

УДК 338.467

A.V.Kuchumov, E.V.Pecheritsa,
Kuchumova V.N.

COVID-19 PANDEMIC, SERVICE INDUSTRY INNOVATION AND COMPETITIVENESS

Nowadays, innovation is becoming increasingly important for both scientists and practitioners due to the significant increase in the level of global competition and the constant search for customers to maximize the benefits from their purchasing decisions. The subject of the study is innovations in the service sector and their impact on the competitiveness of an organization in the context of the COVID-19 pandemic. The aim of the study is to study the mandatory introduction of innovations to increase competitiveness in a pandemic. Research methods: information search, systematic approach and comparison. More than 30 scientific works of foreign English-speaking scientists have been analyzed. It was revealed that the introduction of innovations at service enterprises in a crisis allows: to try to keep existing customers in a changing environment; consider the introduction of innovations as creating competitive value for customers, including for attracting new customers. It is concluded that in times of severe market disruption, offerings and business models can become obsolete as a result of changes in customer behavior and competitors' service value creation models.

Keywords: innovation, service industry, marketing, competitiveness, COVID-19 pandemic, digitalization, globalization.

А.В.Кучумов¹, Е.В.Печерица²,
В.Н.Кучумова³

ПАНДЕМИЯ COVID-19, ИННОВАЦИИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

В настоящее время инновации приобретают всё большее значение как для учёных, так и для практиков из-за значительного повышения уровня глобальной конкуренции и постоянного поиска клиентами максимальной выгоды от своих решений о покупке.

Предметом исследования являются инновации в сфере сервиса и их влияние на конкурентоспособность организации в условиях пандемии COVID-19. Целью исследования является изучение обязательного внедрения инноваций для повышения конкурентоспособности в условиях пандемии. Методы исследования: поиска информации, системного подхода и сравнения. Проанализировано более 30 научных работ зарубежных англоязычных учёных. Выявлено, что внедрение инноваций на предприятиях сферы услуг в условиях кризиса позволяет: попытаться удержать уже имеющих клиентов в изменяющихся условиях; рассматривать внедрение инноваций как создание конкурентоспособной ценности для клиентов, в том числе для привлечения новых клиентов. Сделан вывод о том, что во времена серьёзных потрясений на рынке традиционные услуги, а также бизнес-модели по их продвижению могут устареть в результате изменений в поведении клиентов и моделях создания сервисной ценности конкурентами.

Ключевые слова: инновации, сфера услуг, маркетинг, конкурентоспособность, пандемия COVID-19, цифровизация, глобализация.

¹ Кучумов А.В., доцент кафедры экономики и управления в сфере услуг, кандидат экономических наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный экономический университет", г. Санкт-Петербург
Kuchumov A.V., Associate Professor of the Department of Economics and Management in the Service Sector, PhD in Economics, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint-Petersburg State University of Economics", Saint-Petersburg

E-mail: arturspb1@yandex.ru

² Печерица Е.В., доцент кафедры экономической безопасности, кандидат социологических наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный экономический университет", г. Санкт-Петербург
Pecheritsa E.V., Associate Professor of the Department of Economic Security, PhD in Sociology, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint-Petersburg State University of Economics", Saint-Petersburg

E-mail: helene8@yandex.ru

³ Кучумова В.Н., менеджер по сопровождению клиентов малого и среднего бизнеса; АО Банк Интеза, г. Санкт-Петербург

