

Факультативними елементами можуть бути послуги із супроводження впровадження у виробництво інтелектуального продукту та ведення авторського контролю; послуги з надання консультацій, додаткової інформації, пов'язаної з інноваційним продуктом, та інші.

Доцільно відзначити, що на рівні Закону закріплено умову про наявність у складі інноваційного продукту об'єкта права інтелектуальної власності, що фактично означає, що низка об'єктів інновацій не збігається з об'єктами інноваційних продуктів. Відповідно до Закону об'єкти інновацій становлять не лише продукти та технології, що базуються на об'єктах права інтелектуальної власності, а й ті, що не містять останніх або є лише удосконаленнями існуючих технологій або продуктів, що не відповідають вимозі новизни (світової або мінімум локальної), а є просто новими в межах господарської діяльності певного суб'єкта господарювання. Крім того, такі об'єкти інновацій, як послуги та організаційно-технічні рішення, зовсім не можуть бути об'єктом інноваційного продукту¹.

2.5. Поняття і сутність інноваційного процесу

Терміни

Інноваційний процес – це послідовний процес створення ідеї, проектування, тестування, виготовлення та реалізації продукції².

Інноваційний процес – впровадження нового або значно покращеного виробництва або способу доставки (включаючи значні зміни в техніці, обладнанні та/або програмному забезпеченні). Не розглядаються інноваціями: незначні зміни або поліпшення, збільшення виробничих або сервісних можливостей шляхом додавання виробничих або логістичних систем, які дуже схожі на ті, котрі вже використовуються, для відмови від використання процесу, простих заміни капіталу або розширень, змін, зумовлених чисто від зміни цін на фактори виробництва, настройки, регулярних сезонних та інших циклічних змін, торгівлею нових або значно вдосконалених продуктів³.

¹ Інвестиційне право : підручник / Ю. М. Жорнокуй, О. М. Шуміло, О. П. Суц та ін.; за заг. ред. Ю. М. Жорнокуя. Харків : Право. 2015. 512 с.

² Hamid Tohidi, Mohammad Mehdi Jabbari. Different Stages of Innovation Process. *Procedia Technology*. 2012. No. 1. P. 574 – 578. P. 576.

³ Community framework for state aid for research and development and innovation. 2006/C 323/01. P. 10. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2006.323.01.0001.01.ENG&toc=OJ:C:2006:323:TOC.

Нововведення продукту – це впровадження на ринок нового або значно покращеного товару чи послуги з точки зору їх можливостей, зручності для користувачів, а також компонентів чи підсистем¹.

Вироблення послуги – це організація вирішення певної проблеми (наприклад, лікування, операції тощо), що в основному не передбачає постачання товару. Необхідним натомість є розміщення в розпорядженні клієнта пакету можливостей та компетенцій (людських, технологічних, організаційних) для організації рішення, яке може надаватися необхідною мірою².

Вітряк інновацій – це постійно функціонуюча відпрацьована система «народження» інноваційного товару/послуги, що супроводжується новими рішеннями в інноваційній діяльності з моменту появи цих рішень до практичного їх впровадження зі всеохоплюючим управлінням якістю протягом усього інноваційного ланцюга (ідея – нова або вдосконалена технологія – лабораторний зразок – комерційний зразок – пробна серія – мала серія – серійне виробництво з модифікацією продукту)³.

Комерціалізація інноваційної продукції – процес виведення інноваційного продукту (винаходу, промислового зразка, раціоналізаторської пропозиції, корисної моделі, ноу-хау тощо) на ринок з метою отримання економічної вигоди⁴.

Нормативно-правове регулювання

1. ECD, Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, 2018. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
2. OECD, 2005, “The Measurement of Scientific and Technological Activities: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data: Oslo Manual,

¹ Hanneke Vos. Service Innovation: Managing Innovation from Idea Generation to Innovative Offer. University of Twente, 2010. 91 p. P. 24. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rc=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjgrez8_bqAhWHAhAIHVSzBWWQFjAKegQIBBAB&url=https%3A%2F%2Fessay.utwente.nl%2F60173%2F1%2FMA_thesis_H_Vos.pdf&usg=AOvVaw3XNpmf8kw7IKFNuQ-OPMWi.

² Там само. С. 14.

