

НОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

ВНУТРИФИРМЕННЫЕ ОРИЕНТАЦИИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА РОСТ: ОПЫТ РОССИЙСКИХ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

А. В. КУЛИКОВ, Г. В. ШИРОКОВА
Высшая школа менеджмента СПбГУ

В работе представлены результаты исследования, посвященного выявлению особых наборов внутрифирменных действий, обобщенно называемых внутрифирменными ориентациями. Авторы выделяют предпринимательскую ориентацию, ориентацию на изменения и ориентацию на управление знаниями. С помощью метода факторного анализа проверяются гипотезы о наличии выделенных ориентаций, положительном влиянии внутрифирменных ориентаций на рост фирмы, а также исследуются доминирующие внутрифирменные ориентации в трех отраслях: оптово-розничной торговле, HoReCa, ИТ-индустрии. Результаты эмпирического анализа 500 малых и средних российских предприятий позволили обнаружить позитивное влияние ориентации на изменения и ориентации на управление знаниями на рост фирмы. Кроме того, было выявлено, что в разных отраслях преобладают разные внутрифирменные ориентации.

Ключевые слова: внутрифирменные ориентации, рост фирмы, предпринимательство, управление знаниями, организационные изменения, факторный анализ.

В последние десятилетия теоретики менеджмента стали обращать внимание на рост фирм и их поведение в процессе роста [Evans, 1987; Davidsson, Delmar, Wiklund, 2002; Delmar, Davidsson, Gartner, 2003; McKelvie, Wiklund, Davidsson, 2006]. В настоящее время идет этап формирования полноценной теории, позволяющей со всех точек зрения проанализировать рост фирмы и влияние организационных факторов на возникновение, протекание и завершение данного процесса. В ходе эволюции тео-

рии менеджмента акценты в анализе деятельности фирмы смещались с внешнего на внутреннее. Современные теории стратегического менеджмента совмещают как внешний аспект деятельности фирмы, так и внутреннюю среду организации. В то же время существующие исследования характеризуются тем, что описывают процесс роста фирмы, не анализируя при этом, какие факторы и каким образом оказывают влияние на этот процесс. Ярким примером такого исследования является работа

[Delmar, Davidsson, Gartner, 2003], в которой выделено 7 паттернов роста фирм, в зависимости от отрасли и объекта роста внутри фирмы.

Согласно логике доминирующей в последнее время парадигмы ресурсного подхода к управлению, большое значение приобретает знание о том, какими ресурсными характеристиками обладает фирма, имеет ли она возможность для реализации конкурентного преимущества [Davidsson, Steffens, Fitzsimons, 2009]. Согласно некоторым исследованиям, фирма будет расти только в том случае, если она обладает конкурентным преимуществом по одной из своих ресурсных позиций. Некоторые исследователи изучают динамику роста фирм, основываясь на показателях объема продаж в течение некоторого времени [Garnsey, Stam, Heffernan, 2006]. Заслуга данных исследований роста фирм заключается в том, что они эмпирически подтверждают факт наличия роста и его паттернов, которые могут зависеть от внутренних параметров фирмы [Davidsson, Steffens, Fitzsimons, 2009].

Исследование подобных управленческих характеристик фирм представляется перспективной областью анализа, так как отражает важность тех или иных управленческих действий и показывает их влияние на процесс роста фирмы. С одной стороны, данное направление представляет собой развитие теории роста фирм, а с другой — является важной прикладной задачей в связи с ограниченным количеством исследований роста фирм в России.

В современной теории менеджмента важной исследовательской задачей становится выявление организационных факторов, которые следует развивать компании для того, чтобы добиться устойчивого роста, что необходимо учитывать в принятии решений о росте. Растут, как правило, фирмы, обладающие исключительными конкурентными преимуществами. Последние исследования в области стратегического

управления показывают, что устойчивое конкурентное преимущество фирмы заключается в так называемых динамических способностях фирмы [Helfat et al., 2007]. Эти способности позволяют извлекать шумпетерианские ренты в быстро меняющихся условиях внешней среды путем приобретения и распространения знаний, а также трансформации ресурсной базы фирмы для соответствия и даже опережающего соответствия условиям внешней среды [Teese, Pisano, Shuen, 1997].

В настоящей статье авторы используют логику ресурсного подхода к изучению роста фирм, т. е. исследуют влияние внутренних характеристик фирмы на ее рост. В качестве таких характеристик выделяются поддерживающие способности фирмы по созданию, приобретению и изменению ее ресурсной базы. В статье предлагается новый, оригинальный взгляд на внутреннюю деятельность фирмы. При этом предполагается, что каждая фирма обладает характеристиками, описывающими общие принципы осуществления деятельности внутри нее, так называемые внутрифирменные ориентации (предпринимательская ориентация, ориентация на управление знаниями и ориентация на изменения). Данные ориентации являются «мягкими» (в противовес «жестким», например, структуре) внутрифирменными характеристиками и отражают скорее характеристики процедур в организации, акценты и устоявшийся набор правил осуществления деятельности.

Структурно статья состоит из пяти частей. В первой части формулируются и обосновываются гипотезы исследования, приводится его теоретическая база. Во второй — описываются методы исследования. В третьей — анализируются результаты вычислений, проводится проверка гипотез. В четвертой — представлено обсуждение результатов эмпирического и теоретического анализа. Наконец, в пятой части приведены основные выводы, указаны тео-

ретическая и практическая значимость исследования, описываются его ограничения и направления будущих изысканий в данной области.

1. ФОРМУЛИРОВАНИЕ ГИПОТЕЗ ИССЛЕДОВАНИЯ

По мнению Э. Пенроуз (E. Penrose), возможности для роста фирмы основаны на ее внутренних ресурсах и изменениях во внешней и внутренней среде компании [Davidsson, Delmar, Wiklund, 2002]. Рост фирмы как феномен является следствием двух различных способов использования ресурсов. Первый способ — это поиск новых путей применения существующих ресурсов или привлечение новых типов ресурсов. Для этого необходимо все больше и больше накапливать знания о ресурсах и их потенциальном применении с помощью исследований или проактивного поиска. Данный тип роста в литературе по предпринимательству относится к органическому росту. Второй способ роста, внешний, это рост через поглощения [Penrose, 1959]. Если отталкиваться от обладания ресурсами как предпосылки роста, то можно предположить, что рост через поглощения присущ большим фирмам. На это есть ряд причин: обладание большим финансовым капиталом, способности менеджеров произвести интеграцию двух фирм в одну, потому что, как отмечает Пенроуз (и что называется «эффектом Пенроуз»), у фирм всегда существует нехватка управленческих ресурсов (доступа к квалифицированным менеджерам) [Penrose, 1959; Aldrich, Auster, 1986]. Поэтому маленькие фирмы редко растут через поглощения, так как эта альтернатива не кажется их менеджменту осуществимой. Рост через поглощения обычно не ассоциируется с предпринимательством. Предпринимательский рост представляется как органический рост, который связан с внутренним расширением

производимых операций, усовершенствованием процессов и продуктов.

В работе [Davidsson, Steffens, Fitzsimons, 2009] показано, что прибыльные фирмы способны развивать уникальные преимущества по ключевым ресурсным позициям, что позволяет им расширять свою деятельность. Фирмы, не сумевшие развить преимущества в ресурсах, зачастую прекращают расти. Авторы высказывают предположение, что для изучения механизма роста фирм следует обращать внимание на прибыльно растущие фирмы, так как последние будут показывать темпы роста выше, чем по отрасли на протяжении существенного периода времени. Фирмы могут разделяться на четыре категории в зависимости от скорости роста и уровня прибыльности: успешные и в том и в другом; успешные либо (1) по уровню прибыльности, либо (2) по темпам роста; неуспешные (3) по уровню прибыльности и (4) по темпам роста. Исследование эмпирически доказывает простой факт: растут только прибыльные фирмы. Если фирма растет, но прибыль ее уменьшается, то в ближайшем временном периоде ее рост прекратится. Таким образом, фирме необходимо развивать устойчивые конкурентные преимущества, чтобы инициировать и поддержать устойчивый рост.

Внутрифирменные ориентации: основные типы

Термин «ориентация» не является новым в теории и практике менеджмента. Так, некоторые исследователи определяют ориентацию как «определенный устоявшийся набор действий и процессов» [Lumpkin, Dess, 1996; Miles, Arnold, 1991; Morris, Paul, 1987; Smart, Conant, 1994]. Суммировать работы данных авторов можно, заключив, что ориентация выступает олицетворением присущего конкретной фирме поведения. Авторы придерживаются термина «(внутри)фирменные ориентации»,

который описывает поведение фирмы, обусловленное процессами, протекающими внутри организации. Данные процессы формируют определенную направленность в поведении всей фирмы — ориентацию. Существует термин «управленческая ориентация», или «ориентация менеджмента». Однако в современной литературе он описывает либо психологические характеристики управленцев, либо предрасположенность менеджмента фирмы к принятию определенных решений (указываются краткосрочные решения и решения, ориентированные на рынок, потребителя) [Hakonsson, 2006; Jones, Busch, Dacin, 2003; Van der Stede, 2000; Lytle, Hom, Mokwa, 1998]. На наш взгляд, это далеко не полностью отражает суть предмета настоящего исследования, так как изучаются не только управленческие решения или процедуры, а целиком процессы, характеризующие определенную направленность в деятельности фирмы. Ориентации охватывают деятельность фирмы целиком, отражают общефирменное поведение, являются присущими организации, а не менеджменту. Поэтому в настоящей работе используется термин «внутрифирменные ориентации», под которым понимаются наборы действий или процессов, характеризующие поведение фирмы в целом.

В современной литературе по предпринимательству и менеджменту довольно хорошо представлена предпринимательская ориентация фирмы. Согласно некоторым исследованиям, организации, которые имеют предпринимательскую ориентацию, больше ориентированы на поиск новых возможностей, принятие риска и эксплуатацию этих возможностей, чем фирмы, у которых такой ориентации нет [Lumpkin, Dess, 1996]. Это означает, что предпринимательски-ориентированные фирмы часто иницируют новые действия на рынке, являясь первопроходцами, что позволяет им получать конкурентное преимущество. В настоящей работе предлагается исполь-

зовать термин «предпринимательская ориентация» для описания такого поведения фирмы, которое характеризуется инновационностью, проактивностью и готовностью к риску [Covin, Slevin, 1991; Wiklund, 1999].

В концепции динамических способностей [Teese, Pisano, Shuen, 1997] предполагается, что динамические способности можно разделить на три разных процесса, или рутины, которые включают в себя способности: (1) улавливать, предвидеть уникальные возможности и угрозы; (2) подготавливать фирму, ее деятельность для реализации этих возможностей; (3) трансформировать текущую позицию фирмы по активам для улучшения работы [Teese, 2007]. Очевидно, предпринимательская ориентация отвечает за улавливание сигналов из внешней среды, генерацию новых идей, т. е. за такое поведение фирмы и такие наборы действий, которые позволяли бы фирме быть проактивной, внедрять различные инновации [Lumpkin, Dess, 1996; Covin, Slevin, 1991].

Что касается трансформации текущей позиции фирмы, то здесь речь идет о трансформации и рекомбинации ресурсов и способностей фирмы, своевременной связи этих процессов с ситуацией на рынке [Barney, 2002; Teese, Pisano, Shuen, 1997]. Очевидно, что трансформировать ресурсные позиции фирмы можно с помощью развитой системы организационных изменений. Таким образом, поведение фирмы, направленное на трансформацию ресурсного пула, на лучшее соответствие внутрифирменных ресурсов текущей рыночной ситуации, выражается в развитии и преобладании процессов внутриорганизационных изменений [Eisenhardt, Martin, 2000], которые можно представить в виде внутрифирменной ориентации на изменения по аналогии с предпринимательской ориентацией. Сюда можно отнести изменения стратегии предприятия, его структуры, культуры, появление новых продуктовых линеек, изменения в

бизнес-процессах компании. Изменения в данных элементах позволяют компании эффективнее адаптироваться к условиям внешней среды; сама возможность изменения дает компании большую гибкость в принятии решений.

