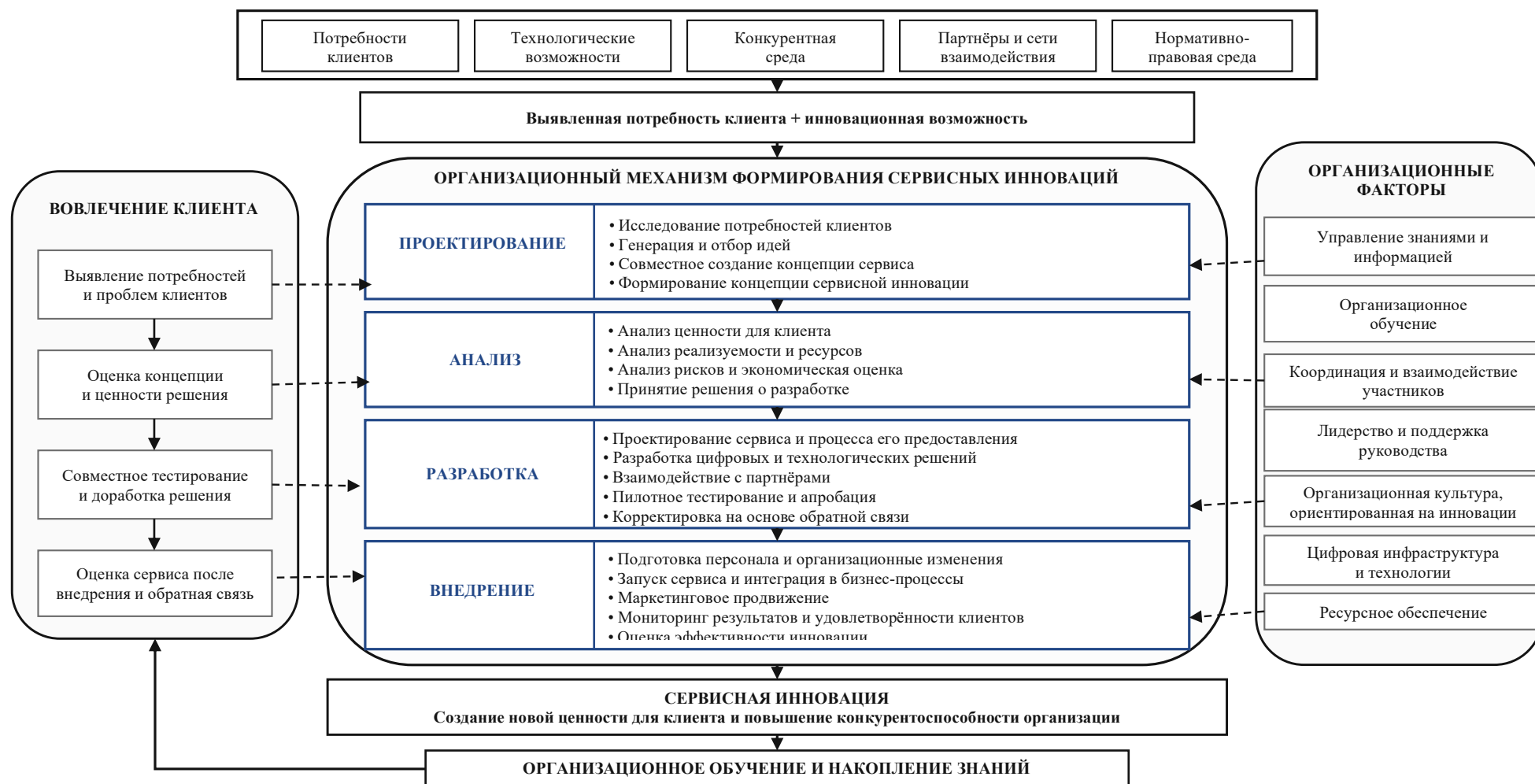


Рис. 1. Организационный механизм формирования сервисных инноваций в сфере услуг

Источник: составлено авторами

Fig. 1. Organizational mechanism of formation of service innovations in the service sector

Source: compiled by the authors



В основу механизма положен процессный подход, в соответствии с которым разработка сервисной инновации рассматривается как последовательность организационных действий, реализуемых на стадиях проектирования, анализа, разработки и внедрения. Каждая последующая стадия является логическим продолжением предыдущей и направлена на снижение неопределенности, повышение степени готовности инновационного решения к практической реализации и его последующую интеграцию в деятельность предприятия сферы услуг.

