

*Богатырева К. А., аспирант кафедры стратегического и международного менеджмента,
Высшая школа менеджмента СПбГУ, г. Санкт-Петербург, bogatyreva.karina@gmail.com*

Место концепции предпринимательской ориентации в современных управленческих исследованиях

В статье предпринята попытка показать место концепции предпринимательской ориентации (ПО) в теории стратегического менеджмента через рассмотрение основных теоретических подходов, используемых в современных исследованиях для объяснения роли ПО в фирме. В частности, предлагается рассматривать роль ПО в рамках идей школ проектирования и планирования в теории стратегического управления как механизма адаптации фирмы к условиям внешней среды и в контексте ресурсной концепции как уникального организационного ресурса, способного повысить результаты деятельности фирмы и ее конкурентоспособность. В обоих направлениях может быть применен как ситуационный, так и конфигурационный подход к исследованию взаимосвязей ПО, основных характеристик деловой среды фирмы и результатов ее деятельности. При ситуационном подходе подразумевается, что эффективность управленческих методов зависит от ряда контекстуальных факторов, и рассматриваются двумерные взаимосвязи между элементами. При конфигурационном подходе, исходя из того же допущения предполагается рассмотрение целых систем взаимосвязей контекстуальных переменных. В работе представлена интеллект-карта, демонстрирующая место концепции предпринимательской ориентации в современных управленческих исследованиях, сформулированы различия основных теоретических подходов к изучению предпринимательской ориентации фирмы.

Ключевые слова: предпринимательская ориентация, инновационность, проактивность, готовность к риску, стратегический менеджмент, ситуационный подход, конфигурационный подход.

Введение

Теория предпринимательства является основой для большого количества исследований, проводимых в рамках таких дисциплин, как экономика, менеджмент и психология, объединяющих ученых со всего мира. Данная теория берет начало в работах Ричарда Кантильона (ок. 1680–1734). Ее развитие на ранних этапах связано с трудами таких экономистов, как Жан-Батист Сэй (1767–1832), Йозеф Шумпетер (1883–1950), Фрэнк Найт (1885–1972), Питер Друкер (1909–2005), Израэл Кирцнер (род. 1930). В настоящее время существует большое количество высокорейтинговых научных журналов, специализирующихся на исследованиях предпринимательства (см., напр., *Journal of Business Venturing*,

Small Business Economics, Entrepreneurship: Theory&Practice, Journal of Small Business Management и др.). Помимо этого, на регулярной основе проводятся крупные международные конференции, предоставляющие площадку для дискуссии и обмена знаниями ученым, работающим в области исследований предпринимательства (напр., Конференция Американской Ассоциации Малого Бизнеса и Предпринимательства (United States Association for Small Business and Entrepreneurship), Конференция Международного Совета Малого Бизнеса (International Council for Small Business), Конференция исследований предпринимательства и малого бизнеса (*Research in Entrepreneurship and Small Business*) и др.). Это свидетельствует о том, что область изучения предпринимательства активно разви-

вается, объединяя различные направления исследований [Рубин, 2012].

Существует несколько основных подходов к исследованиям предпринимательства. Так, в работе [Van Burg et al., 2014] выделены позитивистский подход (*positivist mode*), описательный подход (*narrative mode*) и подход проектирования (*design mode*). Подход проектирования используется в исследованиях, посвященных разработке принципов успешной предпринимательской деятельности на основе наблюдений за деятельностью предпринимателей (см., напр.: [Saravathy, 2003, 2004; Van Burg et al., 2008]). В рамках описательного подхода главной целью исследований является выявление основных ценностей и характеристик предпринимателей, а также изучение их образа действий и особенностей восприятия действительности, отличающих предпринимателей от непредпринимателей (напр., [Downing, 2005]). Позитивистский подход предполагает акцент на сущности предпринимательства как процесса и явления, обладающего рядом наблюдаемых характеристик (напр., [Shane, Venkataraman, 2000; Welter, 2011]). Одной из самых обсуждаемых концепций в исследованиях предпринимательства, применяющих позитивистский подход, является концепция предпринимательской ориентации (*entrepreneurial orientation*) (ПО), теоретические корни которой следует искать в научных трудах в области стратегического управления.

Стратегическое управление как сфера научных исследований в качестве основных задач ставит поиск ответов на вопросы «Почему фирмы различаются?», «Почему одни фирмы более успешны, чем другие?» и «Как сделать фирму более успешной и конкурентоспособной?» [Катькало, 2006; Rumelt et al., 1994]. Концепция предпринимательской ориентации зародилась и развивалась как попытка предложить возможный ответ на эти вопросы. В этом смысле предпринимательская ориентация может рассматриваться как механизм приспособления фирмы к услови-

ям ее деловой среды либо как особый ресурс, позволяющий фирме улучшить результаты своей деятельности и повысить конкурентоспособность. Расхождения в трактовке роли ПО в фирме в современных управленческих исследованиях в первую очередь связаны с возможностью применения различных теоретических инструментов для обоснования важности данного феномена.

Целью данной работы является выделение основных теоретических подходов, используемых в современных исследованиях в области стратегического менеджмента и предпринимательства, для объяснения роли предпринимательской ориентации в фирме. Таким образом, научная новизна данной работы заключается в определении места концепции предпринимательской ориентации в теории стратегического управления. Данная статья имеет следующую структуру: в первом разделе раскрывается понятие предпринимательской ориентации; во втором разделе обсуждается возможность применения идей школы проектирования и планирования, существующих в рамках теории стратегического управления, для обоснования роли ПО в фирме; третий раздел посвящен рассмотрению ресурсного подхода к объяснению значимости развития ПО; четвертый раздел содержит обсуждение различий в указанных теоретических подходах к рассмотрению предпринимательской ориентации фирмы.

Понятие предпринимательской ориентации

Предпринимательская ориентация связана с готовностью фирмы вовлекаться в инновационные проекты, проявлять проактивность в отношении действий конкурентов, участвовать в высокорисковых проектах [Miller, 1983; Covin, Slevin, 1989]. Данное определение стало основой для операционализации ПО как конструкта, состоящего из трех компонентов: инновационности, проактивности и готовности к риску. Под инновационностью фирмы

понимается способность создавать новые продукты, внедрять новые идеи и процессы в организации [Hult et al., 2004]. Данная составляющая ПО согласуется с шumpетерианским представлением о предпринимательстве и категорией «новых комбинаций», т. е. инноваций [Shumpeter, 1934]. Инновационность проявляется в поиске новых идей, в стремлении внедрять новые процессы и методы ведения бизнеса, в креативности и готовности экспериментировать [Vij, Bedi, 2012]. Инновационное мышление может проявляться в частоте запуска новых продуктов и услуг, модификации процессов внутри компании, инвестициях в НИОКР, ориентации на технологическое лидерство. Инновационность позволяет фирме реализовывать «преимущество первопроходца», оставляя позади конкурентов, использовать возникающие на рынке возможности, получать конкурентные преимущества, что, в свою очередь, положительно влияет на результаты деятельности фирмы [Kreiser, Davis, 2010; Hult et al., 2004].