Процессы, которые позволяют фирме экономить на издержках при проведении изменений, позволяют также собрать больше информации о сигналах внешней среды и относятся к области организационного обучения и управления знаниями. Ключевые компетенции фирм в настоящее время не относятся к производственной составляющей, а заключены в знаниях их сотрудников. Соответственно, задача менеджмента меняется полностью, знания становятся еще одним фактором производства, и управление знаниями играет ключевую роль в конкурентоспособности современных компаний [Drucker, 1998; Теесе, 1998]. В работе [Zollo, Winter, 2002] выделяются такие особенности динамических способностей, как накопление опыта сотрудников внутри фирмы, артикуляция осмысленных знаний и кодификация их на определенных носителях. Эти процессы являются одним из примеров внутренней деятельности фирм по созданию условий менее затратного протекания всех процессов внутри фирмы. Организационное обучение также дает возможность снизить издержки [Lieberman, 1987]. Таким образом, можно предположить, что существует еще одна внутрифирменная ориентация — ориентация на управление знаниями. Менеджмент компании, ориентированной на управление знаниями, должен обеспечивать взаимосвязи между ресурсами: хранение и пополнение информационных баз, их постоянный анализ, обеспечение удаленной работы и удаленного доступа, передачу информации, распределение информации внутри компании, анализ результатов деятельности, применение данного анализа на практике в последующей деятельности [Pisano, 1994].

Таким образом, по нашему мнению, можно выделить следующие внутрифирменные ориентации: *предпринимательскую ориентацию, ориентацию на изменения и ориентацию на управление знаниями*. Очевидно, что каждая из выделенных внутрифирменных ориентаций по-разному влияет на деятельность фирмы. Так, предпринимательская ориентация отвечает за поиск новых рыночных возможностей, осуществление организационных, продуктовых и рыночных инноваций; ориентация на изменения — за внутрифирменные изменения; ориентация на управление знаниями представляет собой деятельность по интеграции, анализу и применению накопленного в процессе деятельности опыта.

Данные виды деятельности на практике представляют собой вполне определенные процессы и процедуры, но в теории их можно определить как вспомогательные процессы, выражающиеся в том, что деятельность фирмы приобретает определенную ориентацию на инновации и предпринимательство, изменения или управление знаниями.

Авторы считают, что данные общие ориентации делают динамические способности схожими, общими в определенном смысле для всех фирм, но, конечно, различающимися в своем проявлении от фирмы к фирме, в зависимости от отрасли и степени развитости этих ориентаций. На рис. 1 представлена концептуальная связь интегральных элементов динамических способностей и механизмов их действия.

Однако, по нашему мнению, динамические способности довольно сложно подвергнуть эмпирическому анализу, так как они подразумевают множество организационных рутин [Нельсон, Уинтер, 2000]. Мы считаем, что организационные рутины могут объединяться в более простые конструкции — внутрифирменные ориентации. С нашей точки зрения, не может существовать одной ярко выраженной

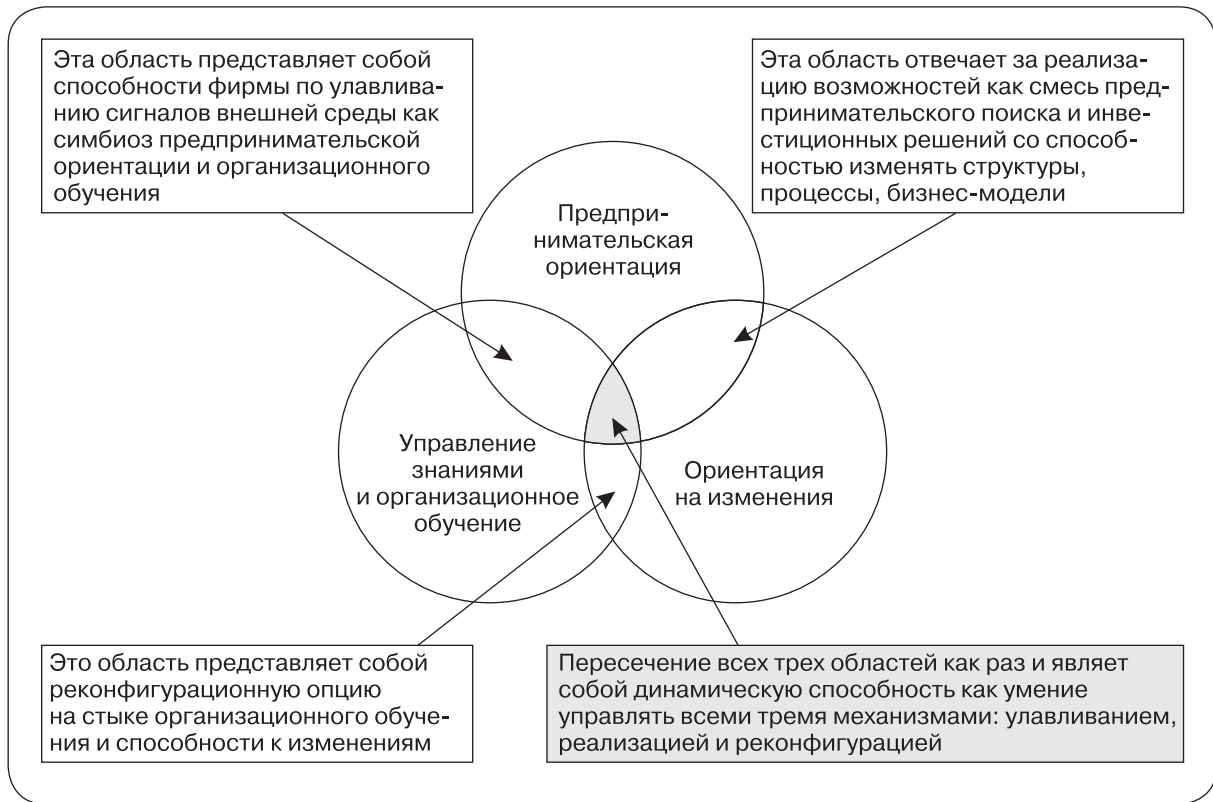


Рис. 1. Связь между механизмами и элементами динамических способностей

ориентации. Можно предположить, что ориентаций существует больше, чем три, которые выделяются в данном исследовании. Опираясь на концепцию динамических способностей, а также на подтвержденную точку зрения о том, что растут компании, обладающие конкурентным преимуществом, авторы выдвигают предположение, согласно которому растущие и, соответственно, обладающие конкурентным преимуществом фирмы создают и удерживают свои преимущества, основываясь на трех типах организационного поведения. Это — инновационные процессы, направленные на улавливание сигналов внешней среды и нахождение ресурсов; изменение ресурсных связей для реализации данных возможностей; а также анализ полученных ресурсов и их хранение для более успешной реализации данных процессов в будущем. Таким образом, наша

первая гипотеза выглядит следующим образом.

Гипотеза 1. В любой фирме можно выделить по меньшей мере три ярко выраженных внутрифирменных ориентации: предпринимательскую ориентацию, ориентацию на изменения и ориентацию на управление знаниями.

В то же время немаловажно, каким образом внутрифирменные ориентации влияют на результаты деятельности фирмы, в частности на ее рост. С точки зрения исследователей [Davidsson, Steffens, Fitzsimons, 2009], прибыльные фирмы способны развивать уникальные преимущества по ключевым ресурсным позициям, что позволяет им расширять свою деятельность. Таким образом, чтобы расти, фирмам необходимо обладать конкурентным преимуществом перед другими фирмами.

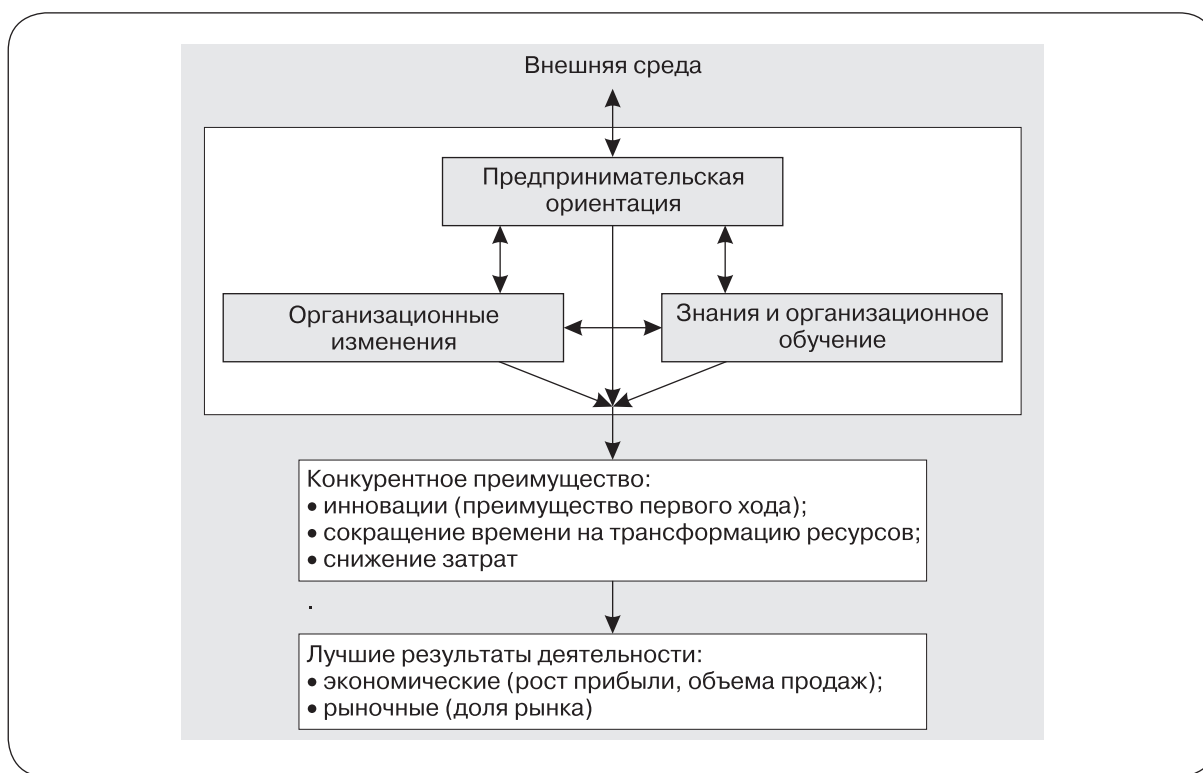


Рис. 2. Влияние динамических способностей на результаты фирмы

Общий механизм приобретения конкурентного преимущества посредством развития внутрифирменных ориентаций в структурированном виде представлен на рис. 2.

Устойчивое конкурентное преимущество, источником которого являются динамические способности, проистекает из возможностей фирм своевременно перестраивать и изменять свою ресурсную базу для соответствия рыночным условиям. Таким образом, фирмы, развивающие в процессе своей деятельности ориентации на изменения, предпринимательство и управление знаниями, будут расти. Рассмотрим более подробно каждую из предложенных ориентаций с точки зрения их влияния на рост фирмы.

Ориентация на изменения

Часто в процессе развития менеджменту фирмы приходится менять взаимосвязи между организационными элементами,

а их соответствие друг другу критичным образом влияет на успешность фирмы. Процессы, так или иначе связанные с внутрифирменными изменениями, как раз и составляют ориентацию фирмы на изменения. Чем больше существует таких процессов в компании, тем больше данная фирма направлена на проведение изменений.

В работе [McGuinness, Morgan, 2005, p. 1312] авторы определяют способность к изменениям как «организационную способность претворять в жизнь постоянные изменения, способность начать и управлять серией взаимосвязанных организационных изменений, которые соответствуют стратегии фирмы». Авторы [Eisenhardt, Martin, 2000] имеют схожее понимание способности к изменениям: способность к изменениям — это способность увидеть новые возможности для развития и понять, какие внутренние перемены необходимо инициировать. Способность к изменениям

подразумевает наличие развитых процессов по управлению изменениями внутри компании.

Как же происходит процесс изменений в компании? Процесс изменений — это продолжительный процесс ежедневной деятельности для соответствия фирмы непредсказуемым и сложным условиям внешней среды, который нацелен на долгосрочную адаптацию к ним [Weick, Quinn, 1999]. В исследовании [Чайка, Андреева, 2006, с. 165] выделяются три способа развития способности к изменениям: развитие неспецифических навыков, формирование преданности изменениям, создание соответствующих организационных механизмов. С точки зрения этих авторов, неспецифические навыки — это смежные рабочие навыки, общее в компании представление и знание о чем-то, процессуальные навыки, навыки к обучению. Для создания фундамента для изменений эти навыки необходимо тщательно развивать в организации.

