

ХРЕСТОМАТИЯ: ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ОРИЕНТАЦИЯ ФИРМЫ

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ОРИЕНТАЦИЯ: ИСТОКИ КОНЦЕПЦИИ И ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ

Г. В. ШИРОКОВА

Высшая школа менеджмента СПбГУ

Предпринимательская ориентация (ПО) (entrepreneurial orientation — EO) рассматривается в современной литературе по менеджменту и предпринимательству как одна из ключевых концепций в исследованиях предпринимательства на уровне фирмы. Предпринимательская ориентация описывает такое состояние фирмы, при котором организационные процессы, практики и процедуры позволяют фирме создавать ценность через внутрифирменную предпринимательскую деятельность [Lumpkin, Dess, 1996]. Предпринимательская ориентация возникла как теоретическая конструкция в организационно-управленческой литературе и сразу же стала одной из популярных тем в академических журналах [Covin, Green, Slevin, 2006; Nameed, Ali, 2011; Miller, Le Breton-Miller, 2011], учебниках [Morris, Kuratko, Covin, 2010] и профессиональных изданиях [Certo, Moss, Short, 2009]. Несмотря на то что предпринимательская ориентация является одной из наиболее изучаемых концепций в литературе по предпринимательству, с момента ее возникновения появилось множество определений,

сильно меняющих суть концепции [George, Marino, 2011].

Концепция ПО зачастую сравнивается с аналогичными понятиями в литературе по предпринимательству, такими как внутрифирменное предпринимательство [Zahra, Jennings, Kuratko, 1999] и ориентация малого бизнеса (small business orientation) [Runyan et al., 2008]. Однако следует отметить, что в отличие от внутрифирменного предпринимательства, которое охватывает внутрифирменную деятельность, такую как корпоративный венчуринг (corporate venturing) или самообновление (self-renewal) [Antoncic, Hisrich, 2001], и от ориентации малого бизнеса, которая характеризует «эмоциональное отношение и привязанность собственника к бизнесу» [Runyan, Droge, Swinney, 2008], ПО имеет отношение к стратегическому состоянию фирмы как единого целого [Basso, Fayolle, Bouchard, 2009]. Таким образом, ПО позволяет исследователю отделить намерения ключевых лиц внутри фирмы от общей склонности фирмы как единого целого по отношению к предпринимательству [Lumpkin, Dess, 1996; Wales, Gupta,

Mousa, 2011]. Такое разделение представляется важным для понимания концепции ПО как организационного феномена в организационно-управленческих исследованиях.

Представленные в «Хрестоматии» две статьи являются классическими работами по теме предпринимательской ориентации и являются наиболее цитируемыми в исследованиях предпринимательства. Статья «Стратегический менеджмент малых фирм во враждебной и благоприятной внешней среде» [Ковин, Слевин, 2012], в оригинале опубликованная в *Strategic Management Journal* в 1989 г., являет собой первую попытку операционализации предпринимательской ориентации, определение которой было дано в [Miller, 1983]. Этот подход считается наиболее популярным в эмпирических исследованиях ПО. Другая статья — «Уточнение концепции предпринимательской ориентации и ее связи с результативностью» [Лампкин, Десс, 2012], — опубликованная в *Academy of Management Review* в 1996 г., выступает продолжением концептуализации ПО и привносит новый взгляд на природу и определение данного понятия, что привело к появлению конкурирующего подхода в исследованиях ПО.

Цель данной вступительной статьи — представить читателю истоки возникновения и суть концепции ПО, показать место и роль данной концепции в современных организационно-управленческих исследованиях, продемонстрировать основные подходы к измерению ПО и дать краткую характеристику статей, переводы которых публикуются в данной «Хрестоматии».

История возникновения и основные подходы к определению предпринимательской ориентации

Для того чтобы понять, что представляет собой предпринимательская ориентация с точки зрения концептуализации сложив-

шейся теоретической модели в современных исследованиях, необходимо проанализировать исторические корни концепции и основные подходы к ее определению. Хорошее определение понятия позволяет исследователю выяснить не только то, какие характеристики включает в себя данное понятие, но и то, какие характеристики данное понятие исключает [Churchill, 1979; George, Marino, 2011], что иногда является более важным с точки зрения операционализации концепции. Нужно отметить, что понятие ПО нередко используется в литературе для объяснения самых различных организационных феноменов, таких как предпринимательская интенсивность, стиль, состояние, склонность, predisposition и даже внутрифирменное предпринимательство (см., напр.: [Zahra, Jennings, Kuratko, 1999]). Если принять во внимание существующее разнообразие подходов к понятию ПО, то неудивительно, что до сих пор консенсуса относительно определения предпринимательской ориентации не существует.

Прежде всего следует начать с определения понятия «ориентация». В *Merriam-Webster Online Dictionary* (<http://M-W.com>) ориентация характеризуется как «обычно общее или устойчивое направление мыслей, намерений или интересов». Таким образом, ПО может быть определена как «обычно общее или устойчивое направление мыслей, намерений и интересов, имеющих отношение к предпринимательству» [Covin, Lumpkin, 2011].

Концепция предпринимательской ориентации берет свое начало в работах Минцберга [Mintzberg, 1973] и Кхандваллы [Khandwalla, 1976], которые обнаружили, что предпринимательские фирмы более склонны к рискованным действиям, чем другие типы фирм, и являются более проактивными в процессе поиска новых возможностей. Однако самое популярное на сегодня определение ПО впервые представлено в работе [Miller, 1983]: предпри-

нимательство определено как многомерная концепция, охватывающая действия фирмы, имеющие отношение к инновациям, принятию риска и проактивности. Миллер в своей работе специально отмечает, что «непредпринимательские фирмы» — это фирмы, «которые имеют незначительную инновационную активность, испытывают неприязнь к риску и имитируют действия конкурентов вместо того, чтобы быть первыми в отрасли» [Miller, 1983, p. 771]. При этом, как считает автор, для определения фирмы как «предпринимательской» необходимо наличие всех трех компонентов: «В целом теоретики не должны называть фирму предпринимательской, если она изменяет свои технологии или продуктовые линии („инновационность“, согласно нашей терминологии), просто напрямую имитируя конкурентов и одновременно отвергая принятие любого риска. Некоторая проактивность также является существенным компонентом предпринимательской фирмы. В то же время принятие на себя риска фирмами, которые имеют огромные финансовые средства, не обязательно делает эти фирмы предпринимательскими. Они также должны быть вовлечены в продуктовую или технологическую инновационную активность» [Miller, 1983, p. 780]. Данное определение предпринимательской фирмы легло в основу концепции предпринимательской ориентации, впервые представленной в работе [Covin, Slevin, 1988], в которой отмечено, что «предпринимательская ориентация фирмы демонстрирует степень, с которой топ-менеджеры склонны принимать на себя бизнес-риски (компонент „принятие риска“), поддерживать организационные изменения и инновации для получения конкурентного преимущества для их фирмы (компонент „инновационность“) и агрессивно конкурировать с другими фирмами (компонент „проактивность“» [Covin, Slevin, 1988, p. 218].

