

JEL Classification: L21; L26; M1; M2; O3

Ігор Кривов'язюк, к.е.н., професор
 Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-8801-4700>
igor.kryvovjazyuk@lntu.edu.ua

Igor Kryvovjazyuk I., Candidate of Economic Sciences, Professor
 Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0002-8801-4700>
igor.kryvovjazyuk@lntu.edu.ua

МОДЕЛЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСКОНАЛОСТІ БІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ УПРАВЛІНСЬКОЇ ІННОВАТИКИ

В даній статті вирішено проблему побудови ефективної системи взаємопов'язаних і цілеспрямованих інноваційних змін в управлінні бізнесом. Основною метою дослідження є удосконалення моделі забезпечення досконалості бізнесу на засадах взаємопов'язаних і цілеспрямованих інноваційних змін в управлінні бізнесом. Критичний аналіз літературних джерел та підходів до вирішення проблеми побудови досконалої моделі ведення бізнесу підкреслює різноманітність застосовуваних методичних підходів і методів управлінської інноватики, проте в умовах технологізації бізнесу, необхідності прискорення обміну інформацією, розвитку інноваційності та, водночас, виникнення нових загроз виникає необхідність трансформації бізнесу та управління на засадах стратегування, інтелектуалізації управління, партнерської взаємодії, відповідності викликам зовнішнього середовища, комунікаційної ефективності, трансформації лідерства, збалансування проміжних і кінцевих результатів. Актуальність вирішення даної наукової проблеми полягає в тому, що своєчасне використання інноваційних засобів і методів управління при реалізації стратегічних намірів і цілей формує високу адаптивність компаній до трансформаційних процесів, що відбуваються у їх зовнішньому та внутрішньому середовищі під впливом впровадження цифрових технологій в бізнес-процеси. Науково-теоретичну та методологічну основу дослідження становили наступні методи: абстрактно-логічний та порівняльного аналізу – для узагальнення теоретичних підходів та підтвердження практичної вагомості розв'язання проблеми побудови моделі забезпечення досконалості бізнесу на засадах взаємопов'язаних і цілеспрямованих інноваційних змін в управлінні бізнесом; системного аналізу та моделювання – при побудові моделі забезпечення досконалості бізнесу на засадах управлінської інноватики; системно-аналітичний – при збалансуванні взаємодії складників забезпечення досконалості бізнесу; узагальнення – при зведенні висновків за результатами досліджень. Об'єктом дослідження є система взаємопов'язаних і цілеспрямованих інноваційних змін в управлінні бізнесом. У статті представлено результати вирішення проблеми побудови моделі забезпечення досконалості бізнесу при збалансуванні взаємодії складників такого забезпечення та здійсненні процесу цифрової трансформації бізнес-моделі. Результати дослідження мають практичну цінність для підприємницьких структур, які прагнуть підвищити ефективність системи взаємопов'язаних і цілеспрямованих інноваційних змін в управлінні бізнесом.

Ключові слова: управління бізнесом, стратегічне бачення, лідерство свідомого впливу, інтелектуалізація управління бізнесом, збалансована партнерська взаємодія, комунікаційна ефективність, збалансованість результатів, цифровізація бізнесу, бізнес-модель.

MODEL FOR ENSURING BUSINESS EXCELLENCE ON THE BASIS OF MANAGEMENT INNOVATION

The problem of building an effective system of interconnected and purposeful innovative changes in business management is solved in the article. The main purpose of the research is to improve the model of business excellence on the basis of interconnected and purposeful innovative changes in business management. Critical analysis of literature sources and approaches to solving the problem of building a perfect model of business emphasizes the diversity of applied methodological approaches and methods of management innovation. However, in terms of business technologicalization, necessity to accelerate information exchange, development of innovation and, at the same time, development of new threats, the need on the basis of strategizing, intellectualization of management, partnership, compliance with the challenges of the external environment, communication efficiency, leadership transformation, balancing intermediate and final results, there is a need to transform business and management on the basis of strategizing, intellectualization of management, partnership interaction, compliance with the challenges of the external environment, communication efficiency, transformation of leadership, balancing intermediate and final results. Relevance of solving of this scientific issue is that the timely use of innovative tools and management methods in the implementation of strategic intentions and goals forms a high