Проактивность подразумевает стремление и способность фирмы как можно раньше предвидеть новые веяния, следовать стратегии «первопроходца» в отношении конкурентов вместо того, чтобы ждать укоренения новых тенденций и реагировать на них лишь после того, как они становятся очевидными. Стратегическая важность этого компонента ПО подчеркнута в работе [Lieberman, Montgomery, 1988], авторы которой утверждают, что ориентация на получение преимущества первого хода является необходимым условием для извлечения выгоды из появляющихся во внешней среде новых возможностей. Проактивность проявляется в готовности выявлять и использовать предпринимательские возможности, а также вести активную конкурентную борьбу с другими фирмами на рынке [Vij, Bedi, 2012]. Данная составляющая ПО непосредственно связана с готовностью проявлять инициативу по всем направлениям деятельности фирмы. Так как проактивность предполагает предсказание будущих нужд потребителей, использова-

ние возможностей, не обязательно связанных с имеющимся у фирмы портфелем продуктов и услуг, модификацию или избавление от продуктов, находящихся на поздних стадиях жизненного цикла, разработку новых товаров и услуг раньше конкурентов [Venkataraman, 1989], исследователи отмечают ее тесную связь с инновационностью фирмы [Lumpkin, Dess, 1996; Vij, Bedi, 2012].

Готовность к риску предполагает желание и способность фирмы вкладывать свои ресурсы в проекты, результат участия в которых сложно предсказать заранее и в которых существует высокая вероятность значительных потерь [Zahra, 1991; Wiklund, Shepherd, 2003; Frank et al., 2010]. Данная составляющая предпринимательской ориентации, скорее, связана с пониманием сущности предпринимательства по Кантильону, который относит категорию риска к основным характеристикам данного феномена [Cantillon, 1734]. Принятие рисков всегда связано со сложными процессами их выявления, анализа, смягчения и планирования затрат на защиту фирмы от возможных негативных последствий. Готовность к риску подразумевает в том числе проактивный подход к работе с рисковыми проектами. На степень готовности фирмы к риску могут повлиять такие факторы, как процесс анализа проблем, связанных с риском, опыт вовлечения в рискованные проекты в прошлом, а также общая способность продемонстрировать приемлемые результаты деятельности в условиях риска [Vij, Bedi, 2012].

Роль предпринимательской ориентации в фирме как механизма адаптации к условиям внешней среды

Идея о предпринимательской ориентации фирмы зародилась в рамках идей школ проектирования и планирования [Mintzberg, 1990], доминировавших в теории стратегического управления до середины 1970-х годов [Катькало, 2006]. Странники данных школ управленческой мысли видели суть

стратегии в «состыковке» фирмы и внешней среды и достижении соответствия. Таким образом, ПО является механизмом адаптации фирмы к условиям внешней среды. При этом в рамках данного направления концепция ПО может рассматриваться с позиций как ситуационного, так и конфигурационного подхода. При ситуационном подходе предполагается, что эффективность управленческих методов, приемов и практик зависит от ряда контекстуальных факторов, связанных с особенностями деловой среды фирмы [Simon, 1957; Cyert, March, 1963]. В рамках данного подхода обычно рассматриваются взаимосвязи между двумя элементами внешней или внутренней среды организации и их совместное воздействие на результирующий признак. Примером гипотезы, сформулированной в понятиях ситуационного подхода, будет являться такое предположение: среди фирм, работающих в условиях динамичной внешней среды, наиболее успешными будут те, что сумели развить высокий уровень предпринимательской ориентации. Конфигурационный подход, в свою очередь, предполагает рассмотрение целых систем взаимосвязей контекстуальных переменных (см., напр., [Dess et al., 1993]). Гипотеза, сформулированная в рамках конфигурационного подхода, может звучать так: среди фирм, работающих в динамичной и враждебной внешней среде, наиболее успешными будут те, что сумели развить высокий уровень предпринимательской ориентации и адаптировать стратегию маркетинговой дифференциации. Рассмотрим более подробно процесс становления концепции ПО в рамках указанных элементов теории стратегического менеджмента.

Истоки концепции ПО следует искать в работе Г. Минцберга [Mintzberg, 1973], где автор выделяет три основных подхода к разработке стратегий: предпринимательский, характеризующийся общей склонностью организации к риску и сильной лидерской позицией руководителя; адаптивный, связанный с постепенным приспособлением организации к сложным условиям внеш-

ней среды; и плановый, основывающийся на использовании формализованного анализа для разработки стратегий.

Говоря о каждом из подходов более подробно, автор отмечает, что предпринимательский подход к разработке стратегий предполагает централизацию власти в руках лидера, постоянный мониторинг внешней среды на предмет выявления новых возможностей, готовность проактивно действовать в условиях неопределенности, акцент на организационный рост и развитие масштабов деятельности. Данный подход может быть применен как на этапе создания нового предприятия, так и при управлении устоявшейся фирмой.

Помимо основных характеристик подходов к разработке стратегий, Г. Минцберг выделяет условия, при которых они могут быть использованы. В частности, предпринимательский подход обычно применяется в случае, если власть в организации сосредоточена в руках предпринимателя, являющегося харизматичным лидером, внешняя среда благоприятна, фирма является молодой, ее размер невелик [Mintzberg, 1973, р. 49]. Однако автор отмечает, что фирмы могут использовать разные комбинации подходов к разработке стратегий и их элементов: сочетания различных подходов и их отдельных составляющих встречаются как на общеорганизационном уровне (на определенном этапе развития организации или на разных стадиях ее жизненного цикла), так и на уровне отдельных функциональных подразделений или на уровне материнского и дочернего предприятий. Таким образом, право выбора в конечном итоге остается за высшим менеджментом фирмы.

Идеи о предпринимательстве внутри устоявшейся фирмы в рамках способа адаптации к условиям внешней среды развил в своих работах П. Кандвалла [Khandwalla, 1976, 1977]. В частности, автор предлагает учитывать особенности внешнего окружения при выработке стиля управления фирмой с целью достиже-

ния соответствия условиям, в которых она конкурирует. Так, в ситуации высокой динамичности, враждебности и гетерогенности внешней среды руководителям фирм следует выбирать предпринимательский стиль управления. Такой стиль предполагает высокий уровень организационной гибкости, готовность инициировать высокорискованные проекты, принятие решений на основе интуиции [Khandwalla, 1977]. При этом автор также не исключает возможности комбинации разных стилей. В частности, предпринимательский стиль может быть совмещен с «профессиональным», что подразумевает сочетание планирования и партисипативного стиля лидерства с готовностью к риску и административной гибкостью. Выбор такого стиля принесет наибольшие выгоды, например в условиях враждебной или технологически сложной внешней среды.