Несмотря на то что первые определения ПО появились почти 30 лет назад, в настоящее время существует огромное количество других ее определений, многие из которых противоречат друг другу [George, Marino, 2011]. В то время как многие авторы используют определение ПО на основе работ Миллера [Miller, 1983], Ковина и Слевина [Covin, Slevin, 1989]¹, ряд исследователей внесли некоторые изменения в определение ПО, что значительно изменило суть самой концепции. Например, согласно [Zahra, Neubaum, 1998, p. 125] «предпринимательской ориентацией является сумма радикальных инноваций фирмы, активных стратегических и рискованных действий, направленных на поддержку проектов с неизвестными результатами». Фактически данное понятие ограничивается только радикальными инновациями фирмы. В основе определения ПО могут находиться различные факторы, относящиеся к предпринимательской ориентации. Более того, в то время как определение Миллера/Ковина — Слевина характеризует стратегическое состояние фирмы, которое проявляется в управленческих предпочтениях топ-менеджмента относительно ряда возможных стратегических решений, определение, предложенное в [Zahra, Neubaum, 1998], ограничено решениями, направленными на поддержку специфических проектов. Таким образом, фирма может иметь высокий уровень предпринимательской ориентации, измеряемой на основе определения Миллера/Ковина — Слевина,

¹ Во многих статьях, которые опираются на данное определение, включающее в себя три компонента предпринимательства (инновационность, проактивность и готовность к риску), оригинальная ссылка на него обычно выглядит так: «определение “Miller/Covin, Slevin”», указывая тем самым, что за основу взяты определения предпринимательской фирмы и ПО, представленные соответственно в [Miller, 1983] и [Covin, Slevin, 1989].

но необязательно эта же фирма будет иметь высокий уровень ПО согласно подходу [Zahra, Neubaum, 1998].

Некоторые авторы предлагают определение ПО, содержащее меньшее количество компонентов, или ограничивают контекст применения концепции [George, Marino, 2011]. Например, в работе [Merz, Sauber, 1995] ПО определяется как «степень проактивности (агрессивности) фирмы в продуктово-рыночных подразделениях и их намерение быть инновационными для создания новых рыночных предложений» [Merz, Sauber, 1995, p. 554]. Таким образом, авторы исключили из определения ПО компонент «готовность к риску» (risk taking), оставив лишь «проактивность» (proactiveness) и «инновационность» (innovativeness). Кроме того, данное определение применимо только к действиям фирмы в конкретных подразделениях (например, отдел маркетинга) и к инновациям, приводящим к новым рыночным предложениям (новым продуктам или услугам), исключая фирмы, которые могут осуществлять процессные инновации, создающие конкурентное преимущество.

Некоторые авторы, напротив, предложили дополнительные компоненты ПО, расширив таким образом концепцию. Например, Лампкин и Десс в своей знаменитой работе [Lumpkin, Dess, 1996], перевод которой представлен в данной «Хрестоматии», считают, что «пять измерений — автономность (autonomy), инновационность, готовность к риску, проактивность и конкурентная агрессивность (competitive aggressiveness) — являются полезными для описания и выделения ключевых предпринимательских процессов, которые составляют предпринимательскую ориентацию» [Lumpkin, Dess, 1996, p. 136]. Добавление двух дополнительных компонентов в итоге привело к рассмотрению ПО на различных уровнях. Кроме того, авторы уточняют, что «предпринимательская ориентация имеет отношение к процессам, практикам

и принятию решений, которые ведут к новому результату (new entry²)» [Lumpkin, Dess, 1996, p. 136]. Это также противоречит определению Миллера/Ковина — Слевина, которые предлагают рассматривать ПО как стратегическое состояние фирмы, отражающее ее решения и процессы, не всегда приводящие к новому результату, а скорее отражающие общее состояние фирмы с точки зрения ее организационной парадигмы. Например, фирма, которая принимает на себя риск, является проактивной в развитии инновационных решений для существующих рынков, выступает лидером рынка и обладает определенным конкурентным преимуществом, может иметь высокий уровень ПО согласно определению Миллера/Ковина — Слевина, но поскольку ее деятельность необязательно ведет к выходу на новый рынок, то согласно определению [Lumpkin, Dess, 1996] эта фирма может иметь низкий уровень ПО или не иметь его вообще.

В табл. 1 представлен ряд определений ПО и предпринимательской фирмы, а также близких понятий, имеющих отношение к возникновению и развитию концепции ПО. Мы видим, что существуют различные подходы к определению ПО. Это нередко затрудняет дальнейшее развитие концепции и ее операционализацию для эмпирических исследований. Вместе с тем в настоящее время наблюдается существенный прогресс в эмпирических исследованиях предпринимательской ориентации, которые используют в качестве измерения уровня ПО как классические определения Миллера/Ковина — Слевина и Лампкина — Десса, так и другие подходы. Рассмотрим далее основные подходы к измерению ПО в эмпирических исследованиях.

² Как отмечает в своей недавней работе Д. Миллер, существует несколько типов предпринимательства с точки зрения «нового результата»: новые предприятия (стартапы), вывод на рынок нового продукта, выход на новый рынок, глобализация, экспансия в Китай и т. д. [Miller, 2011].