adaptability of companies to transformation processes occurring in their external and internal environment under the influence of digital technologies in business processes. The scientific-theoretical and methodological basis of the study were the following methods: abstract-logical and comparative analysis – to generalize theoretical approaches and confirm the practical importance of solving the problem of building a model of providing business excellence on the basis of interconnected and focused innovative changes in business management; system analysis and modelling – method of building a model of business excellence based on managerial innovation; system-analytical – method of balancing the interaction of the components providing business excellence; generalization – when drawing conclusions based on research results. The object of research is a system of interconnected and purposeful innovative changes in business management. The results of solving the problem of building a model of business excellence while balancing the interaction of the components of such provision and implementation of the process of digital transformation of the business model. The results of the research have practical value for business entities that seek to increase the effectiveness of interconnected and purposeful innovative changes in business management.

Key words: *business management, strategic vision, leadership of conscious influence, intellectualization of business management, balanced partnership interaction, communication efficiency, balanced results, digitalization of business, business model.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Ведення бізнесу в сучасних умовах, що характеризуються здійсненням трансформаційних процесів, необхідністю своєчасного реагування на виклики пандемії COVID-19, цифровізацією бізнесу тощо супроводжується виникненням численних проблем, які вимагають їх розв'язання для забезпечення його досконалості. Серед найбільш актуальних для бізнесу проблем нині прийнято відносити обмежене використання ІТ в управлінні (*Van der Aalst, 2016*), складність управління середовищем бізнесу та формування безпечного бізнес-менеджменту, недостатньо вивчені можливості розвитку реінжинірингу (*Alotaibi & Liu, 2017*), слабе використання стратегічних можливостей (*Kryvovuzayuk & Strilchuk, 2016*), ігнорування загроз кризового стану під час здійснення інноваційних процесів (*Kryvovuzayuk, 2014*), труднощі поширення та застосування управлінських інновацій (*Broekhof & Godillot, 2015*), необхідність трансформації моделей лідерства в бізнесі (*Britchenko та ін., 2018*).

Відтак, ведення недосконалого бізнесу є результатом негативного впливу зовнішніх факторів на діяльність компаній, а також наслідком ігнорування його слабких сторін, серед яких першочерговою є недостатність уваги до цифровізації бізнесу та запровадження управлінських інновацій. Своєчасне ж використання інноваційних засобів і методів управління при реалізації стратегічних намірів і цілей формує високу адаптивність компаній до трансформаційних процесів, що відбуваються у їх зовнішньому та внутрішньому середовищі під впливом впровадження цифрових технологій в бізнес-процеси, формування нової системи знань про систему управління. Ключовою метою таких змін вважається створення нової системи взаємодії бізнесу, партнерів, суспільства, уряду або ж моделлю забезпечення досконалості бізнесу (*EFQM, 2019*).

Стратегічне бачення, інтелектуалізація управління бізнесом, збалансована партнерська взаємодія, комунікаційна ефективність, лідерство свідомого впливу, збалансованість результатів, відповідність викликам зовнішнього середовища – усе це покликане сприяти диверсифікації бізнесу, зміцненню інноваційних систем компаній, ліквідації прогалин промислової та науково-технічної політики розвитку компаній шляхом впровадження передових методів і засобів управління. Пошуку такої досконалої моделі бізнесу на засадах управлінської інноватики й присвячено матеріали дослідження.

Дане дослідження виконано в межах науково-дослідної теми «Управлінські інновації в методології вирішення проблем розвитку підприємництва та забезпечення досконалості бізнесу» (№ д/р: 0121U108254).

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення проблеми. Вирішення проблеми побудови досконалої моделі ведення бізнесу завжди

перебувало в центрі уваги вчених. Перші серйозні спроби удосконалення засад ведення бізнесу в XXI столітті спрямовано на покращення інтелектуалізації управління (Nermien, 2003), переосмислення бізнес-моделей, основаних на проривних інноваціях і пов'язані з пошуком переваг над конкурентами (Voelpel *ma in.*, 2004). Згодом було встановлено, що відкриті моделі інновацій створюють безліч нових можливостей, розвиваючи та вдосконалюючи моделі управління та бізнесу (Docherty, 2006). Подальше покращення розуміння нових розробок бізнес-моделей у сфері підприємництва, незважаючи на складність завдання, спрямовано на поліпшення обґрунтованості рішень, пов'язаних із використанням нових технологій, інноваційних практик, кращою структурованістю бізнес-моделей (Trimi, 2012). Також важливим стало встановлення впливу організаційних процедур у процесі реалізації управлінських інновацій (Lin *ma in.*, 2017) та організаційної культури на адаптивні можливості управлінських інновацій (Alofan *ma in.*, 2020).