Дальнейшее развитие идея о предпринимательской фирме получила в работе Р. Майлза и Ч. Сноу [Miles, Snow, 1978]. Оставаясь в рамках ситуационного подхода, авторы предлагают классифицировать организации на несколько стратегических типов по следующим критериям: 1) подход к решению предпринимательской проблемы (выбор типа организационного домена, широта мониторинга внешней среды, выбор целевых параметров роста организации, степень вовлеченности в инновационную деятельность), 2) подход к решению производственной проблемы (выбор технологии производства) и 3) подход к решению административной проблемы (выбор состава доминирующей коалиции, типа организационной структуры, методов контроля, способов организации информационных потоков, механизмов координации и т. п.). В качестве одного из стратегических типов авторы выделяют организации-«разведчики». Такой тип организаций развивается в условиях динамичной внешней среды, выстраивает гибкую организационную структуру, делает упор на инновационность, развитие своих продуктов, расширение сферы деятель-

ности, проводит постоянный мониторинг условий внешней среды, развивает и активно внедряет новые технологии производства, нередко растет не постепенно, а резкими скачками [Miles, Snow, 1978]. Таким образом, предпринимательский подход позволяет фирмам выстраивать линию стратегического поведения с учетом особенностей постоянно меняющейся высококонкурентной среды. Важно отметить, что именно стратегический тип «разведчиков» является одним из наиболее успешных среди молодых предпринимательских фирм в России [Широкова, Шаталов, 2007].

Помимо ситуационного подхода, роль предпринимательской ориентации как механизма адаптации к условиям внешней среды может объясняться с позиций конфигурационного подхода, в рамках которого учет контекстуальных факторов осуществляется через выстраивание систем многомерных взаимосвязей [Dess et al., 1993]. Одними из первых такой подход к определению роли развития предпринимательства на уровне фирмы использовали Д. Миллер и П. Фризен [Miller, Friesen, 1977, 1978]. Авторы предложили рассмотреть ряд «архетипов» организаций, каждый из которых предполагает комбинации составляющих внутренней и внешней среды организации. Данные составляющие, в свою очередь, выстраиваются из комбинаций 31 переменной (например, динамизм, враждебность и гетерогенность внешней среды (как на момент исследования, так и в прошлом), степень вовлеченности в поиск новых возможностей для бизнеса, уровень централизации, доступность ресурсов, командный дух, системы коммуникации, опыт менеджеров, традиции, многомерность решений, успех фирмы (на момент исследования и в прошлом) и т. п.). Среди успешных «архетипов» авторы выделяют предпринимательскую фирму. Такие фирмы работают в условиях растущих гетерогенности и динамизма внешней среды, активно отслеживают изменения во внешней среде в силу ее сложности,

уделяют значительное внимание планированию и анализу, находятся под управлением харизматичного лидера, который нацелен на обширную экспансию, нередко за счет поглощения других фирм, и делегирование контроля над текущими операциями на местах [Miller, Friesen, 1978, p. 928].

В работе Д. Миллера [Miller, 1983] отмечается, что такие факторы внешней среды, как ее нестабильность, враждебность и гетерогенность, обуславливают необходимость развития предпринимательства на уровне фирмы. Особенно сильно данные факторы связаны с формированием предпринимательского подхода в «органической фирме» (*organic firm*), которая в процессе организации своей деятельности делает акцент на адаптацию к внешней среде. Давая определение фирме, практикующей предпринимательский подход, Д. Миллер отмечает, что ее важнейшими характеристиками является готовность активно осуществлять *инновации*, участвовать в *рисковых проектах*, а также проявлять *проактивность* в своих действиях по отношению к конкурентам [Miller, 1983, p. 771].

Данные характеристики предпринимательской фирмы стали основой определения предпринимательской ориентации, предложенного в работе Дж. Ковина и Д. Слевина [Covin, Slevin, 1988] и обозначающего инновационность, проактивность и готовность к риску в качестве основных составляющих ПО. При этом подразумевается, что для того, чтобы считаться предпринимательски ориентированной, фирма должна обладать всеми указанными составляющими в равной степени. Подход к определению ПО Миллера/Ковина и Слевина в настоящее время широко используется в исследованиях предпринимательской ориентации фирм. Авторы рассматривают модулирующий эффект организационной структуры на взаимосвязь предпринимательской ориентации и результатов деятельности фирмы. В частности, было установлено, что предпринимательская ориентация

высшего менеджмента положительно связана с результатами деятельности фирмы при условии наличия органической структуры, тогда как механистическая структура делает эту связь отрицательной. В работе [Covin, Slevin, 1989] авторы рассматривают факторы повышения результативности бизнеса с позиций ситуационного подхода с учетом характеристик внешней среды. Результаты исследования показали, что во враждебной внешней среде предпринимательская ориентация положительно связана с результатами деятельности фирмы. Таким образом, необходимо отметить, что развитие предпринимательской ориентации при определенных условиях внешней и внутренней среды фирмы может стать фактором успеха в ее деятельности.

В продолжение дискуссии о предпринимательской ориентации в фирме Дж. Лампкин и Г. Десс [Lumpkin, Dess, 1996] расширяют набор ее составляющих, представленный в определении Миллера/Ковина и Слевина, добавляя к ним *автономию* и *конкурентную агрессивность* [Lumpkin, Dess, 1996, p. 137]. Автономия подразумевает независимые действия индивида или команды, направленные на разработку идеи и воплощение ее в жизнь. Автономия означает способность самостоятельно устанавливать цели и двигаться в их направлении, используя возникающие возможности. Авторы также отмечают, что степень автономии в предпринимательских фирмах может варьироваться в зависимости от размера фирмы, стиля лидерства и формы собственности. Под конкурентной агрессивностью подразумевается способность фирмы постоянно бросать вызов своим конкурентам с целью потеснить их на рынке. Конкурентная агрессивность характеризуется поиском нестандартных способов ведения конкурентной борьбы. Дж. Лампкин и Г. Десс отмечают, что конкурентная агрессивность и проактивность в литературе часто отождествляются. Авторы разграничивают эти две составляющие предпринимательской ориентации, у-

верждая, что проактивность в первую очередь связана с поиском и использованием рыночных возможностей в процессе создания нового результата. Фирма, действующая проактивно, проявляет инициативу, действует оппортунистически с целью самостоятельного формирования условий внешней среды, задания тенденций, создания спроса на определенные товары и услуги. В свою очередь, конкурентная агрессивность связана с поведением фирмы по отношению к конкурентам, т. е. с тем, как фирма реагирует на уже существующие тенденции во внешней среде [Lumpkin, Dess, 1996, p. 147]. В процессе адаптации к условиям внешней среды фирма может развивать все составляющие ПО в разной степени.

Помимо этого, авторы предлагают рассматривать ПО как многомерную переменную, подразумевая, что фирма может считаться предпринимательно ориентированной даже в случае, если она обладает не всеми обозначенными составляющими ПО. Учитывая это, можно утверждать, что, к примеру, агрессивно конкурирующая фирма, активно вовлекающаяся в рискованные проекты, будет обладать высоким уровнем предпринимательской ориентации. Кроме того, авторы разрабатывают ситуационную модель взаимосвязи предпринимательской ориентации и результатов деятельности фирмы, включающую в себя такие опосредующие факторы, как степень благоприятности, сложности и динамичности внешней среды, размер организации, ее структуру, ресурсы, которыми она обладает, а также характеристики команды менеджеров. Позднее Г. Десс, Дж. Лампкин и Дж. Ковин [Dess et al., 1997] объединяют ситуационный и конфигурационный подходы к объяснению роли ПО в фирме как механизма адаптации к условиям внешней среды и рассматривают модерирующие эффекты степени гетерогенности и неопределенности внешней среды, следования стратегиям лидера по издержкам и дифференциации как в отдельности, так и в конфигурациях.