Kuchumova V.N., SME Customer Service Manager; JSC Bank Intesa, Saint-Petersburg

E-mail: violetta.bodnar@gmail.com

DOI: 10.36807/2411-7269-2022-1-28-108-114

Введение

В настоящее время организации сферы услуг, много лет работающие на рынке, постоянно находятся под угрозой трансформаций из-за постоянно меняющихся правил игры и множества всё новых и новых фирм, появляющихся на рынке. Глобализация и цифровизация в настоящее время являются основными движущими силами изменений. Как правительствам, так и существующим фирмам сейчас необходимо адаптироваться к вызовам, связанным с этими изменениями. На сегодняшний день многие авторитетные фирмы осознали необходимость внедрения инноваций и создали процессы, процедуры или даже целые отделы исследований и разработок для изучения новых технологий и возможностей. Например, с 1990-х гг. компании, оказывающие финансовые услуги, начали значительно улучшать свои предложения, оцифровав большинство своих бизнес-процессов и используя цифровые технологии как для улучшения, так и для создания новых продуктов и услуг, в результате чего последние стали теперь всё более доступными через онлайн и офлайн каналы [1]. Тем не менее, новые игроки, которые в основном предлагают улучшенные онлайн-продукты и услуги, постоянно бросают вызов существующим финансовым компаниям, предлагая новые и улучшенные услуги. Особенно после финансового кризиса 2008 г. трудно оставаться конкурентоспособным в быстро меняющейся среде с новыми глобальными игроками и растущей волатильностью рынка. Текущую конкурентную среду можно охарактеризовать как очень динамичную из-за растущего числа новых игроков (как крупных, так и небольших стартапов), которые теперь предлагают традиционные услуги, обычно предлагаемые исключительно известными и долго проработавшими на рынке фирмами.

В течение десятилетий фирмы, предоставляющие услуги, могли легко полагаться на простое постепенное улучшение своих услуг, однако лишь немногие из них были способны создавать инновации, которые могли формировать или создавать принципиально новые интересные для потребителя услуги. В нынешних рыночных условиях крупные фирмы, предоставляющие те или иные услуги (финансовые, юридические, медицинские, образовательные и др.), испытывают трудности с внедрением новых технологий без изучения и использования новых прорывных бизнес-предложений. Тем не менее, такие радикальные инновации нужны для того, чтобы выжить.

Обычно компания может добиться успеха по сравнению со своими конкурентами только в том случае, если она предлагает клиентам более ценную для них услугу [2], которая может быть обеспечена либо путём предложения более низкой цены, либо более высоким качеством и персонализацией оказания услуги. Другими словами, можно сказать, что успех при оказании услуг выражается в том, что клиент, получивший услугу в конкретной компании, более удовлетворён и счастлив, чем если бы он воспользовался услугой у конкурентов [3].

В настоящее время в современном глобализованном мире в условиях постоянно растущей конкуренции, развития цифровизации, применения новейших маркетинговых технологий, и, наконец, в последние два года в условиях пандемии Covid-19, выживание организаций может быть гарантировано только за счёт внедрения новых предложений продуктов или услуг. Сейчас организациям крайне необходимо сосредоточиться на инновационных процессах, которые могли бы завоевать репутацию на рынке и повысить производительность. В зависимости от сферы деятельности организации зависит, будут ли инновации осуществляться медленными темпами (постепенные инновации) или могут внедряться мгновенно (радикальные инновации). Исследователи единодушны во мнении, что организации, которые постоянно стремятся к инновациям, более успешны по сравнению с теми организациями, которые вносят незначительные изменения и корректировки в свою работу [4], [5].

В развитых странах сектор услуг считается наиболее экономически эффективным сектором, на долю которого приходится наибольшая часть валового внутреннего продукта. Однако существует различие в концепции инноваций в производстве и сфере услуг.

Проведённые зарубежными учёными исследования концепции инноваций в сфере сервиса в различных секторах услуг, указывают на то, что концепция инноваций не может быть единообразной для всех секторов услуг и варьируется от сектора к сектору в зависимости от характера и динамики рынка конкретного сектора услуг.

Ещё одним существенным выводом зарубежных учёных является то, что концепция инноваций в сфере услуг различается в разных странах в зависимости от культурного контекста. Уместно отметить, что по-прежнему существует потребность в дальнейшем изучении концепции инновационных возможностей фирм, поскольку в существующей литературе нет согласия в отношении того, какие факторы определяют инновационные

возможности для достижения и обеспечения успеха предприятия сферы услуг [2], [3], [4], [5], [6].

Основная часть

Являясь глобальным кризисом в области здравоохранения и гуманитарных вопросов, пандемия COVID-19 затронула общество на макро-, мезо- и микроуровнях [7], и её экономические и социальные последствия беспрецедентны. Для государственных и частных организаций данный кризис является стратегической проблемой, и связанное с этим нарушение спроса и производственных мощностей, повышенная неопределённость и финансовая нестабильность требуют переоценки и реструктуризации бизнес-операций [8], [9]. Требуется внимание руководства, чтобы оценить, как пандемия влияет на клиентов и сотрудников [10], [11], [12], [13].