Таблица 1

Подходы к определению предпринимательской ориентации и предпринимательской фирмы

Авторы	Определение предпринимательской ориентации
[Mintzberg, 1973, p. 45]	«В предпринимательском образе действий разработка стратегии является активным поиском новых возможностей и также драматическим скачком вперед в условиях неопределенности»
[Khandwalla, 1976/1977, p. 25]	«Предпринимательский стиль характеризуется энергичным, рискованным, агрессивным принятием решений»
[Miller, Friesen, 1982, p. 5]	«Предпринимательская модель применяется к фирмам, которые осуществляют инновации регулярно и энергично и одновременно принимают на себя существенный риск в своих продуктово-рыночных стратегиях»
[Miller, 1983, p. 771]	«Предпринимательской является фирма, которая занимается продуктово-рыночными инновациями, предпринимает рискованные начинания и прежде всего достигает своего превосходства в конкурентной борьбе за счет „проактивных“ инноваций»
[Morris, Paul, 1987, p. 249]	«Предпринимательской является фирма с такими нормами принятия решений, которые охватывают проактивные, инновационные стратегии, содержащие элемент риска»
[Covin, Slevin, 1989, p. 77]	«Предпринимательские фирмы — это такие фирмы, в которых топ-менеджеры имеют предпринимательский управленческий стиль, который проявляется через принятие стратегических решений и операционную управленческую философию... Непредпринимательские, или консервативные, фирмы — это такие фирмы, в которых стиль топ-менеджмента характеризуется избеганием риска, отсутствием инноваций и пассивностью, или реактивностью»
[Merz, Sauber, 1995, p. 554]	«...Предпринимательская ориентация определяется через степень проактивности (агрессивности) фирмы в продуктово-рыночных подразделениях и намерения быть инновационной для создания новых рыночных предложений»
[Lumpkin, Dess, 1996, p. 136–137]	«ПО имеет отношение к процессам, практикам и деятельности по принятию решений, которые приводят к новому результату» и характеризуется наличием одного или нескольких компонентов, таких как «склонность действовать автономно, готовность к инновациям, готовность к риску, стремление к агрессивному поведению по отношению к конкурентам и проактивному поведению — в отношении рыночных возможностей»
[Zahra, Neubam, 1998, p. 124]	«Предпринимательской ориентацией является сумма радикальных инноваций фирмы, активных стратегических действий и рискованных действий, направленных на поддержку проектов с неизвестными результатами»
[Voss, Voss, Moorman, 2005, p. 1134]	«...Мы определяем ПО как намерение фирмы быть вовлеченной в такое поведение [отражающее готовность к риску, инновационность, проактивность, автономию и конкурентную агрессивность. — J. C., W. W.], которое ведет к изменениям в организации или на рынке»
[Avlonitis, Salavou, 2007, p. 567]	«ПО представляет собой организационный феномен, отражающий управленческую способность, с помощью которой фирмы начинают проактивные или агрессивные инициативы для изменения конкурентной борьбы в свою пользу»
[Cools, Van den Broeck, 2007/2008, p. 27]	«Предпринимательская ориентация (ПО) касается стратегии топ-менеджмента относительно инновационности, проактивности и готовности к риску»
[Pearce, Fritz, Davis, 2010, p. 219]	«ПО может быть определена как набор различных, но взаимосвязанных поведений, которые имеют характеристики инновационности, проактивности, конкурентной агрессивности, готовности к риску и автономии»

Источники: [Covin, Wales, 2012, p. 3].

Подходы к измерению предпринимательской ориентации в эмпирических исследованиях

Представляется, что одним из первых эмпирических исследований, в которых использовались измерения отдельных элементов ПО, является работа [Miller, Friesen, 1982]. Ее авторы используют пять элементов, имеющих отношение к принятию риска и инновационности фирмы, для того чтобы отделить предпринимательские фирмы от непредпринимательских, или консервативных (см.: [George, Marino, 2011]). Позже в работе [Morris, Paul, 1987] количество элементов шкалы³ было расширено до 13, с добавлением компонентов, предложенных в [Khandwalla, 1976; Ginsberg, 1985]. Однако самой популярной шкалой измерения ПО, которая, пожалуй, может рассматриваться сегодня как определенный стандарт измерения ПО, является 9-элементная шкала, разработанная Ковиным и Слевиным и впервые представленная в работе [Covin, Slevin, 1989], перевод которой публикуется в настоящей «Хрестоматии». В табл. 2 сопоставлен ряд эмпирических исследований, использующих разные шкалы для измерения ПО.

Однако основные различия между существующими шкалами касаются не количества вопросов для измерения ПО, а принципиальных подходов к самому понятию предпринимательской ориентации. Существуют два подхода к концептуализации ПО: *одномерный подход (unidimensional)*, при котором используется композитная, или составная, шкала (см., напр.: [Miller, 1983; Covin, Slevin, 1989]), и *многомерный подход (multidimensional)*, ассоциирующийся с работой [Lumpkin, Dess, 1996]. В одномерном подходе ПО рассматривается как сложная конструкция, состоящая из трех

элементов, а именно: готовности к риску, инновационности и проактивности. Проявления только одной или двух характеристик недостаточно для того, чтобы назвать фирму предпринимательской. В целом под ПО может пониматься устойчивая характеристика фирмы, охватывающая готовность к риску, инновационность и проактивность как единое свойство поведения фирмы. Рассмотрим каждый из этих элементов.

С точки зрения поведенческой характеристики фирмы инновационность отражает склонность фирмы к экспериментированию, созданию новых идей и участию в деятельности по созданию новых продуктов, процессов и услуг так же, как и открытость организационной культуры к новым идеям и комбинациям [Lumpkin, Dess, 1996; Morris, Webb, Franklin, 2011]. Иными словами, инновационность определяет готовность и желание фирмы участвовать в новых начинаниях. Обычно в литературе рассматриваются технологические инновации, продуктовые инновации и административные инновации [Dess, Lumpkin, 2005].

Другой фактор предпринимательской ориентации — проактивность — проявляется в способности фирмы предвидеть будущие потребности и проводить необходимые изменения, опережая конкурентов [Dess, Lumpkin, 2005]. Проактивная фирма действует с инициативой и заставляет конкурентов реагировать на свои действия [Covin, Slevin, 1990].

Готовность к риску всегда считалась характерной чертой предпринимателей. Этот фактор относится к решениям, связанным с распределением ресурсов, выбором продуктов и рынков. Готовность к риску отражает степень готовности топ-менеджмента инвестировать значительные ресурсы в проекты со значительной степенью неопределенности, когда результат неизвестен и существует большая вероятность значительных убытков [Lumpkin,

³ Речь идет о перечне вопросов анкеты, которые используются в качестве шкалы измерения определенной переменной при проведении эмпирического исследования.

Dess, 1996; Miller, Friesen, 1978; Wiklund, Shepherd, 2003].