³ Краус, Н., Краус, К. Реалізація інноваційного проекту підприємницькою структурою в рамках дії вітряка інновацій. *Економіст*. 2016. № 2. С. 5. С. 4–8. URL: <http://ua-ekonomist.com/archive/2016/2/Kraus.pdf>.

⁴ Косцик Р. С. Комерціалізація інноваційної продукції: сутність, значення та принципи здійснення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2012. № 727. С. 323.

- Third Edition” prepared by the Working Party of National Experts on Scientific and Technology Indicators, OECD, Paris, para. 149. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewii79fIg-HqAhWtAxAIHR3RAtIQFjABegQIBRAB&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F313368726_GUIDELINES_FOR_THE_STUDY_OF_INNOVATION_ACTIVITIES_OF_THE_ENTERPRISES_IN_THE_FOREST_INDUSTRY&usg=AOvVaw0u7GXaXcnPTGClp4U5BcBG.
3. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
 4. Про затвердження Положення про порядок створення і функціонування технопарків та інноваційних структур інших типів: Постанова Кабінету Міністрів України від 22 травня 1996 р. № 549. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/549-96-п>.
 5. Oslo Manual 2005: The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. URL: <http://www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf>.
 6. Community framework for state aid for research and development and innovation. 2006/C 323/01. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2006:323:0001:0026:EN:PDF>.

Використана література

1. Green paper on innovation. Brussels, 1996. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ad1d6f21-0b2e-423f-9301-c608035e906f>.
2. Hanneke Vos. Service Innovation: Managing Innovation from Idea Generation to Innovative Offer. University of Twente, 2010. 91 p. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewjjgr ez8_bqAhWHAhAIHVSzBWwQFjAKegQIBBAB&url=https%3A%2F%2Fes.say.utwente.nl%2F60173%2F1%2FMA_thesis_H_Vos.pdf&usg=AOvVaw3XNpmf8kw7IKFNuQ-OPMWi.
3. Pim den Hertog, Rob Bilderbeek. Conceptualising Service Innovation and Service Innovation Patterns. 1999. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.102.9390&rep=rep1&type=pdf>.
4. Hamid Tohidi, Mohammad Mehdi Jabbari. Different Stages of Innovation Process. *Procedia Technology*. 2012. No. 1. P. 574 – 578.
5. Глібо С.В. Питання функціонального забезпечення інноваційного процесу: господарсько-правовий аспект. *Правова наука та інноваційна діяльність в умовах євроінтеграційних процесів*: зб. матеріалів круглого столу (м. Харків, 8 черв. 2018 р.) / редкол.: Глібо С.В.; Россіхін В.В.; Родченко В.Б. Харків, 2018.

6. Khorakian Alireza. Developing a conceptual framework for integrating risk management in the innovation project. 499 с. Р. 38 URL: <https://dspace.stir.ac.uk/bitstream/1893/3036/1/Final%20Thesis-%20A.%20Kh.pdf>.
7. Banu Geanina Silvana. Open innovation model: enabling the market uptake of innovation. *Procedia Manufacturing* Volume 22, 2018. С. 893-899. Р. 893.
8. Niedbalska Gr. Innowacja Procesowa [Process Innovation]. *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęc.* 2011. Р. 109-111.
9. Краус, Н., Краус, К. Реалізація інноваційного проекту підприємницькою структурою в рамках дії вітряка інновацій. *Економіст.* 2016. № 2. С. 4-8. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/econ_2016_2_2.pdf.
10. Косцик Р. С. Комерціалізація інноваційної продукції: сутність, значення та принципи здійснення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2012. № 727. С. 320-328. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwivxtinr6TrAhVw_CoKHxYvD-gQFjAAegQIAxAB&url=http%3A%2F%2Fena.lp.edu.ua%3A8080%2Fbitstream%2Fntb%2F13902%2F1%2F48_320-328_Vis_727_Menagement.pdf&usq=AOvVaw0k3shkcOnpFw7vHi0wUU.
11. Нікітін Ю. О., Мельник М. В. Парадигма відкритих інновацій як визначення відкритого інноваційного процесу. *Інноваційна економіка.* 2016. № 7-8. С. 42-45. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/inek_2016_7-8_8.pdf.