В сучасних наукових публікаціях основну увагу зосереджено на удосконаленні управління взаємовідносин з клієнтами, що досягається шляхом цифрової трансформації та побудови інноваційно стійкої бізнес-моделі (Gil-Gomez *ma in.*, 2020), вивченню взаємозв'язків між інноваційними бізнес-моделями та цифровими стартапами для створення єдиної структури управління в контексті стратегічного прискорення (Ghezzi & Cavallo, 2020), вирішенні дискусійного питання щодо зв'язків LM-OP та інновацій (Abdallah *ma in.*, 2021). Забезпечення підвищення конкурентоспроможності та продуктивності вбачається на основі створення бізнес-моделі на засадах зеленої та циркулярної економіки, які посилюють підхід до сталого розвитку економічних процесів (Crucerescu, 2020). В іншому дослідженні підкреслюється, що управлінські інновації забезпечують найкращу гарантію довгострокового розвитку та успіху в бізнесі шляхом вирівнювання інноваційних цілей та пріоритетів (Hensmans, 2021). Передовий досвід впровадження управлінських інновацій вказує на доцільність зосередження уваги на використанні ключових принципів таких напрямків як стратегічне управління, проєктне управління, управління знаннями та управління фінансами (Alfaro, 2017), що являє комплексний підхід до вирішення проблем досконалості бізнесу. Не менш важливого значення набуває й удосконалення методології впровадження управлінських інновацій при пошуку актуальних засобів забезпечення досконалості бізнесу (Kryvovuzayuk, 2020). Також відзначається, що синтез кількісних і якісних методів досліджень (Bell *ma in.*, 2019) взмозі підвищити якість процесу реалізації управлінських рішень.

Віддаючи належне вагомому внеску цих науковців, хочемо підкреслити, що проведені дослідження носять частковий характер відносно реалізації механізмів побудови моделі забезпечення досконалості бізнесу. Адже в умовах технологізації бізнесу, необхідності прискорення обміну інформацією, розвитку інноваційності та, водночас, виникнення нових загроз виникає необхідність трансформації бізнесу та управління на засадах стратегування, інтелектуалізації управління, партнерської взаємодії, відповідності викликам зовнішнього середовища, комунікаційної ефективності, трансформації лідерства, збалансування проміжних і кінцевих результатів. Практична значущість вирішення проблеми побудови моделі забезпечення досконалості бізнесу на засадах взаємопов'язаних і цілеспрямованих інноваційних змін в управлінні бізнесом визначають спрямованість даного дослідження.

Мета статті полягає в удосконаленні моделі забезпечення досконалості бізнесу на засадах взаємопов'язаних і цілеспрямованих інноваційних змін в управлінні.

Методологія та методи дослідження. Науково-теоретичну та методологічну основу дослідження становили наступні методи: абстрактно-логічний та порівняльного аналізу – для узагальнення теоретичних підходів та підтвердження практичної вагомості розв'язання проблеми побудови моделі забезпечення досконалості бізнесу на засадах взаємопов'язаних і цілеспрямованих інноваційних змін в управлінні бізнесом; системного аналізу та моделювання – при побудові моделі забезпечення досконалості бізнесу на засадах управлінської інноватики; системно-аналітичний – при збалансуванні

взаємодії складників забезпечення досконалості бізнесу; узагальнення – при зведенні висновків за результатами досліджень.

Результати. Багатогранність бізнес-діяльності сучасних компаній значно актуалізувала необхідність побудови моделі забезпечення досконалості бізнесу, орієнтованої не лише на внутрішні бізнес-процеси, але й на адаптивність відносно зовнішніх бізнес-можливостей. Відтак, на зміну старій моделі управління має прийти нова, яка в значній мірі визначатиметься необхідністю подальшої цифровізації бізнесу та зміною підходів і методів управління, орієнтованих на інноваційні засади. Загалом такі рішення покликані збільшити продуктивність, обсяги продажу, забезпечити нову якість продукції та сформуванати додану вартість бізнесу.