Когда организации требуются обновленные способности, она должна развивать новые процессы, новые ценности и предоставить необходимое организационное пространство для развития этих способностей. Согласно [Christensen, Overdorf, 2000] для этого существуют три способа:

- выделить новые организационные элементы, где и будут развиваться эти новые процессы;
- создать новую организацию, где работа будет построена по новым принципам;
- поглотить фирмы со схожими необходимыми ценностями и процессами.

Таким образом, представляется, что развитая ориентация на изменения подразумевает наличие организационных способностей, позволяющих провести изменения наиболее быстро и эффективно (например, соответствующей организационной структуры), а также наличие возможности гибко изменять стратегию предприятия, трансформировать структуру и процессы внутри

компании. Все это ведет к более быстрой, чем у конкурентов, реализации рыночных возможностей, что выражается в появлении новых продуктовых линий, завоевании большей доли рынка. В общем случае, развитая ориентация на изменения дает возможность подстраивать все организационные элементы под изменяющуюся ситуацию на рынке. Это позволяет компании получать большую прибыль за счет продаж большего объема продукции. Изменения во внешней среде и изменения (трансформации) в пуле ресурсов компании создают ценность, приносящую прибыль и позволяющую ей расти. Для анализа ориентации на изменения нами были разработаны вопросы, направленные на установление того, имели ли в компании существенные изменения в таких «жестких» и «мягких» организационных переменных, как структура, стратегия, культура, качество управления и продукции, продуктовые линейки, системы вознаграждения и учета (см. Приложение 1).

В целом можно сделать предположение, что ориентация на изменения будет положительно влиять на темпы роста объема продаж.

Гипотеза 2. Ориентация на изменения положительно влияет на рост фирмы.

Предпринимательская ориентация

Предпринимательская функция направлена на производство новых комбинаций ресурсов, процессов, каналов дистрибуции и рынков. Фирмы, ориентирующиеся на предпринимательство, характеризуются проактивностью, открытостью, инновационностью, способностью брать на себя риск. Суть предпринимательской ориентации должна быть вплетена в процессы, практики, принятие решений и стратегические ориентации [Miller, Friesen, 1978].

Инновационность — это способность включаться в эксперименты, уделять вни-

мание новым идеям и отвергать устоявшиеся практики. Проактивность — неотъемлемое свойство видеть за пределами сегодняшнего дня, в будущем, новые возможности; умение анализировать будущие ситуации и изменения, а также вовремя запускать продукты или услуги, изменять внутренние элементы, чтобы в будущем соответствовать уже появившимся условиям. Принятие на себя риска — способность инвестировать ресурсы (какие бы то ни было) в проекты с неясными результатами (необыкновенно высокими доходами или баснословными убытками). Именно в этих трех направлениях выражается предпринимательская/инновационная ориентация [Lumpkin, Dess, 2001].

В работе [Zahra, Gravis, 2000] предполагается, что в динамичных условиях предпринимательство улучшает результаты фирм, увеличивая производительность, доходы. Другие авторы отмечают, что предпринимательство способствует процессу трансформации ресурсов для лучшей адаптации к условиям внешней среды [Dimitratos, Lioukas, Carter, 2004].

Часто новые возможности выступают результатом умственных способностей человека. Важной способностью предпринимателя является способность увидеть новые потребительские ниши вокруг себя и занять их [Wolff, Pett, 2007]. Предприниматель должен понимать, как потребитель принимает решения. Предпринимательское поведение позволяет увидеть возможность на ранней стадии ее зарождения. В работе [Chesbrough, 2003] отмечается, что если фирма открыта для внешних источников информации и идей в инновационных процессах, то взаимодействие с различными участниками этих процессов очень важно для создания ценности. Фирмы все больше и больше зависят от потребителей, поставщиков и других дополняющих инновации участников.

Основываясь на видении изменений на рынке, инноваций и предпочтений потре-

бителей, менеджеры решают, начинать процесс рекомбинации ресурсов или нет [Jantunen et al., 2005]. Количество возможностей для роста ограничено способностью менеджеров видеть эти возможности, желания их разрабатывать и реализовать с помощью имеющихся ресурсов. Поэтому рост фирмы является производной от открытия рыночных возможностей и трансформации ресурсов с целью реализации новых рыночных возможностей. Рост через поглощения также может породить предпринимательские эффекты в долгосрочной перспективе. Например, это достижимо через создание в фирме предпринимательской ориентации [Wiklund, Shepherd, 2005].

В работе [Wiklund, 1999] показано, что предпринимательская ориентация оказывает положительное влияние на результаты компании, так как позволяет раньше конкурентов увидеть возможности использования ресурсов, изменения в рыночных предпочтениях потребителей, раньше начать процесс изменений внутри компании, своевременно отразив эти наблюдения в стратегии компании, несмотря на риск неудачной реализации. В работе [Clercq, Sapienza, Crijns, 2005] было исследовано влияние предпринимательской ориентации на успешность интернационализации торговых фирм в Европе. Было обнаружено, что фирмы с более развитой предпринимательской ориентацией осуществляют географическую экспансию успешнее, чем фирмы с менее выраженной предпринимательской ориентацией. Кроме того, предпринимательство традиционно считается показателем быстрорастущих экономических систем [Lumpkin, Dess, 1996]. Например, в работе [Cohen, Slevin, 1991] демонстрируется, что фирмы с развитым предпринимательским подходом к осуществлению деятельности показывают результаты выше средних. Для анализа данной ориентации были составлены вопросы (см. Приложение 1) относительно

инновационной деятельности фирмы, уровня риска, приемлемого в компании, свободного времени у работников, которое они тратят на развитие собственных идей, наличия нетипичных управленческих практик, запасов ресурсов, позволяющих проводить эксперименты.

Таким образом, базируясь на обширном теоретическом основании зависимости лучших результатов фирмы от предпринимательских процессов управления, мы выдвигаем гипотезу о положительном влиянии предпринимательской ориентации на рост фирмы.

Гипотеза 3. Предпринимательская ориентация положительно влияет на рост фирмы.

Ориентация на управление знаниями

Согласно работе [Zollo, Winter, 2002] динамические способности развиваются из процессов обучения. Процессы обучения и управления организационными знаниями в фирме находят выражение в развитии ориентации на управление знаниями, которое включает в себя такие сферы деятельности, как накопление опыта, обмен знаниями и кодификация знаний.

Наименее затратный механизм — накопление опыта. Оно происходит само по себе, но тогда и знания остаются неявными, хотя рутинно эволюционно меняются. Процесс обмена знаниями — более дорогостоящий, персонал должен встречаться и обсуждать проблемы. Кодификация — самый затратный процесс, так как превратить неявное знание в явное достаточно сложно. Но объединение и кодификация знаний приносят большой эффект в развитии динамических способностей, хотя наиболее заметный эффект имеет место при использовании всех трех механизмов.

Знания в фирме обычно разделяют на информацию и ноу-хау [Kogut, Zander, 1992]. Информация — это знание, которое может быть перенесено без нарушений в

своей целостности, если есть определенный порядок в понимании. Ноу-хау — это аккумулированный набор навыков, выученных или приобретенных. Знания могут содержаться в правилах, технологиях, базах данных. В литературе выделяется информационная ориентация фирмы, заключающаяся в поиске, анализе и хранении информации [Machand, Kettinger, Rollins, 2000].

Умение фирмы ассимилировать новые и нужные знания зависит от существующей базы знаний. В современной литературе это умение обычно называется способностью к захвату новых знаний (absorptive capacity) [Cohen, Levinthal, 1990]. Фирма аккумулирует определенный объем опыта за годы своей работы. Эти опыт и знания позволяют расширить горизонты приобретения новых знаний, каким-либо образом связанных с уже имеющимися. Чем больше база знаний, тем более способна фирма приобрести и «понять» новые знания [Cohen, Levinthal, 1990; Shepherd, DeTienne, 2001].

Обучение жизненно необходимо для создания новых способностей. Умения фирмы собирать, строить, переконфигурировать базу знаний являются источником конкурентного преимущества [Wolff, Pett, 2007]. Именно внутрифирменные знания о характеристиках активов и процессов, ключевых компетенциях, новых организационных формах помогают создавать новые комбинации процессов и ресурсов [Eisenhardt, Martin, 2000].

Организационные процессы, которые были сформированы для приобретения знаний, их распространения и использования, очень важны для организационного обновления. Инновационные результаты фирмы зависят от времени на распознавание новой возможности и ее прибыльного использования. Это, в свою очередь, требует реконфигурации ресурсов, что и приводит к организационному обновлению.

Эксплуатация имеющихся знаний позволяет фирме накапливать потенциал для

роста [Cyert, March, 1963]. Но в определенный момент это начинает ограничивать сферу деятельности фирм, потому как управление осуществляется сквозь призму уже накопленного багажа ресурсов. Помимо прочего, управление знаниями помогает исследовать процессы повышения эффективности деятельности фирмы со временем (эффект обучения), что дает дополнительные плюсы в виде лучшей способности интегрировать ресурсы. Это позволяет с определенного момента эффективнее управлять процессом органического роста [Salvato, Lassini, Wiklund, 2006]. Знания и способности управлять знаниевыми активами положительно сказываются на результативности фирм [Jantunen, 2005b]. Ресурсы, которые не используются в данный момент («ресурсный слэк», resource slack), могут быть скомбинированы с другими не используемыми ресурсами для создания нового продукта. Менеджеры будут использовать «ресурсный слэк» путем реализации возникающей рыночной возможности, что, естественно, более эффективно, чем просто наличие «слэка» [Penrose, 1959; Pitelis, 2002]. Для анализа ориентации на управление знаниями авторы использовали вопросы о наличии технических средств хранения и распространения знаний, проведении процедур анализа, обсуждений хода выполнения проекта для последующего изучения и обучения, анализа предложений от партнеров, генерации идей (данные вопросы приведены в Приложении 1). Таким образом, сформулируем следующую гипотезу.

Гипотеза 4. Ориентация на управление знаниями положительно влияет на рост фирмы.

Отраслевая специфика

Представляется, что в различных отраслях упомянутые выше ориентации проявляются с разной интенсивностью. На основе

предположения о пути развития фирмы и зависимости деятельности фирмы от истории ее развития [Teese, Pisano, Shuen, 1997] постулируется, что фирмы развивают способности и накапливают ресурсы, требующиеся для сугубо определенного вида деятельности. История фирмы откладывает, таким образом, своеобразный отпечаток на процесс развития фирмы. Кроме того, способность, отвечающая за захват и использование новых знаний, происходящая из текущего багажа знаний фирмы, влияет на тип знаний, которые необходимо приобретать и развивать, и, таким образом, отражается на развитии набора способностей фирмы, формируя их под определенную деятельность [Cohen, Levinthal, 1990]. Таким образом, фирмам, оперирующим в разных отраслях, требуются разные способности. Это происходит потому, что различные виды деятельности по-разному влияют на спектр внутрифирменных процессов. Можно сделать предположение о том, что в разных отраслях фирмы будут развивать различные процессы и для разных отраслей будет характерно различие в фокусе на определенные способности и ресурсы [Barney, 2002; Sakakibara, 1997].

Мы полагаем, что в каждой фирме присутствуют все три выделенные внутрифирменные ориентации. Развитие всех трех ориентаций является важным условием приобретения и удержания устойчивого конкурентного преимущества. Однако с точки зрения практики бизнеса логичным представляется предположение о том, что в разных отраслях одни ориентации будут выражены сильнее, чем другие, так как фирмы все же стремятся при качественном развитии своей деятельности акцентировать внимание на тех процессах, которые в первую очередь необходимы для создания ценности и получения результатов в той отрасли, в которой компания оперирует. Исходя из этого, мы выдвигаем следующую гипотезу.

Гипотеза 5. В различных отраслях в фирмах будут преобладать разные внутрифирменные ориентации.

2. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Описание выборки исследования

В рамках проекта «Факторы роста и успеха предпринимательских фирм в России» (2007–2009 гг.) был проведен сбор данных по 500 фирмам из Москвы и Санкт-Петербурга из трех отраслей: оптовая и розничная торговля; гостиницы, рестораны и кафе (HoReCa); информационные технологии (IT). Данные отрасли были выбраны как демонстрировавшие наиболее высокие темпы роста в докризисный период (2007–2008 гг.)¹. Кроме того, подобная выборка дает необходимую гетерогенность фирм, так как позволяет сравнивать показатели деятельности компаний из разных отраслей. Нами была сформирована квотированная выборка, в которой расслоение проводилось одновременно по нескольким критериям: география деятельности, отраслевая принадлежность и численность сотрудников предприятий. В пределах сформированных квот предприятия выбирались случайным образом. На основе долей фирм из указанных отраслей в двух городах (Москва и Санкт-Петербург) были пропорционально сформированы квоты в выборочной совокупности исследования по типам предприятий (исходя из численности сотрудников). Так, всего компаний, удовлетворявших критериям, в Москве насчитывалось 1405, в Санкт-Петербурге — 569. Из них в Москве: торговля — 1034,

HoReCa — 209, IT — 162; в Санкт-Петербурге: торговля — 449, HoReCa — 72, IT — 48. Что касается распределения компаний в выборке, то можно отметить следующие характеристики: из 500 компаний 356 (71,2%) — из Москвы, 144 (28,8%) — из Санкт-Петербурга; предприятий оптово-розничной торговли — 359 (71,8%), фирм из отрасли HoReCa — 75 (15%), фирм из отрасли телекоммуникаций — 66 (13,2%).

В выборку вошли малые и средние предприятия с численностью сотрудников от 3 до 500 человек, при этом среднее значение численности сотрудников составляет 95 человек, и 50% предприятий относятся к фирмам малого бизнеса с числом сотрудников 48 человек и менее.

Решение об ограничении выборки исключительно компаниями Москвы и Санкт-Петербурга было вызвано тем, что по территории РФ малые предприятия распространены крайне неравномерно. Исторически в двух крупнейших российских городах — Москве и Санкт-Петербурге — была сконцентрирована значительная часть российских малых предприятий (в 2002 г. функционировало соответственно 21,6 и 9,3% малых предприятий) [Сайдуллаев, Шестоперов, 2009]. По данным отчета Национального института системных исследований проблем предпринимательства за февраль 2009 г., по состоянию на 1 октября 2008 г. в Москве и Санкт-Петербурге были отмечены одни из самых значительных уровней показателя «количество малых и средних предприятий на 100 тыс. жителей»: 275,1 компаний — в Москве и 337,1 компаний — в Санкт-Петербурге. Для сравнения, средний показатель по России — 199,1 компаний на 100 тыс. жителей [Сайдуллаев, Шестоперов, 2009]. В данных городах был отмечен самый высокий уровень оборота малых предприятий в стране за январь — сентябрь 2008 г.: 752 905,9 млн руб. — в Москве; 745 455,9 млн руб. — в Санкт-Петербурге, что составляет в сумме 12,4% от общего

¹ Так, по данным Росстата РФ, отрасль торговли в 2007 г. выросла на 12,9% по сравнению с предыдущим годом, отрасль гостинично-ресторанного бизнеса также выросла на 12%, а отрасль информационных технологий по темпам роста уступает лишь строительству, и ее рост составил 20% [Сайдуллаев, Шестоперов, 2009].

оборота по стране. Кроме того, следует признать, что опрос малых и средних предприятий из Москвы и Санкт-Петербурга представляет собой задачу гораздо более простую, нежели сбор данных и проведение интервью в малых и средних фирмах по всей территории страны.

В период с сентября по декабрь 2008 г. с руководителями фирм (генеральные директора, собственники, члены высшего управленческого звена) проводилось структурированное интервью по анкете, включавшей вопросы по управленческой деятельности предприятия: управлению знаниями, управлению изменениями и инновационности фирм. Вопросы имели отношение к деятельности фирмы за 2005–2007 гг. и были разделены на три блока по их теоретической принадлежности. Типичный вопрос анкеты представлял собой утверждение, характеризующее деятельность фирм по шкале от 1 до 5 баллов. Например, один из вопросов звучал так: «Если изменение (разработка нового продукта/услуги) было осуществлено, то насколько значимым было это изменение для компании? 1 — совсем не значимое изменение; 2 — слабо значимое изменение; 3 — среднее по значимости; 4 — значительное изменение; 5 — критическое для компании/революционное изменение». Вопросы исследования представлены в Приложении 1, а описательная статистика по переменным, включенным в анализ, — в Приложении 2.

Методы анализа данных

В качестве методов анализа были выбраны эксплорационный и конфирматорный факторный анализ, а также регрессионный анализ. С помощью факторного анализа возможно выявление скрытых латентных переменных факторов, отвечающих за наличие линейных статистических связей, корреляций между наблюдаемыми переменными. Можно выделить три основных цели факторного анализа: определение вза-

имосвязей между переменными, их классификация, сокращение числа переменных.

В качестве показателя надежности выделенной факторной структуры выборки использовались показатели *KMO* (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy), *CV* и *AVE*. В качестве показателей качества модели использовались показатели χ^2 , *CFI*, *TLI*, *RMSEA*.

Считается, что в экономике и менеджменте факторный анализ является одним из подходящих методов для исследования феноменов роста фирмы, так как позволяет редуцировать множество изменяющихся переменных [Velicer, Jackson, 1990].

В качестве независимых переменных выступили вопросы из анкеты, объединенные на основе факторного анализа в факторы, или комплексные переменные. В качестве зависимой переменной авторы использовали темпы роста объема продаж в 2007 г. по сравнению с 2006 г. Согласно нашим данным, 25% фирм выборки имеют темпы роста объема продаж до 10%, включая отрицательные, 25% — от 10 до 19% в год (18,94% — медианное значение), следующие 25% растут с темпами от 19 до 25% в год, наконец, последний квартал имеет темпы роста от 25% и выше (до 160%). Средние темпы роста за 2007 г. составили 19,5%, вариация данной переменной — 0,034.

Темпы объема продаж — относительный показатель, рассчитываемый как отношение объемов продаж текущего года к предыдущему минус единица. Обычно для исследований роста фирм выбирают наиболее динамично растущие фирмы по следующим показателям: относительный или абсолютный рост объема продаж, относительный или абсолютный рост количества сотрудников. Объем продаж считается основным мерилем размера фирмы, так как является открытым источником информации, позволяет совмещать краткосрочную и долгосрочную перспективы,

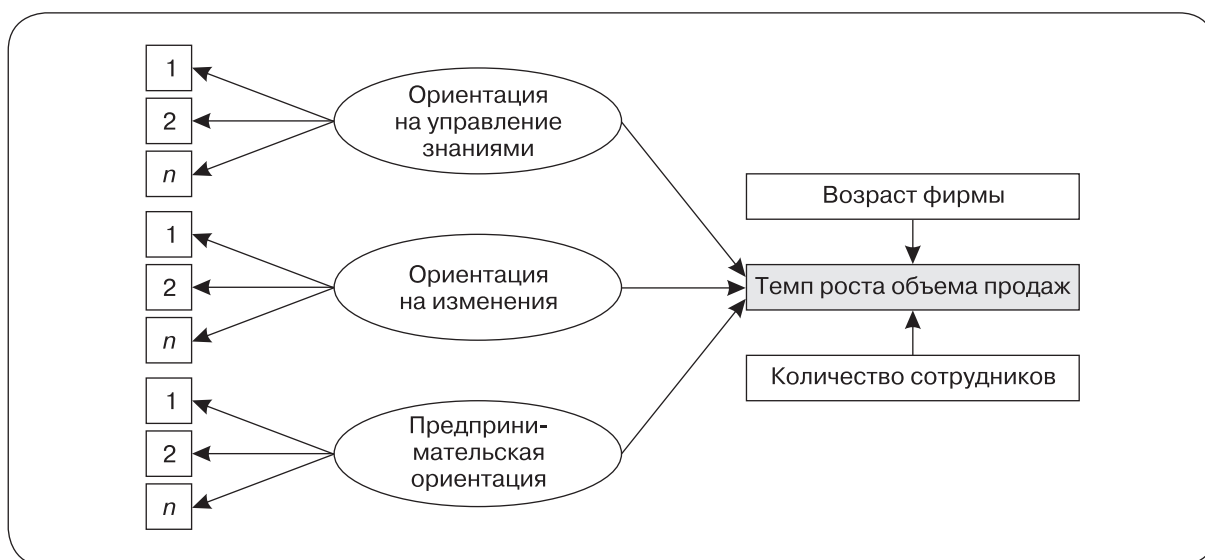


Рис. 3. Модель влияния внутрифирменных ориентаций на темпы роста объема продаж

для выделения внутрифирменных ориентаций. Данный анализ был проведен с помощью статистического пакета для анализа данных SPSS 17.0 по методу главных компонент.

Качество выборки для проведения факторного анализа проверялось с помощью критерия адекватности выборки Кайзера — Мейера — Олкина. Качество выборки, ее надежность для проведения факторного анализа находятся на высоком уровне: $KMO = 0,877$ при уровне значимости $p < 0,001$ (считается, что приемлемый уровень $KMO > 0,5$). Это свидетельствует о высокой адекватности факторной модели матрице корреляций данного набора переменных [Гусев, Измайлов, Михайлевская, 1987].

Следующим шагом было определение достаточного количества факторов для анализа. Необходимо было выяснить, какой процент дисперсии переменных в выборке объясняется необходимым количеством факторов. Для нашего исследования требовалось, чтобы приемлемый процент дисперсии объяснялся тремя факторами. Согласно [Velicer, Jackson, 1990], для оговоренного заранее числа факторов приемлемый

процент объясненной дисперсии должен быть выше 50%. В настоящем исследовании три фактора объясняют 53% дисперсии. Следующий, четвертый фактор добавляет всего около 5%, к тому же его собственное значение (eigenvalue) не сильно превышает единицу, что делает добавление четвертого фактора необязательным (см.: [Velicer, Jackson, 1990]).

Следующим шагом анализа является рассмотрение факторных нагрузок главных факторов, выделенных в табл. 1. Из данной таблицы удалены компоненты с нагрузками меньше 0,5. Это позволяет получить наиболее простую факторную структуру [Fabrigar et al., 1999].

При анализе табл. 1 становится видно, что по смыслу факторы разделились на три категории: фактор, связанный с информацией и знаниями; фактор, связанный с риском и новыми идеями; фактор, связанный с организационными изменениями. Таким образом, можно судить о том, что у каждой фирмы действительно существуют определенные ориентации, которые отражаются на ее работе. В выделенные факторы вошли 23 наблюдаемых переменных из 31. Таким образом, 8 переменных

Таблица 1

Факторные нагрузки

Номер фактора	Фактор	Значения нагрузок факторов		
		Ориентация на управление знаниями	Предпринимательская ориентация	Ориентация на изменения
q6_2_6	Использование опыта успешных компаний в своей деятельности	0,824	—	—
q6_2_5	Использование идей, поступающих от партнеров	0,794	—	—
q6_1_6	Накопление и использование знаний и опыта в работе	0,771	—	—
q6_1_4	Использование технических средств хранения и обмена информацией (базы данных, форумы, сети)	0,702	—	—
q6_1_5	Неформальные связи с контрагентами	0,660	—	—
q6_1_8	Постоянный поиск новых путей решения задач	0,560	—	—
q6_1_7	Творческая рабочая атмосфера, направленная на поиск новых идей	0,520	—	—
q6_2_4	Наличие неиспользуемых ресурсов для незамедлительного их использования в новых проектах	—	0,735	—
q6_3_1	Наличие свободного времени у сотрудников на развитие своих идей	—	0,711	—
q6_3_5	Поощрение принятия рискованных решений	—	0,696	—
q6_2_1	Нетипичные для отрасли управленческие практики	—	0,691	—
q6_2_2	Деятельность в нетрадиционных для отрасли рыночных сегментах	—	0,683	—
q6_2_3	Компания — инноватор в технологиях	—	0,642	—
q6_3_2	Буферный запас ресурсов	—	0,627	—
q6_3_3	Поощрение риска и инициативы	—	0,542	—
q6_3_4	Постоянные технологические и рыночные исследования в поисках нового	—	0,520	—
q3_7_4yes	Реструктуризация	—	—	0,840
q3_7_3yes	Изменение стратегии	—	—	0,814
q3_7_9yes	Пересмотр бизнес-процессов	—	—	0,791
q3_7_12yes	Кадровые перестановки	—	—	0,767
q3_7_8yes	Развитие организационной культуры	—	—	0,758
q3_7_7yes	Отказ от производства продукта/услуги	—	—	0,661
q3_7_6yes	Совместные предприятия	—	—	0,603

Примечание: выполнено с помощью метода главных компонент. Метод вращения — Варимакс. Выполнено в пять итераций.