Роль предпринимательской ориентации фирмы с позиций ресурсного подхода

Помимо идеи о «состыковке» фирмы и внешней среды, исследователи, работающие в области стратегического управления, рассматривают предпринимательскую ориентацию фирмы с позиций ресурсной концепции. Согласно данной концепции устойчивые конкурентные преимущества фирмы формируются на основе имеющихся у нее редких, ценных, уникальных и не поддающихся имитации ресурсов [Wernerfelt, 1984; Barney, 1991]. При этом ресурсы фирмы понимаются в широком смысле и могут включать в себя как материальные активы, так и организационные способности, знания, рутины, управленческие практики, имидж компании и т. п. [Daft, 2010; Barney, 1991]. Такие ресурсы в отдельности и в совокупности способны укрепить позицию фирмы по сравнению с ее конкурентами [Grant, 1991]. Данный подход можно считать доминирующим на современном этапе развития исследований ПО в силу общего усиления акцента на внутрифирменных факторах конкурентных преимуществ в научных трудах в области стратегического управления [Катькало, 2006].

Поскольку ПО встраивается во внутрифирменные рутины и практики, она является сложно копируемой для конкурентов стратегической ориентацией [Makadok, 2001; Newbert, 2007]. С позиций ресурсной концепции предпринимательская ориентация может рассматриваться как особая организационная способность, позволяющая фирме улучшить результаты своей деятельности и достичь конкурентного преимущества над теми рыночными игроками, которые не обладают такой способностью или развили ее в недостаточной мере [Madsen, 2007; Wiklund, Shepherd, 2011].

При рассмотрении роли ПО в фирме с позиций ресурсной концепции исследователи также применяют и ситуационный, и конфигурационный подходы. В этом ключе ситуационный подход позволяет рассмо-

треть системы двумерных взаимосвязей между ПО как уникальный организационный ресурс и фактор внешней и внутренней сред, способный усилить положительный эффект ПО на результаты деятельности фирмы. Конфигурационный подход позволяет одновременно рассматривать более сложные системы таких взаимосвязей.

В работе [Saeed et al., 2014] ПО рассматривается как важнейшая организационная способность, имеющая положительное влияние на результаты деятельности бизнеса. Авторы предлагают ситуационную модель, позволяющую учесть особенности национальной культуры и макроэкономических показателей страны, в которой действует фирма, способные усилить роль предпринимательской ориентации. В частности, установлено, что положительное влияние ПО на результативность фирмы будет более сильным в случае, если национальная культура характеризуется низкой степенью избегания неопределенности и слабо выраженной дистанцией власти. Помимо этого, эффект ПО будет более сильным в развивающихся странах по сравнению с развитыми странами и странами, характеризующимися высоким уровнем политической стабильности.

В исследовании [Martins, Rialp, 2013] предпринимательская ориентация также рассмотрена с позиций ресурсной концепции и ситуационного подхода. Утверждается, что ПО относится к категории организационных ресурсов, способствующих развитию новых продуктов и услуг и своевременному реагированию фирмы на изменения, происходящие во внешней среде. Авторы предлагают ситуационную модель зависимости результатов деятельности фирмы от ПО с учетом условий внешней среды. Эмпирическая проверка данной модели показала, что враждебная внешняя среда усиливает положительный эффект ПО на результативность бизнеса.

В работе [Wiklund, Shepherd, 2005] особо подчеркивается важность взаимосвязей организационных ресурсов и способностей для улучшения результатов деятельности

фирмы. Используя конфигурационный подход, авторы рассматривают ПО как особую способность организации, которая позволяет повышать результаты деятельности. Авторы тестируют модель, содержащую комбинацию ПО с хорошим доступом к финансовым ресурсам и динамичной внешней средой, и делают вывод, что такое сочетание организационных ресурсов и условий внешней среды способствует улучшению результативности бизнеса.

В свете ресурсной концепции предпринимательская ориентация также может рассматриваться как фактор формирования других важнейших организационных способностей. Так, в работе [Lisboa et al., 2011] применяется конфигурационный подход к объяснению роли ПО в формировании организационных способностей к выявлению и использованию новых возможностей на зарубежных рынках. Таким образом, сочетание ресурсной концепции и конфигурационного подхода позволяет рассмотреть целый ряд взаимосвязей, в которых ПО выступает в роли особой организационной способности, которая напрямую или опосредованно содействует улучшению результатов деятельности фирмы. Предпринимательская ориентация совместно с финансовыми и другими материальными ресурсами фирмы также может выступать важнейшим фактором формирования стратегии «разведчика» [Miles, Snow, 1978], подразумевающей разработку новых продуктов и активный мониторинг внешней среды с целью выявления предпринимательских возможностей, что, в свою очередь, будет оказывать положительное влияние на рост фирмы, особенно в условиях динамичной внешней среды [Moreno, Casillas, 2008]. Помимо этого, ПО способствует развитию ориентации на знания, которая в сочетании со следованием стратегии «аналитика» или «разведчика» положительно влияет на результаты деятельности фирмы [Wang, 2008].

Взгляд на предпринимательскую ориентацию с позиций ресурсной концепции позво-

ляет ответить на вопрос, почему одни фирмы более успешны, чем другие? Как уже отмечалось, ПО рассматривается как ценный ресурс и особая организационная способность, позволяющая улучшать результаты деятельности фирмы. Помимо этого, ресурсный подход позволяет увидеть еще один важный аспект предпринимательской ориентации, связанный с процессом ее формирования. Будучи важнейшей организационной способностью, ПО является высокзатратной стратегической ориентацией; ее развитие требует значительных инвестиций со стороны фирмы [Romanelli 1987; Covin, Slevin, 1991; Wiklund and Shepherd, 2005; Filser et al., 2014]. В силу значительных ресурсных затрат, необходимых для развития инноваций, проактивного поведения и участия в высокорисковых проектах, положительный эффект предпринимательской ориентации на результаты деятельности фирмы может проявляться по истечении определенного периода времени, необходимого для того, чтобы эти инвестиции достигли точки окупаемости. Таким образом, в краткосрочной перспективе положительный эффект ПО может не ощущаться [Куликов, Широкова, 2010; Wiklund, 1999; Madsen, 2007; Yamada, Eshima, 2009; Grande et al., 2011]. Следовательно, отвечая на вопрос о причинах различий фирм относительно их поведения и уровня достигнутого успеха, необходимо отметить, что фирмы, различающиеся по своей ресурсной базе, будут демонстрировать разный уровень предпринимательской ориентации в каждый момент времени. В результате положительный эффект развития такой организационной способности, как ПО, может различаться, в том числе и в случае фирм, работающих в одной и той же отрасли, что определяет разную степень их успешности.