Внедрение инноваций в сфере услуг – один из способов справиться с кризисом, в связи с тем, что пандемия вызвала необычайный интерес к инновациям, включая призывы вдохновлять, инициировать и координировать инновации, выходящие за рамки уже разработанных и реализованных. Некоторые из этих инициатив носят глобальный или национальный характер; другие возникают на уровне организации или компании. Организации обычно сталкиваются с разрушительными изменениями в своей операционной среде, которые происходят относительно медленными темпами и с неравномерными последствиями, как, например, в случае цифровизации или при решении проблем устойчивости. Несмотря на сложность, это умеренные сбои по сравнению с беспрецедентной скоростью и глобальными масштабами пандемии и её последствий, которые затронули все сектора и слои общества. Этот кризис создал совершенно новый контекст для инноваций в сфере услуг, превосходящий все существующие исследования.

Инновации в сфере услуг обычно считались ключевым фактором организационной дифференциации и роста [14], [15], [16] и вопросом, отданным на усмотрение руководства. Но можно утверждать, что кризис, подобный пандемии, смещает акцент с дискреционных действий на принудительные, чаще всего для обеспечения выживания и устойчивости развития организации. Кризис, подобный COVID-19, ускорил внедрение инноваций в организациях сферы услуг не потому, что организации хотят внедрять инновации, а потому, что они были вынуждены это сделать. Со стратегической точки зрения навязанные инновации в сфере услуг смягчают негативные последствия, вызывая изменение мышления и стимулируя возможности для бизнеса, которые не рассматривались бы при обычных обстоятельствах [17], [18].

Внедрение инноваций на предприятиях сферы услуг в условиях кризиса позволяет:

- попытаться удержать уже имеющихся клиентов в изменяющихся условиях;
- рассматривать внедрение инноваций как создание конкурентоспособной ценности для уже имеющихся клиентов, в том числе и для привлечения новых клиентов.

Всеобъемлющие литературные источники и исследования, посвящённые внедрению инноваций в сфере услуг, опубликованные до 2020 г., ожидаемо описывают состояние дел до пандемии COVID-19. Некоторые из этих обзоров классифицируют сервисные инновации с точки зрения лежащих в их основе допущений и эпистемологий; например, в статье "Архетипы сервисных инноваций..." [15] авторы определяют четыре их вида: основанные на результатах, основанные на процессах, основанные на опыте и системные, с выделением функций, процессов и конфигураций действующих лиц. Авторы работы [16] ожидают, что эти четыре архетипа будут преобладать в сервисных организациях. Размышляя о текущем состоянии исследований инноваций в сфере услуг, авторы работы [19] выражают беспокойство по поводу разнообразия концепций и подходов, а также отсутствия кумулятивных исследований. В своём обзоре исследований в области дизайна услуг и инноваций Антонс Д. и Брайдбах К.Ф. [20] в свою очередь отмечают разнообразие в исследованиях и предлагают объединять похожие темы, как например, внедрение инноваций в сфере услуг и разработка новых бизнес-моделей.

Авторы работы [21] проанализировали исследования услуг за 27 лет и снова отметили разнообразие тем исследований. Их синтез выявил сильный акцент на оперативных и организационных вопросах.

Эти обзоры характеризуют исследования инноваций в сфере услуг как разнообразные по подходам и концепциям, но узкие по эмпирическому охвату.

В обычное время бизнес-модели и предложения услуг предприятия сферы услуг подстраиваются под клиентов и конкурентов в отрасли. Во времена серьёзных потрясений на рынке предложения и бизнес-модели могут устареть в результате изменений в поведении клиентов и моделях создания ценности конкурентами. В литературе по стратегическому менеджменту предполагается, что управленческое осмысление играет ключе-

вую роль в реагировании на кризис [22], [23]. Вводимые в условиях кризиса вынужденные меры реагирования на внезапные и непредвиденные сбои требуют преобразования предложения услуг и бизнес-моделей в рамках ограничений доступных ресурсов и операций. Понятие "вынужденных сервисных инноваций" предлагается к использованию для рассмотрения вопросов внедрения сервисных инноваций в условиях пандемии COVID-19 [24], [25], [26].

Таким образом, разрушительные последствия пандемии вызывают переосмысление инноваций в сфере услуг, что актуально и в других случаях критических сбоев.