Зважаючи на результати критичного аналізу публікацій вчених [1–21], в основу моделі забезпечення досконалості бізнесу слід імплементувати принципи клієнтоорієнтованості, зростання ролі знань та інновацій, розвитку партнерських взаємозв'язків, ефективної комунікації, лідерства свідомого впливу, різноплановості та інноваційності управління, стратегічної перспективи, відповідності викликам зовнішнього середовища (рис. 1).

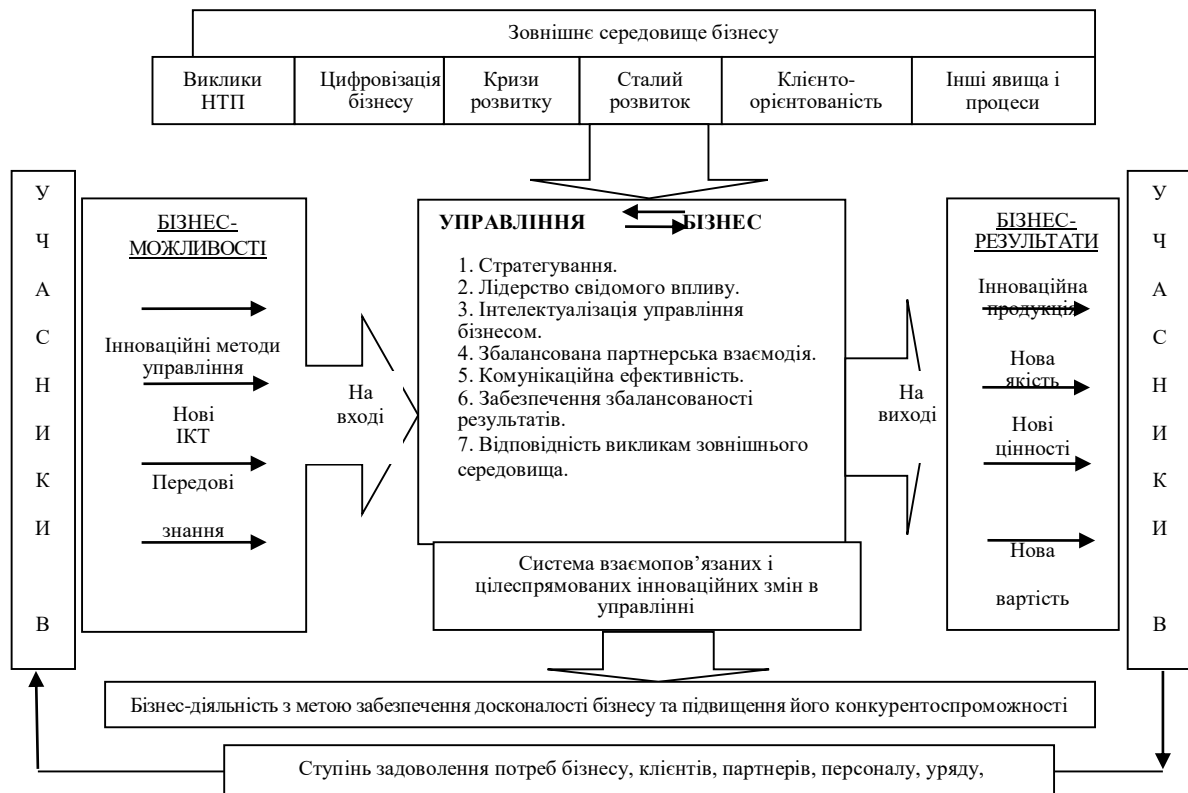


Рис. 1. Модель забезпечення досконалості бізнесу на засадах управлінської інноватики (авторська розробка)

Центральне ядро моделі забезпечення досконалості бізнесу становить система взаємопов'язаних і цілеспрямованих інноваційних змін в управлінні:

1. Стратегування. Постійне вдосконалення застосовуваних в управлінні підходів призвело до зміни загальної концепції стратегічного управління. Окрім важливості формування стратегічного бачення через окреслення місії, збалансування результатів, цифровізацію бізнесу, реалізацію діагностики стратегічних можливостей, розвиток організаційної культури управління, імплементацию принципів ризик-менеджменту, значна увага стала концентруватись на використанні антикризових засад, пошуку стратегічних змін, що сприятимуть покращенню зв'язків з клієнтами, систематичному впровадженню нових науково-технічних рішень, виведенню інновацій на ринок,

покращенню еластичності бізнес-діяльності. Так, проблема вибору стратегії в ускладнених умовах господарювання виступає одним із найважливіших завдань розвитку бізнесу. Вирішення цієї проблеми можливе шляхом використання матриці управління кризовим станом (*Kryvovoyazyuk, 2013*).