В многомерном подходе ПО понимается как набор независимых характеристик, который включает в себя готовность к риску, инновационность, проактивность, а также конкурентную агрессивность и автономность. В шкалу Миллера/Ковина — Слевина добавляются два дополнительных элемента, и, таким образом, расширяется определение предпринимательской ориентации. Автономность рассматривается как катализатор предпринимательской активности, как независимый дух свободы, необходимый для создания нового предприятия [Lumpkin, Dess, 1996; Alexandrova, 2004]. Конкурентная агрессивность имеет отношение к характеристикам фирмы, отражающим мотивацию к достижениям через напряженную конкуренцию и улучшение своей конкурентной позиции на рынке [Lumpkin, Dess, 1996; Alexandrova, 2004].

Итак, в рамках многомерного подхода имеются пять переменных, которые составляют ПО. Вместе с тем, как отмечается в [Edwards, 2001], многомерная шкала также может существовать в двух формах: агрегированная шкала и суперподчиненная (superordinate) шкала. На практике, при проведении эмпирических исследований, при использовании многомерного подхода ПО рассматривается как набор пяти независимых поведенческих характеристик, каждая из которых измеряется от низкой до высокой степени проявления в фирме; в другом варианте ПО определяется как сумма всех пяти характеристик и рассматривается как единая характеристика поведения фирмы [Covin, Lumpkin, 2011].

Иногда исследователи сравнивают указанные два подхода с целью выяснения наиболее теоретически обоснованного с точки зрения измерения ПО (см., напр.: [Basso, Fayolle, Bouchard, 2009]). Однако, как отмечают сами авторы, одномерная и многомерная концепции ПО являются

фундаментально разными конструкциями, которые требуют различных подходов к определению и измерению ПО [Covin, Lumpkin, 2011]. Необходимо отметить, что авторы не ограничиваются только названными подходами к измерению ПО при проведении эмпирических исследований (табл. 2) и выбор того или иного подхода зависит от целей и задач работы в каждом конкретном случае.

Из табл. 2 видно, что большинство исследователей используют шкалу Миллера/Ковина — Слевина, включающую три компонента ПО; об этом свидетельствует также анализ эмпирических исследований, представленный в работах [George, Marino, 2011; Wales, Gupta, Mousa, 2011]. Однако это вовсе не умаляет ценности шкалы Лампкина — Десса, которая может рассматриваться скорее как дополнение к шкале Миллера/Ковина — Слевина, расширяющее наше понимание ПО, нежели как конкурирующий подход.

Несмотря на популярность указанных подходов к измерению ПО, в последние годы появились исследования, результаты которых демонстрируют необходимость пересмотра их некоторых аспектов. Например, ряд авторов обнаружили, что один из элементов шкалы, измеряющий инновационность, показывает при анализе низкую надежность, что требовало удаления этого вопроса из анкеты и использования 8-элементной шкалы измерения ПО (см., напр.: [Kreiser, Marino, Weaver, 2002; Tang et al., 2007; Weaver et al., 2002]). Кроме того, в работе [Tang et al., 2008] отмечается, что данный элемент шкалы использовался Д. Миллером для измерения скорее проактивности, чем инновационности [Miller, 1987], в итоге это может приводить к искажениям в измерении ПО.

В некоторых исследованиях поднимается вопрос об определении характеристики «готовность к риску», являющейся одним из компонентов ПО. Еще в 1978 г. Миллер и Фризен определили готовность к риску

Таблица 2

Эмпирические исследования предпринимательской ориентации

Работа	Измерения ПО	Объект исследования	Количество элементов шкалы	Элементы шкалы
1	2	3	4	5
[Miller, Friesen, 1982]	Готовность к риску, инновационность	52 канадские фирмы	5	Используется 7-балльная шкала, характеризующая ту степень, с которой каждый элемент шкалы описывает состояние фирмы. Элементы шкалы: 1. От «Существует сильный фокус на маркетинг текущих и существующих продуктов и услуг» — 1 до «Существует сильный фокус на исследования и разработки, технологическое лидерство и инновации» — 7. 2. Вывод новых линий продуктов или услуг на рынок за последние пять лет (с исключением небольших вариаций продуктов и услуг). От «Полное отсутствие новых линий продуктов и услуг за последние пять лет» — 1 до «Сотни новых линий продуктов и услуг за последние пять лет» — 7. 3. От «Изменения в продуктовых линиях в основном носили незначительный характер (например, добавление полотенца к мылу)» — 1 до «Изменения в продуктовых линиях носили драматический характер (например, изменения от механического к электрическому калькулятору)» — 7. 4. От «Наличие сильной склонности к проектам с низким уровнем риска (с нормальной и понятной ставкой возврата на инвестиции)» — 1 до «Наличие сильной склонности к проектам с высоким уровнем риска (с шансом на высокую отдачу на инвестиции)» — 7. 5. От «Учитывая зависимый характер фирмы от окружающей среды, необходимо изучать ее через постепенные и небольшие изменения поведения» — 1 до «Полезной и общепринятой практикой функционирования фирмы являются смелые действия в широком диапазоне активности» — 7.
[Morris, Paul, 1987]	Инновационность, проактивность, готовность к риску	116 американских фирм из Флориды	12	Шкала для измерения ПО была разработана на основе работ [Miller, Friesen, 1983; Khandwalla, 1976; Ginsberg, 1985]. Используется 7-балльная шкала, характеризующая степень, с которой каждый элемент шкалы описывает состояние фирмы. Элементы шкалы: 1. Доля новых продуктов/услуг. 2. Изменения в методах производства или доставки. 3. Овладение благоприятными растущими возможностями.