остались вне выделенных ориентаций. Далее они будут проанализированы. Однако для окончательной уверенности в том, что факторы действительно имеют подобную структуру, был проведен конфирматорный факторный анализ данной структуры факторов (анализ проводился с помощью пакета моделирования структурными уравнениями AMOS 7.0).

Была построена модель, отражающая структуру каждого фактора: факторы грузятся на ряд наблюдаемых переменных, показанных прямоугольными значками на схеме. Коэффициенты $\varepsilon_1 - \varepsilon_{23}$ представляют собой случайные ошибки измерения (рис. 4).

Для улучшения качества модели на рис. 4 использовались модификационные индексы. Для оценки качества модели были применены индексы подгонки *CMIN/Df*, *TLI*, *CFI*, *RMSEA*. Индексы подгонки модели были следующими: *CMIN/Df* = 2,71, *TLI* = 0,92, *CFI* = 0,94, *RMSEA* = 0,0586. Все они отвечают пороговым значениям, что свидетельствует о том, что представленная модель хорошо описывает действительность, и отвечают критериям, установленным для данных индексов [Brown, 2006]. Следовательно факторная модель хорошо описывает выбранные данные. Были посчитаны коэффициенты конвергентной валидности (*CV* = 0,88) и средней объясненной дисперсии (*AVE* = 0,94). Эти значения высоки, что свидетельствует об устойчивой внутренней структуре факторов. Анализ взвешенных коэффициентов регрессии показал, что факторы имеют устойчивую структуру, так как нагрузки каждого фактора значимы на уровне $p < 0,001$.

Наконец, было проанализировано влияние внутрифирменных ориентаций фирмы на темпы ее роста. Для этого использовалась модель, представленная на рис. 3. Данная модель является агрегированной для всех отраслей и показывает, каково влияние внутрифирменных ориентаций на темпы роста

Таблица 2

Индексы подгонки модели влияния внутрифирменных ориентаций на рост фирмы

Индекс	Значение
<i>CMIN/Df</i>	2,95
<i>TLI</i>	0,89
<i>CFI</i>	0,91
<i>RMSEA</i>	0,0625

объема продаж фирмы. Проанализируем качество данной модели (табл. 2).

Значение индекса *CMIN/Df* меньше 3, что соответствует хорошему качеству модели [Bollen, 1989]. Индексы *TLI* и *CFI* имеют пороговые значения около 0,9 и отвечают за адекватность модели размеру выборки [Bentler, 1992]. Считается, что хорошим показателем является *RMSEA* < 0,08 [Browne, Cudeck, 1993; Byrne, 2009]. Таким образом, все индексы удовлетворяют критериям, к тому же значение χ^2 для данной модели является значимым при $p < 0,001$.

Для анализа непосредственно влияния внутрифирменных ориентаций на темпы роста объема продаж необходимо обратиться к таблице взвешенных коэффициентов регрессии (табл. 3).

Из таблицы видно, что влияние внутрифирменных ориентаций на темпы роста объема продаж значимо на уровне $p < 0,05$. Ориентация на управление знаниями оказывает положительное влияние на темпы роста объема продаж. В свою очередь, предпринимательская ориентация влияет на темпы роста объема продаж (а следовательно, и на рост фирмы) отрицательно, а ориентация на изменения — положительно. Данные результаты показаны на рис. 5.

Влияние количества работников фирмы является статистически незначимым, хотя коэффициент имеет положительное значение. Влияние возраста фирмы также оказалось статистически незначимым, а коэффициент при этой переменной имеет

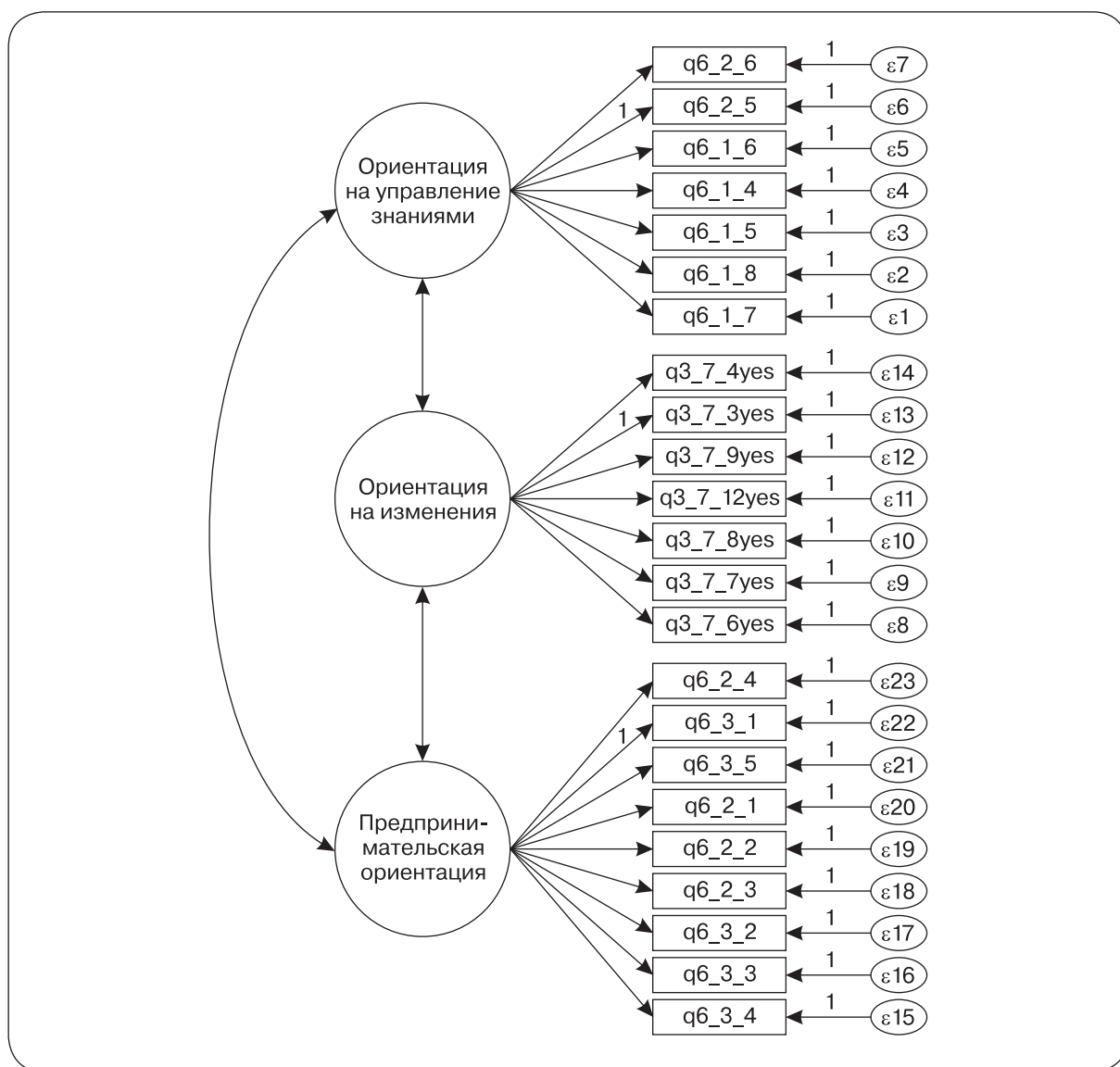


Рис. 4. Структурная модель факторов

положительное, но очень небольшое значение. Таким образом, влияние контрольных переменных — незначительное. Более того, оно статистически незначимо, поэтому не представляется возможным судить о том, оказывают ли данные переменные влияние на рост малых и средних фирм.

Для облегчения анализа переменных, имеющих разные шкалы измерения, используют стандартизированные взвешен-

ные коэффициенты регрессии [Дрейпер, Смит, 2007]. Данные коэффициенты представлены в табл. 4.

Наконец, необходимо проанализировать, существует ли влияние отрасли на различия в преобладании одной ориентации над другими в фирмах из разных отраслей. Для этого в модель, изображенную на рис. 4, были добавлены фиктивные переменные отраслей (*IT, HoReCa, Trade*).

Таблица 3

Взвешенные коэффициенты регрессии модели влияния внутрифирменных ориентаций на темпы роста объема продаж

Влияющая независимая переменная	Оценка коэффициента	Стандартная ошибка	Критическое значение
Ориентация на управление знаниями	3,5078**	1,7636	1,9890
Предпринимательская ориентация	-3,1924**	1,6069	-1,9866
Ориентация на изменения	2,2140**	1,1259	1,9664
Количество работников	0,0124	0,0081	1,5303
Возраст фирмы	0,0005	0,0010	0,4421

Примечание: ** — коэффициент является значимым при $p < 0,05$.

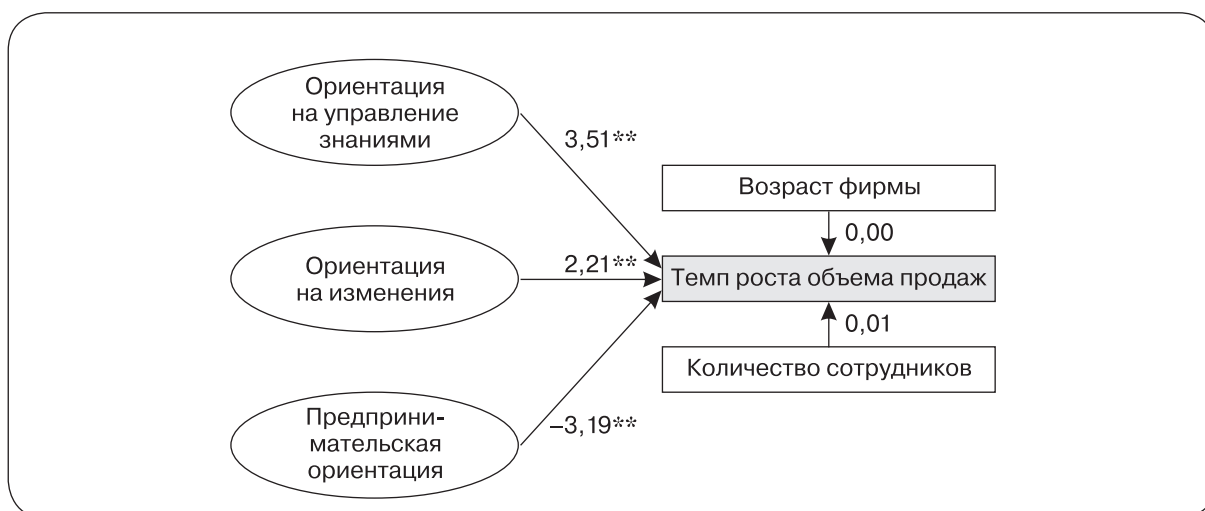


Рис. 5. Результаты влияния внутрифирменных ориентаций на темпы роста продаж
Примечание: ** — коэффициент является значимым при $p < 0,05$.

Таблица 4

Стандартизированные взвешенные коэффициенты регрессии модели влияния внутрифирменных ориентаций на темпы роста объема продаж

Влияющая независимая переменная	Оценка
Ориентация на управление знаниями	12,9128
Предпринимательская ориентация	-12,9729
Ориентация на изменения	4,9772
Количество сотрудников	0,0705
Возраст фирмы	0,0204

В табл. 5 представлены результаты данного анализа. Стоит оговориться, что модели являются значимыми и хорошо описывают данные из выборки, так как индексы подгонки модели практически идентичны.