Рекомендована література

1. The Community Innovation Survey 2008. (CIS 2008). URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjeh4qnhPfqAhVkoosKHU36CwgQFjAAegQIAhAB&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Ffeurostat%2Fdocuments%2F203647%2F203701%2FCIS_Survey_form_2008.pdf%2Fe06a4c11-7535-4003-8e00-143228e1b308&usq=AOvVaw2tFK_eLalQLDiddSCLT5lh.
2. Головінов, О. М. Інноваційна активність і інноваційні процеси в національній економіці. *Економіка та держава.* 2013. № 6. С. 4-8. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecde_2013_6_3.pdf.

3. Грицай О. І. Економічна сутність терміну інноваційний процес. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2010. № 3 С. 126-136. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/eupmg_2010_3_13.pdf.

Наукові погляди

У першому тлумаченні терміна «інноваційний процес» акцент робиться на тому, як інновація розробляється і виробляється на різних етапах (творчість, маркетинг, дослідження, розробка, виробництво та розповсюдження) та на їх розбивку. Це не лінійний процес, з чітко розмежованими послідовностями і автоматичним подальшим, а скоріше системою взаємодій, приїзду та переходу між різними функціями та різними гравцями, чий досвід, знання та ноу-хау взаємно підсилюють і накопичуються. Тому на практиці все більше значення приділяється механізмам взаємодії всередині організації (співпраця між різними підрозділами та участю працівників в організаційних інноваціях), а також мережам, що зв'язують фірму з її середовищем (інші організації, допоміжні служби), центри експертизи, науково-дослідні лабораторії тощо). Відносини з користувачами, враховуючи виражений попит, і передбачення потреб ринку і суспільства, настільки ж важливі, якщо не більше, ніж майстерність технології.

У другому сенсі (результат інновації) акцент робиться на новий продукт, процес або послугу. Здійснюється різниця між радикальними інноваціями або проривом (наприклад, запуск нової вакцини, компакт-диска) і прогресивними інноваціями, які змінюють продукти, процеси або послуги за допомогою послідовних поліпшень (наприклад, введення 32-бітових мікросхем для заміни 16-бітні в електронному обладнанні, або введення повітряних подушок в автомобілі)¹.

Організація інноваційної діяльності сильно відрізняється у різних підприємств та установ. Деякі організації управляють своєю інноваційною діяльністю за допомогою чітко визначених інноваційних проектів чи програм із виділеними бюджетами, для яких інновація є проміжною або кінцевою віхою. Інші організації насамперед інтегрують свою інноваційну діяльність у регулярні бізнес-операції та працюють над тим, щоб постійно вдосконалювати свою продукцію та бізнес-процеси, а інші органі-

¹ Green paper on innovation. Brussels. 1996. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ad1d6f21-0b2e-423f-9301-c608035e906f>.

зації в основному займаються інноваційною діяльністю на спеціальній основі¹.

В сучасних умовах пошуку ефективної моделі Національної інноваційної системи суттєвим питанням є визначення зв'язків та їх відображення в праві при побудові з послідовних етапів інноваційного процесу.

У наукових джерелах висвітлено декілька підходів до розуміння терміну «інноваційний процес», в залежності від підходів до структури цього явища.

Першим підходом є так звана «лінійна модель інноваційного процесу», що дозволяє надати наступне визначення, інноваційний процес – це послідовний процес створення ідеї, тестування, виготовлення та реалізації продукції.

Ринкова модель інноваційного процесу – це послідовний процес торгівлі, дослідження та наукових відкриттів, проектування та тестування, виробництва та реалізації продукції.

Ціннісна ланцюгова модель Клейн Розенберга передбачає 5 кроків (складників) інноваційної моделі:

1. Визначення потенційних потреб ринку.
2. Дослідження або створення нового плану аналізу для виробництва нових продуктів.
3. Детальне проектування, випробування та створення змінених проєктів.
4. Виробництво.
5. Розповсюдження та маркетинг².

Аліреза Хорак'ян спирається на визначення інноваційного процесу як такого, через який проходить особа від досягнення первинних знань про інновації, формування ставлення до інновацій, прийняття рішення/відмови нього, до реалізації нової ідеї та, нарешті, затвердження цього рішення³.

Бану Геаніна Сільвіана стверджує, що інноваційний процес спрямований на підтримку та просування нової ідеї протягом всього її життєвого циклу⁴.

¹ OECD, Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. 2018. P. 68.

