

Г. В. Широкова<sup>1</sup>, Ю. Е. Быстрова<sup>1</sup>

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В МОЛОДЫХ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ФИРМАХ КАК ФАКТОР УСПЕШНОСТИ

<sup>1</sup> Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7/9

В статье представлены результаты исследования, посвященного оценке и анализу взаимосвязи между различными типами организационных изменений и результатами деятельности молодых предпринимательских фирм (new ventures) в России. В работе сформулированы гипотезы о различии в показателях результативности деятельности молодых предпринимательских фирм, которые проводят технологические и административные изменения, такие как внедрение новой системы управления знаниями, введение новых методов распределения обязанностей между сотрудниками, изменения в организационной структуре и выведение операций на аутсорсинг, по сравнению с теми, которые подобные изменения не внедряют. Эмпирический анализ проведен на основе 1129 молодых российских предпринимательских фирм из базы данных Business Environment and Enterprise Performance Survey (BEEPS) за 2012 г. По результатам проведенного анализа было установлено значимое различие в результативности молодых компаний на российском рынке, проводящих технологические изменения, ввиду ограниченного доступа к ресурсам у таких компаний, а также неблагоприятных условий для осуществления модернизаций ввиду слабого инновационного развития в стране. Кроме того, было обнаружено, что административные изменения зачастую носят положительный эффект. Исключение составляет внедрение новой системы управления знаниями, что связано с низким качеством менеджмента и дисфункциональным управлением знаниями в России на сегодняшний день.

*Ключевые слова:* организационные изменения, административные изменения, технологические изменения, молодая предпринимательская фирма, результаты деятельности, развивающиеся рынки.

### ORGANIZATIONAL CHANGES IN RUSSIAN NEW VENTURES AS A FACTOR OF SUCCESS

G. V. Shirokova<sup>1</sup>, Yu. E. Bystrova<sup>1</sup>

<sup>1</sup> St. Petersburg State University, 7/9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

This article represents results of the research devoted to investigation of the relationship between various types of organizational changes and Russian new ventures' performance. Hypotheses on the difference in new ventures' performance, which conduct technological and administrative changes such as the introduction of new knowledge management systems, new methods of distribution responsibilities among employees, changes in the management structure and outsourcing of operations for the first time, in comparison with those which do not, are tested. The empirical study is carried out on 1129 Russian new ventures from the database Business Environment and Enterprise Performance Survey (BEEPS), collected in 2012. This study reveals significant difference in new ventures' performance, which conduct technological changes due to limited access to the resources for such firms and unfavorable conditions for modernization due to low level of innovation development in the country. Also positive effect of administrative changes was confirmed. New knowledge management system represents exception due to low quality management and dysfunctional knowledge management in Russia nowadays.

*Key words:* organizational change, administrative change, technological change, new venture, firm performance, emerging markets.

## **ВВЕДЕНИЕ**

Сегодня, в условиях глобализации и высокой конкуренции в бизнес-среде, способность фирмы адаптироваться к реальным обстоятельствам, а также управлять организационными изменениями приобрела решающее значение для выживания и роста. Когда изменения являются «скорее правилом, а не исключением» [Bouckenooghe, Devos, Van Den Broeck, 2009], все более важной становится способность менеджеров создавать благоприятную внутреннюю среду для их проведения [Jaros, 2010].

Проблема взаимосвязи между организационными изменениями и результатами деятельности фирмы является одним из главных направлений исследований стратегического менеджмента и управления изменениями. За последние годы был проведен ряд исследований на эту тему, однако большинство из них фокусируется на изучении крупных международных компаний из развитых стран (см., напр.: [Dean, 1998; Huy, 1999; Pettigrew, Woodman, Cameron, 2001; Shaw, 2005; Hatton, 2011; Van de Ven, Sun, 2011; Battilana, Casciaro, 2012; Mohrman, Lawler, 2012; Shin, Taylor, Seo, 2012]). Исследования, направленные на попытку предсказать и объяснить влияние изменений на результаты деятельности фирм в странах с развивающейся экономикой, носят более ограниченный характер, хотя и здесь следует отметить несколько работ (см., напр.: [Широкова, Березинец, Шаталов, 2010; Newman, 2000; Mühlbacher, Nettekoven, Kovac, 2011; Grancelli, 2012]). В то же время остается открытым вопрос о том, как разные типы организационных изменений влияют на результаты деятельности молодых предпринимательских фирм (и в развитых странах, и на развивающихся рынках).

Молодые предпринимательские фирмы (new ventures), к которым относятся компании в возрасте от 0 до 6 лет [Brush, 1995], представляют особый интерес для изучения воздействия на них организационных изменений — в первую очередь потому, что именно через изменения они взаимодействуют с окружающей бизнес-средой, накапливая опыт, изучая возможности для предотвращения ошибок и повышения показателей результативности в дальнейшем [Nicholls-Nixon, Cooper, 2000]. Как правило, при создании новой фирмы предприниматели уже имеют некоторые представления относительно бизнес-среды, но они, к сожалению, не всегда верны, и поэтому изменения представляют собой возможность адаптировать бизнес под реальное положение дел [Bhave, 1994; Cassar, 2010]. В большинстве случаев молодым предпринимательским фирмам приходится постоянно маневрировать между выживанием и ростом, и, возможно, именно поэтому для них более характерны организационные изменения, нежели для крупных компаний.

Молодым организациям свойственна «уязвимость новизны» (liability of newness) [Stinchcombe, 1965; Carroll, Delacroix, 1982; Freeman, Carroll, Hannan, 1983; Carroll, 1984], под которой понимается высокая вероятность неудачи в силу ограниченных возможностей и ресурсов фирмы [Hatton, 2011]. Можно предположить, что проведение организационных изменений в молодой фирме на первых стадиях ее развития носит рискованный характер, поскольку влечет за собой снижение стабильности и тем самым уменьшает шансы компании на выживание. Это предположение подкрепляется результатами проведенных исследований, указывающих на то, что для создания благоприятных условий для этапа становления и налаживания процедур работы молодым организациям стоит избегать изменений. Кроме того, в некоторых работах представлено достаточное количество примеров, когда изменения в молодых организациях приводят к их «смерти» [Hannan, Freeman, 1984; Amburgey, Kelly, 1993].

В то же время молодые предпринимательские фирмы должны быть гибкими, готовыми к изменениям и внедрению абсолютно новых практик, чтобы уметь быстро адаптироваться к условиям часто изменяющейся бизнес-среды и тем самым добиваться успеха [Drucker, 1985; Nicholls-Nixon, Cooper, 2000]. Таким образом, несмотря на противоположные точки зрения относительно характера влияния организационных изменений, представляется, что молодым предпринимательским фирмам жизненно необходимо меняться. Однако каждый шаг может быть последним, и на ошибки просто нет ни ресурсов, ни времени. Поэтому изучение природы и последствий организационных изменений позволит понять, как избежать фатальных ошибок и какие типы изменений стоит проводить в молодой фирме с целью достижения успеха [Battilana, 2012].

Настоящее исследование посвящено изучению взаимосвязи между разными типами организационных изменений и результатами деятельности молодых российских предпринимательских фирм. В рамках данной работы рассматриваются два типа организационных изменений: административные и технологические. В качестве методологической основы используется конфигурационный подход (configuration approach) [Dess, Newport, Rasheed, 1993] к изучению характера взаимосвязей между организационными изменениями и результативностью молодых предпринимательских фирм. Обоснованность применения конфигурационного подхода к анализу взаимосвязи между изменениями и результативностью молодых фирм представлена в работе [Harms, Kraus, Schwarz, 2009].