Далее проанализируем отраслевую принадлежность. Необходимо рассмотреть, какое влияние оказывает принадлежность фирмы к той или иной отрасли на ее внутрифирменные ориентации: положительное

Таблица 5

Индекс подгонки моделей влияния отрасли на внутрифирменные ориентации

Индексы	Значения		
	<i>Trade</i>	<i>HoReCa</i>	<i>IT</i>
<i>CMIN/Df</i>	2,76	2,78	2,79
<i>TLI</i>	0,91	0,91	0,91
<i>CFI</i>	0,93	0,93	0,93
<i>RMSEA</i>	0,0595	0,0598	0,0599

Таблица 6

Взвешенные коэффициенты регрессии влияния отраслевой принадлежности на проявление внутрифирменных ориентаций

Отрасль	Ориентация	Оценка коэффициента	Стандартная ошибка	Критическое значение
<i>IT</i>	Ориентация на управление знаниями	0,4441***	0,0873	5,0885
	Ориентация на изменения	-0,3329***	0,0616	-5,4011
	Предпринимательская ориентация	0,1023	0,0912	1,1218
<i>HoReCa</i>	Ориентация на управление знаниями	-0,2725***	0,0826	-3,2986
	Ориентация на изменения	0,0482	0,0552	0,8730
	Предпринимательская ориентация	-0,3683***	0,0891	-4,1324
<i>Trade</i>	Ориентация на управление знаниями	-0,0793	0,0639	-1,2396
	Ориентация на изменения	0,1560***	0,0448	3,4864
	Предпринимательская ориентация	0,1727**	0,0696	2,4818

Примечания:

** — коэффициенты являются значимыми на уровне $p < 0,05$.

*** — коэффициенты являются значимыми на уровне $p < 0,001$.

или отрицательное. Для этого был проведен анализ коэффициентов соответствующей регрессии (табл. 6).

Принадлежность фирмы к отрасли оптовой и розничной торговли повышает выраженность данной ориентации на изменения и предпринимательскую ориентацию, однако уменьшает ориентацию на управление знаниями. Следует отметить, что в этом случае влияние отраслевой принадлежности на ориентацию на управление знаниями статистически незначимо.

Принадлежность фирмы к отрасли HoReCa понижает ее ориентацию на управление знаниями и предпринимательскую ориентацию и повышает ориентацию на изменения, однако в последнем случае это влияние статистически незначимо.

Принадлежность фирмы к отрасли ИТ повышает ее ориентацию на управление знаниями и предпринимательскую ориентацию, однако уменьшает ее ориентацию на изменения. Влияние на предпринимательскую ориентацию является статистически незначимым.

4. ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ АНАЛИЗА

На основе проведенного анализа данных можно сделать следующие выводы. Во-первых, гипотеза о наличии трех внутрифирменных ориентаций (*гипотеза 1*) получила подтверждение. В результате эмпирического анализа были выявлены три

внутрифирменные ориентации, представляющие собой особые измерения общефирменного поведения. Компания либо привержена проведению организационных изменений для достижения конкурентного преимущества и осуществляет их, либо пытается выстроить конкурентное преимущество за счет предпринимательского поведения, либо стремится к обретению конкурентного преимущества за счет оптимизации деятельности, связанной с обработкой информации.

Необходимо отметить, что внутрифирменные ориентации, выделенные в исследуемых компаниях, имели во многом экстенсивный характер. Только ориентация компании на изменения подразумевала серьезные изменения организационных элементов, таких как стратегия, структура, бизнес-процессы и культура. Управление знаниями в российских компаниях сводится к процессам, связанным с их хранением, копированием успешных практик, а также к поиску новых идей относительно построения процессов внутри компании. Кроме того, российские фирмы из рассмотренных отраслей не являются инноваторами в терминах конечной продукции. В целом это может свидетельствовать о недостаточной степени развитости менеджмента в российских средних и малых предприятиях. Компании ориентированы не на развитие определенных управленческих механизмов в рамках трех ориентаций (за исключением ориентации на изменения), а на готовые «рецепты» достижения результатов или на широкий поиск возможностей для рыночного успеха.

Следует отметить, что, на наш взгляд, компании в рамках всех трех ориентаций осуществляют рост экстенсивно, нацеливаясь на большую долю рынка, чем на рост интенсивный, подразумевающий адекватную перестройку внутренней среды компании согласно требованиям, выдвигаемым изменяющейся внешней средой. В то же время из 31 переменной в состав

факторов вошли 23, а 8 переменных остались за рамками факторов, не формируя дополнительный четвертый фактор. Из этих 8 переменных 5 посвящены изменениям внутри компании: запуск новой линии продукции; изменение существующей линии продукции; сертификация в соответствии со стандартами качества; внедрение информационных технологий и изменение системы вознаграждения персонала. Вместе с тем сертификация качества, например, и внедрение развитой системы вознаграждения персонала являются мерами, не присущими малому и среднему бизнесу. Они характерны скорее для более крупных предприятий. Кроме того, проанализированные нами компании в большинстве своем относятся к традиционным отраслям (торговля, ресторанный бизнес), где, например, запуск новой линии продукции не происходит или не зависит от опрашиваемых фирм: так, например, в сфере торговли фирмы продают товары, производимые поставщиками, а в отрасли общественного питания сложно оказывать услуги, кардинально отличающиеся от традиционных. Три оставшиеся переменные посвящены анализу опыта, который получила компания при осуществлении тех или иных проектов: анализ полученных знаний, описание в документах полученных знаний, потеря знаний в случае ухода сотрудника. Данные переменные не включены в факторы, так как, по нашему мнению, не отражают реальную деятельность фирм в России. Такие меры, скорее всего, характерны для компаний, проводящих аудит, привлекающих консультантов, но не для самого менеджмента компаний.

Гипотеза 2 о положительном влиянии ориентации на изменения на темпы роста объем продаж также нашла свое подтверждение. Это значит, что изменения стратегии, структуры, переосмысление бизнес-процессов, развитие культуры приводят к более успешным продажам и позволяют

компании приобретать конкурентное организационное преимущество и, следовательно, успешнее продавать свои товары/услуги. К тому же внутриорганизационные изменения не позволяют конкурентам быстро скопировать полученное фирмой конкурентное преимущество.

Гипотеза 3 о положительном влиянии предпринимательской ориентации на рост фирмы не подтвердилась. Результаты анализа свидетельствуют об уменьшении темпов роста при развитии процессов, направленных на принятие рисков, разработку новых идей. В целом можно заключить, что предпринимательский способ ведения деятельности, подразумевающий поиск новых идей, положительно влияет на рост фирмы в долгосрочном, а не в краткосрочном периоде, который рассматривался в настоящем исследовании. Данное утверждение согласуется с рядом теоретических работ. Например, И. Адизесом [Adizes, 1988] была предложена модель РАЕИ, где код *E* (entrepreneurial) в модели является долгосрочной функцией предпринимательского управления. Кроме того, согласно результатам некоторых российских исследований, руководители российских компаний отмечают, что предпринимательский стиль деятельности дает отложенные результаты во времени [Широкова и др., 2009]. В краткосрочном периоде осуществление инноваций (продуктовых, организационных) может не приводить к росту. Наоборот, необходимо время на освоение, интеграцию новшеств, что влечет замедление темпов роста объема продаж. Действительно, многим людям нужно время на то, чтобы, например, втянуться в потребление нового продукта, а работникам требуется время для освоения новых методов производства. К тому же предпринимательский метод ведения деятельности в России часто означает «метод проб и ошибок», что также ведет к замедлению темпов роста объема продаж. Кроме того, предпринимательство само по себе не все-

гда ведет к росту. Предпринимательство основано на принятии той или иной степени риска — таким образом, успех (результаты) предприятия зависят в большой степени от того, насколько риски, которые брал на себя предприниматель, оправдались (компания сумела справиться с ними). Это, в свою очередь, подразумевает, что предпринимательские проекты зачастую могут оказываться неудачными, ведущими к отрицательным результатам. Соответственно, предпринимательская ориентация не обязательно приводит к росту (улучшениям результатов) как таковому — вполне вероятно и отрицательное воздействие предпринимательских процессов на результаты фирмы.

Следует также оговориться, что авторы постарались исключить конъюнктурное влияние развития экономики в целом на результаты фирм. В указанный период 2005–2007 гг. российская экономика переживала подъем, поэтому могло возникнуть ощущение того, что фирмы росли независимо от каких-то осознанных действий. Однако средний темп роста фирм за период составил, согласно данным статистики, 19%, что выше, чем полученные результаты. Кроме того, нами были включены в анализ переменные, изменяющиеся в соответствии с общим уровнем управления в компании и не зависящие от рыночной конъюнктуры для данной фирмы.

Гипотеза 4 о положительном влиянии ориентации на управление знаниями на рост фирмы подтвердилась, что поддерживает предположение об увеличении темпов роста при развитии деятельности по управлению знаниями внутри компании. Таким образом, компании, которые будут больше времени уделять сбору, анализу и распространению знаний, а также использовать вновь приобретенный опыт в своей деятельности, будут расти быстрее, чем те фирмы, которые не занимаются подобной деятельностью.

Гипотеза 5 о влиянии отрасли на преобладающую в компании внутрифирменную ориентацию также нашла подтверждение: в разных отраслях внутрифирменные ориентации выражены по-разному. В отрасли телекоммуникаций выраженность ориентации на управление знаниями возрастает, в то время как роль ориентации на изменения уменьшается.

В отрасли HoReCa ориентации приобретают слабо выраженный характер: и ориентация на знания, и предпринимательская ориентация уменьшаются.

В предприятиях торговли примерно одинаково возрастают предпринимательская ориентация (0,17%) и ориентация на изменения (0,15%). Проценты в данных результатах означают несколько искусственный показатель, так как ориентацию сложно представить в процентном отношении. Этот результат говорит о том, что в предприятиях сферы торговли процессы, относимые к предпринимательской ориентации и ориентации на изменения, более выражены, чем в других отраслях. Это значит, что таким фирмам присущи предпринимательское поведение и инициирование организационных изменений для достижения результата.

Данные результаты вполне согласуются с теорией. Из управленческой литературы известно, что наиболее знаниево-интенсивной² отраслью является отрасль информационных технологий. В работе [Hendricks, 1999] исследуются компании из отрасли телекоммуникаций и отмечается, что в деятельности таких компаний чаще преобладают удаленная работа, использование средств обмена информацией и знаниями. В работе [Fisher, Fisher, 1998] описывается положительное влияние коллективной

² Использовано англоязычное определение «knowledge-intensive», которое употребляется в отношении деятельности фирм, наиболее тесно связанных с созданием интеллектуальных продуктов, инновациями, распределением информации.

работы над заданиями удаленных сотрудников (teleworkers) в сфере разработки программного обеспечения с помощью сети знаний. В финском исследовании интернационализации и роста фирм [Saarenketo et al., 2002] анализируются компании, наиболее часто растущие через партнерства и сети, к ним авторы в первую очередь относят компании сферы информационных технологий и коммуникаций. Таким образом, доминирование ориентации на управление знаниями в отрасли информационных технологий является логичным и закономерным.

В отрасли HoReCa результаты исследования российских фирм отличаются от общемировых. Несмотря на мировые тенденции объединения в сети, изменения стратегии и бизнес-процессов в мировом ресторанном и гостиничном бизнесе, в российских условиях фирмы данной отрасли ведут себя более консервативно, не меняя выбранных единожды способов ведения деятельности. В современных исследованиях все чаще изучаются изменения, происходящие на предприятиях сферы обслуживания. Так, в работе [Шемракова, Катыкало, 2004] анализируется развитие сетевой формы бизнеса в гостиничной отрасли. Другие авторы выделяют масштабное внедрение информационных технологий в деятельность гостиниц и ресторанов. Например, в [Buhalis, 1998] подчеркивается стратегическая важность внедрения электронных систем учета и оплаты в фирмах из ресторанной отрасли и гостиничного бизнеса. Кроме того, на предприятиях сферы обслуживания постоянно следят за повышением качественного уровня удовлетворения потребностей клиента: вводятся стандарты качества, существуют четко прописанные процедуры действий персонала, регулируется качество поставляемой продукции [Bernhardt, Donthu, Kennet, 2000]. Необходимо отметить рост числа приобретений франшиз ресторанных сетей российскими предприятиями ресторанного

бизнеса, что сказывается на изменениях в управленческих процессах в данных фирмах. Анализ эмпирических данных не позволил нам выделить ни одну из внутрифирменных ориентаций в данной отрасли в качестве доминирующей. Вероятные причины этого кроются в том, что рынок является слабо насыщенным и переживает недостаток конкуренции. Успех на нем зачастую зависит от обладания площадями (уникальными ресурсами), имея доступ к которым можно успешно расти и увеличивать темпы роста. Кроме того, компании данной отрасли в большей степени, чем компании других отраслей, подвержены влиянию со стороны государственных органов. Таким образом, рост фирмы здесь может зависеть от внешних факторов (материальные ресурсы) в большей степени, чем, например, в отрасли информационных технологий, где основные ресурсы — интеллектуальная собственность и интеллектуальный капитал, активы неосязаемые и имплицитные. Именно это может иметь решающее значение для полученных результатов, которые показывают, что внутрифирменные ориентации не имеют яркого проявления в отрасли HoReCa.