2. Лідерство свідомого впливу. Розвиток підприємницького лідерства в умовах формування глобального підприємництва став основою виникнення нового стилю управління – лідерства свідомого впливу, що прийшло на заміну транзакційного та трансформаційного лідерства. Лідерство свідомого впливу характеризує ряд відмінностей: лідери повинні діяти в інтересах суспільства; власні амбіції лідера повинні підпорядковуватись необхідним етичним і моральним вимогам; лідерські можливості повинні забезпечувати створення можливостей для подальшого розвитку економічного простору; вплив лідера на дії команди повинен бути свідомим, рівно як і вплив на суспільство; лідер не повинен використовувати залучені знання та наявні вміння для задоволення власних інтересів чи амбіцій. Реалізація лідерських можливостей за такого підходу повинна виходити з необхідності врахування таких ключових факторів як швидкість пристосування до змін зовнішнього середовища (гнучкість та адаптивність), ефективність реагування на запити суспільства (економічність), вміння використовувати передові способи досягнення намічених цілей (знання та технології). Дії такого лідерства повинні поширюватись через глобальне інформаційне середовище з активним впровадженням інновацій, враховувати аспект соціалізації відносин підприємця та контактної групи (*Britchenko та ін., 2013*).

3. Інтелектуалізація управління бізнесом. З початку XXI століття цілеспрямоване розширення масштабу та поліпшення умов застосування знань в сфері управління бізнесом стало однією з ключових особливостей ведення сучасної економіки, що спрямована на налагодження зв'язків між інформаційними об'єктами, що досліджуються, та особою, що приймає рішення, з автоматизованою системою. Це викликало необхідність створення та застосування методів і засобів інтелектуалізації управління бізнесом, активного задіяння системи знань з метою формування інтелектуального потенціалу компаній. Цифровізації бізнесу відведено важливе місце в процесі розвитку інтелектуалізації управління бізнесом. Зокрема, для покращення інтелектуалізації управління підприємствами реоменується використовувати інструментарій Business Intelligence (*Mezentseva, 2019*).

4. Збалансована партнерська взаємодія. Для бізнесу надзвичайно важливо, щоб існувала тісна взаємодія з клієнтами, владними інституціями, суспільством тощо. Цілеспрямована взаємодія сторін забезпечує перехід з нижчого рівня бізнес-відносин на вищий, якісно новий, партнерський. Це відкриває доступ до ефективного використання ресурсів, створення нових можливостей, формування конкурентних переваг, переходу на стабільний довготривалий розвиток на основі використання пріоритетних стратегічних можливостей.

5. Комунікаційна ефективність. На етапі розвитку компаній використання передових методів та технологій комунікаційної взаємодії все більш важливо для підтримки їх стабільної та ефективної роботи. Комунікації мають вплив на лідерство персоналу, мотивацію та якість прийняття рішень, ефективність їх реалізації. Однак, лише за орієнтації на довгострокові інтереси можливо стверджувати про ефективне управління комунікацією. Адже така комунікація допомагає розширити можливості спілкування та розробляти нові рішення для своєчасного реагування на зміни комунікаційних потреб, зважаючи на внутрішні та зовнішні фактори впливу бізнес-середовища.

6. Забезпечення збалансованості результатів. Результати, отримані під час підприємницької діяльності, матимуть різну вагу для компаній, для клієнтів, ділових партнерів, працівників, урядів та суспільства. Вони повинні відповідати або перевищувати потреби або очікування клієнтів, ділових партнерів, працівників, урядів, а суспільство сформує позитивний імідж компанії. Важливим моментом для визначення

ступеня ефективності такого збалансування є використання збалансованої карти результатів по відношенню до управління бізнесом. Оцінку ефективності збалансування слід здійснювати із врахуванням трьох критеріїв: ефективності, результативності та гнучкості.