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5
			12	<ol style="list-style-type: none"> 4. Агрессивность в борьбе с конкурентами. 5. Поиск необычных или новых решений проблем. 6. Фокус на исследования и разработки, техническое лидерство и инновации. 7. Активный поиск больших возможностей. 8. Смелые решения несмотря на неопределенность. 9. Быстрый рост как доминирующая цель. 10. Осторожный прагматичный подход к решению проблем. 11. Решения как компромисс между конфликтующими потребностями. 12. Постепенный рост и стабильность.
[Zahra, 1991]	Формальная, неформальная	119 американских компаний	9	<p>Используется 7-балльная шкала (1 — небольшой фокус; 7 — самый сильный фокус). Элементы шкалы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение новых программ для увеличения инноваций по всей компании за последние три года. 2. Поощрение креативности и инновационности среди сотрудников компании. 3. Требование идей от сотрудников для разработки новых продуктов и процессов. 4. Вознаграждение сотрудников за креативность и инновации. 5. Создание подразделения или отдела, ответственного за инновации и организационное развитие. 6. Поиск новых возможностей, развивающихся за пределами вашей компании. 7. Обучение менеджеров и контролеров навыкам креативности и инновационности. 8. Назначение менеджеров как чемпионов новых идей или инноваций. 9. Фокус на инновации в вашей компании, по сравнению с конкурентами.
[Lee, Lee, Pennings, 2001]	Инновационность, проактивность, готовность к риску	137 корейских технологических стартапов	6	<p>Инновационность измерялась на основе двух показателей: (1) количество персонала, занятого в исследованиях и разработках в 1997 г.; (2) количество продуктов/услуг, которые создали новые рыночные ниши, проникли успешно на устойчивый рынок или существенно заменили импорт из других стран в 1998 г.</p> <p>Склонность к принятию риска на уровне фирмы измерялась на основе двух показателей: (1) количество рискованных R&D проектов в 1997 г.; (2) затраты на рискованные R&D проекты в 1997 г.</p> <p>Проактивность измерялась на основе двух показателей: (1) количество проектов первопроходца, основанных на идее, предложенной в работах [Miller, 1983; Naman, Slevin, 1993]; (2) расходы на проекты первопроходца в 1997 г.</p>

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5
[Jantunen et al., 2005]	Инновационность, проактивность, готовность к риску	217 финских производственных и сервисных фирм	9	<p>Используется 7-балльная шкала (1 — совершенно согласен; 7 — совершенно не согласен).</p> <p>Элементы шкалы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Мы обладаем первенством в области применения прогрессивных и инновационных операционных процессов и практик. 2. Менеджмент нашей компании поддерживает проекты, которые ассоциируются с рисками и ожиданиями отдачи на инвестиции более высокими, чем средний уровень. 3. Мы активно изучаем и внедряем лучшие практики в нашей отрасли. 4. Мы активно изучаем новые практики, разработанные в других отраслях, и применяем их в нашем бизнесе. 5. Мы рано осознаем такие технологические изменения, которые могут повлиять на наш бизнес. 6. Мы способны принять неожиданные возможности. 7. Мы постоянно ищем новые практики. 8. В ситуации неопределенности мы предпочитаем смелые действия, для того чтобы быть уверенными в том, что мы используем все возможности. 9. Мы постоянно вкладываем наши ресурсы в многообещающие операционные области.
[Moreno, Casillas, 2008]	Инновационность, проактивность, готовность к риску	434 испанских малых и средних предприятия	11	<p>Используется шкала, представленная в [Lumpkin, 1998], которая разработана на основе [Khandwalla, 1976; Miller, Friesen, 1983; Covin, Slevin, 1989; Covin, Covin, 1990] с добавлением следующих четырех элементов:</p> <p>Инновационность: «Моя фирма предпочитает разрабатывать свои уникальные новые процессы и методы операций» по сравнению с «Моя фирма предпочитает адаптировать и использовать методы и техники, которые были разработаны и одобрены другими».</p> <p>Инновационность: «В целом топ-менеджеры моей фирмы поддерживают экспериментирование и оригинальный подход к решению проблем» по сравнению с «Для решения проблем в нашей фирме используется имитирование методов других фирм».</p> <p>Готовность к риску: «В целом топ-менеджеры моей фирмы предпочитают изучать проблему всесторонне, прежде чем выделять ресурсы для ее преодоления» по сравнению с «Топ-менеджеры быстро тратят деньги на потенциальное решение проблемы, если она сдерживает нас».</p> <p>Проактивность: «Топ-менеджеры моей фирмы имеют сильную склонность следовать за лидером в представлении новых продуктов или идей» по сравнению с «В моей фирме существует сильная склонность быть впереди конкурентов в представлении новых идей или продуктов».</p>

Окончание табл. 2

1	2	3	4	5
[Hansen et al., 2011]	Инновационность, проактивность, готовность к риску	171 американское, 139 австралийских, 154 шведских, 244 мексиканских, 258 индонезийских, 191 греческое, 122 голландских малых и средних предприятий	8	Используется шкала, представленная в [Covin, Slevin, 1989], за исключением одного вопроса о готовности к риску.
[Campos, Nuno de la Parra, Parellada, 2012]	Инновационность, проактивность, готовность к риску	149 мексиканских фирм	9	Используется шкала, представленная в [Covin, Slevin, 1989].

Источники: составлено по [George, Marino, 2011] и дополнено автором.

как «степень, с которой менеджеры готовы принять на себя рискованные обязательства по распределению значительных ресурсов, т. е. тех, которые имеют обоснованный риск больших потерь» [Miller, Friesen, 1978, p.923]. Однако в работе [Lumpkin, Dess, 1996] отмечается, что данная трактовка не охватывает концепцию стратегического риска (см.: [Baird, Thomas, 1985, p.231]), описывающую «рискованное начинание в неизведанное»; в то же время Моррис и Паул настаивают, что эта характеристика должна быть определена просто как расчет степени риска [Morris, Paul, 1987]. Очевидно, что подобного рода дискуссии вызывают необходимость возврата к истокам и попыткам более точного опреде-

ления концепции ПО и компонентов, ее составляющих.

Следует отметить и возрастающую популярность исследований ПО за пределами США, где была разработана данная концепция. Еще в [Lumpkin, Dess, 1996] подчеркивались необходимость и важность изучения национального контекста и его влияния на ПО, а также тестирования концепции ПО в других странах. Несмотря на то что ПО является одной из наиболее популярных концепций в исследованиях предпринимательства по всему миру, в работе [Wales, Gupta, Mousa, 2011] показано, что исследований ПО в странах с развивающейся экономикой крайне мало, за исключением Китая.

В России проблематика ПО практически не исследуется. В ряде работ рассматриваются разные аспекты внутрифирменного предпринимательства, но они не имеют ничего общего с классическим анализом ПО (см., напр.: [Широкова и др., 2008; Croucher, Rizor, 2011; Широкова, Ежова, 2012]). В одной из работ показано, что в период с 1995 по 2004 г. в России вырос предпринимательский вклад сотрудников (employees' entrepreneurial contribution) [Croucher, Rizor, 2011], что свидетельствует о позитивных тенденциях в создании предпринимательских механизмов в российских фирмах. В работе [Куликов, Широкова, 2010] анализируются три типа внутрифирменных ориентаций, в том числе предпринимательская ориентация, однако используются оригинальное определение ПО и шкала для измерения уровня ПО в российских фирмах.