Оптово-розничная торговля в России является высококонкурентной отраслью, где невозможно вести бизнес, не предлагая что-то новое (продукты, услуги), не осваивая непривычные сегменты, не принимая рисков. Кроме того, положительное влияние принадлежность к данной отрасли оказывает и на ориентацию на изменения. Это означает, что компании в данной отрасли пытаются не только предлагать новшества клиенту и осваивать новые рынки, но и изменяться изнутри, осуществляя деятельность с новыми стратегиями, структурой, объединяясь в совместные предприятия. Вероятно, рост данных компаний во многом является следствием изменений (управленческих инноваций). Это представляется логичным, так как при возрастающем

размере необходимо оптимизировать организационные элементы для достижения большей управляемости ими и, соответственно, достижения еще большего роста фирмы. Однако данные изменения представляют собой более краткосрочный инструмент роста, нежели инновации. Поэтому для обеспечения долгосрочного роста необходимо обращать внимание на развитие продуктов и технологических инноваций.

Принадлежность к отрасли оптовой и розничной торговли также оказывает положительное влияние на предпринимательскую ориентацию. Одним из возможных объяснений этого может служить тот факт, что торговля — исторически очень удобная отрасль для занятия предпринимательством. «Правила игры» в этой отрасли во многом определяются способностью брать на себя риски, быстро реагировать на рыночные изменения, предвидеть отраслевые изменения во вкусах потребителей, тенденции в изменениях способов предоставления услуг, изменение самого формата торговли (появление интернет-магазинов и средств электронной коммерции), продажа продуктовых инноваций [Wiklund, 1999].

На наш взгляд, полученные результаты, демонстрирующие, что в торговле доминируют предпринимательская ориентация и ориентация на изменения, являются закономерными с точки зрения тенденций развития данной отрасли в России.

5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель настоящего исследования — выявление особых паттернов поведения фирм, которые влияют на их рост. В работе принята попытка восполнить важный теоретический пробел в существующих исследованиях. По нашему мнению, он заключается в отсутствии консенсуса в понимании динамических способностей фирмы и неполноте исследований поведения фирмы,

характеризующегося развитием определенных наборов внутрифирменных процессов.

Изучение внутрифирменных ориентаций — актуальное направление исследований, открывающее новую область анализа специфического поведения фирмы, а именно конкретных процессов внутри нее. Кроме того, исследование влияния возможных видов поведения, или внутрифирменных ориентаций, на результаты фирмы представляется значимым в свете изучения ее конкурентного преимущества, способов его получения и удержания.

Данное исследование имеет определенные *ограничения*. Одним из них является неосязаемый характер независимых переменных. Это ограничение относится к тому, что внутрифирменные ориентации влияют на темпы роста объема продаж, но, несомненно, не являются определяющими в изменении темпов его роста. Объем продаж, конкурентная ситуация, используемые ресурсы, тип рынка должны иметь большее влияние, но их исследование выходит за рамки настоящей работы. Кроме того, внутрифирменные ориентации представляется возможным измерять лишь в баллах, условных единицах, не являющихся однородными с единицами измерения других переменных. Исходя из этого, другим ограничением выступает выбранный метод анализа — факторный. Факторный анализ позволяет анализировать качественные данные путем уменьшения количества наблюдаемых переменных и объединения их в одну ненаблюдаемую. В результате становится сложно оценить, каким образом данная переменная варьируется, в каких единицах и границах происходит изменение ее значений.

Определенные ограничения налагает и сама использовавшаяся в исследовании выборка компаний. Отобранные компании принадлежат к трем отраслям. Это создает некие условия гетерогенности выборки, но и накладывает серьезные ограничения на

исследуемые внутрифирменные ориентации, так как компании из отрасли торговли и гостинично-ресторанного бизнеса в целом являются довольно традиционными отраслями, не часто применяющими современные управленческие практики. Кроме того, спектр деятельности компании может быть ограничен с точки зрения определенных переменных деятельности компании: новые продукты или услуги в компаниях данных отраслей могут либо появляться редко (ограничение инновационности), либо трактоваться максимально широко (новая позиция в ассортименте продаж торговой компании).

Выборка была создана из малых и средних предприятий с численностью сотрудников от 3 до 500 человек, что также может являться ограничением исследования внутрифирменных управленческих практик из-за того, что малые компании еще не сумели (во многих случаях это и не нужно) развить у себя управленческие механизмы и рутины.

Компании, отобранные для исследования, зарегистрированы в Москве или Санкт-Петербурге, что может ограничивать экстраполяцию результатов исследования на всю Россию, так как в компаниях, зарегистрированных и осуществляющих деятельность в регионах, ситуация в плане обеспечения ресурсами, доступа к широкому кругу потребителей и поставщиков, целого ряда управленческих моментов может складываться совершенно иначе. Результаты, полученные для компаний из Москвы и Санкт-Петербурга, могут существенно отличаться от региональных, поэтому исследование, возможно, имеет ограничение по географическому распределению компаний.

Еще одно ограничение связано с тем, что рост фирмы — процесс, протяженный во времени. Темпы роста фирмы могут меняться от периода к периоду. В настоящем исследовании темпы роста проанализированы за годичный период, однако для

дальнейшего анализа стоит брать данные за период в несколько лет.

Представляется, что направления будущих исследований таковы: измерение внутрифирменных ориентаций фирмы, ее конкурентного преимущества, построение лонгитюдных моделей анализа влияния внутренних характеристик фирмы на ее рост и более полный учет факторов этого

влияния (как внутренних, так и внешних). Целесообразным является проведение более масштабных по географическому охвату исследований, а также изучение похожих внутрифирменных ориентаций на выборке из крупных фирм. Подобные исследования смогут дать более четкие результаты и более ясные представления о механизмах роста фирм.

Приложение 1

ВОПРОСЫ АНКЕТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Отметьте, что из перечисленного было осуществлено в Вашей компании за последние 2 года. Если изменение было осуществлено, то насколько значимым было это изменение для компании:

1 — совсем незначимое изменение; 2 — слабо значимое изменение; 3 — среднее по значимости; 4 — значительное изменение; 5 — критическое для компании/революционное изменение.

Разработка нового продукта/услуги	1	2	3	4	5
Значительное улучшение существующих продуктов/услуг	1	2	3	4	5
Отказ от производства продукта/услуги	1	2	3	4	5
Соглашение о создании совместного предприятия с иностранным партнером	1	2	3	4	5
Сертификация в соответствии со стандартами качества (ISO 9000, 9002 или 14000, AGCCP и т. д.)	1	2	3	4	5
Изменение структуры компании (реструктуризация)	1	2	3	4	5
Изменение стратегии компании	1	2	3	4	5
Изменение бизнес-процессов компании	1	2	3	4	5
Изменения в организационной культуре	1	2	3	4	5
Внедрение новых информационных систем/технологий	1	2	3	4	5
Внедрение новой системы вознаграждения персонала	1	2	3	4	5
Значительные кадровые перестановки в компании	1	2	3	4	5

Отметьте по пятибалльной шкале, в какой степени утверждение соответствует Вашей компании: 1 — полностью не соответствует; 2 — со-

ответствует в некоторой степени; 3 — нейтрально; 4 — соответствует в значительной степени; 5 — полностью соответствует.

В конце любого проекта мы затрачиваем усилия на анализ результатов и обмен полученным опытом	1	2	3	4	5
В нашей компании принято описывать в документах опыт и знания, полученные на практике	1	2	3	4	5

Если сотрудник покидает компанию, то его знания, скорее всего, будут для нас потеряны	1	2	3	4	5
В нашей компании активно используются технические средства обмена и хранения информации (базы данных, форумы, локальные сети и т. п.)	1	2	3	4	5
Успех в нашей отрасли во многом определяется знаниями и опытом, накопленными в течение длительного времени	1	2	3	4	5
Для успеха в нашей отрасли большое значение имеют неформальные связи с контрагентами (клиентами, поставщиками, государственными органами)	1	2	3	4	5
Мы применяем опыт успешных в нашей отрасли компаний, а также компаний из других отраслей	1	2	3	4	5
Мы внедряем изменения, идеи которых приходят от наших партнеров (клиентов, поставщиков, подрядчиков и т. п.)	1	2	3	4	5

Отметьте по пятибалльной шкале, в какой степени утверждение соответствует положению в Вашей компании: 1 — полностью не соответствует; 2 — соответствует в некоторой степени; 3 — нейтрально; 4 — соответствует в значительной степени; 5 — полностью соответствует.

Среди наших технологий есть такие, которые впервые были использованы именно нашей компанией	1	2	3	4	5
Наша компания осваивает сегменты, нетрадиционные для типичных компаний на нашем рынке	1	2	3	4	5
Эффективность деятельности нашей компании зависит от внедрения нетипичных для отрасли управленческих практик	1	2	3	4	5
Наша компания постоянно осуществляет исследования как новых технологий, так и возможностей рынка	1	2	3	4	5
В нашей компании постоянно ищутся новые пути решения задач и выполнения рабочих заданий	1	2	3	4	5
В нашей компании создана творческая атмосфера, стимулирующая создание новых идей, инициативность сотрудников	1	2	3	4	5

Отметьте по пятибалльной шкале, в какой степени утверждение соответствует Вашей компании: 1 — полностью не соответствует; 2 — соответствует в некоторой степени; 3 — нейтрально; 4 — соответствует в значительной степени; 5 — полностью соответствует.

Наша компания поддерживает работников, которые проявляют инициативу и берут на себя риск решения задач новыми методами	1	2	3	4	5
Мы ценим принятие нестандартных, рискованных решений, даже если это может привести к ошибкам	1	2	3	4	5
У наших сотрудников обычно есть время на развитие своих проектов	1	2	3	4	5
В нашей компании обычно находятся ресурсы, не задействованные ни в одном проекте, для их применения в новом проекте	1	2	3	4	5
Обычно мы имеем определенный буферный запас ресурсов для возможности их незамедлительного использования в определенных случаях	1	2	3	4	5

Приложение 2

ОПИСАТЕЛЬНАЯ СТАТИСТИКА НЕЗАВИСИМЫХ ПЕРЕМЕННЫХ

Переменная	Количество	Среднее	Стандартное отклонение	Вариация
1	2	3	4	5
Разработка нового продукта/услуги	500	3,44	0,925	0,856
Значительное улучшение существующих продуктов/услуг	500	3,75	0,952	0,906
Отказ от производства продукта/услуги	500	2,88	0,802	0,644
Соглашение о создании совместного предприятия с иностранным партнером	500	2,94	0,753	0,567
Сертификация в соответствии со стандартами качества (ISO 9000, 9002 или 14000, AGCCP и т. д.)	500	3,25	0,948	0,899
Изменение структуры компании (реструктуризация)	500	2,92	0,645	0,416
Изменение стратегии компании	500	2,92	0,656	0,430
Изменение бизнес-процессов компании	500	2,91	0,626	0,391
Изменения в организационной культуре	500	2,91	0,633	0,401
Внедрение новых информационных систем/технологий	500	3,20	0,777	0,604
Внедрение новой системы вознаграждения персонала	500	3,03	0,650	0,422
Значительные кадровые перестановки в компании	500	2,97	0,654	0,428
В конце любого проекта мы затрачиваем усилия на анализ результатов и обмен полученным опытом	500	3,37	1,180	1,392
В нашей компании принято описывать в документах опыт и знания, полученные на практике	500	3,03	1,296	1,679
Если сотрудник покидает компанию, то его знания, скорее всего, будут для нас потеряны	500	2,66	1,228	1,507
В нашей компании активно используются технические средства обмена и хранения информации (базы данных, форумы, локальные сети и т. п.)	500	3,47	1,254	1,572
Успех в нашей отрасли во многом определяется знаниями и опытом, накопленными в течение длительного времени	500	3,60	1,199	1,438
Для успеха в нашей отрасли большое значение имеют неформальные связи с контрагентами (клиентами, поставщиками, государственными органами)	500	3,44	1,142	1,305
Мы применяем опыт успешных в нашей отрасли компаний, а также компаний из других отраслей	500	3,70	1,063	1,131
Мы внедряем изменения, идеи которых приходят от наших партнеров (клиентов, поставщиков, подрядчиков и т. п.)	500	3,56	1,081	1,169
Среди наших технологий есть такие, которые впервые были использованы именно нашей компанией	500	2,68	1,336	1,786
Наша компания осваивает сегменты, нетрадиционные для типичных компаний на нашем рынке	500	2,46	1,228	1,507
Эффективность деятельности нашей компании зависит от внедрения нетипичных для отрасли управленческих практик	500	2,45	1,203	1,447