² Hamid Tohidi, Mohammad Mehdi Jabbari. Different Stages of Innovation Process. *Procedia Technology*. Volume 1. 2012. P. 574 – 578. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212017312001260>.

³ Khorakian Alireza. Developing a conceptual framework for integrating risk management in the innovation project. 499 с. P. 38. URL: <https://dspace.stir.ac.uk/bitstream/1893/3036/1/Final%20Thesis-%20A.%20Kh.pdf>.

⁴ Banu Geanina Silvana. Open innovation model: enabling the market uptake of innovation. *Procedia Manufacturing*. Volume 22. 2018. С. 893-899. P. 893.

Інноваційний процес може відбуватися не тільки в основному бізнесі, але й в допоміжній діяльності, включно з організацією відділів закупівель, бухгалтерський облік, розрахунок та ремонт і відділ технічного обслуговування (допоміжна діяльність, як закупівлі, бухгалтерський облік, обчислювальна техніка та технічне обслуговування). Впровадження нових або значно вдосконалених методів, обладнання та програмного забезпечення в допоміжній діяльності (нові або покращені вдосконалення, обладнання та програмне забезпечення допоміжна підтримка) є інноваційним процесом. Продуктові інновації у сфері послуг може включати в себе значне поліпшення методів надання послуг, додаючи нові функції існуючих послуг і впровадження цілком нових послуг, які раніше не існували. Прикладом може слугувати поліпшення банківських послуг через Інтернет (Інтернет-банківські послуги), що складаються з значного збільшення швидкості і простоти використання цих послуг («значна поліпшена швидкість і простота використання»)¹.

Більшість досліджень спочатку були орієнтовані на інновації, пов'язані з продуктами та технологіями, а інновації бізнес-моделей для сталого розвитку були досить новою сферою інтересів. Але стійкість організації часто вимагати не лише розробки нових продуктів та технологій або поступові вдосконалення в роботі компаній, але й удосконалення цілісної системи вартості, яка змінюється через інновації бізнес-моделей, в результаті стабільних бізнес-моделей (SBM)².

SBM – це бізнес-модель, яка включає в себе активне управління кількома посередниками, створення грошової та немонетарної вартості для широкого кола посередників та довгострокову перспективу.

Інноваційний процес бізнес-моделі Кембріджу складається з восьми послідовних, але повторюваних фаз або кроків:

1. формування мети;
2. концептуальне проектування;
3. віртуальні прототипи;
4. експеримент;
5. детальне проектування;
6. пілотування;

¹ Niedbalska Gr. Innowacja Procesowa [Process Innovation]. Innowacje i transfer technologii. *Slownik pojec.* 2011. P. 109-111.

² Hamid Tohidi, Mohammad Mehdi Jabbari. Different Stages of Innovation Process. *Procedia Technology*. Volume 1. 2012. P. 574 – 578. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212017312001260>.

7. запуск;
8. коригування та диверсифікація¹.

Коментар

Частково розглянута бізнес-модель відображається в Oslo Manual 200².

Відповідно до Manual 2005 основною метою інновацій є впровадження нових або значно вдосконалених методів виробництва або логістики. Це зокрема включає суттєві зміни у застосованій техніці, обладнанні та програмному забезпеченні. Виходячи з цього, підприємства впроваджують технологічні інновації для скорочення собівартості одиниці продукції, підвищення якості та впровадження нових або значно поліпшеного виробництва продукції. Методи виробництва включають в себе методи (технології, процедури), обладнання (пристрої) та програмне забезпечення (методи, обладнання та/або програмне забезпечення). Прикладом нового методу виробництва може бути введення нових заходів по автоматизації і впровадження автоматизованого проектування для розробки нових продуктів (CAO – комп'ютерного проектування для розробки продукту) виробничої лінії.

Методи логістики (методи доставки) включають обладнання, програмне забезпечення та методи/технології, що стосуються поставки, необхідні для виробництва «вкладу», що виділяють матеріали/продукти всередині компанії та постачання кінцевої продукції. Прикладом нового методу логістичної системи є впровадження є «відстеження» продукції/товарів (система товарів відстеження) з використанням штрих-кодів або за допомогою ідентифікації радіочастоти називаються RFID – радіочастотна ідентифікація (активна система RFID goodstracking).