На первом этапе функционирования организационный механизм предполагает анализ факторов внешней среды, включающих потребности клиентов, технологические возможности, конкурентную ситуацию, развитие партнерских отношений и институциональные условия функционирования предприятий сферы услуг. Результатом анализа факторов внешней среды является выявление инновационной возможности, представляющей собой сочетание неудовлетворенной потребности клиента и потенциальной возможности ее удовлетворения посредством нового сервисного решения.

Выявленная в результате анализа внешней среды инновационная возможность служит основанием для последующего формирования сервисной инновации. На втором этапе обеспечивается последовательное преобразование выявленной потребности клиента в новое сервисное решение. Реализация механизма предполагает поэтапное формирование сервисной инновации: от разработки ее концепции и оценки целесообразности реализации до создания организационных и технологических условий предоставления новой услуги и ее интеграции в деятельность предприятия сферы услуг.

Логика функционирования механизма основана на последовательном уточнении и конкретизации инновационного решения. По мере реализации организационных процессов снижается неопределенность, характерная для ранних стадий разработки, уточняются требования к сервисной инновации, оцениваются возможности ее практической реализации, формируются необходимые организационные и технологические решения, после чего инновация внедряется в систему оказания услуг. Последовательность стадий обеспечивает непрерывную взаимосвязь между разработкой инновационного решения, организационными процессами и его практической реализацией, создавая условия для успешного внедрения сервисных инноваций на предприятиях сферы услуг.

Поскольку предлагаемый механизм нацелен не только на разработку нового сервисного предложения, но и на обеспечение его успешного внедрения в деятельность предприятия сферы услуг, важнейшую роль в функционировании играют организационные факторы, сопровождающие процесс формирования сервисной инновации на всех стадиях. К числу таких

факторов относятся управление знаниями и информацией, организационное обучение, координация взаимодействия участников инновационного процесса, лидерство и поддержка руководства, организационная культура, ориентированная на инновации, цифровая инфраструктура и ресурсное обеспечение. Совокупность организационных факторов создает необходимые условия для разработки, внедрения и последующего совершенствования сервисных инноваций, обеспечивая согласованность организационных процессов, эффективное взаимодействие участников и адаптацию предприятия сферы услуг к изменяющимся потребностям клиентов и условиям внешней среды.

Как было показано выше, влияние на формирование сервисных инноваций оказывает вовлечение клиентов в инновационный процесс, в связи с чем в рамках предлагаемого предполагается активное участие потребителя на протяжении всего процесса формирования сервисной инновации. На начальных стадиях взаимодействие с клиентами обеспечивает выявление неудовлетворенных потребностей, уточнение требований к будущему сервисному решению и снижение неопределенности при разработке инновационной концепции. На последующих стадиях клиенты участвуют в оценке разработанной концепции, апробации сервисного решения и формировании обратной связи, необходимой для его совершенствования. Таким образом, вовлечение клиентов выступает организационным условием, обеспечивающим формирование сервисных инноваций, соответствующих потребностям рынка, снижение рисков их внедрения и повышение вероятности успешной коммерческой реализации.

Завершающим элементом механизма является организационное обучение, основанное на анализе результатов внедрения сервисной инновации. Полученный опыт используется для совершенствования организационных процессов, развития инновационных компетенций и формирования новых сервисных решений, обеспечивая тем самым циклический характер функционирования механизма и его ориентацию на непрерывное инновационное развитие предприятия сферы услуг.