Многие вынужденные инновации в сфере услуг, появившиеся в результате пандемии, ориентированы на краткосрочную перспективу – переждать бурю, – а не предвидеть будущие рыночные возможности. Критическое осмысление неявного акцента литературы по услугам на дискреционных инновациях позволяет сделать несколько выводов. Концепция навязанных сервисных инноваций выдвигает на первый план разрушительные силы изменений, которые необходимо рассматривать через стратегическую призму, дополняя архетипическую структуру инноваций, основанную на функциях, процессах и конфигурациях действующих лиц [27].

В качестве альтернативной концепции идея навязанных инноваций в сфере услуг заполняет некоторые из пробелов в существующей литературе. Подчёркивая стратегическую роль сервисных инноваций в контексте динамики, времени, пространства и динамических возможностей организаций, эта новая арена для исследований сервисных инноваций фокусируется на актуальности, а не просто на новизне инновации.

В результате серьёзных сбоев навязанные инновации в сфере услуг являются действиями для обеспечения устойчивости и обновления, а не для дифференциации и роста.

В конечном итоге инновации являются решающим фактором в организации из-за постоянного развития конкурентной среды [27], [28], [29], в которой работают организации. Важность инноваций для хорошей работы организаций в долгосрочной перспективе признаётся во множестве литературных источников, в связи с тем, что внедрение инноваций в деятельность организаций чаще всего положительно влияет на финансово-экономические показатели организаций [30]–[37]. Так, например, организационное обучение представляет собой конкурентное преимущество для организаций и приводит к повышению производительности труда, лояльности клиентов, прибыльности компании и занимаемой доле рынка. Организации, открытые к обучению, имеют больше шансов предсказать тенденции или изменения на рынке благодаря большей гибкости и скорости реагирования на кризис. Обучение поддерживает внутреннее самообновление компании и помогает определить стратегии, которые влияют на то, как организации выбирают, изучают, совершенствуют или переопределяют свои основные решения, связанные с бизнесом [38].

Инновационные стратегии являются решающим фактором успеха компании для достижения устойчивого конкурентного преимущества. С управленческой точки зрения инновации – это успешная реализация творческих идей внутри организации. С этой точки зрения творчество является одной из отправных точек для инноваций посредством объединения и включения знаний в новые, оригинальные и актуальные продукты, процессы и/или услуги. Следовательно, инновации – это внедрение и реализация новых идей и знаний. Учитывая, что обучение является важнейшим фактором для генерации инноваций, организации с большей вероятностью добьются их успешного внедрения, если будут стремиться к постоянному обучению своих сотрудников, так как при внедрении проектов по разработке новых продуктов новые знания позволят им лучше и быстрее адаптироваться к различным факторам внешней среды, таким как неопределённость потребительского спроса, новые технологические разработки и/или усиление конкуренции.

Развивать или не развивать инновационную деятельность – важное решение, которое должна принять компания, поскольку оно влечёт за собой привлечение инвестиций, финансовая отдача от которых обычно получается в среднесрочной или долгосрочной перспективе. Когда организация решает инвестировать в инновации, она должна определить, как это должно быть сделано: в виде создания отдельного сектора, включающего специалистов, ответственных за инновационную деятельность; или же в виде приобретения готовых патентов, или путём найма компаний, занимающихся исследованиями и разработками (НИОКР), или смешанным образом, в виде развития исследований внутри компании и одновременного взаимодействия со сторонними организациями.

Выводы

Пандемия COVID-19 распространяется с невероятной скоростью. Вслед за чрезвычайной ситуацией в области здравоохранения мир столкнулся с самым серьёзным экономическим потрясением со времён Второй мировой войны. Рестораны были вынуждены закрыть свои двери, а туристам запретили пересекать границы. Кризис COVID-19 обнажил уязвимые места в глобальных цепочках поставок различных отраслей (например, информационных и коммуникационных технологий, автомобильных запчастей) и сервисных сетей (например, финансовых продуктов). При преодолении кризиса компании, справляясь с неопределённостью, нуждаются в новых перспективах, методах и практических шагах, чтобы опережать следующий этап текущего кризиса и быть лучше подготовленными к будущим кризисам. Во время нынешнего кризиса и изменений учёные признали необходимость определения направлений исследований как решающих. Поскольку пандемия COVID-19 представляет собой драматический поворот событий, она побудила сервисных исследователей подвергнуть сомнению предыдущие и устоявшиеся исследовательские приоритеты и провести ответственные исследования, чтобы соединить теорию и практику для накопления знаний, полезных для предприятий сферы услуг.