Обсуждение результатов анализа

Таким образом, концепция предпринимательской ориентации зародилась и развивалась как попытка объяснить различия фирм

и предложить механизм повышения результативности деятельности. Взаимосвязь предпринимательской ориентации и результатов деятельности фирмы является одним из наиболее изученных сюжетов в исследованиях в области теории предпринимательства [Rauch et al., 2009]. Однако показатели таких исследований в целом достаточно противоречивы. Существует ряд работ, выявивших положительное влияние ПО на результаты деятельности фирмы (напр., [Wiklund, Shepherd, 2005; Li et al., 2008; Martins, Rialp, 2013; Van Doorn et al., 2013]). Помимо этого, существуют исследования, не выявившие статистически значимой связи между ПО и результатами деятельности (напр., [Li et al., 2005; Stam, Elfring, 2008]), либо обнаружившие наличие отрицательной [Hart, 1992; Arbaugh et al., 2009] или нелинейной связи [Tang et al., 2008; Su et al., 2011; Wales et al., 2013; Dai et al., 2014]. Подобные противоречия в результатах могут быть обоснованы с использованием различных подходов к определению роли ПО. Роль предпринимательской ориентации в фирме можно объяснить, основываясь либо на идее о соответствии фирмы условиям внешней среды, выдвинутой школами проектирования и планирования в теории стратегического менеджмента, либо на ресурсной концепции с использованием как ситуационного, так и конфигурационного подхода, в рамках обеих точек зрения.

На рис. 1 представлена интеллект-карта, демонстрирующая место концепции предпринимательской ориентации в теории стратегического менеджмента. Согласно идее о «состыковке» фирмы и внешней среды предпринимательская ориентация — это особый механизм, позволяющий фирме адаптироваться к условиям ее деловой среды, улучшая таким образом результаты своей деятельности. При таком подходе к определению роли ПО можно предположить, что высокий уровень предпринимательской ориентации не всегда будет соответствовать условиям деловой среды фирмы, следовательно, в определенных ситуациях активное развитие ПО может иметь отрицательное воздей-

Рассматриваются отдельные факторы внешней и внутренней среды, способные усилить положительный эффект ПО как особой организационной способности (напр. [Wales et al., 2006; Richard et al., 2004; Martins, Rialp, 2013; Bozo et al., 2013])

Рассматриваются модулирующие воздействия отдельных факторов внешней и внутренней среды на взаимосвязь ПО и результатов деятельности фирмы (напр., [Mintzberg, 1973; Khandwalla, 1976, 1977; Covin, Slevin, 1988, 1989; Lumpkin, Dess, 1996])



Рис. 1. Интеллект-карта «Место концепции предпринимательской ориентации в исследованиях стратегического менеджмента»

Fig. 1. Mind map «Place of the entrepreneurial orientation concept in strategic management research»

стве на результативность. При ресурсном подходе предпринимательская ориентация рассматривается как особый ресурс, который напрямую или опосредованно способствует улучшению результатов деятельности фирмы. Одновременно с этим, поскольку ПО является высокзатратной стратегической ориентацией, положительный результат ее развития зависит от ресурсной базы фирмы и может проявляться не сразу, что объясняет различия в уровне успешности фирм, работающих в условиях одной отрасли.

Оба подхода к определению роли ПО в фирме предполагают учет контекстуальных факторов, способных усилить влияние предпринимательской ориентации на результаты деятельности фирмы. Современный этап исследований предпринимательства характеризуется акцентом на контекстуальных аспектах развития феномена

предпринимательства и его проявлениях на уровне индивида, фирмы и экономики в целом [Zahra et al., 2014]. Таким образом, в качестве многообещающих направлений дальнейших исследований ПО можно выделить сравнительный анализ факторов, способных повлиять на формирование ПО в фирме, а также на силу ее взаимосвязи с результатами деятельности.

Заключение

Концепция предпринимательской ориентации зародилась как попытка предложить ответ на основные вопросы теории стратегического управления. Данная концепция позволяет объяснить различия в успешности фирм и обосновать механизмы повышения их результативности. Роль предпринимательской ориентации в фирме может

быть объяснена с позиций идеи о соответствии фирмы особенностям внешней среды или ресурсной концепции. В первом случае ПО рассматривается как особый механизм, позволяющий фирме адаптироваться к условиям внешней и внутренней среды, что способствует повышению результатов деятельности [Minzberg, 1973; Khandwalla, 1976, 1977; Miles, Snow, 1978; Miller, Friesen, 1977, 1978; Miller, 1983; Covin, Slevin, 1988, 1989; Lumpkin, Dess, 1996]. В ресурсной концепции ПО рассматривается как уникальный ресурс, который напрямую или опосредованно способствует улучшению результатов деятельности фирмы [Richard et al., 2004; Wiklund, Shepherd, 2005; Martins, Rialp, 2013]. Одновременно с этим ПО является высокозатратной стратегической ориентацией, поэтому положительный эффект ее адаптации может проявляться только после того, как инвестиции в ее развитие достигнут точки окупаемости, что объясняет различия в уровне успешности фирм, работающих в условиях одной отрасли. Обе точки зрения на предпринимательскую ориентацию фирмы предполагают возможность применения как ситуационного, так и конфигурационного подхода к объяснению связи ПО и результатов деятельности фирмы, что позволяет учитывать роль ряда факторов внешней и внутренней среды в формировании этой взаимосвязи.

Список литературы

1. *Катькало В. С.* Эволюция теории стратегического управления: монография. СПб.: Издат. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2006. — 548 с.
2. *Коваленко А. И., Зарецких С. А.* Дискуссия о профессионально-ориентированном подходе к предпринимательству // Современная конкуренция. 2012. Т. 6. №3 (33). С. 3–8.
3. *Куликов А. В., Широкова Г. В.* Внутрифирменные ориентации и их влияние на рост: опыт российских малых и средних предприятий // Российский журнал менеджмента. 2010. №3. С. 3–34.
4. *Рубин Ю. Б.* Российское предпринимательство как направление российского образования // Современная конкуренция. 2012. Т. 6. №6 (36). С. 5–8.
5. *Широкова Г. В.* Предпринимательская ориентация: истоки концепции и основные подходы к исследованию // Российский журнал менеджмента. 2012. №3. С. 55–72.
6. *Широкова Г. В., Шаталов А. И.* Факторы результативности деятельности новых российских компаний // Вестник СПбГУ. Серия Менеджмент. 2007. №3. С. 59–82.
7. *Arbaugh J. B., Cox L. W., Camp M.* Is entrepreneurial orientation a global construct? A multi-country study of entrepreneurial orientation, growth strategy, and performance. *The Journal of Business Inquiry*, 2009, vol. 8, no. 1, pp. 12–25.
8. *Barney J.* Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1991, vol. 17, no. 1, pp. 99–120.
9. *Boso N., Story V. M., Cadogan J. M.* Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*, 2013, vol. 28, no. 6, pp. 708–727.
10. *Cantillon R.* Essay on the nature of general commerce, 1892, Macmillan, London.
11. *Covin J. G., Slevin D. P.* The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 1988, vol. 25, no. 3, pp. 217–234.
12. *Covin J. G., Slevin D. P.* Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 1989, vol. 10, no. 1, pp. 75–87.
13. *Covin J. G., Slevin D. P.* A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm's Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1991, vol. 16, no. 1, pp. 7–25.
14. *Cyert R., March J.* A behavioural theory of the firm, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1963.
15. *Daft R.* Organization theory and design. South-Western, Cengage Learning, 2010.
16. *Dai L., Maksimov V., Gilbert B. A., Fernhaber S. A.* Entrepreneurial orientation and international scope: the differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, 2014, vol. 29, no. 4, pp. 511–524.
17. *Dess G. G., Lumpkin G. T., Covin J. G.* Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 1997, vol. 18, no. 9, pp. 677–695.