Що стосується відображення відмічених економічних процесів, маркетингу та просування інноваційних продуктів, процесів в праві, то виникає значна кількість проблем в побудові правового механізму забезпечення інноваційного процесу, як функціонального, так і інституційного.

При визначенні інституційного складу інноваційного процесу необхідно чітко окреслити та узгодити господарську компетенцію кожного учас-

¹ Hamid Tohidi, Mohammad Mehdi Jabbari. Different Stages of Innovation Process. *Procedia Technology*. Volume 1. 2012. P. 574 – 578. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212017312001260>.

² Oslo Manual 2005: The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. URL: <http://www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf>.

ника та суб'єкта інноваційного процесу. Такими є учасники, передбачені в ст. ст. 1, 5, 7-10 Закону України «Про інноваційну діяльність»¹.

Суб'єктами, які забезпечують інноваційний процес, необхідно вважати і інші інноваційні структури (в розумінні Положення про порядок створення і функціонування технопарків та інноваційних структур інших типів, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 22 травня 1996 р. № 549²), в тому числі суб'єкти, які відносяться до інноваційної інфраструктури, відповідно ст. 1 Закону України «Про інноваційну діяльність»³.

Саме окреслені компетенції кожного учасника інноваційного процесу на нормативному рівні дозволить врегулювати проблемні зв'язки в інноваційному процесі.

Відповідно до статті 330 ГКУ державна експертиза інноваційних проєктів, що інвестуються за рахунок Державного бюджету України або місцевих бюджетів, а також проєктів, замовниками яких є органи державної влади чи органи місцевого самоврядування, підлягають обов'язковій державній експертизі відповідно до законодавства. Інноваційні проєкти, що інвестуються за рахунок інших джерел, підлягають обов'язковій державній експертизі з питань додержання екологічних, містобудівних та санітарно-гігієнічних вимог. У разі необхідності експертиза окремих інноваційних проєктів, що мають важливе народногосподарське значення, може здійснюватися за рішенням Кабінету Міністрів України.

Вчені використовують щонайменше три підходи для опису, аналізу та пояснення інновацій у сфері обслуговування (Flikkema, Jansen, & Van der Sluis, 2007; Flikkema et al., 2008; Den Hertog et al., 2008; Chamberlin et співавт., 2010 р.).

1) Перший – це асиміляційний підхід, орієнтований на технологічні зміни. Інновації в послугах розглядаються як принципово схожі з інноваціям у виробництві, тобто як виробництво та використання технологічно розвинених артефактів (Tether, 2005, Flikkema, 2008), і тому їх слід вивчати, використовуючи методи та конструкції виробництва.

¹ Про інноваційну діяльність: Закону України від 05.12.2012 р. № 5460-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. Ст. 266.

² Про затвердження Положення про порядок створення і функціонування технопарків та інноваційних структур інших типів : Постанова Кабінету Міністрів України від 22 травня 1996 р. № 549. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/549-96-п>.

³ Про інноваційну діяльність: Закону України від 05.12.2012 р. № 5460-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. Ст. 266.

2) По-друге, існує розмежувальний підхід, який розглядає інновації в сервісі як суттєво відмінні від виробництва, а нові теорії, інструменти та показники за даною концепцією повинні бути розроблені для інновацій у контексті послуг.

3) Нарешті, послідовники синтезного підходу вважають, що дослідження інновацій у сфері послуг повинні звертати увагу на забуті аспекти інноваційних процесів загалом, висвітлюючи при цьому різні типи інновацій¹.

Як і будь-який продукт, інноваційні послуги рідко обмежуються зміною характеристик самого сервісного продукту. Здебільшого, інновації збігаються з новими моделями розподілу продукції, взаємодією з клієнтами, контролем якості та забезпеченням якості тощо. Однак, інновації в сфері послуг показують величезні відмінності у моделях: те, що важливо для виведення одного нового продукту на ринок, може бути абсолютно нерелевантним для інших товарів. Пропонування абсолютно нової послуги може значно відрізнитися від пропонування існуючої послуги за допомогою нового каналу розповсюдження. Так само деякі інновації в основному є результатом спільного виробництва інноватора та його клієнта, тоді як інші явно є результатом застосування певної технології².

Нижче наводяться чотири виміри, які є корисними для опису та аналізу інноваційних послуг: 1) концепт обслуговування, 2) інтерфейс користувача, 3) система організації та надання послуг, 4) технологічні варіанти³.