Список использованных источников

1. Das P., Verburg R., Verbraeck A. and Bonebakker L. (2018). "Barriers to innovation within large financial services firms: An in-depth study into disruptive and radical innovation projects at a bank". *European Journal of Innovation Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 96-112. <https://doi-org.ezproxy.unecon.ru/10.1108/EJIM-03-2017-0028>.
2. Cui A.S. and Wu F. (2017). "The impact of customer involvement on new product development: contingent and substitutive effects". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 34, No. 1, pp. 60-80.
3. Tavassoli M., Faramarzi G.R. and Saen R.F. (2014). "Efficiency and effectiveness in airline performance using a SBM-NDEA model in the presence of shared input". *Journal of Air Transport Management*, Vol. 34, pp. 146-153.
4. Kungu G., Desta I. and Ngui T. (2014). "An assessment of the effectiveness of competitive strategies by commercial banks: a case of equity bank". *International Journal of Education and Research*, Vol. 2, No. 12, pp. 333-346.
5. Rangus K. and Slavec A. (2017). *The Interplay of Decentralization, Employee Involvement and Absorptive Capacity on Firms' Innovation and Business Performance*, *Technological Forecasting and Social Change*.
6. Kiani M.N., Mustafa S.H. and Ahmad M. (2019). "Does innovation capabilities affect the new service innovation success among Pakistani cellular companies?". *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, Vol. 13, No. 1, pp. 2-16. <https://doi-org.ezproxy.unecon.ru/10.1108/APJIE-10-2018-0058>.
7. Finsterwalder J. and Kuppelwieser V.G. (2020). "Equilibrating resources and challenges during crises: a framework for service ecosystem wellbeing". *Journal of Service Management*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print, doi: 10.1108/JOSM-06-2020-0201.).
8. Cortez R.M. and Johnston W.J. (2020). "The Coronavirus crisis in B2B settings: crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory". *Industrial Marketing Management*, Vol. 88, July, pp. 125-135.
9. Kabadayi S., O'Connor G.E. and Tuzovic S. (2020). "Viewpoint: the impact of coronavirus on service ecosystems as service mega-disruptions". *Journal of Services Marketing*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print, doi: 10.1108/JSM-03-2020-0090.
10. Klaus Ph. and Manthiou A. (2020). "Applying the EEE customer mindset in luxury: reevaluating customer experience research and practice during and after corona". *Journal of Service Management*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print, doi: 10.1108/JOSM-05-2020-0159.
11. Lang B., Dolan R., Kemper J.A. and Northey G. (2020). "Prosumers in times of crisis: definition, archetypes and implications". *Journal of Service Management*.
12. Sheth J. (2020). "Impact of covid-19 on consumer behavior: will the old habits return or die?". *Journal of Business Research*, Vol. 117, September, pp. 280-283.
13. Tuzovic S. and Kabadayi S. (2020). "The influence of social distancing on employee wellbeing: a conceptual framework and research agenda". *Journal of Service Management*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print, doi: 10.1108/JOSM-05-2020-0140.
14. Feng C., Ma R. and Jiang L. (2020). "The impact of service innovation on firm performance: a meta-analysis". *Journal of Service Management*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print, doi: 10.1108/JOSM-03-2019-0089.