Статья состоит из трех основных частей. В первой части представлена теоретическая основа исследования и сформулированы гипотезы, вторая — содержит описание методов и результаты эмпирического анализа, третья часть посвящена обсуждению полученных результатов. В заключении приводятся основные выводы, а также ограничения данной работы и предлагаются направления для будущих исследований.

#### ТЕОРИЯ И ГИПОТЕЗЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

**Основные характеристики и особенности функционирования молодых предпринимательских фирм.** Согласно большинству исследований, в первые годы существования фирма подвержена риску неудачи и даже преждевременной смерти [Rajeswararao, Chaganti, 2012; Timmons, Spinelli, 2004; Song et al., 2008]. Так, по мнению Тиммонса и Спинелли [Timmons, Spinelli, 2004], примерно одна из пяти молодых организаций терпит неудачу, а в работе [Rajeswararao, Chaganti, 2012] показано, что 2/3 молодых предприятий умирают в течение первых семи лет. Результаты другого исследования [Song et al., 2008] показали, что в первые четыре года существования 36% молодых компаний выживают, а после достижения ими пятилетнего возраста лишь 22% продолжают свою деятельность. Многочисленные неудачи молодых фирм побудили ученых к исследованию факторов и причин, влияющих на такой результат (см., напр.: [Thornhill, Amit, 2003; Timmons, Spinelli, 2004; Song et al., 2008; Kessler et al., 2012; Rajeswararao, Chaganti, 2012]).

О такой характеристике молодых предпринимательских фирм, как «уязвимость новизны», впервые было упомянуто еще в 1965 г. [Stinchcombe, 1965]. «Уязвимость новизны» свойственна молодым фирмам ввиду отсутствия или низкого уровня легитимности (legitimacy) [Singh, 1986]. Наиболее полное определение этого термина дано в работе [Suchman, 1995, p.574], где легитимность — это «обобщенное восприятие или предположение, что действия субъекта правомерны, целесообразны и уместны в рамках определенной социальной системы норм и ценностей». Принято считать, что

признание молодой фирмы другими участниками, т.е. достижение ею легитимности, значительно увеличивает шансы на успех, поскольку компания получает доступ к ранее закрытым для нее ресурсам [Meyer, Rowan, 1977; Aldrich, Fiol, 1994; Nagy et al., 2012].

Помимо «уязвимости новизны», многие молодые предпринимательские фирмы подвержены «уязвимости малого размера» (liability of smallness) и «уязвимости юности» (liability of adolescence). В 1990 г. Дж. Брюдерл и Р. Шусслер [Bruderl, Schussler, 1990] впервые ввели понятие «уязвимость юности», согласно которому риск гибели фирмы растет в первоначальный период существования организации, а затем уровень риска значительно снижается. Тем самым соотношение между риском неудачи и возрастом компании представляется перевернутой U-образной зависимостью [Henderson, Twerski, 1999]. Нередко исследователи говорят о взаимосвязи между уровнем легитимности и периодом становления и ростом компании. Принято считать, что возрастающий уровень легитимности должен способствовать уменьшению риска смерти вскоре после рождения, а также в «подростковом» возрасте организации [Singh, Tucker, House, 1986; Baum, Oliver, 1991].

Авторы термина «уязвимость малого размера» Х. Олдрич и Э. Аустер [Aldrich, Auster, 1986] вкладывают в это понятие нехватку финансовых ресурсов, отсутствие сильной финансовой поддержки со стороны кредиторов, а также управленческую слабость организаций маленького размера. Кроме того, небольшой размер фирмы делает ее неустойчивой к малейшим рыночным изменениям [Kale, Arditi, 1998]. Более крупные фирмы имеют преимущества в привлечении капитала, им легче выполнить налоговые обязательства, они занимают более выгодное положение в вопросе привлечения квалифицированной рабочей силы [Aldrich, Auster, 1986; Fichman, Levinthal, 1991]. Таким образом, по мнению многих исследователей (см., напр.: [Baum, Oliver, 1991; Delacroix, Swaminathan, 1991; Thornhill, Amit, 2003]), «уязвимость малого размера» имеет обратную взаимосвязь между размером фирмы и вероятностью ее неудачи. Безусловно, не все организации начинают свою деятельность с малых форм, и, соответственно, «уязвимость малого размера» не является обязательной характеристикой молодой организации. Но нужно отметить, что стартапы в основном так и остаются небольшими и не имеют стремления к росту [Широкова, Шаталов, 2009; Aldrich, Auster, 1986; Storey, 1994; Reynolds, White, 1997; Aldrich, 1999].

Таким образом, можно выделить следующие основные характеристики, которые отличают молодые фирмы от зрелых компаний. Во-первых, молодым компаниям свойственна ограниченность ресурсов [Hitt et al., 2001; Li, Zhang, 2007]. Исследования в области молодых предпринимательских фирм указывают на то, что это одна из главных причин высокого уровня их смертности [Evans, Leighton, 1989]. Во-вторых, молодые организации часто

испытывают недостаток легитимности и деловых связей [Shane, Cable, 2002; Shepherd, Zacharakis, 2003], ввиду чего доступ к внешним ресурсам для этих фирм зачастую ограничен [Li, Zhang, 2007].

Принято считать, что именно в молодых предпринимательских фирмах создаются радикальные инновации [Shane, 2009]. Однако молодым фирмам часто не хватает способностей, рыночной власти и других ресурсов, имеющихся у зрелых организаций [Campos, José, Parellada, 2012]. Чтобы противостоять жесткой конкуренции, они должны активно искать новые пути для создания инноваций и усиления конкурентоспособности [Bhuiyan, Menguc, Bell, 2005].

Несмотря на то что показатель смертности молодых компаний очень высок, процент выживания и темпы роста стартапов значительно выше в более инновационных отраслях, где они могут занять свободную нишу [Audretsch, 1995]. В свою очередь, инновационным отраслям свойственны частые технологические преобразования, что характеризует эту бизнес-среду как благоприятную для проведения изменений.

Стоит также отметить, что выживание молодых фирм во многом зависит от их способности быстро принимать и обрабатывать информацию из внешней бизнес-среды, а также проводить незамедлительные изменения в целях адаптации [Nicholls-Nixon, Cooper, 2000].

Существуют две противоположные точки зрения относительно взаимосвязи организационных изменений и результатов деятельности молодых фирм. С одной стороны, ряд ученых отмечает высокую степень риска их проведения в молодой фирме, особенно на первых стадиях ее развития, так как изменения приводят к снижению стабильности и тем самым уменьшаются шансы на выживание [Hannan, Freeman, 1984; Amburgey, Kelly, 1993]. Например, представители теории популяционной экологии считают, что переключение внимания с ключевых функций и задач фирмы на проведение организационных изменений может привести к выходу с рынка или смерти организации, особенно молодой [Hannan, Freeman, 1984]. С другой стороны, представители теории предпринимательства считают, что в современных условиях быстроменяющейся бизнес-среды молодым предпринимательским фирмам жизненно необходимо быть гибкими, готовыми к изменениям и внедрению новых практик для лучшей адаптации и дальнейшего роста [Nicholls-Nixon, Cooper, 2000; Lichtenstein, Brush, 2001].