1) *The service concept*. У виробничих інноваціях нові продукти (і процеси), як правило, дуже відчутні і помітні. Це часто не розповсюджується на послуги. Деякі нововведення у сфері послуг добре помітні, особливо ті, де здійснюється доставка товару (банкомати тощо). Однак часто це не стільки фізичний продукт, скільки нематеріальна характеристика нової послуги, як нова ідея чи концепція, що пропонує організувати рішення проблеми. Хоча певна концепція послуг може бути вже знайома на інших ринках, ключовим є те, що вона є новою у застосуванні на даному ринку. Як зазвичай в інноваційних дослідженнях, виникають тернисті проблеми, коли продукт, функція чи концепція справді нові. Судження можуть змінюватись залежно від того, коли воно є новим для надаючої фірми, новим для клієнта, для

¹ Hanneke Vos. Service Innovation: Managing Innovation from Idea Generation to Innovative Offer. University of Twente, 2010. 91 p. P. 20.

² Pim den Hertog, Rob Bilderbeek. Conceptualising Service Innovation and Service Innovation Patterns. 1999. P. 5 URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.102.9390&rep=rep1&type=pdf>.

³ Там само. P. 5-8.

регіонального, національного чи глобального ринку та чи передбачає воно нову логіку чи наукові знання. Хоча далеко не всі інноваційні послуги мають настільки сильний концептуальний елемент, концептуальні нововведення набагато частіше зустрічаються у сервісних фірмах (або кращих сервісних функціях), ніж у чисто виробничих фірмах. Такі нововведення, як правило, дуже нематеріальні - це означає, що хоча в деяких випадках сама послуга може мати досить відчутні елементи, нові функції менше стосуються матеріальних артефактів тощо¹.

2) *The client interface*. Другим елементом нововведень у сфері послуг є розробка інтерфейсу між постачальником послуг та його клієнтами. Ці інтерфейси є центром уваги великої кількості новинок обслуговування. Інноваційні дослідження, орієнтовані на масове виробництво, зазвичай, як правило, не помічають змін, що відбуваються в цих інтерфейсах. Тим не менш, спілкування між постачальниками послуг та клієнтами є головним напрямком інноваційних послуг. Як досить загальне явище в широкому діапазоні послуг, пропозиції товарів все більше продаються і навіть виробляються в залежності від клієнта (навіть із специфікою для клієнтів) та постачаються в електронному вигляді, якщо вони мають інформаційні компоненти. Зокрема, у сфері ділових послуг клієнти також часто є частиною виробництва продукту послуги. Те, як постачальник послуг взаємодіє з клієнтом, може бути джерелом інновацій. Все частіше немає чітко визначеного моменту, коли діяльність виробника припиняється і починається діяльність користувача. Це, звичайно, особливо вірно, коли сам бізнес-сервіс пропонує підтримку інновацій, наприклад, наприклад, в галузі науково-дослідних та конструкторських послуг. З високим ступенем спільного проектування та спільного виробництва продуктів послуг може бути важко знайти інновації у постачальника послуг або клієнта: це не незвично, наприклад, для сервісних фірм, які розміщують свій персонал у клієнтських організаціях протягом певного періоду часу².

3) *The Service Delivery System / Organisation*. Третій вимір включає систему надання та організації послуг, що часто безпосередньо пов'язана з раніше обговорюваним аспектом - зв'язком між постачальником послуг та його клієнтом (клієнтським інтерфейсом). Постачання – це один конкретний тип взаємодії через клієнтський інтерфейс (інші – фінансові операції, про-

¹ Pim den Hertog, Rob Bilderbeek. Conceptualising Service Innovation and Service Innovation Patterns. 1999. 31 p. P. 6. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.102.9390&rep=rep1&type=pdf>.

² Там само. P. 6.

ектні вкладення, обслуговування після продажів тощо). Це питання стосується внутрішніх організаційних механізмів, якими потрібно керувати, щоб дозволити працівникам сфери обслуговування правильно виконувати свою роботу, а також розвивати та пропонувати інноваційні послуги. Воно тісно пов'язане з питанням про те, як наділити працівників та сприяти їм, щоб вони могли виконувати свою роботу та адекватно поставляти продукти обслуговування. З одного боку, нові послуги можуть вимагати нових організаційних форм, особистих можливостей та навичок. З іншого боку, організація може бути спроектована, а працівників можна пройти навчання, щоб залишити місце для інновацій та нетрадиційних рішень практичних проблем¹.