Результаты большинства эмпирических исследований показывают, что наличие предпринимательской ориентации и предпринимательской культуры ведет к улучшенным результатам организационной деятельности, обычно выражающимся в увеличении прибыли и росте фирмы [Covin, Slevin, 1990; Zahra, 1991; 1993; Zahra, Covin, 1995]. Кроме того, предпринимательская ориентация имеет больший позитивный эффект во враждебной внешней среде, чем в стабильной [Covin, Slevin, 1991; Zahra, Covin, 1995; Covin, Lumpkin, 2011]. Если учесть характер внешней среды российских фирм, то предпринимательская ориентация может рассматриваться как один из основных механизмов создания и развития конкурентного преимущества в российской динамичной бизнес-среде в условиях глобализации бизнеса и вступления России в ВТО. Представляется, что для стимулирования исследований предпринимательской ориентации в российском контексте полезно обратиться к первоисточникам данной концепции, чтобы понять корни и теоретическую обоснован-

ность подходов к измерению и концептуализации данного организационного феномена.

Классика концепции предпринимательской ориентации: Ковин — Слевин vs. Лампкин — Десс

Несмотря на то что теоретическая основа концепции ПО впервые была разработана в работе [Miller, 1983], однако именно публикуемая в настоящей «Хрестоматии» статья [Covin, Slevin, 1989] послужила толчком к возникновению и развитию целого направления эмпирических исследований предпринимательской ориентации и ее влияния на результаты деятельности фирмы в различном контексте. Заслуга авторов этой статьи заключается в первую очередь в разработке шкалы для измерения ПО, которая в дальнейших исследованиях предпринимательства стала одним из наиболее популярных инструментов измерения уровня предпринимательства внутри фирмы [Rauch et al., 2009].

Как отмечается в [Morris, Webb, Franklin, 2011, p.949], «ПО была разработана как концепция, характеризующая сущность предпринимательства, т. е. процесс создания новых ресурсов или комбинации существующих ресурсов новым образом для развития и коммерциализации новых продуктов, выхода на новые рынки или обслуживания новых клиентов». Неудивительно, что эта статья [Covin, Slevin, 1989] давно получила статус классической работы, которая имеет в среднем 15 цитирований в год согласно индексу цитирования SSCI [Wales, Gupta, Mousa, 2011]. Однако следует отметить, что ни в работе [Miller, 1983], ни в статье [Covin, Slevin, 1989] термин «предпринимательская ориентация» явным образом не используется. Так, Миллер пишет о «предпринимательских» и «консервативных» фирмах, давая свое определение предпринимательской фир-

мы и указывая на необходимость наличия трех основных характеристик: инновационности, проактивности и готовности к риску. Ковин и Слевин, представляя шкалу для измерения ПО, называют ее шкалой «стратегического положения фирмы» (strategic posture scale), определяя стратегическое положение как «общую конкурентную ориентацию фирмы» [Covin, Slevin, 1989, p. 77].

Еще одной заслугой авторов статьи [Covin, Slevin, 1989] является проведение эмпирического исследования о поведении фирм малого бизнеса в разных типах внешней среды — враждебной и благоприятной. Важный результат этого исследования заключается в том, что во враждебной для бизнеса внешней среде фирмы малого бизнеса становятся более «предпринимательски ориентированными» и развивают органические организационные структуры для поддержания креативности и инновационности, создания конкурентного преимущества и достижения высоких показателей результативности фирмы.

Представляется, что данный результат актуален и сегодня, особенно для российских фирм малого и среднего бизнеса. Внешняя среда российского бизнеса характеризуется высоким уровнем неопределенности, динамизма и турбулентности (см., напр.: [McCarthy, Puffer, Darda, 2010; Bruton, Ahlstrom, Obloj, 2008]). Большинство предпринимателей и топ-менеджеров малых и средних предприятий сталкиваются с ситуациями ограниченных ресурсов, репутации, клиентской базы и др. Однако существование динамичной и изменчивой внешней среды довольно распространено и в других странах. Результаты некоторых исследований показывают, что турбулентность внешней среды рассматривается предпринимателями скорее как благоприятная возможность для достижения превосходства, а не как оправдание неудачи [Cox, Camp, 2001]. В то же время согласно теории предприниматель-

ской конвергенции предприниматели в разных странах могут демонстрировать одинаковое поведение, в связи с тем что они сталкиваются с одинаковыми условиями внешней среды и решают похожие проблемы на пути развития бизнеса [Mitchell et al., 2002]. Важное применение этой теории заключается в том, что она поддерживает аргумент о том, что российские предприниматели и руководители фирм малого и среднего бизнеса будут развивать предпринимательский подход к управлению, несмотря на многочисленные трудности и зачастую враждебный характер внешней среды.

Основываясь на предыдущих исследованиях и прежде всего на работе [Covin, Slevin, 1989], Лампкин и Десс в публикуемой в «Хрестоматии» работе [Lumpkin, Dess, 1996], также ставшей классической, предлагают рассматривать предпринимательскую ориентацию как многомерный феномен, в котором каждое измерение представляет собой независимую переменную. Предположение о том, что различные измерения ПО необязательно должны соотноситься друг с другом для того, чтобы можно было назвать фирму «предпринимательской», фактически привело к «реальному разрыву с предыдущим использованием концепции и ее прежним определением» [Basso, Fayolle, Bouchard, 2009, p. 318]. Это радикальное переосмысление концепции ПО обозначило начало значительного теоретического разделения. Кроме того, авторы, как отмечалось, предложили два дополнительных измерения к уже существующим трем — конкурентную агрессивность и автономию — и более подробно описали весь набор переменных. Однако инструментарий для измерения этих двух дополнительных элементов шкалы был разработан значительно позже. Так, шкала для измерения уровня конкурентной агрессивности впервые была представлена в [Lumpkin, Dess, 2001], а для автономности — в [Lumpkin, Coglisier, Schneider,

2009], что также может объяснять тот факт, что в современных эмпирических исследованиях чаще используется инструментарий, разработанный в [Covin, Slevin, 1989]. Тем не менее, как отмечается в [Wales, Gupta, Mousa, 2011], именно работа [Lumpkin, Dess, 1996] вполне может приобрести статус «суперклассической» в литературе по предпринимательству, поскольку с момента выхода в свет она имеет в среднем более 27 цитирований в год согласно индексу цитирования SSCI.