**Типы организационных изменений.** В исследованиях, посвященных изучению типологии организационных изменений, можно встретить разделение на инкрементальные и радикальные, эволюционные и революционные, кумулятивные и дискретные изменения и др. В современных работах обсуждаются существующие подходы к классификации организационных изменений, а также предпринимаются попытки провести между ними раз-

личия [Graetz, Smith, 2010; Burnes, Jackson, 2011]. Как правило, в этих подходах изменения рассматриваются как непрерывный процесс, с разницей в результатах, длительности, скорости проведения. Например, эпизодические изменения отличаются от непрерывных [Huy, 2001], запланированные от внезапных [Bamford, Forrester, 2003], эволюционные от революционных [Pettigrew, 1985], умеренные от радикальных [Miller, Friesen, 1982; Hinings, Greenwood, 1988; Greenwood, Hinings, 1996] и т. д.

В настоящем исследовании рассматривается подход к классификации организационных изменений, согласно которому проводятся разграничения между двумя типами изменений: технологическими и административными [Weick, Quinn, 1999; Zheng, Tse, Li, 2006]. Такое разделение включает в себя как структурные, так и производственные изменения, а также изменения самих процессов, представляя всеобъемлющую классификацию [Han, Kim, Srivastava, 1998]. По мнению [Child, Tse, 2001], данная типология особенно подходит для фирм из стран с развивающейся экономикой, где динамично меняющаяся бизнес-среда вынуждает организации внедрять передовые технологии и современные системы управления. В этих условиях фирмам могут быть необходимы различные изменения в технологических и административных областях.

*Технологические организационные изменения.* Технологические организационные изменения — это модифицирование производственных или операционных процессов и систем [Edquist, Hommen, McKelvey, 2001]. Они могут затрагивать продукты, услуги или технологии производственных процессов [Damanpour, Evan, 1984; Brown, Duguid, 1991; Damanpour, 1991; Wischnevsky, Damanpour, Mendez, 2011]. Технологические изменения, как правило, являются результатом разработки новых продуктов и внедрения новых процессов и нацелены на повышение эффективности работы, качества продукции, а также на уменьшение себестоимости [Zheng, Tse, Li, 2006].

Есть мнение, что успеха добиваются фирмы, которые внедряют новые продукты и услуги, контролируют их и управляют ими [Golikova et al., 2008]. Технологические организационные изменения помогают повысить эффективность работы и добиться лучших показателей, что, в свою очередь, способствует увеличению прибыли [Wischnevsky, Damanpour, Mendez, 2011]. Внедряя на рынок новый продукт или услугу и встречая низкий уровень конкуренции или ее отсутствие, фирма получает значительные преимущества для дальнейшего роста и развития [Roberts, 1999]. Кроме того, предлагая своим клиентам современные и инновационные товары, компания тем самым может предотвратить неопределенность спроса на рынке [Han, Kim, Srivastava, 1998].

Считается, что быстроменяющийся характер бизнес-среды формирует благоприятные условия для технологических изменений. Погоня за техническим совершенствованием становится все более характерной чертой стран с

развивающейся экономикой, на фоне их отставания от развитых стран в области технологического развития [Zhou, Yim, Tse, 2005].

Однако России присуща неразвитость как сферы услуг, так и производственного сектора. Это можно объяснить тем, что переход к рыночно-ориентированной экономике не был заранее подготовлен и протекал в неблагоприятных для развития цивилизованного предпринимательства условиях. И сегодня российские фирмы оказались «зажаты» между развитыми технологиями Европы и дешевой рабочей силой Азии. Им трудно конкурировать на мировом рынке — это касается и качества продукции российских компаний, и ее цены [Frye, Yakovlev, Yasin, 2009]. При этом сам уровень инновационного развития в России оставляет желать лучшего, тем самым выступая ограниченной базой для успешной реализации технологических изменений в фирмах.

Так, результаты исследования Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР) свидетельствуют о том, что в большинстве международных экономических рейтингов у России низкие позиции по уровню инновационной деятельности и нет оснований считать, что ситуация может измениться [Диверсификация в России..., 2012]. Например, в 2011 г. Россия по уровню инноваций заняла только 71-е место из 142 в рейтинге всемирного экономического форума [Global Competitiveness..., 2011]. Расходы России на НИОКР не превышают и 1% национального дохода [Диверсификация в России..., 2012].

Справедливости ради следует признать, что если говорить об инновационном потенциале, то здесь Россия занимает более высокие позиции [Россия: курс на инновации..., 2013]. Правительство России осознает проблему и в последние годы выступает с целым рядом инициатив, ориентированных на мотивацию инновационной деятельности. Все больше внимания уделяется созданию условий, которые способствовали бы проведению модернизаций в организациях. Однако реформы в этой области пока не принесли результатов, а многие до сих пор не завершены.

Стоит отметить, что в большинстве стран мира основным «заказчиком» и «потребителем» инноваций является коммерческий сектор. Однако один из последних отчетов Российской Венчурной Компании (РВК) показывает, что в 2010 г. в общенациональных затратах России на научно-исследовательские разработки доля корпораций составила чуть выше 20% против 70% в других странах [Россия: курс на инновации..., 2013]. По данным ЕБРР, в настоящее время почти 75% всех НИОКР в России осуществляют государственные организации, например отраслевые научно-исследовательские институты [Диверсификация в России..., 2012]. При этом у частных компаний возможности инвестировать в инновации по-прежнему ограничены, это касается и режима налогообложения, и условий для предпринимательской деятельности. Согласно одному из последних исследований Всемирного банка, кото-

рое анализирует ситуацию в 183 странах, в 2012 г. Россия заняла 120-е место по степени легкости ведения бизнеса, и за последние 10 лет это положение практически не менялось [Doing Business..., 2012]. В свою очередь, вопросы модернизаций и инноваций в России нередко сопровождаются обсуждением еще одной проблемы — наличия достаточных ресурсов для их внедрения.

Технологические изменения затрагивают, как правило, область НИОКР и производственных подразделений [Zheng, Tse, Li, 2006], а это требует дополнительных инвестиций. В целом программы финансирования стали доступнее для частного бизнеса, однако организации, которые находятся на начальной стадии модернизации, по-прежнему сталкиваются с проблемами финансирования. По данным доклада ЕБРР, складывается впечатление, что в вопросах государственного финансирования предпочтение отдается достаточно солидным компаниям, занимающимся деятельностью с низкой степенью риска, — в этом смысле Россия ничем не отличается от других стран [Диверсификация в России..., 2012]. Тем самым молодые компании, не обладающие достаточной репутацией и уровнем легитимности, могут рассчитывать только на свои собственные, и без того ограниченные, ресурсы: согласно результатам исследования [Murzacheva, 2009], посвященного анализу бизнеса в России, молодым российским компаниям свойственен небольшой стартовый капитал. Между тем решение о запуске нового продукта или процесса компания формирует с учетом многих факторов — как внешних (уровень конкуренции, предпочтения потребителей и т. д.), так и внутренних, среди которых возможные источники финансирования занимают важное место. Поэтому, говоря о молодых фирмах, которые в большей степени сосредоточены на выживании и проводят технологические изменения, редко обладая нужным количеством ресурсов для их реализации [Ardichvili et al., 1998; Bloodgood, 2006], можно предположить, что такие изменения будут негативно связаны с показателями их результативности.