4) *Technological options*. Четвертий вимір - це центр багатьох аналізів та дискусій, особливо щодо ступеня, на якій самі фірми сервісних послуг на практиці формують розвиток технологій. Очевидно, що інноваційні послуги можливі без технологічних інновацій; Технологія не завжди є виміром. Тим не менш, на практиці існує широкий спектр взаємозв'язків між «технологією» та «інноваційними послугами», відрізняючись від технології, яка головним чином відіграє роль як сприяючого або сприятливого чинника, до чогось набагато ближчого до інновацій, що керуються пропозиціями та технологіями. Сервісні фірми також відрізняються своєю обізнаністю щодо відповідних наявних технологічних варіантів, ступеня, в якій вони самі розпоряджаються необхідною технологією або мають доступ до необхідних знань, та ступеня, в якій вони можуть діяти як вимогливі клієнти та формулювати їхні технологічні потреби. Багато нововведень визначаються сферами послуг нижче за потоком, і їх, безумовно, можна вважати домінантою користувачів. Насправді користувачі можуть відігравати вирішальну роль у розробці та впровадженні нових послуг, хоча деякі необхідні технології можуть надходити від постачальників².

Моделі впровадження інноваційних послуг

Supplier-dominated innovation. Постачальнико-орієнтовані інновації. Даний шаблон відображає те, як в основному зображуються інновації в послугах: інновація (як правило, технологічна інновація) походить від відповідних апаратних галузей. Ці нововведення, що надходять від зовнішнього

¹ Pim den Hertog, Rob Bilderbeek. Conceptualising Service Innovation and Service Innovation Patterns. 1999. 31 p. P. 7. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.102.9390&rep=rep1&type=pdf>.

² Там само. P. 5.

постачальника, поширюються та впроваджуються користувачами сфери послуг, які, у свою чергу, задовольняють потреби власних клієнтів. Кілька прикладів такої схеми: впровадження мікрохвильової пічки значно розширило можливості приготування їжі в кафе та ресторанах; касові апарати та мобільні телефони набули широкого використання малими підприємствами, які зазвичай не використовують новітні технології¹.

Innovation within services. Інновації в межах послуг. За цією схемою фактична інновація та впровадження відбувається у самій фірмі, що надає послуги. Такі нововведення можуть бути як технологічними, так і нетехнологічними, а у багатьох випадках комбінованими. Приклади цього шаблону: новий продукт, комплект продуктів або нова система доставки, що розробляється в самій сервісній фірмі (наприклад, новою командою бізнесу) та впроваджується у всій організації, можливо, за допомогою «підтримки інновацій» ззовні².

Client-led innovation. Нововведення під керівництвом клієнтів. Ця закономірність представляє більше різноманіття інших моделей, ніж категорія сама по собі. У цьому випадку сервісна фірма відповідає на потреби, чітко сформульовані клієнтами. Хоча в певному сенсі кожна успішна інновація є реакцією на усвідомлену потребу ринку, будь то латентним або більш артикульованим способом, для деяких службових нововведень це є більш чітким, ніж для інших. Деякі приклади: Пропозиція громадського транспорту «від дверей до дверей», орієнтована на бізнес-мандрівника, може вважатися чіткою відповіддю на часто почуті скарги на те, що вони «хотіли б частіше користуватися громадським транспортом (поїздом), але перевезення до та після поїзда» занадто багато часу³.

Innovation through services. Інновації через послуги. Ця закономірність - одна із найскладніших моделей. У цьому випадку фірми, що надають послуги, впливають на фактичний інноваційний процес, що відбувається в межах фірми-клієнта, надаючи ресурси. Постачальник проміжних послуг може надавати ресурси знань, які підтримують інноваційний процес різними способами. Деякі приклади: надання експертному керівнику проекту необхідних навичок для впровадження інновації; надання тренінгів або письмових порад щодо вибору та реалізації продукції; надання консульта-

¹ Pim den Hertog, Rob Bilderbeek. Conceptualising Service Innovation and Service Innovation Patterns. 1999. 31 p. P. 10. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.102.9390&rep=rep1&type=pdf>.