18. *Dess G., Newport S., Rasheed A.* Configuration research in strategic management: Key issues and suggestions. *Journal of Management*, 1993, vol. 19, no. 4, pp. 775–795.
19. *Downing S.* The social construction of entrepreneurship: narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2005, vol. 29, no. 2, pp. 185–204.
20. *Filser M., Eggers F., Craus S., Malovics E.* The effect of financial resource availability on entrepreneurial orientation, customer orientation and firm performance in an international context: an empirical analysis from Austria and Hungary. *Journal for East European Management Studies*, 2014, vol. 19, no. 1, pp. 7–30.
21. *Frank H., Kessler A., Fink M.* Entrepreneurial orientation and business performance — a replication study. *Schmalenbach Business Review*, 2010, vol. 62, pp. 175–198.
22. *Grande J., Madsen E., Borch O.* The relationship between resources, entrepreneurial orientation and performance in farm-based ventures. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2011, vol. 23, no. 3–4, pp. 89–111.
23. *Grant R. M.* The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 1991, vol. 33, no. 3, pp. 114–135.
24. *Hart S. L.* An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 1992, vol. 17, no. 2, pp. 327–351.
25. *Hult G. T. M., Hurley R. F., Knight G. A.* Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing and Management*, 2004, vol. 33, no. 5, pp. 429–438.
26. *Khandwalla P. N.* Some top management styles, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences*, 1976–1977, vol. 7, no. 4, pp. 21–51.
27. *Khandwalla P. N.* The design of effective top management style. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 1977, vol. 1, no. 2, pp. 41–55.
28. *Kreiser P. M., Davis J.* Entrepreneurial orientation and firm performance: the unique impact of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 2010, 23, no. 1, pp. 56–71.
29. *Li H., Zhang Y., Chan T. S.* Entrepreneurial strategy making and performance in China's new technology ventures — the contingency effect of environments and firm competences. *Journal of High Technology Management Research*, 2005, vol. 16, no. 1, pp. 57–67.
30. *Li Y., Zhao Y., Tan J., Liu Y.* Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: evidence from Chinese small firms. *Journal of Small Business Management*, 2008, vol. 46, no. 1, pp. 113–133.
31. *Lieberman M., Montgomery D.* First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 1988, vol. 9, pp. 41–58.
32. *Lisboa A., Skarmeas D., Lages C.* Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: a resource-based approach. *Industrial Marketing Management*, 2011, vol. 40, no. 8, pp. 1274–1284.
33. *Lumpkin G. T., Dess G. G.* Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 1996, vol. 21, no. 1, pp. 135–172.
34. *Madsen E.* The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms — A longitudinal analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2007, vol. 19, no. 2, pp. 185–204.
35. *Makadok R.* Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 2001, vol. 22, no. 5, pp. 387–401.
36. *Martins I., Rialp A.* Entrepreneurial orientation, environmental hostility and SME profitability: a contingency approach. *Cuadernos de Gestión*, 2013, vol. 13, no. 2, pp. 67–88.
37. *Miles R. E., Snow C. C.* *Organizational strategy, structure and process*. 1978, N. Y.: McGraw-Hill.
38. *Miller D.* The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 1983, vol. 29, no. 7, pp. 770–791.
39. *Miller D., Friesen P. H.* Strategy making in context: ten empirical archetypes. *The Journal of Management Studies*, 1977, vol. 14, no. 3, pp. 253–280.
40. *Miller D., Friesen P. H.* Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 1978, vol. 24, pp. 294–316.

41. *Miller D.* Strategy making and structure: Analysis and implications for performance. *Academy of Management Journal*, 1987, vol. 30, no. 1, pp. 7–32.
42. *Mintzberg H.* Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 1973, vol. 16, no. 2, pp. 44–53.
43. Strategy formation: Schools of thought. In: *Fredrickson J. W.* (ed.). *Perspectives on Strategic Management*. Harper Business: N. Y., pp. 105–236.
44. *Moreno A., Casillas J.* Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2008, vol. 32, no. 3, pp. 507–528.
45. *Newbert S.* Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 2007, vol. 28, no. 2, pp. 121–146.
46. *Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G. T., Frese M.* Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2009, vol. 33, no. 3, pp. 761–787.
47. *Richard O. C., Barnett T., Dwyer S., Chadwick K.* Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 2004, vol. 47, no. 2, pp. 255–268.
48. *Romanelli E.* New venture strategies in the micro-computer industry. *California Management Review*, 1987, vol. 30, no. 1, pp. 160–175.
49. *Rumelt R. P., Schendel D. E., and Teece D. J.* Fundamental issues in strategy in *Rumelt R. P., Schendel D. E., and Teece D. J.* (ed.). *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994, 9–47.
50. *Saeed S., Yousafzai S., Engelen A.* On Cultural and Macroeconomic Contingencies of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2014, vol. 38, no. 2, pp. 255–290.
51. *Sarasvathy S. D.* Entrepreneurship as a science of the artificial. *Journal of Economic Psychology*, 2003, vol. 24, no. 2, pp. 203–220.
52. *Sarasvathy S. D.* Making it happen: beyond theories of the firm to theories of firm design. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2004, vol. 28, no. 6, pp. 519–531.
53. *Shane S., Venkataraman S.* The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 2000, vol. 25, pp. 217–226.
54. *Schumpeter J. A.* *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, 1934, Cambridge, MA.
55. *Simon H.* *Administrative Behavior*, Macmillan, N. Y., 1957.
56. *Su Z., Xie E., Yuang L.* Entrepreneurial orientation and firm performance in new ventures and established firms. *Journal of Small Business Management*, 2011, vol. 49, no. 4, pp. 558–577.
57. *Tang J., Tang Z., Marino L. D., Zhang Y., Li Q.* Exploring and inverted u-shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2008, vol. 32, no. 1, pp. 219–239.
58. *Van Burg E., Romme L.* Creating the future together: toward a framework for research synthesis in entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2014, vol. 38, no. 2, pp. 369–397.
59. *Van Burg E., Romme A., Gilsing V. A., Reyman I. M. M. J.* Creating university spin-offs: a science-based design perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 2008, vol. 25, no. 2, pp. 114–128.
60. *Doorn S. Van, Jansen J. J., Bosch F. A. Van den, Volberda H. W.* Entrepreneurial orientation and firm performance: drawing attention to the senior team. *Journal of Product Innovation Management*, 2013, vol. 30, no. 5, pp. 821–836.
61. *Venkatraman N.* Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 1989, vol. 35, pp. 942–962.
62. *Vij S., Bedi H. S.* Relationship between entrepreneurial orientation and business performance: a review of literature, IUP. *Journal of Business Strategy*, 2012, vol. 9, no. 3, pp. 17–31.
63. *Wales W. J., Lumpkin G. T., Ensley M. D.* Linking new venture entrepreneurial orientation to firm performance: a multidimensional model of organizational structure moderation. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 2006, vol. 26, no. 15, article 8.
64. *Wales W. J., Patel P. C., Parida V., Kreiser P. M.* Nonlinear effects of entrepreneurial orientation on small firm performance: the moderating role of resource orchestration capabilities. *Strate-*