7. Відповідність викликам зовнішнього середовища. Взаємодія, в яку вступають суб'єкти бізнесу, здійснюючи реалізацію продукції клієнтам, формуючи ефективну систему ділових відносин з партнерами у бізнесі, протидіючи конкурентам, відшукуючи паритет з діями уряду та підтримку суспільства, неодмінно буде пов'язана із зовнішнім середовищем впливу. Додатковий та суттєвий вплив мають напрями науково-технічного розвитку, концепція сталого розвитку, загрози та виклики, цифровізація бізнесу. Адаптивність та гнучкість у реагуванні на запити зовнішнього середовища забезпечить необхідний рівень узгодженості дій компаній.

Забезпечення цифрової трансформації бізнесу виступає важливою основою розвитку клієнтоорієнтованості, збалансування цілей та результатів компаній (рис. 2).

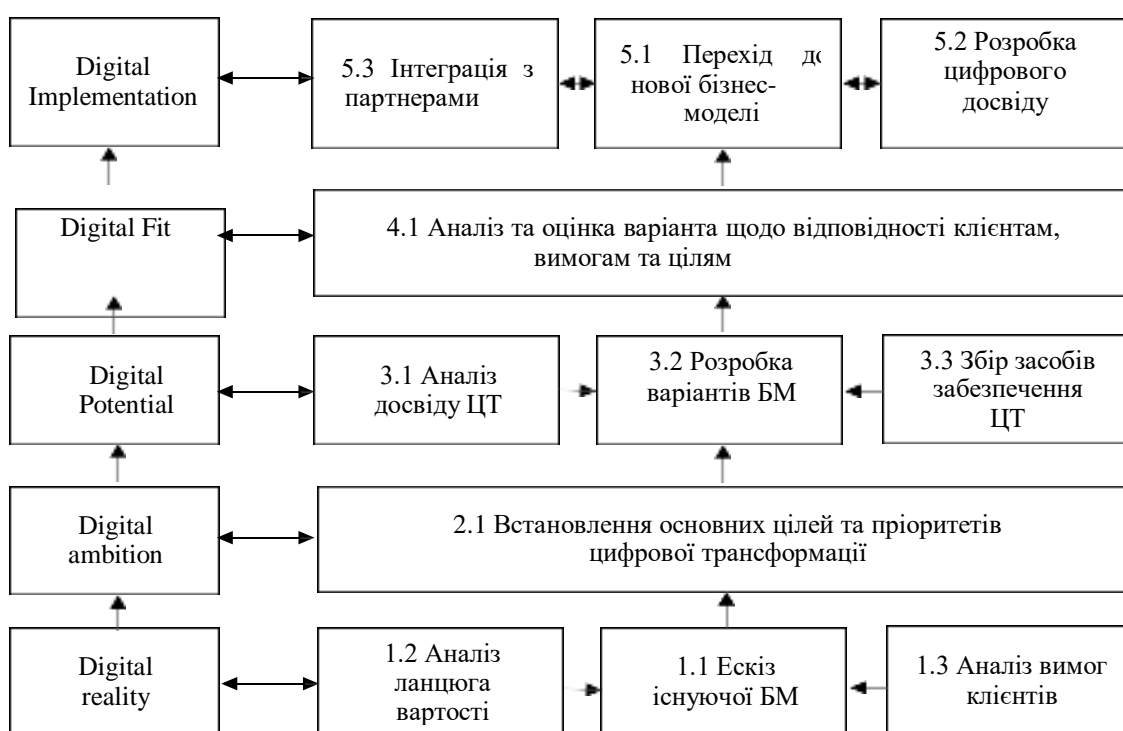


Рис. 2. Етапи процесу цифрової трансформації бізнесу (Shalmo, 2017)

На I етапі цифрової трансформації – Digital Reality (цифрова реальність) існуюча бізнес-модель визначається на основі результатів аналізу ланцюга вартості та зацікавлених сторін й вимог клієнтів. Це забезпечує розуміння цифрової реальності для компанії. На II етапі Digital Ambition (цифрові амбіції) визначають основні цілі щодо трансформації, що стосуються часу, фінансів, простору й якості. На III етапі – Digital Potential (цифровий потенціал) встановлюються найкращі практики та чинники, що сприяють розвитку цифрової трансформації. На IV етапі – Digital Fit (цифрова адаптація), де відбувається аналіз варіантів дизайну цифрової бізнес-моделі, проводиться їх оцінка та порівняння з існуючою бізнес-моделлю. На V етапі – Digital Implementation (цифрова реалізація) здійснюється упровадження розробленої цифрової бізнес-моделі із урахуванням цифрового досвіду клієнта і цифрової мережі створення вартості, що описують інтеграцію з партнерами (Shalmo, 2017).