15. Helkkula A., Kowalkowski C. and Tronvoll B. (2018). "Archetypes of service innovation: implications for value cocreation". *Journal of Service Research*, Vol. 21, No. 3, pp. 284-301.
16. Kowalkowski C. and Witell L. (2020). "Typologies and frameworks in service innovation", in Bridges, E. and Fowler, K. (Eds), *The Routledge Handbook Of Service Research Insights and Ideas*, Routledge.
17. Nenonen S. and Storbacka K. (2020). "Don't adapt, shape! Use the crisis to shape your minimum viable system—And the wider market", *Industrial Marketing Management*, Vol. 88, pp. 265-271.
18. Batat W. (2020). "How Michelin-starred chefs are being transformed into social bricoleurs? An online qualitative study of luxury foodservice during the pandemic crisis", *Journal of Service Management*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print, doi: 10.1108/JOSM-05-2020-0142.
19. Gustafsson A., Snyder H. and Witell L. (2020). "Service innovation: a new conceptualization and path forward", *Journal of Service Research*, Vol. 23, No. 2, pp. 111-115.
20. Antons D. and Breidbach C.F. (2018). "Big data, big insights? Advancing service innovation and design with machine learning", *Journal of Service Research*, Vol. 21, No. 1, pp. 17-39.
21. Furrer O., Kerguignas J.Y., Delcourt C. and Gremler D.D. (2020). "Twenty-seven years of service research: a literature review and research agenda", *Journal of Services Marketing*, Vol. 34, No. 3, pp. 299-316.
22. Teece D.J. (2007). "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 13, pp. 1319-1350.
23. Baden-Fuller C. and Teece D.J. (2020). "Market sensing, dynamic capability, and competitive dynamics", *Industrial Marketing Management*, Vol. 89 August, pp. 105-106, doi: 10.1016/j.indmarman.2019.11.008.
24. Hamel G. and Prahalad C.K. (1994). "Competing for the future", *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 4, pp. 122-128.
25. Payne A., Frow P., Steinhoff L. and Eggert A. (2020). "Toward a comprehensive framework of value proposition development: from strategy to implementation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 87, May, pp. 244-255.
26. Heinonen K. and Strandvik T. (2021). "Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovation", *Journal of Service Management*, Vol. 32, No. 1, pp. 101-112. <https://doi-org.ezproxy.unecon.ru/10.1108/JOSM-05-2020-0161>.
27. Snyder H., Witell L., Gustafsson A., Fombelle P. and Kristensson P. (2016). "Identifying categories of service innovation: a review and synthesis of the literature", *Journal of Business Research*, Vol. 69, No. 7, pp. 2401-2408.
28. Parasuraman A., Zeithaml V.A. & Berry L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4) 41-50. doi:10.2307/1251430.
29. Avlonitis G.J., Papastathopoulou P.G. & Gounaris S.P. (2001). An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios. *Journal of Product Innovation Management*, 18(5), 324-342. doi: 10.1111/1540-5885.1850324.
30. Gonzaga B.S., Figueiredo P.S., Souza E.L.R.D.C. and Passos F.U. (2020). Organizational learning capacity of startups in Northeast Brazil, *Revista de Gestão*, 27(3), 301-316. doi: 10.1108/REGE-11-2019-0116.
31. Gomes G., Seman L.O. & De Montreuil L.J.C. (2020). Service innovation through transformational leadership, work-life balance, and organizational learning capability. *Technology Analysis & Strategic Management*. 33(4). doi: 10.1080/09537325.2020.1814953.
32. Gomes G. & Wojahn R. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: Study in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Revista de Administração (São Paulo)*, 52(2), 163-175. doi: 10.1016/j.rausp.2016.12.003.
33. Shan P., Song M. & Ju X. (2016). Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link? *Journal of Business Research*, 69(2), 683-690. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.08.032.
34. Altinay L., Madanoglu M., De Vita G., Arasli H. & Ekinici Y. (2016). The interface between organizational learning capability, entrepreneurial orientation, and SME growth. *Journal of Small Business Management*, 54(3), 871-891. doi:10.1111/jsbm.12219.

35. Alegre J. & Chiva R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, (28)6, 315-326. doi: 10.1016/j.technovation.2007.09.003.
36. Gupta V.K., Dutta D.K. & Chen X. (2014). Entrepreneurial orientation capability and firm performance under conditions of organizational learning. *Journal of Managerial Issues*, 26(2), 157-173.
37. Fernández-Mesa A. & Alegre J. (2015). Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. *International Business Review*, 24(1), 148-156. doi: 10.1016/j.ibusrev.2014.07.004.
38. Kitsios F.C. & Grigoroudis E. (2020). Evaluating service innovation and business performance in tourism: A multicriteria decision analysis approach. *Management Decision*, 58(11), 2429-2453. doi: 10.1108/MD-09-2019-1326.
39. Gomes G., Seman L.O., Berndt A.C. and Bogoni N. (2022). "The role of entrepreneurial orientation, organizational learning capability and service innovation in organizational performance", *Revista de Gestão*, Vol. 29, No. 1, pp. 39-54. <https://doi-org.ezproxy.unecon.ru/10.1108/REGE-11-2020-0103>.