Важно отметить, что успешное проведение технологических изменений часто требует изменений и в административных процессах [Tsoukas, 1996; Pettigrew, Woodman, Cameron, 2001]. Например, если банк намерен предложить новую услугу, то необходим набор административных механизмов как для ее внедрения, так и для обучения сотрудников банка [Han, Kim, Srivastava, 1998]. Хотя связь между этими двумя видами изменений не является обязательной, административные организационные изменения часто становятся подготовительным этапом для проведения технологических изменений [Damanpour, Evan, 1984]. Следовательно, нагрузка на компанию в виде общего числа необходимых изменений еще больше увеличивается. В работах исследователей [Amburgey, Kelly, 1993; Нуу, 2001] отмечалось, что лишь правильно подобранные темпы организационных изменений могут дать положительный результат. Однако маловероятно, что молодые компа-

нии способны выработать успешный план, учитывая «уязвимость новизны», а также недостаток накопленного опыта и знаний.

Таким образом, на основе представленных аргументов (а именно: низкого уровня инновационного развития в стране; необходимости проведения изменений в комплексе с другими изменениями с целью получения положительного результата; ограниченного доступа к государственному финансированию для модернизации, в особенности для молодых компаний с низким уровнем репутации и легитимности; «уязвимости новизны» и ограниченных ресурсов молодых фирм, приводящих к реализации технологических изменений без учета некоторых весомых факторов) можно сформулировать первую гипотезу.

*Гипотеза Н1. Результаты деятельности молодых российских предпринимательских фирм, проводящих технологические организационные изменения, будут ниже по сравнению с теми фирмами, которые такие изменения не проводят.*

*Административные организационные изменения.* Административные организационные изменения — это изменения во внутрифирменной системе, относящейся главным образом к административной области организации. Связаны они, как правило, с новыми процедурами в управленческих процессах компании [Damanpour, Evan, 1984; Daft, 2001]. Административные изменения могут включать в себя изменения в структуре и политике организации, системе вознаграждения персонала, трудовых отношениях, правилах субординации, системе управления и контроля [Wischnevsky, Damanpour, Mendez, 2011]. Они косвенно связаны с основными операциями компании, но напрямую касаются вопросов ее управления [Damanpour, 1991; Tsoukas, 1996].

Введение новых рабочих правил и порядков (например, изменение иерархии подчинения, внедрение новых систем компенсации и вознаграждения, введение новых должностей и др.), скорее всего, будет затрагивать всю организацию [Damanpour, 1991; Han, Kim, Srivastava, 1998]. Таким образом, административные изменения представляют собой значительное отклонение от обычного порядка работы и занимают больше времени, нежели технологические [Damanpour, 1991; Damanpour, Evan, 1984]. Как правило, административные изменения встречают сильное сопротивление со стороны персонала [Hannan, Freeman, 1984].

Согласно результатам одного из последних исследований ЕБРР, Россия отстает в качестве менеджмента как от развитых стран, так и от большинства европейских стран с переходной экономикой [Диверсификация в России..., 2012]. Доля менеджеров, получивших высококачественную подготовку в вопросах управления, относительно невелика, так как сегодня в России отсутствует эффективная подготовка управленческих кадров и обучение

деловому администрированию в системе российского высшего образования по-прежнему недостаточно развито. Современные российские менеджеры обладают недостаточными знаниями в области управления [Zaslavskaja, 2012]. Большинство управляющих в молодых предпринимательских фирмах России представляют собой своеобразный кластер менеджеров-самоучек, которые приобрели навыки управления самостоятельно в ходе роста и развития собственного бизнеса [Kozina, 2008].

Рекрутинговые компании отмечают, что самый распространенный недостаток российских менеджеров — нехватка навыков управления и решения проблем. В ходе изучения состояния деловой среды и показателей работы предприятий (ВЕЕПС), осуществленного в 2009 г. ЕБРР и Всемирным банком, оказалось, что 45% растущих компаний считают, что их рост ограничивает нехватка квалифицированных кадров [Transition Report..., 2010]. Таким образом, качество управления в России является одним из слабых мест и сдерживает рост компаний, а также негативно сказывается на темпах и эффективности внедрения новых процессов и продуктов.

Существует ряд причин низкого уровня менеджмента и знаний в области управления в российских фирмах. Например, в работе [Moskovskaia, 2012] указаны следующие: расплывчатость представлений о том, что составляет предмет и цель деятельности менеджеров; специфика сегодняшнего этапа эволюции организаций. Кроме того, разговор о профессиональном управлении часто сводится к программному обеспечению управления, а не к взаимодействию профессионалов. Руководители бизнеса в России невысоко ценят квалификацию управленческих кадров и не учитывают уровень образования сотрудников при назначении и продвижении по службе, что вызывает сомнения в возможности создания управленческих кадров высокого уровня [Красильникова, 2007; Юкиш, 2008; Эфендиев, Балабанова, 2010]. Несмотря на острую потребность в специалистах по управлению, наем менеджеров на открытом рынке труда — редкая практика для России, что тоже снижает возможность привлечения руководителей с высоким уровнем знаний [Kozina, 2008].

Ученые полагают, что корни проблемы стоит также искать в содержании учебных программ и системе передачи знаний [Kozlova, Puffer, 1994; Gilbert, Gorlenko, 1999]. Отмечается и недопонимание западных методов, а также нежелание менеджеров применять новые практики [Jankowicz, 1994; Warner, Denezhkina, 1994; Czinkota, 1997; Gilbert, Cartwright, 2008]. Среди основных проблем в образовании выделяют: отсутствие адекватной интеграции образовательной и научной деятельности, фрагментированность знаний, высокая степень заимствования элементов западных теорий без их должного осмысления и адаптации к российским условиям, низкие требования к уровню знаний студентов и пр. [Книгин, 2003; Шемятихина, 2007; Лялин, 2008; Асаул, Манаков, 2009; Moskovskaia, 2012].

Можно предположить, что административные изменения в российских компаниях должны быть направлены не только на улучшение показателей деятельности фирмы через адаптацию к бизнес-среде, но и на компенсацию недостатка знаний в области управления. Низкие показатели результативности сигнализируют о неэффективности существующей системы управления, что, в свою очередь, дает веские основания для реформирования существующих порядков [Zheng, Tse, Li, 2006]. Есть основания полагать, что неудовлетворенность результатами деятельности, которые обусловлены процессами становления, недостатком опыта, «уязвимостью новизны», является для молодой фирмы мотивирующим фактором для проведения административных изменений, не требующих, в отличие от технологических изменений, значительных инвестиций.

Стоит отметить, что административные изменения способны облегчить проведение предполагаемых преобразований в технологических областях, а также обеспечить успешные результаты уже запущенным изменениям [Barras, 1990; Damanpour, Evan, 1984]. Для молодых предпринимательских фирм это особенно важно, учитывая риск проведения технологических изменений в условиях ограниченного опыта и знаний. Результаты исследования [Zheng, Tse, Li, 2006] показывают, что административные изменения косвенно, путем воздействия на технологические изменения, улучшают основные показатели компании.

Представители теории популяционной экологии [Hannan, Freeman, 1984] говорят о необходимости налаживать функционирование организации на первых этапах ее жизни путем неоднократного повторения операций. Однако у молодых фирм в развивающихся странах есть большая вероятность угодить в ловушку, когда все силы и ресурсы будут направлены на совершенствование операций, которые неизбежно устареют в условиях быстроменяющейся бизнес-среды [Levinthal, March, 1993]. Административные изменения, таким образом, позволяют фирме лучше адаптироваться и отражать негативные эффекты турбулентности бизнес-среды, свойственные странам с развивающейся экономикой [Damanpour, Evan, 1984].