Окончание прил. 2

1	2	3	4	5
Наша компания постоянно осуществляет исследования как новых технологий, так и возможностей рынка	500	3,06	1,243	1,545
В нашей компании постоянно ищутся новые пути решения задач и выполнения рабочих заданий	500	3,40	1,159	1,343
В нашей компании создана творческая атмосфера, стимулирующая создание новых идей, инициативность сотрудников	500	3,31	1,111	1,235
Наша компания поддерживает работников, которые проявляют инициативу и берут на себя риск решения задач новыми методами	500	3,30	1,066	1,135
Мы ценим принятие нестандартных, рискованных решений, даже если это может привести к ошибкам	500	2,88	1,044	1,091
У наших сотрудников обычно есть время на развитие своих проектов	500	2,81	1,094	1,196
В нашей компании обычно находятся ресурсы, не задействованные ни в одном проекте, для применения их в новом проекте	500	2,68	1,052	1,107
Обычно мы имеем определенный буферный запас ресурсов для возможности их незамедлительного использования в определенных случаях	500	2,78	1,077	1,160
Всего	500			

ЛИТЕРАТУРА

- Андреева Т. Е., Чайка В. А. 2006. К дискуссии о сущности динамических способностей. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (4): 163–174.
- Гусев А., Измайлов Ч., Михайлевская М. 1987. *Измерение в психологии: Общий психологический практикум*. М.: Смысл.
- Дрейпер Н., Смит Г. 2007. *Прикладной регрессионный анализ*. 3-е изд. М.: Изд. дом «Вильямс».
- Нельсон Р., Уинтер С. 2000. *Эволюционная теория экономических изменений*. М.: Финстатинформ.
- Сайдуллаев Ф., Шестоперов А. 2009. *Оценка уровня развития малого предпринимательства в регионах России в 2008 г.* Отчет национального института системных исследований проблем предпринимательства. Москва.
- Шемракова В. Н., Катъкало В. С. 2004. *Международные гостиничные сети: специфика организации и типология стратегий развития*. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (4): 3–30.
- Широкова Г. В., Сарычева В. А., Благов Е. Ю., Куликов А. В. 2009. Внутрифирменное предпринимательство: подходы к исследованию феномена. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (1): 3–35.
- Adizes I. 1988. *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Aldrich H. E., Auster E. R. 1986. Even dwarfs started small. In: Staw B. M., Cummings L. L. (eds.). *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8. JAI Press: Greenwich, CT; 165–198.
- Barney J. B. 2002. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2nd ed. Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ.

- Bentler P. M. 1992. On the fit of models to covariances and methodology to the Bulletin. *Psychological Bulletin* 112 (3): 400–404.
- Bernhardt K., Donthu N., Kennet P. 2000. A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research* 47 (2): 161–171.
- Bollen K. A. 1989. *Structural Equations with Latent Variables*. Wiley: N. Y.
- Brown T. A. 2006. *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. Guilford: N. Y.
- Browne M. W., Cudeck R. 1993. Alternative ways of assessing model fit. In: Bollen K. A., Long J. S. (eds.). *Testing Structural Equation Models*. Sage: Newbury Park, CA; 136–162.
- Buhalis D. 1998. Strategic use of information technologies in tourism industry. *Tourism management* 19 (5): 409–421.
- Byrne B. 2009. *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. 2nd ed. Routledge Taylor & Francis Group: N. Y.
- Chesbrough H. 2003. The logic of open innovation: Managing intellectual property. *California Management Review* 45 (3): 3–58.
- Christensen C. M., Overdorf M. 2000. Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review* 78 (2): 66–75.
- Clercq D., Sapienza H., Crijns H. 2005. The internationalization of small and medium-sized firms. *Small Business Economics* 24 (4): 409–419.
- Cohen W. M., Levinthal D. A. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 5 (3): 128–152.
- Covin J., Slevin D. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16 (1): 7–25.
- Cyert R. M., March J. G. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Oxford University Press: Oxford.
- Davidsson P., Delmar F., Wiklund J. 2002. Entrepreneurship as growth; Growth as entrepreneurship. In: Hitt M. A., Ireland R. D., Camp S. M., Sexton D. L. (eds.). *Strategic Entrepreneurship: Creating a Newmindset*. Blackwell Publishers: Oxford; 328–342.
- Davidsson P., Steffens P., Fitzsimmons J. 2009. Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart? *Journal of Business Venturing* 24 (4): 388–406.
- Delmar F., Davidsson P., Gartner W. B. 2003. Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing* 18 (2): 189–216.
- Dimitratos P., Lioukas S., Carter S. 2004. The relationship between entrepreneurship and international performance: The importance of the domestic environment. *International Business Review* 13 (1): 19–41.
- Drucker P. 1998. From capitalism to knowledge society. In: Neef D. (ed.). *The Knowledge Economy*. Butterworth-Heinemann: Woburn, MA; 15–34.
- Eisenhardt K. M., Martin J. A. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* 21 (10–11): 1105–1121.
- Evans D. 1987. Test of alternative theories of firm growth. *Journal of Political Economy* 95 (4): 657–674.
- Fabrigar L. R., Wegener D. T., MacCallum R. C., Strahan E. J. 1999. Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods* 4 (3): 272–299.
- Fisher K., Fisher M. D. 1998. *The Distributed Mind: Achieving High Performance Through the Collective Intelligence of Knowledge Work Teams*. AMACOM: N. Y.
- Garnsey E., Stam E., Hefferman P. 2006. New firm growth: Exploring processes and paths. *Industry and Innovation* 13 (1): 1–24.
- Grant R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for the strategy formulation. *California Management Review* 33 (3): 114–135.
- Hakonsson D. D. 2006. How misfits between managerial cognitive orientations and situational uncertainty affect organizational performance. *Journal of Applied Psychology* 58 (1): 89–94.
- Helfat C., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M. A., Singh H., Teece D. J., Winter S. G. 2007. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell: Oxford, UK.

- Hendriks P. 1999. Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management* 6 (2): 91–100.
- Hult G. T. M., Ketchen D. J., Slater S. F. 2005. Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal* 26 (12): 1173–1181.
- Jantunen A., Puumalainen K., Saarenketo S., Kylaheiko K. 2005. Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship* 3 (3): 223–243.
- Jantunen A. 2005b. Knowledge-processing capabilities and innovative performance: An empirical study. *European Journal of Innovation Management* 8 (3): 336–349.
- Jones E., Busch P., Dacin P. 2003. Firm market orientation and salesperson customer orientation: Interpersonal and intra-personal influences on customer service and retention in business-to-business buyer-seller relationships. *Journal of Business Research* 56 (4): 323–340.
- Kogut, B., Zander, U. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science* 3 (3): 383–397.
- Kohli A. K., Jaworski B. J. 1990. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* 54 (2): 1–18.
- Lazonick W. 2002. The US corporate enterprise and the theory of growth of the firm. In: Pitelis C. (ed.). *Theory of the Growth of the Firm: The Legacy of Edith Penrose*. Oxford University Press: Oxford.
- Lieberman M. 1987. The learning curve, diffusion and competitive strategy. *Strategic Management Journal* 8 (5): 441–452.
- Lumpkin G., Dess G. 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing* 16 (5): 429–451.
- Lumpkin G., Dess G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21 (1): 135–172.
- Lytle R., Hom P., Mokwa M. 1998. SERV*OR: A managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing* 74 (4): 455–489.
- Machand D., Kettinger W., Rollins J. 2000. Information orientation: People, technology and the bottom line. *Sloan Management Review* Summer 41 (4): 69–74.
- McKelvie A, Wiklund J., Davidsson P. 2006. A resource-based view on organic and acquired growth. Wiklund J. et al. (eds.). *Advances in Entrepreneurship, Form Emergence and Growth*, Vol. 9. JAI Press: Amsterdam; 175–194.
- McGuinness T., Morgan R. E. 2003. Organizational change capability: The theoretical construct and its operational measurement. In: *Developments in Marketing Science, Proceedings of the Academy of Marketing Science Conference*. Washington, DC.
- Miller D., Friesen P. H. 1978. Archetypes of strategy formulation. *Management Science* 24 (9): 921–933.
- Miles M., Arnold D. 1991. The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 15 (4): 49–65.
- Morris M., Paul G. 1987. The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing* 2 (3): 247–259.
- Narver J. C., Slater S. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54 (4): 20–35.
- Penrose E. 1959. *The Theory of Growth of the Firm*. John Wiley: N. Y.
- Pitelis C. 2002. A theory [growth of the] transnational firm: A Penrosean perspective. In: Pitelis C. (ed.). *The Theory of the Growth of the Firm: the Legacy of Edith Penrose*. Oxford University Press: Oxford.
- Pisano G. 1994. Knowledge, integration and the locus of learning: An empirical analysis of process development. *Strategic Management Journal* 15 (1): 85–100.
- Saarenketo S., Puumalainen K., Kuivalainen O., Kylaheinko K. 2004. Dynamic knowledge related learning process in internationalization high-tech SMEs. *International Journal of Production Economics* 89 (3): 363–378.

- Sakakibara M. 1997. Heterogeneity of firm capabilities and cooperative research and development: An empirical examination of motives. *Strategic Management Journal* **18** (Supplement 1): 134–164.
- Salvato C., Lassini U., Wiklund J. 2006. Dynamics of external growth in SMEs: A process model of acquisitions capabilities emergence. In: Wiklund J. et al. (eds.). *Advances in Entrepreneurship, Form Emergence and Growth*. Vol. 9. JAI Press: Amsterdam; 229–266.
- Shepherd D. A., DeTienne D. R. 2001. Discovery of opportunities: Anomalities, accumulation and alertness. In: *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College: Wellesley, MA; 138–148.
- Smart D. T., Conant J. S. 1994. Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research* **10** (3): 28–38.
- Van der Stede W. A. 2000. The relationship between two consequences of budgetary controls: Budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society* **25** (6): 609–622.
- Teece D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature of the microfoundations of enterprise performance. *Strategic Management Journal* **28** (13): 1319–1350.
- Teece D. J. 1998. Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review* **40** (3): 55–79.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* **18** (7): 509–534.
- Velicer W. F., Jackson D. N. 1990. Component analysis versus common factor analysis: Some issues in selecting an appropriate procedure. *Multivariate Behavioral Research* **25** (1): 1–28.
- Weick K., Quinn R. 1999. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology* **50** (1): 361–386.
- Wiklund J. 1999. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship: Theory and Practice* **24** (1): 37–48.
- Wiklund J., Shepherd D. 2005. Aspiring for and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities. *Journal of Management Studies* **40** (5): 1919–1941.
- Wolff J. A., Pett T. L. 2007. Learning and small firm growth: The role of entrepreneurial orientation. *Academy of Management Proceedings*: 1–6.
- Zahra S. A., Gravis D. M. 2000. Entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing* **15** (5/6): 469–492.
- Zollo M., Winter S. G. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science* **13** (3): 339–351.

Статья поступила в редакцию
2 марта 2010 г.