Заключение

В результате проведенного исследования разработан организационный механизм формирования сервисных инноваций в сфере услуг, обеспечивающий системную взаимосвязь этапов разработки инновационных решений, организационных процессов и факторов, определяющих успешность их реализации. Практическое применение разработанного механизма позволяет обеспечить последовательное формирование и внедрение сервисных инноваций на предприятиях сферы услуг, снизить неопределенность инновационного процесса за счет систематического вовлечения клиентов в разработку сервисных решений, а также повысить



согласованность организационных процессов на всех стадиях инновационного цикла.

Преимуществом предлагаемого механизма является возможность его практического применения организациями различных видов экономической деятельности сферы услуг без необходимости существенной трансформации существующей системы управления. Механизм основан на последовательной координации организационных процессов и использовании уже имеющихся управленческих инструментов. Внедрение предлагаемого организационного механизма следует рассматривать как одно из условий повышения инновационной активности предприятий сферы услуг, обеспечивающее ускорение разработки и внедрения сервисных инноваций, повышение качества и потребительской ценности предоставляемых услуг, а также усиление конкурентных позиций организаций на рынке.

Литература

1. Доля сферы услуг в ВВП // Statbase. URL: <https://statbase.ru/data/rus-services-value-added-share/>.
2. Santarcangelo V. Innovation in the Service Industry. In: Basile V. (eds) Resilient Business Models // Future of Business and Finance. Springer, Cham. 2025. https://doi.org/10.1007/978-3-032-02766-5_8
3. Kao P.-J., Dacko S., Hu Y. Unraveling the complexity of radical service innovation: A systematic review, integrative framework, and research roadmap // Journal of Business Research. 2026. Vol. 202. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115754>.
4. Witell L., Snyder H., Gustafsson A., Fombelle P., Kristensson P. Defining service innovation: A review and synthesis // Journal of Business Research. 2015. P. 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.055>
5. den Hertog P. Managing service innovation: firm-level dynamic capabilities and policy options : PhD Thesis. Amsterdam : University of Amsterdam, 2010. 348 p. URL: <https://dare.uva.nl/id/51e96fec-bc8b-4550-96ab-a90a24ee0e77>
6. Sharma S., Conduit J., Rao Hill S. Organizational capabilities for customer participation in health care service innovation // Australasian Marketing Journal. 2014. Vol. 22, No. 3. P. 179–188. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2014.08.002>.
7. Schymanietz M., Jonas J.M., Möslin K.M. Exploring data-driven service innovation – aligning perspectives in research and practice // Journal of Business Economics. 2022. Vol. 92. P. 1167–1205. <https://doi.org/10.1007/s11573-022-01095-8>.
8. Пьянова Н.В., Усачев Д. И. Инновационные сервисные технологии в сфере услуг: перспективы и проблемы // Актуальные проблемы и перспективы развития сферы услуг : Материалы Всероссийской научно-

практической конференции. Орёл: Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева, 2025. С. 224–229.

9. Alam I., Perry C. A customer-oriented new service development process // *Journal of Services Marketing*. 2002. Vol. 16 No. 6 P. 515–534. <https://doi.org/10.1108/08876040210443391>.

10. Zhao X., Wang Q., Yang Q. A Staged Performance Model for Service Innovation // *CEIBS Working Paper*, 2020. No. 002/2020/POM.

11. Alam I. Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions // *Industrial Marketing Management*. 2006. Vol. 35. Iss. 4. P. 468–480. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.04.004>.

12. Черников В. А. Усиление влияния потребителей на процесс создания инноваций // *Проблемы современной экономики*. 2013. № 4(48). С. 230–232.

13. da Fontoura Vieira J.F., Echeveste M.E.S., Tinoco M.A.C. et al. Enhancing value cocreation orientation in service innovation: a new service development and service design integrated process // *Humanities and Social Sciences Communications*. 2025. Vol 12. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04178-9>.

14. Тхор Е.С., Макарова Е.И. Организационно-экономический механизм развития инновационных направлений сферы услуг // *BENEFICIUM*. 2024. № 1(50). С. 75–83. [https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2024.1\(50\).75-83](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2024.1(50).75-83)

15. Тодорович С. Внедрение организационных инноваций на основе цифровой трансформации для повышения конкурентоспособности // *Прогрессивная экономика*. 2024. № 11. С. 39–50. https://doi.org/10.54861/27131211_2024_11_39.