Кроме того, административные изменения способствуют повышению уровня легитимности молодой компании. Организация считается легитимной, если ее действия, культура, процессы и порядки вписываются в рамки установленных обществом ценностей, норм, правил и убеждений [Dowling, Pfeffer, 1975; Suchman, 1995]. При легитимном функционировании общество будет «обеспечивать поддержку и одобрять существование организации» [Elsbach, Sutton, 1992, p.699]. Административные организационные изменения в молодой фирме как раз и могут выступить инструментом создания необходимых норм, правил и ценностей, соответствующих уставленным обществом, что будет способствовать обеспечению более высокого уровня

легитимности и, в свою очередь, положительно отразится на результатах деятельности молодого предприятия.

Таким образом, основываясь на приведенных аргументах, можно сформулировать вторую гипотезу.

*Гипотеза Н2. Результаты деятельности молодых российских предпринимательских фирм, проводящих административные организационные изменения, будут выше по сравнению с теми фирмами, которые такие изменения не проводят.*

Административные организационные изменения включают в себя целый ряд реорганизаций, представляя тем самым более комплексную, чем технологические изменения, картину. Например, внедрение новой системы управления знаниями для более эффективного использования или обмена информацией, новой системы управления качеством для контроля над производимой продукцией или предлагаемыми услугами также относится к административным организационным изменениям, так как затрагивает устоявшийся порядок работы. Данные нововведения ведут за собой перераспределение обязанностей, проведение обучающих тренингов для персонала, внедрение новых форм отчетности и многое другое. Однако разные типы административных организационных изменений могут по-разному влиять на результаты деятельности фирмы, особенно в краткосрочной перспективе, так как положительный эффект некоторых изменений может проявиться только спустя некоторое время [Shirokova, Berezinetz, Shatalov, 2014]. Поэтому далее мы рассматриваем отдельные виды административных организационных изменений и проводим анализ воздействия каждого из них на результаты деятельности молодых российских компаний.

*Новая система управления знаниями.* Управление знаниями включает в себя процесс как создания самих знаний, так и их передачи [Puffer, McCarthy, 2011]. Система управления знаниями предполагает исполнение и контроль над этим комплексным процессом. Внедрение новой системы управления знаниями нацелено на более эффективное использование или обмен информацией в фирме. Некоторые авторы (см., напр.: [Dierickx, Gool, 1989; Hambrick, Cho, Chen, 1996]) утверждают, что частые организационные изменения могут привести к информационному переизбытку. Информационная перегрузка возникает, когда количество поступающей информации превышает допустимый предел, при котором она могла бы быть обработана эффективно [Huber, 1991]. Поэтому при насыщенных информационных потоках, несущих молодой фирме необходимые для дальнейшего развития и роста новые знания и опыт, важно выбрать такую систему управления информацией, которая обеспечила бы ее полноценную обработку и иррациональное использование.

Обучение менеджеров, призванное разнообразить инструменты управления, помогает улучшить показатели результативности организаций на развивающихся рынках, включая российский рынок [Danis, Chiaburu, Lyles, 2010]. Полученные знания российские компании смогут использовать для разработки стратегий, которые, в свою очередь, должны не только повысить конкурентоспособность фирм на внутреннем рынке, но и привести к успеху на международных аренах.

Исторически укоренившееся враждебное отношение к обмену знаниями в российских фирмах препятствует их потоку и полноценному усвоению [Michailova, Husted, 2003]. Ученые утверждают, что эффективные системы управления знаниями будут способствовать более прозрачному корпоративному управлению, помогут создавать конкурентоспособные бизнес-стратегии и улучшать показатели результативности в целом [Puffer, McCarthy, 2011]. Таким образом, система управления знаниями является одной из ключевых потенциальных сил для изменения результатов деятельности российских компаний в лучшую сторону. Можно сформулировать первую гипотезу в отношении одного из типов административных организационных изменений.

*Гипотеза Н3а. Если молодые российские предпринимательские фирмы внедряют новую систему управления знаниями, то результаты их деятельности будут выше по сравнению с теми фирмами, которые не проводят такое изменение.*

*Новые методы распределения обязанностей и принятия решений.* Новые способы распределения обязанностей и принятия решений предполагают перераспределение уже выполняющихся обязанностей между сотрудниками или введение новых, которые могут быть реализованы для большего соответствия целей, задач, функций организации внутрифирменной среде [Wischnevsky, Damanpour, Mendez, 2011]. В свою очередь, от внутренней среды молодой организации будет зависеть, как успешно пройдет ее адаптация к внешней бизнес-среде.

Понимание сотрудниками своих задач, функций, областей ответственности, их преданность организации — значимые составляющие успеха фирмы [Quinn, 1988; Shin, Taylor, Seo, 2012]. Очень важно, чтобы сотрудники понимали цель и значение своей работы, а не просто знали порядок ее выполнения [Deshpande, Webster, 1989]. Для этого необходимо, чтобы у каждого сотрудника была, во-первых, адекватная нагрузка и область ответственности, а во-вторых, обязанности, соответствующие его компетенциям, образованию, навыкам и возможностям. Учитывая напряжение и стресс, присущие молодой компании в период становления, необходимо контролировать как качество, так и количество выполняемых каждым сотрудником обязанностей [Huy, 1999; Kotter, Cohen, 2002]. Перераспределение обязанно-

стей может иметь огромный потенциал для дальнейшего улучшения работы молодой фирмы.

В молодых фирмах, особенно на самых первых этапах, обычно экономят на аппарате управления. Это может выражаться в исполнении нескольких управленческих функций одним лицом, отсутствии «лишних» уровней соподчинения и т. д. [Kozina, 2008]. Интересно, что совмещение функций менеджера и собственника очень характерно для российских организаций. Так, по данным исследования [Дынин, Литовченко, Черныш, 2004], 82% топ-менеджеров в частном секторе являются одновременно владельцами, а 55% выполняют также обязанности менеджеров среднего звена. Это приводит к чрезмерной нагрузке, что, соответственно, требует перераспределения обязанностей для более эффективного выполнения работы.

Даже если новый способ распределения обязанностей и принятия решений не будет соответствовать требованиям компании, сотрудники в ходе временного эксперимента получают дополнительный опыт и знания. Результаты исследований показывают: чем более диверсифицированы компетенции сотрудников, тем более высокие результаты можно ожидать от молодых компаний [Cooper, Gimeno-Gascon, Woo, 1994; Ensley, Pearson, Amason, 2002]. Таким образом, сформулируем следующую гипотезу.

*Гипотеза НЗв. Если молодые российские предпринимательские фирмы вводят новые методы распределения обязанностей и принятия решений среди сотрудников, то результаты их деятельности будут выше в отличие от тех, которые не проводят такое изменение.*

*Изменения в организационной структуре фирмы.* Под такими изменениями подразумевается создание новых подразделений, интеграция различных отделов или видов деятельности. Организационная структура имеет огромное значение для фирмы, так как пронизывает ее целиком. Состав и структура подразделений влияют на результативность компании в целом. Имея совместный опыт работы, коллеги способны принимать решения более быстрыми темпами [Eisenhardt, Schoonhoven, 1990; Ruef, Aldrich, Carter, 2003]. Следовательно, при изменении состава отделов, иерархий внутри них, их количества и связей друг с другом нарушаются цельная система и сформировавшийся порядок работы. Соответственно, происходит путаница во внутренней среде молодой фирмы, которая и без того напряжена ввиду становления организации. Это может вызвать серьезный сбой операций или замедление их выполнения, что негативно скажется на работе компании.

Реорганизация структуры фирмы представляет собой, как правило, существенные и кардинальные изменения, проведение которых требует значительного количества времени. При внедрении чего-то кардинально нового и незнакомого у сотрудников может появиться страх и как защитная реак-

ция — сопротивление в явном или скрытом виде. В случае возникновения сопротивления со стороны персонала такие изменения зачастую приводят к негативным последствиям [Momcilovic, Rajakovic, 2009].