Звичайно, криза Covid-19, яка значно прискорила діловий цифровий процес, і компанії для досягнення кращих економічних результатів нині все частіше використовують хмарні технології, електронну комерцію, аналіз великих даних тощо. Однак для українських компаній, в більшості випадків, це лише один зі способів освоїти нові можливості для бізнесу, які можуть призвести до значних активних результатів, підвищити конкурентоспроможність, забезпечити комерційне обслуговування на етапі інформаційно-комунікаційної технологізації бізнесу.

Висновки, обговорення та рекомендації. Своєчасне використання інноваційних засобів і методів управління при реалізації стратегічних намірів і цілей формує високу адаптивність компаній до трансформаційних процесів, що відбуваються у їх зовнішньому та внутрішньому середовищі під впливом впровадження цифрових технологій в бізнес-процеси.

Критичний аналіз наукових джерел з вирішення проблеми побудови досконалої моделі ведення бізнесу вказує на різноманітність застосовуваних методичних підходів і методів управлінської інноватики, проте в умовах технологізації бізнесу, необхідності прискорення обміну інформацією, розвитку інноваційності та виникнення нових загроз виникає необхідність трансформації бізнесу та управління на засадах стратегування, формування лідерства свідомого впливу, інтелектуалізації управління бізнесом, збалансованої партнерської взаємодії, комунікаційної ефективності, збалансування проміжних і кінцевих результатів, відповідності викликам зовнішнього середовища.

Модель забезпечення досконалості бізнесу на засадах управлінської інноватики, побудована на основі збалансування елементів системи взаємопов'язаних і цілеспрямованих інноваційних змін в управлінні бізнесом здатна сприяти досконалості бізнесу на основі застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в бізнес-діяльності та дозволить отримати створення інноваційної продукції, нової системи цінностей, нової якості взаємовідносин бізнесу, клієнтів, партнерів, персоналу й суспільства, забезпечуючи досягнення збалансованих результатів і нової доданої вартості бізнесу.

Важливою основою розвитку клієнтоорієнтованості, збалансування цілей та результатів компаній виступатиме цифрова трансформація бізнесу, як сучасний вектор спрямування його стратегічної орієнтації та, водночас, спосіб освоєння нових можливостей для бізнесу.

Результати дослідження мають практичну цінність для підприємницьких структур, які прагнуть підвищити ефективність системи взаємопов'язаних і цілеспрямованих інноваційних змін в управлінні бізнесом.

Подальші дослідження слід спрямувати в напрямку покращення адаптивних можливостей моделі шляхом використання економіко-статистичного апарату для отримання точних і достовірних результатів її обґрунтування.

Авторські внески

Концептуалізація: Кривов'язюк Ігор

Зберігання даних: Кривов'язюк Ігор

Формальний аналіз: Кривов'язюк Ігор

Придбання фінансування: Кривов'язюк Ігор

Розслідування: Кривов'язюк Ігор

Методика: Кривов'язюк Ігор

Адміністрація проекту: Кривов'язюк Ігор

Ресурси: Кривов'язюк Ігор

Нагляд: Кривов'язюк Ігор

Підтвердження: Кривов'язюк Ігор

Візуалізація: Кривов'язюк Ігор

Написання: Кривов'язюк Ігор

References:

1. Abdallah, A.B., Alkhalidi, R.Z. & Aljuaid, M.M. (2021) Impact of social and technical lean management on operational performance in manufacturing SMEs: the roles of process and management innovations. *Business Process Management Journal*, 27 (5), 1418-1444. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2020-0252>.
2. Alfaro, E. (2017). MIM3: Methodology of Innovation Management for Obtaining the Level 3 of I2MM. *ICPE Public Enterprise Half-Yearly Journal*, 23(1), 23-65. <https://doi.org/10.21571/pehyj.2017.2301.03>.
3. Alofan, F., Chen, St., Tan, H. (2020) National cultural distance, organizational culture, and adaptation of management innovations in foreign subsidiaries: A fuzzy set analysis of TQM implementation in Saudi Arabia. *Journal of Business Research*, 109, 184-199. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.037>.
4. Alotaibi, Y., Liu, F. (2017) Survey of business process management: challenges and solutions. *Enterprise Information Systems*, 11 (8), 1119–1153. <https://doi.org/10.1080/17517575.2016.1161238>.
5. Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business Research Methods*. 5th Edition, UK, Oxford University Press.
6. Britchenko, I.G., Smerichevskiy, S.F., Kryvoviazuk, I.V. Transformation of entrepreneurial leadership in the 21st century: prospects for the future. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. Atlantis Press: Proceedings of the 2nd International Conference on Social, economic, and academic leadership (ICSEAL 2018), volume 217, 115–121. <https://doi.org/10.2991/icseal-18.2018.17>.
7. Broekhof, M. & Godillot, B. (2015). *How to Manage Innovation as a Business. Understanding the Best Approaches and Tools to Manage the Complexity of Innovation*. URL: https://kalypso.com/files/docs/How_to_Manage_Innovation_as_a_Business.pdf.
8. Crucerescu, C. (2020) Economic paradigms and business models to achieve the sustainability of companies. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 20 (2), 72-80. URL: <http://www.annals.seap.usv.ro/index.php/annals/article/view/1264/1042>.
9. Ghezzi, A., Cavallo, A. (2020) Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*, 110, 519-537. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>.
10. Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R. & Lozano-Quilis, J.A. (2020) Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33:1, 2733-2750, DOI: 10.1080/1331677X.2019.1676283.
11. Hensmans, M. (2021) The innovation pyramid: five approaches to strategic decision-making, *Journal of Business Strategy*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2020-0292>.
12. Docherty, M. (2006). Primer on open innovation: Principles and practice. PDMA Visions, XXX (2), 13-17. URL: https://venture2.com/wp-content/uploads/2013/10/Primer_on_open_Innovation_Visions_April06.pdf.
13. Kryvoviazuk, I. (2014). Crisis and innovative activity of Ukraine's industrial enterprises. *Actual Problems of Economics*, 159 (9), 218-223.
14. Kryvoviazuk, I. (2013) Innovative approach to strategy selection for enterprise crisis management. *Actual Problems of Economics*, 149 (11), 77-85.
15. Kryvoviazuk, I., Vakhovych, I., Kaminska, I., Dorosh, V. (2020) Managerial innovations in methodology of solving export-import activity problems and ensuring international corporations business excellence. *Quality - Access to Success*, 21(178), 50-55. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-01/QAS_Vol.21_No.178_Oct.2020_p.50-55.pdf.
16. Kryvoviazuk, I.V., Strilchuk, R.M. (2016). Strategic opportunities management at engineering enterprises. *Actual Problems of Economics*, 183 (9), 144-155.
17. Lin, H., Chen, M. and Su, J. (2017) How management innovations are successfully implemented? An organizational routines' perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 456-486. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2016-0124>.
18. Mezentseva, O. (2019). Intellectualization of enterprise management using Business Intelligence's instruments. *Technology Audit and Production Reserves*, 4(4(48)), 19–24. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.179264>.
19. Model EFQM 2019 (2020) EFQM. Improving organisations. URL: <https://www.efqm.org/efqm-model> (дата звернення: 27.01.2022).
20. Nermien, Al-Ali (2003) Comprehensive Intellectual Capital Management: Step-by-Step. New Jersey, Hoboken, John Wiley & Sons.
21. Shalmo, D., Christopher, A. Williams, Luke, Boardman (2017) Digital transformation of business models – best practice, enablers and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21 (08), 1–17. DOI: 10.1142 / S136391961740014X.
22. Trimi, S., Berbegal-Mirabent, J. (2012) Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, 449–465. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0234-3>.
23. Van der Aalst, W., La Rosa, M. & Santoro, F. (2016). Business process management. *Business & Information Systems Engineering*, 58(1), 1-6. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0409-x>.
24. Voelpel, S.C., Leibold, M. & Tekie, E.B. (2004) The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of Change Management*, 4:3, 259-276, DOI: 10.1080/1469701042000212669.

Дата подання публікації 30.03.2022 р.