- gic Entrepreneurship Journal, 2013, vol. 7, no. 2, pp. 93–121.
65. Welter F. Contextualizing entrepreneurship: conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2011, vol. 35, no. 1, pp. 165–184.
 66. Wernerfelt B. The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 1984, vol. 5, no. 2, pp. 171–180.
 67. Wiklund J., Shepherd D. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized businesses. *Strategic Management Journal*, 2003, vol. 24, no. 12, pp. 1307–1314.
 68. Wiklund J., Shepherd D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 2005, vol. 20, no. 1, pp. 71–91.
 69. Wiklund J., Shepherd D. Where to from here? EO-as-experimentation, failure, and distribution of outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2011, vol. 35, no. 5, pp. 925–946.
 70. Yamada K., Eshima Y. Impact of Entrepreneurial Orientation: Longitudinal Analysis of Small Technology Firms in Japan. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2009, pp. 1–6.
 71. Zahra S. A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 1991, vol. 6, no. 4, pp. 259–285.
 5. Shirokova G. V. Entrepreneurial Orientation: Origins of the Concept and the Main Research Approaches. *Russian Management Journal*, 2012, vol. 10, no. 3, pp. 55–72.
 6. Shirokova G. V., Shatalov A. I. The Determinants of New Ventures Performance in Russia. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management Series*, 2007, no. 3, pp. 59–82.
 7. Arbaugh J. B., Cox L. W., Camp M. Is entrepreneurial orientation a global construct? A multi-country study of entrepreneurial orientation, growth strategy, and performance. *The Journal of Business Inquiry*, 2009, vol. 8, no. 1, pp. 12–25.
 8. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1991, vol. 17, no. 1, pp. 99–120.
 9. Boso N., Story V. M., Cadogan J. M. Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*, 2013, vol. 28, no. 6, pp. 708–727.
 10. Cantillon R. *Essay on the nature of general commerce*, 1892, Macmillan, London.
 11. Covin J. G., Slevin D. P. The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 1988, vol. 25, no. 3, pp. 217–234.
 12. Covin J. G., Slevin D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 1989, vol. 10, no. 1, pp. 75–87.
 13. Covin J. G., Slevin D. P. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm's Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1991, vol. 16, no. 1, pp. 7–25.
 14. Cyert R., March J. *A behavioural theory of the firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1963.
 15. Daft R. *Organization theory and design*. South-Western, Cengage Learning, 2010.
 16. Dai L., Maksimov V., Gilbert B. A., Fernhaber S. A. Entrepreneurial orientation and international scope: the differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, 2014, vol. 29, no. 4, pp. 511–524.
 17. Dess G. G., Lumpkin G. T., Covin J. G. Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 2003, vol. 24, no. 1, pp. 1–25.

References

1. Kat'kalo V. *Evolutsiya teorii strategicheskogo upravleniya: monografiya* [Evolution of the strategic management theory]. St Petersburg: SPbSU Publishing house, 2006. 548 p.
2. Rubin Yu. B. Russian entrepreneurship as area of russian education. *Journal of Modern Competition*, 2012, vol. 6, no. 6 (36), pp. 5–8.
3. Kulikov A. V., Shirokova G. V. Intra-firm Orientations and Their Influence on Firm Growth: The Case of Russian SMEs. *Russian Management Journal*, 2010, vol. 8, no. 3, pp. 3–34.
4. Kovalenko A. I., Zaretskyh S. A. Discussion of professional-oriented approach to entrepreneurship. *Journal of Modern Competition*, 2012, vol. 6, no. 3 (33), pp. 3–8.

- tegic Management Journal*, 1997, vol. 18, no. 9, pp. 677–695.
18. Dess G., Newport S., Rasheed A. Configuration research in strategic management: Key issues and suggestions. *Journal of Management*, 1993, vol. 19, no. 4, pp. 775–795.
 19. Downing S. The social construction of entrepreneurship: narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2005, vol. 29, no. 2, pp. 185–204.
 20. Filser M., Eggers F., Craus S., Malovics E. The effect of financial resource availability on entrepreneurial orientation, customer orientation and firm performance in an international context: an empirical analysis from Austria and Hungary. *Journal for East European Management Studies*, 2014, vol. 19, no. 1, pp. 7–30.
 21. Frank H., Kessler A., Fink M. Entrepreneurial orientation and business performance — a replication study. *Schmalenbach Business Review*, 2010, vol. 62, pp. 175–198.
 22. Grande J., Madsen E., Borch O. The relationship between resources, entrepreneurial orientation and performance in farm-based ventures. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2011, vol. 23, no. 3–4, pp. 89–111.
 23. Grant R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 1991, vol. 33, no. 3, pp. 114–135.
 24. Hart S. L. An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 1992, vol. 17, no. 2, pp. 327–351.
 25. Hult G. T. M., Hurley R. F., Knight G. A. Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing and Management*, 2004, vol. 33, no. 5, pp. 429–438.
 26. Khandwalla P. N. Some top management styles, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences*, 1976–1977, vol. 7, no. 4, pp. 21–51.
 27. Khandwalla P. N. The design of effective top management style. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 1977, vol. 1, no. 2, pp. 41–55.
 28. Kreiser P. M., Davis J. Entrepreneurial orientation and firm performance: the unique impact of innovativeness, proactiveness, and risk-taking, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 2010, 23, no. 1, pp. 56–71.
 29. Li H., Zhang Y., Chan T. S. Entrepreneurial strategy making and performance in China's new technology ventures — the contingency effect of environments and firm competences. *Journal of High Technology Management Research*, 2005, vol. 16, no. 1, pp. 57–67.
 30. Li Y., Zhao Y., Tan J., Liu Y. Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: evidence from Chinese small firms. *Journal of Small Business Management*, 2008, vol. 46, no. 1, pp. 113–133.
 31. Lieberman M., Montgomery D. First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 1988, vol. 9, pp. 41–58.
 32. Lisboa A., Skarmeas D., Lages C. Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: a resource-based approach. *Industrial Marketing Management*, 2011, vol. 40, no. 8, pp. 1274–1284.
 33. Lumpkin G. T., Dess G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 1996, vol. 21, no. 1, pp. 135–172.
 34. Madsen E. The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms — A longitudinal analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2007, vol. 19, no. 2, pp. 185–204.
 35. Makadok R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 2001, vol. 22, no. 5, pp. 387–401.
 36. Martins I., Rialp A. Entrepreneurial orientation, environmental hostility and SME profitability: a contingency approach. *Cuadernos de Gestión*, 2013, vol. 13, no., pp. 67–88.
 37. Miles R. E., Snow C. C. *Organizational strategy, structure and process*. 1978, N. Y.: McGraw-Hill.
 38. Miller D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 1983, vol. 29, no. 7, pp. 770–791.
 39. Miller D., Friesen P. H. Strategy making in context: ten empirical archetypes. *The Journal of Management Studies*, 1977, vol. 14, no. 3, pp. 253–280.