Необходимо затронуть и особенности внутренней атмосферы российских компаний. Несмотря на исследования, в которых отмечается доминирование неформальных отношений в управлении российскими фирмами (см., напр.: [Kozina, 2008]), в целом для них характерна высокая концентрация власти в руках топ-менеджмента, независимо от возраста и размера предприятий [Кларк, 1999]. Большинство топ-менеджеров российских фирм не желают делегировать полномочия и отличаются своей многофункциональностью [Shekshnia, Kets de Vries, 2008]. Поэтому реформировать организационную структуру российской фирмы довольно сложно. Таким образом, можно сделать еще одно предположение.

*Гипотеза НЗс. Изменения в организационной структуре молодых российских предпринимательских фирм будут повышать их результативность по сравнению с теми фирмами, в которых такие изменения не проводятся.*

*Выведение операций на аутсорсинг.* В современном бизнесе довольно распространенной практикой становится аутсорсинг операций, а зачастую и целого ряда функций, относящихся к целым отделам, таким как бухгалтерия. Существуют различные определения данного феномена, но среди самых простых следующее: аутсорсинг — процесс, сопутствующий заключению договора с внешней единицей на выполнение неключевых функций организации, которые могут быть проведены за пределами компании-заказчика [Shen, 2005; Potkany, 2008]. Внешняя же единица — исполнитель — может брать на себя выполнение одной или нескольких операций [Caruth, Caruth, 2010]. Проведение аутсорсинга впервые — не что иное, как изменение привычного порядка функционирования, поэтому представляет собой административный тип организационных изменений.

Некоторые исследователи отмечают, что не всегда изменение численности сотрудников положительно влияет на рост объема продаж [Delmar, Davidsson, Gartner, 2003]. Следовательно, если при аутсорсинге операций численность сотрудников уменьшается, то это, в свою очередь, может отрицательно повлиять на темп роста объема продаж и на результаты деятельности компании в целом.

Кроме того, согласно другим исследованиям, негативная связь аутсорсинга операций связана с недостатком знаний и опыта в данной области у компании-заказчика [Schniederjans, Schniederjans, Schniederjans, 2005]. Исследователи подчеркивают важность разумного использования возможности делегирования неключевых функций компании, что требует глубокого пред-

варительного анализа [Caruth et al., 2013]. Например, аутсорсинг ИТ-услуг в России кажется очень целесообразным, так как здесь существуют давние традиции в высококачественном техническом образовании и большом количестве ИТ-специалистов. Нужно отметить, что последнее время многие западные компании считают Россию интересной в плане аутсорсинга ИТ-услуг для своих проектов [Mechitov, 2009].

В целом аутсорсинг в России находится на начальной стадии своего становления, но спрос на него растет, что создает огромный потенциал для развития [Smith, Vozikis, Varaksina, 2006]. Хотя в России аутсорсинг пока не оправдал себя в финансовом отношении, по мнению некоторых ученых, аутсорсинг операций может иметь положительную связь с деятельностью молодых компаний [Wee, Peng, Wee, 2010]. Например, в работе [Salimath, Cullen, Umesh, 2008], посвященной исключительно проблемам аутсорсинга в предпринимательских фирмах, был подтвержден положительный эффект аутсорсинга. Более того, сила связи зависит от разных факторов, включающих возраст, размер, инновационную ориентацию и организационную структуру компании. Самым эффективным аутсорсинг оказался для крупных компаний, но при этом чем моложе компания, тем более позитивным является эффект.

В первые годы жизни компании период становления переживают все, даже самые маленькие части организации. Поэтому можно предположить, что сокращение областей становления идет им только на пользу. Иными словами, передавая неключевые функции сторонним единицам, фирма имеет возможность сосредоточиться на ключевых операциях и улучшить их выполнение. Это приводит еще к одной гипотезе.

*Гипотеза Н3d. Если молодые российские предпринимательские фирмы выводят операции на аутсорсинг, то результаты их деятельности будут выше в отличие от тех фирм, которые не проводят такое изменение.*

Теоретическая модель исследования представлена на рис. 1.

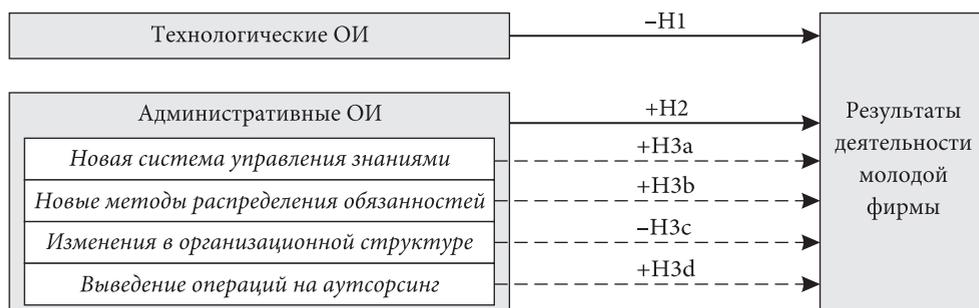


Рис. 1. Теоретическая модель исследования

## МЕТОД ИССЛЕДОВАНИЯ

**Описание моделей и переменных.** В качестве основного инструмента для оценки взаимосвязи между организационными изменениями и результатами деятельности молодых предпринимательских фирм была выбрана множественная регрессионная модель. При моделировании использовались как контрольные переменные, так и переменные, при помощи которых тестировались гипотезы исследования. Уравнение модели имеет следующий вид:

$$\ln SpE = \beta_0 + \beta_1 AOC + \beta_2 TOC + \beta_3 Mexp + \beta_4 Im + \beta_5 Is + \beta_6 \ln E + \varepsilon, \quad (1)$$

где  $\ln SpE$  — *зависимая переменная* — «объем продаж на единицу рабочей силы», выраженный с помощью логарифма показателя. Существует большое число подходов к измерению результатов деятельности организации, и много исследований посвящено именно этой проблематике (см., напр.: [Dess, Robinson, 1984; Hansen, Wernerfelt, 1989; March, Sutton, 1997; Kimball, 1998; Khanna, Rivkin, 2001; Yip, Devinney, Johnson, 2008; Chandra, 2009; Richard et al., 2009]).

В данном исследовании в качестве показателя результата деятельности фирмы нами была выбрана переменная «объем продаж на единицу рабочей силы», которая рассчитывалась по следующей формуле:

$$SpE = \frac{Annual\ Sales}{Number\ of\ employees}, \quad (2)$$

где  $SpE$  — объем продаж на единицу рабочей силы,  $Annual\ Sales$  — годовой объем продаж, выраженный в рублях, и  $Number\ of\ employees$  — количество сотрудников на конец отчетного года. Показатель рассчитывался на основе данных, полученных в 2012 г. о деятельности компаний на конец 2010 и 2011 гг.