С точки зрения развития эмпирических исследований Лампкин и Десс предложили рассматривать не только прямую взаимосвязь между ПО и результативностью (т. е. ПО как «модератор» (moderator)), но и опосредованную (т. е. ПО как «медиатор» (mediator effect)). Разница между этими двумя подходами заключается в том, что «модерирующие переменные показывают, когда специфические события происходят, в то время как медиаторы отражают, почему конкретные события имеют место» ([Baron, Kenny, 1986; цит. по: [Wales, Gupta, Mousa, 2011, p. 11]). В настоящее время исследования ПО как модератора различных показателей деятельности фирмы стали одной из наиболее популярных тем в исследованиях предпринимательства [Rauch et al., 2009; Wales et al., 2011]. Исследований ПО как медиатора результатов фирмы на сегодняшний день намного меньше, несмотря на то что в работах,

изучающих предпринимательство, признается необходимость выявления причинно-следственных связей не только между ПО и результатами деятельности фирмы, но и причинами, вызывающими необходимость развития предпринимательской ориентации для достижения этих результатов [Li, Huang, Tsai, 2009]. Учитывая нехватку исследований в данной области, российские ученые могли бы внести существенный вклад в развитие концепции ПО, рассматривая предпринимательскую ориентацию в качестве медиатора между различными факторами организационной среды и выявляя истоки и причины возникновения ПО в российских фирмах.

В заключение подчеркнем основную цель настоящей «Хрестоматии» — не только представить российскому читателю две классические работы по предпринимательству, но и продемонстрировать исследовательский потенциал концепции ПО с точки зрения как теоретического многообразия самой концепции, так и возможностей ее эмпирического применения в исследованиях российских фирм. В настоящее время концепция предпринимательской ориентации переживает не просто этап институционализации понятия, а очередной «расцвет» в исследованиях, что позволяет российским ученым занять достойное место в диалоге с учеными из разных стран на тему предпринимательской ориентации.

ЛИТЕРАТУРА

- Ковин Дж. Г., Слевин Д. П. 2012. Стратегический менеджмент в малых фирмах во враждебной и благоприятной внешней среде. *Российский журнал менеджмента* 10 (3): 73–90.
- Куликов А. В., Широкова Г. В. 2010. Внутрифирменные ориентации и их влияние на рост: опыт российских малых и средних предприятий. *Российский журнал менеджмента* 8 (3): 3–34.

- Лампкин Дж. Т., Десс Г. Дж. 2012. Уточнение концепции предпринимательской ориентации и ее связи с результативностью. *Российский журнал менеджмента* 10 (3): 91–120.
- Широкова Г. В., Ежова Я. С. 2012. Становление внутрифирменного предпринимательства в российской компании: формирование, развитие и перспективы. *Российский журнал менеджмента* 10 (1): 117–140.

- Широкова Г. В., Сарычева В. А., Благоев Е. Ю., Куликов А. В. 2009. Внутрифирменное предпринимательство: подходы к исследованию феномена. *Вестник С.-Петербургского университета. Серия Менеджмент* (1): 3–32.
- Alexandrova M. 2004. Entrepreneurship in transition economy: The impact of environment on entrepreneurial orientation. *Problems and Perspectives in Management* (2): 140–148.
- Antoncic B., Hisrich R. 2001. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural variation. *Journal of Business Venturing* 16 (5): 405–527.
- Avlonitis G. J., Salavou H. E. 2007. Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research* 60 (5): 566–575.
- Baird, I. S., Thomas, H. 1985. Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of Management Review* 10 (2): 230–243.
- Basso O., Fayolle A., Bouchard V. 2009. Entrepreneurial orientation: The making of a concept. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 10 (4): 313–321.
- Bruton G. D., Ahlstrom D., Obloj K. 2008. Entrepreneurship in emerging economies: Where are we today and where should the research go in the future. *Entrepreneurship Theory and Practice* 32 (1): 1–14.
- Baron R. M., Kenny D. A. 1986. The moderator-mediating variable distinction in social psychological research: Conceptual strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (6): 1173–1182.
- Campos H. M., Nuno de la Parra J. P., Parelada F. S. 2012. The entrepreneurial orientation-dominant logic-performance relationships in new ventures: An exploratory quantitative study. *Brazilian Administration Review* 9 (4): 60–77.
- Certo S., Moss T., Short J. 2009. Entrepreneurial orientation: An applied perspective. *Business Horizons* 52 (4): 319–324.
- Churchill G. A., Jr. 1979. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research* 16 (1): 64–73.
- Cools E., Van den Broeck H. 2007/2008. The hunt for the Heffalump continues: Can trait and cognitive characteristics predict entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Strategy* 18 (2): 23–41.
- Covin J. G., Covin T. 1990. Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice* 14 (4): 35–50.
- Covin J. G., Lumpkin G. T. 2011. Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35 (5): 855–872.
- Covin J. G., Miles M. P. 1999. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23 (3): 47–63.
- Covin J. G., Slevin D. P. 1988. The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies* 25 (3): 217–234.
- Covin J. G., Slevin D. P. 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal* 10 (1): 75–87.
- Covin J. G., Slevin D. P. 1990. New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing* 5 (2): 123–135.
- Covin J. G., Green K. M., Slevin D. P. 2006. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30 (1): 51–81.
- Covin J. G., Wales W. J. 2012 (forthcoming). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x.
- Cox L., Camp S. 2001. *International Survey of Entrepreneurs: 2001 Executive Report*. Kaufmann Center for Entrepreneurial Leadership: Kansas City.
- Croucher R., Rizov M. 2011. Employees' entrepreneurial contributions to firms in Russia, 1995–2004. *Human Resource Management Journal* 21 (4): 415–431.