40. Miller D., Friesen P. H. Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 1978, vol. 24, pp. 294–316.
41. Miller D. Strategy making and structure: Analysis and implications for performance. *Academy of Management Journal*, 1987, vol. 30, no. 1, pp. 7–32.
42. Mintzberg H. Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 1973, vol. 16, no. 2, pp. 44–53.
43. Strategy formation: Schools of thought. In: Fredrickson J. W. (ed.). *Perspectives on Strategic Management*. Harper Business: N. Y.; pp. 105–236.
44. Moreno A., Casillas J. Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2008, vol. 32, no. 3, pp. 507–528.
45. Newbert S. Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 2007, vol. 28, no. 2, pp. 121–146.
46. Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G. T., Frese M. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2009, vol. 33, no. 3, pp. 761–787.
47. Richard O. C., Barnett T., Dwyer S., Chadwick K. Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 2004, vol. 47, no. 2, pp. 255–268.
48. Romanelli E. New venture strategies in the micro-computer industry. *California Management Review*, 1987, vol. 30, no. 1, pp. 160–175.
49. Rumelt R. P., Schendel D. E. and Teece D. J. (ed.). *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994, 9 – 47.
50. Saeed S., Yousafzai S., Engelen A. On Cultural and Macroeconomic Contingencies of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2014, vol. 38, no. 2, pp. 255–290.
51. Sarasvathy S. D. Entrepreneurship as a science of the artificial. *Journal of Economic Psychology*, 2003, vol. 24, no. 2, pp. 203–220.
52. Sarasvathy S. D. Making it happen: beyond theories of the firm to theories of firm design. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2004, vol. 28, no. 6, pp. 519–531.
53. Shane S., Venkataraman S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 2000, vol. 25, pp. 217–226.
54. Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, 1934, Cambridge, MA.
55. Simon H. *Administrative Behavior*, Macmillan, N. Y., 1957.
56. Su Z., Xie E., Yuang L. Entrepreneurial orientation and firm performance in new ventures and established firms. *Journal of Small Business Management*, 2011, vol. 49, no. 4, pp. 558–577.
57. Tang J., Tang Z., Marino L. D., Zhang Y., Li Q. Exploring and inverted u-shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2008, vol. 32, no. 1, pp. 219–239.
58. Van Burg E., Romme L. Creating the future together: toward a framework for research synthesis in entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2014, vol. 38, no. 2, pp. 369–397.
59. Van Burg E., Romme A., Gilsing V. A., Reyman I. M. M. J. Creating university spin-offs: a science-based design perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 2008, vol. 25, no. 2, pp. 114–128.
60. Doorn S. Van, Jansen J. J., Bosch F. A. Van den, Volberda H. W. Entrepreneurial orientation and firm performance: drawing attention to the senior team. *Journal of Product Innovation Management*, 2013, vol. 30, no. 5, pp. 821–836.
61. Venkataraman N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 1989, vol. 35, pp. 942–962.
62. Vij S., Bedi H. S. Relationship between entrepreneurial orientation and business performance: a review of literature, IUP. *Journal of Business Strategy*, 2012, vol. 9, no. 3, pp. 17–31.
63. Wales W. J., Lumpkin G. T., Ensley M. D. Linking new venture entrepreneurial orientation to firm performance: a multidimensional model of organiza-

- tional structure moderation. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 2006, vol. 26, no. 15, article 8.
64. Wales W. J., Patel P. C., Parida V., Kreiser P. M. Nonlinear effects of entrepreneurial orientation on small firm performance: the moderating role of resource orchestration capabilities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2013, vol. 7, no. 2, pp. 93–121.
 65. Welter F. Contextualizing entrepreneurship: conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2011, vol. 35, no. 1, pp. 165–184.
 66. Wernerfelt B. The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 1984, vol. 5, no. 2, pp. 171–180.
 67. Wiklund J., Shepherd D. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized businesses. *Strategic Management Journal*, 2003, vol. 24, no. 12, pp. 1307–1314.
 68. Wiklund J., Shepherd D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 2005, vol. 20, no. 1, pp. 71–91.
 69. Wiklund J., Shepherd D. Where to from here? EO-as-experimentation, failure, and distribution of outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2011, vol. 35, no. 5, pp. 925–946.
 70. Yamada K., Eshima Y. Impact of Entrepreneurial Orientation: Longitudinal Analysis of Small Technology Firms in Japan. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2009, pp. 1–6.
 71. Zahra S. A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 1991, vol. 6, no. 4, pp. 259–285.

*K. Bogatyreva, Strategic and International Management Department,
Saint-Petersburg State University, Graduate School of Management, GSOM SPbU,
Saint-Petersburg, Russia, bogatyreva.karina@gmail.com*

The concept of entrepreneurial orientation in contemporary management studies

The paper attempts to define a place of the entrepreneurial orientation (EO) concept discussing the main theoretical approaches used in the contemporary research in the field of strategic management to explain the importance of entrepreneurial orientation for a firm. In particular, it is proposed to consider the role of EO from the perspective of design and planning schools in the strategic management thought, as a mechanism for firm's adaptation to the external environment, and from the resource-based view, as a unique organizational resource that can improve firm performance and its competitiveness. In terms of both views, contingency and configurational approaches to the study of the relationships between EO, the main characteristics of firm business environment, and its performance can be applied. Contingency approach implies that the managerial practices efficiency depends on a number of contextual factors and considers two-dimensional relationships between the variables. Configurational approach is based on the same assumption; however, it involves a consideration of complex systems of multidimensional relationships between contextual variables. The paper presents a mind map showing the place of the entrepreneurial orientation concept in the contemporary management studies. The basic differences between theoretical approaches to the study of entrepreneurial orientation are discussed.

Keywords: entrepreneurial orientation, innovativeness, proactiveness, risk-taking, strategic management, contingency approach, configurational approach, resource-based view.

About author: *K. Bogatyreva*, 3rd year doctoral student at the strategic and international management department

For citation: Bogatyreva K. The concept of entrepreneurial orientation in contemporary management studies, *Journal of Modern Competition*, vol. 9, no. 1 (49), pp. 22–38 (in Russian).