Показатель объема продаж на единицу рабочей силы выступает инструментом для измерения результатов деятельности фирмы в экономических исследованиях и ранее успешно использовался в качестве зависимой переменной в других исследованиях [Huselid, 1995; Schneider et al., 2005; Shaw, 2005; Sun, Argyee, Law, 2007]. Он показывает, какая часть от общего объема продаж приходится на каждого сотрудника организации. Как отмечалось в работах, его основное преимущество заключается в том, что он обеспечивает единый индекс, который можно использовать для сравнения между фирмами, а также для оценки результативности внутренних процессов. Помимо всех перечисленных преимуществ, показатель объема продаж на единицу рабочей силы является одним из вариантов комбинированного показателя результативности [Devinney, Johnson, 2010], так как численность сотрудников компании и годовой объем продаж по отдельности могут быть показателями результатов деятельности организации. В рамках данной работы этот пока-

затель представляется самым подходящим еще и потому, что альтернативные варианты — например, «рост продаж» или «изменение производительности труда» — не смогут в полной мере отразить истинные результаты деятельности молодых фирм и тем более не будут сопоставимы между собой в отношении фирм разного возраста в интервале от 0 до 6 лет.

*Переменные АОС и ТОС — независимые переменные.* В качестве объясняющих факторов в работе использовались переменные, отражающие различные виды организационных изменений, происходящих в компании. Их можно выделить в следующие две группы: 1) технологические организационные изменения<sup>1</sup>; 2) административные организационные изменения.<sup>2</sup> Переменные показывают проведение того или иного типа изменений, являются бинарными и закодированы как «1» (если соответствующее изменение имело место хотя бы один раз за последние три года) и «0» (в противоположном случае).

В качестве *контрольных переменных* в модель были включены отраслевые бинарные переменные:  $It$  — «производство»,  $Is$  — «услуги» и другие «ключевые отрасли». В качестве базовой категории выступала бинарная переменная «ключевые отрасли». Контрольными являлись и следующие переменные:  $\ln E$  — «размер фирмы» и переменная  $Mexp$  — «опыт управляющего». Переменная «размер фирмы» измерялась с помощью логарифма числа сотрудников и позволила оценить влияние размера фирмы на результаты деятельности компании, особенно молодой. Переменная «опыт управляющего» измерялась как количество лет, потраченных менеджером на работу в соответствующем секторе, что обусловлено предположением о высокой значимости данного показателя в контексте организационных изменений и положительной связи между опытом работы и результатом деятельности молодой компании.

В уравнении модели через  $\beta_i$  обозначены неизвестные параметры модели и через  $\varepsilon$  — случайная ошибка.

Для развития исходной модели исследования была рассмотрена модель вида:

$$\ln SpE = \alpha_0 + \alpha_1 Ac_a + \alpha_2 Ac_b + \alpha_3 AC_c + \alpha_4 AC_d + \alpha_5 TOC + \\ + \alpha_6 Mexp + \alpha_7 It + \alpha_8 Is + \alpha_9 \ln E + \varepsilon.$$

<sup>1</sup> В анкете ВЕЕПС вопрос задавался следующим образом: «В течение последних трех лет были ли внедрены какие-либо новые или значительно улучшенные методы производства или поставки товаров и услуг?» [The Business Environment..., 2012, p.18].

<sup>2</sup> В анкете ВЕЕПС вопрос задавался следующим образом: «В течение последних трех лет были ли внедрены новые или значительно улучшенные организационные или управленческие практики и системы?» [The Business Environment..., 2012, p.18].

Помимо уже описанных выше переменных, в данную модель включены *независимые переменные*:  $As_a$  — (а) «изменения в системе управления знаниями», с целью более эффективного использования и обмена информацией;  $As_b$  — (б) «новый порядок принятия решений и распределения обязанностей» между сотрудниками;  $As_c$  — (с) существенные «изменения в организационной структуре фирмы», такие как создание новых подразделений;  $As_d$  — (д) «выведение операций на аутсорсинг» в первый раз<sup>3</sup>. Все четыре переменные показывают проведение тех или иных изменений. Они являются бинарными и закодированы как «1» (если соответствующее изменение имело место хотя бы один раз за последние три года) и «0» (в противоположном случае). Через  $\alpha_i$  обозначены неизвестные параметры модели, а через  $\varepsilon$  — случайная ошибка.

Таким образом, переменные, включенные в первую модель, подразделяются на объясняющие факторы (технологические и административные организационные изменения) и контрольные переменные (опыт управляющего, размер организации и тип отрасли), а во второй модели административные организационные изменения дополнительно представлены в четырех формах с целью более глубокого их изучения.

**Описание выборки.** Для тестирования гипотез, сформулированных ранее, нами была использована база данных BEEPS 2012, созданная Европейским банком реконструкции и развития совместно с Всемирным банком. Данные получены в ходе опроса, касающегося окружающей бизнес-среды и результатов деятельности фирм. Опрос проводился шесть раз начиная с 1999 г. и включает информацию о фирмах из стран Восточной Европы и Центральной Азии; за исключением последнего раунда, проведенного в 2012 г., где на сегодняшний день данные доступны только о фирмах из России. В этой работе использованы данные анкет, полученные в период последнего раунда в 2012 г., где освещается деятельность компаний на момент окончания 2010 и 2011 гг.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> В анкете BEEPS вопрос был сформулирован следующим образом: «В течение последних трех лет были ли введены в организации новые или значительно улучшенные организационные методы в следующих областях: а) новые системы управления знаниями для более эффективного использования или обмена информацией, знаниями и навыками внутри фирмы; б) новые методы распределения обязанностей и принятия решений среди сотрудников; в) существенные изменения в организационной структуре фирмы, например создание новых подразделений или отделов, объединяя различные отделы или виды деятельности; г) аутсорсинг или субподряд операций в области производства, закупок, распределения товаров и услуг или вспомогательных услуг в первый раз?» [The Business Environment..., 2012, p. 8].

<sup>4</sup> См.: [The Business Environment..., 2012].

Наше исследование охватывает 1129 компаний из различных регионов России, возраст которых не превышает 6 лет. Такие критерии отбора полностью соответствуют цели нашего исследования: изучить взаимосвязь между организационными изменениями и деятельностью молодых предпринимательских фирм в контексте развивающейся экономики (на примере России). В выборку на долю фирм из столичного региона приходится 2,1%; остальные 97,9% — из различных регионов России. В выборку попали 26,58% компаний, представляющих отрасль «производство», 10,28% — «сектор услуг» и 63,14% — другие ключевые отрасли. Если говорить о возрасте исследуемых фирм, то распределение выглядит так: менее 1 года — 1,18%, 1 год — 4,37, 2 года — 13,53, 3 года — 19,55, 4 года — 21,74, 5 лет — 21,68 и 6 лет — 17,96%. Что касается размера по показателю выручки, то в выборке присутствует 1,48% организаций с годовым объемом продаж на сумму от 400 тыс. до 1 млн руб., 25,34% — от 1 до 10 млн руб., 31,96% — от 10 до 100 млн руб., 8,15% — от 100 млн до 1 млрд руб. и 33,08% молодых компаний в возрасте до 6 лет с выручкой от 1 до 1,5 млрд руб. в год. И наконец, относительно размера компаний, вошедших в выборку: почти половина из них — 49,8% — насчитывает от 5 до 19 сотрудников, 45,1% — от 20 до 99 и 5,1% — свыше 100 сотрудников.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА

**Анализ описательной статистики.** В табл. 1 представлены результаты описательной статистики показателя, переменных, используемых в регрессионных моделях при тестировании гипотез.