² Там само. P. 11.

³ Там само. P. 5.

цій щодо того, як провести інноваційний процес, або надання інструментів підтримки творчості серед команд клієнтської організації¹.

Однак на практиці можна знайти багато варіацій цих інноваційних моделей. Іноді інновації відбуваються, наприклад, в окремих сервісних функціях (незалежно від того, це служба або виробнича фірма), які згодом можуть бути або не можуть бути передані спеціалізованим сервісним компаніям. Дві описані нижче ситуації також можна розглядати як дві додаткові моделі інноваційних послуг².

Paradigmatic innovations. Парадигматичні нововведення. Ця закономірність передбачає складні та повсюдні інновації, що дуже глибоко впливають на всіх суб'єктів у ланцюжку вартості. Для цього можуть знадобитися інновації у всіх наступних елементах системи цінностей. Цей тип інновацій передбачає абсолютно нову інфраструктуру, нові типи знань та адаптацію з боку проміжних та кінцевих користувачів. Наприклад: якщо в дуже густонаселеній місцевості регулярний перевезення вантажів уже неможливий і було прийнято рішення про перехід на підземний транспорт, сторонам через ціннісний ланцюг доведеться впроваджувати інновації та змінювати практику. Виробники транспортного обладнання повинні були б забезпечити абсолютно нове транспортне обладнання; транспортні компанії повинні були б змінити свої пропозиції послуг, перекваліфікувати свій персонал, продати свій товар різними способами; користувачі повинні змінити свою поведінку та використання транспортних засобів³.

Innovation in a firm's internalised service function. Інновації в інтерналізованій функції фірми. Ця закономірність надзвичайно поширена. Всі фірми неминуче займаються цілою низкою сервісних видів діяльності – а іноді це передбачає інновації. Виробник капітальних товарів може бути відомий якістю своєї продукції, але також і своєю інноваційною лізинговою схемою, добре організованою дилерською організацією, післяпродажним обслуговуванням або своїми навчальними заняттями на замовлення. Загалом, ця категорія інновацій сильно не помічається в дослідженнях інновацій. Ми підозрюємо, що звичайні інноваційні опитування, як правило, пропускають багато інновацій у таких сферах, як післяпродажний продаж та маркетинг. Але все більше виробничих фірм усвідомлюють, що пакет по-

¹ Pim den Hertog, Rob Bilderbeek. Conceptualising Service Innovation and Service Innovation Patterns. 1999. 31 p. P. 11. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.102.9390&rep=rep1&type=pdf>.

² Там само. Р. 13.

³ Там само. Р. 12.

слуг, що пропонуються навколо фактичного товару, може змінити конкуренцію чи ні. Досить часто додана вартість, реалізована за допомогою цих послуг, значно вища, ніж маржа, реалізована на товари капіталу¹.

Innovation in an outsourced service function. Інновації в функції аутсорсингу обслуговування. Управління приміщеннями, громадське харчування та прибирання є типовими прикладами аутсорсингу функцій сервісу, хоча аутсорсинг багатьох інших стратегічних функцій (наприклад, тимчасових продажів, управління та подібних послуг, контрактних і науково-дослідних послуг) стає все більш поширеним. У більшості випадків більш спеціалізовані сервісні фірми беруть на себе ці функції. У багатьох відносинах з аутсорсингом діяльність може бути точно визначена, а конкуренція за витратами може бути сильною; у таких випадках інновації є менш імовірними. Але в інших випадках існує достатній рівень спеціалізації та можливостей для економії масштабу, щоб забезпечити стимулювання інноваційних рішень. Наприклад, компанії все частіше наймають тимчасову працю, і все частіше клопітке завдання управління цими тимчасовими працівниками та пов'язані з ними документи можуть бути передані в агентство з тимчасової зайнятості. Своєю чергою, такі агентства все частіше знають, які саме людські ресурси потребують саме ця фірма-клієнт, і навіть можуть запропонувати повністю перейняти функцію управління людськими ресурсами. Це може включати навчання персоналу, найму додаткового персоналу або допомогу переселенцям знайти іншу роботу тощо².

¹ Pim den Hertog, Rob Bilderbeek. Conceptualising Service Innovation and Service Innovation Patterns. P. 14. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.102.9390&rep=rep1&type=pdf>.

² Там само. P. 14.