References

1. Dolya sfery uslug v VVP [Share of the service sector in GDP]. Statbase. Retrieved from: <https://statbase.ru/data/rus-services-value-added-share/>. (In Russ.)

2. Santarcangelo V. (2025). Innovation in the Service Industry. In: Basile V. (Ed.), *Resilient Business Models. Future of Business and Finance*. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-032-02766-5_8. (In Eng.)

3. Kao P.-J., Dacko S., Hu Y. (2026). Unraveling the complexity of radical service innovation: A systematic review, integrative framework, and research roadmap. *Journal of Business Research*, 202. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115754>. (In Eng.)

4. Witell L., Snyder H., Gustafsson A., Fombelle P., Kristensson P. (2016). Defining service innovation: A review and synthesis. *Journal of Business Research*, 69(8), 2863–2872. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.055>. (In Eng.)



5. den Hertog P. (2010). Managing service innovation: Firm-level dynamic capabilities and policy options (PhD Thesis). Amsterdam: University of Amsterdam. Retrieved from: <https://dare.uva.nl/id/51e96fec-bc8b-4550-96ab-a90a24ee0e77>. (In Eng.)
6. Sharma S., Conduit J., Rao Hill S. (2014). Organizational capabilities for customer participation in health care service innovation. *Australasian Marketing Journal*, 22(3), 179–188. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2014.08.002>. (In Eng.)
7. Schymanietz M., Jonas J.M., Möslin K.M. (2022). Exploring data-driven service innovation – aligning perspectives in research and practice. *Journal of Business Economics*, 92, 1167–1205. <https://doi.org/10.1007/s11573-022-01095-8>. (In Eng.)
8. P'yanova N.V., Usachev D.I. (2025). Innovatsionnye servisnye tekhnologii v sfere uslug: perspektivy i problemy [Innovative service technologies in the service sector: prospects and challenges]. *Aktual'nye problemy i perspektivy razvitiya sfery uslug: Materialy Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii [Current Problems and Prospects for the Development of the Service Sector: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference]*, Orel, 224–229. (In Russ.)
9. Alam I., Perry C. (2002). A customer-oriented new service development process. *Journal of Services Marketing*, 16(6), 515–534. <https://doi.org/10.1108/08876040210443391>. (In Eng.)
10. Zhao X., Wang Q., Yang Q. (2020). A Staged Performance Model for Service Innovation. *CEIBS Working Paper*, 002/2020/POM. (In Eng.)
11. Alam I. (2006). Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 468–480. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.04.004>. (In Eng.)
12. Chernikov V.A. (2013). Usilenie vliyaniya potrebiteli na protsess sozdaniya innovatsii [Strengthening consumer influence on the innovation creation process]. *Problemy sovremennoi ekonomiki [Problems of Modern Economics]*, 4(48), 230–232. (In Russ., abstract in Eng.)
13. da Fontoura Vieira J.F., Echeveste M.E.S., Tinoco M.A.C., et al. (2025). Enhancing value cocreation orientation in service innovation: A new service development and service design integrated process. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04178-9>. (In Eng.)
14. Tkhor E.S., Makarova E.I. (2024). Organizatsionno-ekonomicheskii mekhanizm razvitiya innovatsionnykh napravlenii sfery uslug [Organizational and economic mechanism for the development of innovative directions in the service sector]. *BENEFICIUM*, 1(50), 75–83.



[https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2024.1\(50\).75-83](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2024.1(50).75-83). (In Russ., abstract in Eng.)

15. Todorovich S. (2024). Vnedrenie organizatsionnykh innovatsii na osnove tsifrovoi transformatsii dlya povysheniya konkurentosposobnosti [Implementation of organizational innovations based on digital transformation to improve competitiveness]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 11, 39–50. https://doi.org/10.54861/27131211_2024_11_39. (In Russ., abstract in Eng.)

© Савченко С., Авдеева А.А., 2026