- Dess G.C., Lumpkin G.T. 2005. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *The Academy of Management Executive* **19** (1): 147–156.
- Edwards J.R. 2001. Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework. *Organizational Research Methods* **4** (2): 144–192.
- George B.A., Marino L. 2011. The epistemology of entrepreneurial orientation: Conceptual formation, modeling, and operationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice* **35** (5): 989–1024.
- Ginsberg A. 1985. *Measuring Changes in Entrepreneurial Orientation Following Industry Deregulation: The Development of a Diagnostic Instrument*. Paper presented at the International Council of Small Business.
- Hameed I., Ali B. 2011. Impact of entrepreneurial orientation, entrepreneurial management and environmental dynamism on firm's financial performance. *Journal of Economics and Behavioral Studies* **3** (2): 101–114.
- Hansen J.D., Deitz G.D., Tokman M., Marino L.D., Weaver K.M. 2011. Cross-national invariance of the entrepreneurial orientation scale. *Journal of Business Venturing* **26** (1): 61–78.
- Jantunen A., Puumalainen K., Saarenketo S., Kyläheiko K. 2005. Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities, and international performance. *Journal of International Entrepreneurship* **3** (3): 222–243.
- Khandwalla P.N. 1976/1977. Some top management styles, their context and performance. *Organization & Administrative Sciences* **7** (4): 21–51.
- Knight G.A. 1997. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing* **12** (3): 213–225.
- Kreiser P.M., Marino L.D., Weaver K.M. 2002. Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice* **26** (4): 71–94.
- Lee C., Lee K., Pennings J.M. 2001. Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal* **22** (6/7): 615–640.
- Li Y., Huang J., Tsai M. 2009. Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management* **38** (4): 440–449.
- Lumpkin G.T. 1998. *Do Young Firms Have an Entrepreneurial Orientation?* Paper presented at annual meeting of the Academy of Management, San Diego.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* **21** (1): 135–172.
- Lumpkin G., Cogliser C., Schneider D. 2009. Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice* **33** (1): 47–69.
- McCarthy D., Puffer S., Darda S.V. 2010. Convergence in entrepreneurial leadership style: Evidence from Russia. *California Management Review* **52** (4): 48–72.
- Merz G.R., Sauber M.H. 1995. Profiles of managerial activities in small firms. *Strategic Management Journal* **16** (7): 551–564.
- Miller D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science* **29** (7): 770–791.
- Miller D. 1987. Strategy making and structure: Analysis and implications for performance. *Academy of Management Journal* **30** (1): 7–32.
- Miller D. 2011. Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice* **35** (5): 873–894.
- Miller D., Le Breton-Miller I. 2011. Governance, social identity, and entrepreneurial orientation in closely held public companies. *Entrepreneurship Theory and Practice* **35** (5): 1051–1076.
- Miller D., Friesen P.H. 1978. Archetypes of strategy formulation. *Management Science* **24** (9): 921–933.
- Miller D., Friesen P.H. 1982. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two

- models of strategic momentum. *Strategic Management Journal* 3 (1): 1–25.
- Mintzberg H. 1973. Strategy-making in three modes. *California Management Review* 16 (2): 44–53.
- Mitchell R., Smith J., Morse E., Seawright K., Peredo A., McKenzie B. 2002. Are entrepreneurial cognitions universal? Assessing entrepreneurial cognitions across cultures. *Entrepreneurship Theory and Practice* 26 (4): 9–32.
- Moreno A., Casillas J. 2008. Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship Theory and Practice* 32 (3): 507–528.
- Morris M. H., Paul G. W. 1987. The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing* 2 (2): 247–259.
- Morris M. H., Kuratko D. F., Covin J. G. 2010. *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. Thomson South-West: Mason, OH.
- Morris M. H., Webb J. W., Franklin R. J. 2011. Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35 (5): 947–971.
- Naman J. L., Slevin D. P. 1993. Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal* 14 (2): 137–153.
- Pearce J. A. II, Fritz P., Davis P. S. 2010. Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship Theory and Practice* 34 (1): 219–248.
- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G. T., Frese M. 2009. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33 (3): 761–787.
- Runyan R., Droge C., Swinney J. 2008. Entrepreneurial orientation versus small business orientation: What are their relationships to firm performance? *Journal of Small Business Management* 46 (4): 567–588.
- Tang J., Tang Z., Marino L. D., Zhang Y, Li Q. 2008. Exploring and inverted u-shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice* 32 (1): 219–239.
- Tang J., Tang Z., Zhang Y, Li Q. 2007. The impact of entrepreneurial orientation and ownership type on firm performance in the emerging region in China. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 12 (4): 383–397.
- Voss Z. G., Voss G. B., Moorman C. 2005. An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European Journal of Marketing* 39 (9/10): 1132–1150.
- Wales W. J., Gupta V. K., Mousa F. T. 2011. Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*. DOI: 10.1177/0266242611418261.
- Weaver K. M., Dickson P. H., Gibson B., Turner A. 2002. Being uncertain: The relationship between entrepreneurial orientation and environmental uncertainty. *Journal of Enterprising Culture* 10 (2): 87–105.
- Wiklund J., Shepherd D. A. 2003. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal* 24 (13): 1307–1314.
- Zahra S. A. 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing* 6 (4): 259–285.
- Zahra S. A. 1993. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing* 8 (4): 319–340.
- Zahra S. A., Covin J. G. 1995. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing* 10 (1): 43–58.
- Zahra S. A., Garvis D. M. 2000. International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing* 15 (5/6): 469–492.
- Zahra S. A., George G. 2002. International entrepreneurship: The current status of the field

- and future research agenda. In: Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L. (eds.). *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Blackwell Publishers: Oxford, UK; 255–288.
- Zahra S.A., Jennings D.F., Kuratko D.F. 1999. The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory and Practice* 24 (2): 45–65.
- Zahra S.A., Neubaum D.O. 1998. Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 3 (2): 123–140.

Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице
The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Covin J.G., Slevin D.P. 2012. Strategicheskij menedzhment v mal'yx firmakh vo vrazhdebnoj i blagopriyatnoj vneshnej srede. Per.s angl. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 10 (3): 73–90.
- Kulikov A.V., Shirokova G.V. 2010. Vnutrifirmennye orientatsii i ikh vliyanie na rost: opyt rossijskikh mal'yx i srednikh predpriyatij. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 8 (3): 3–34.
- Lampkin G.T., Dess G.G. 2012. Utochnenie kontseptsii predprinimatel'skoj orientatsii i ee svyazi s rezul'tativnost'yu. Per.s angl. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 10 (3): 91–120.
- Shirokova G.V., Ezhova Ya.S. 2012. Stanovlenie vnutrifirmennogo predprinimatel'stva v rossijskoj kompanii: formirovanie, razvitiye i perspektivy. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 10 (1): 117–140.
- Shirokova G.V., Sarycheva V.A., Blagov E.Yu., Kulikov A.V. 2009. Vnutrifirmennoe predprinimatel'stvo: podkhody k issledovaniyu fenomena. *Vestnik S.-Peterburgskogo un-ta. Seriya Menedzhment* (1): 3–32

Статья поступила в редакцию
 27 июля 2012 г.