Таблица 1

#### Дескриптивная статистика

Переменная	№	Среднее значение	Стандартное отклонение	Минимум	Максимум
Возраст фирмы	1693	3,931	1,5	0	6
Численность сотрудников	1676	25,881	43,862	5	400
Размер фирмы (логарифм численности сотрудников)	1676	2,637	0,968	1,609	5,991
Объем продаж на единицу рабочей силы	1129	2 913 694	6 687 136	5454,545	1,20e+08
Результаты деятельности фирмы (логарифм объема продаж на единицу рабочей силы)	1129	14,037	1,25	8,604	18,603
Опыт менеджера	1630	10,63	6,92	1	36

Следует отметить, что в выборке присутствуют фирмы разных размеров, что не противоречит цели исследования, так как объектом изучения выступают молодые предпринимательские фирмы, которые могут быть как малыми и средними, так и крупными в зависимости от своих функций и задач. Минимальное количество сотрудников составляет пять человек. Что касается возраста фирмы, то в выборку вошли организации в возрасте от 0 до 6 лет, что соответствует нашим критериям и целям исследования.

На рис. 2 и в табл. 2 представлено распределение молодых предпринимательских фирм в выборке, которые проводили те или иные виды организационных изменений.

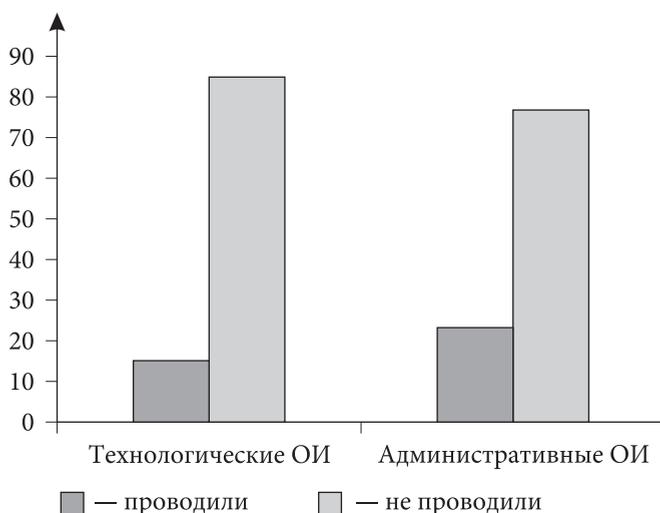


Рис. 2. Распределение фирм в выборке в зависимости от проведения организационных изменений

Таблица 2

**Распределение фирм, проводящих различные типы административных организационных изменений**

Тип административных организационных изменений	Доля фирм в выборке, %
Новые системы управления знаниями	14
Новые методы распределения обязанностей и принятия решений	15
Изменения в организационной структуре	11
Выведение операций на аутсорсинг	5

Анализ наблюдений показал, что в 15% фирм выборки проводились технологические организационные изменения, в то время как административные организационные изменения имели место в 23% организаций (рис. 2).

Как показывают данные табл. 2, новые системы управления знаниями были внедрены в 14% компаний в выборке, в 15% применялись новые методы распределения обязанностей и принятия решений, изменения в организационной структуре затронули 11% организаций в выборке и 5% из них выводили операции на аутсорсинг в первый раз.

Для всей системы переменных был проведен анализ на наличие мультиколлинеарности путем расчета коэффициента возрастания дисперсии (Variance Inflation Factor—VIF). Мультиколлинеарности выявлено не было.

В табл. 3 представлены результаты оценки регрессионных моделей. Таблица содержит оценки параметров,  $F$ -статистики и их  $p$ -значения, а также скорректированные коэффициенты детерминации ( $R^2_{\text{скор.}}$ ) для каждой из шести моделей.

Данные таблицы свидетельствуют о том, что все модели статистически значимы на уровне менее 0,01. В первую модель были включены только контрольные переменные. Так же как и в других моделях с их участием, результат показал значимую отрицательную оценку коэффициентов переменной «размер фирмы» при не менее 1%-й значимости. Это можно интерпретировать следующим образом: чем больше число сотрудников, тем меньше объем продаж на единицу рабочей силы в этой компании. Это может быть связано с тем, что чем больше сотрудников в фирме, тем больше дублирующей работы они выполняют и, соответственно, тем ниже объем продаж у каждого из них.

Отраслевые переменные имеют отрицательные статистически значимые оценки коэффициентов в соответствующих моделях, за исключением последней из них, где только переменная «производство» получила статистически значимую оценку. Это указывает на то, что по сравнению с переменной «ключевые отрасли» для организаций, принадлежащих к сектору услуг и производственному сектору, характерен более низкий объем продаж на единицу рабочей силы.

В результате анализа в моделях, где фигурировал фактор опыта управляющего, были получены положительные оценки коэффициента переменной «опыт менеджера» при не менее 10%-й значимости. Такую ситуацию можно прокомментировать в пользу опыта менеджера, а именно: чем больше опыта у управляющего, тем выше показатели результативности молодой организации.

Переменная «технологические организационные изменения» приобрела отрицательные статистически значимые оценки коэффициента на уровне не менее 5% во второй и четвертой моделях, что подтверждает гипотезу  $H1$  о различии в показателях результативности молодых предпринимательских фирм, которые проводили технологические организационные изменения по сравнению с теми, в которых таких изменений не было.

Таблица 3

Результаты оценивания параметров регрессий

Переменные	Модель 1	Модель 2	Модель 3	Модель 4	Модель 5	Модель 6
Технологические организационные изменения	—	-0,246**	0,052	—	-0,260**	0,030
Административные организационные изменения		0,317***	0,310***	-0,167	-0,246*	-0,290*
Новая система управления знаниями				0,250*	0,330**	0,373**
Новые методы распределения обязанностей				0,194	0,094	0,074
Изменения в организационной структуре				0,443**	0,537**	0,541**
Выведение операций на аутсорсинг						0,011*
Опыт менеджера	0,012**		0,011*			0,011*
Размер фирмы	-0,152***		-0,160***			-0,162***
Отрасль: производство	-0,426***		-0,439***			-0,425***
Отрасль: услуги	-0,267***		-0,204*			-0,198
Константа	14,453***	13,982***	14,399***	13,982***	14,001***	14,415***
F-статистика	12,65***	4,96***	8,31***	5,57***	3,40***	6,22***
$R^2_{\text{скор}}$	0,042	0,008	0,044	0,014	0,011	0,047
Количество респондентов	1093	978	946	1112	973	941

Примечание:

\* —  $p < 0,1$ ;

\*\* —  $p < 0,05$ ;

\*\*\* —  $p < 0,01$ .

Что касается переменной «административные организационные изменения», то во всех моделях, в которых она была использована, оценки параметров были статистически значимыми и положительными.

В отношении различных типов административных организационных изменений стоит отметить, что оценки коэффициентов перед переменными «новые методы распределения обязанностей» и «выведение операций на аутсорсинг» положительные и статистически значимые на 5%-м уровне, за исключением четвертой, где оценка параметра перед первой переменной статистически значима только на 10%-м уровне.

Объясняющая переменная «новые системы управления знаниями» значима, оценка коэффициента отрицательна на уровне 10%. В то же время переменная «изменения в организационной структуре» ни в одной из моделей не является значимой, что позволяет отвергнуть гипотезу, протестированную с ее помощью.

#### ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ АНАЛИЗА

Данный раздел статьи посвящен обсуждению полученных результатов. Проведенный анализ, в котором были использованы анкетные данные 1129 российских компаний в возрасте от 0 до 6 лет, подтвердил четыре гипотезы из шести выдвинутых. В отношении гипотезы *H3a* удалось получить статистически значимые результаты, которые оказались обратными предположениям, выдвинутым при формулировании гипотезы.

Лишь гипотеза *H3c* не получила подтверждения в связи с тем, что во всех трех моделях, в которые была включена переменная «изменения в организационной структуре», результаты оказались статистически незначимы. Так как эконометрический анализ продемонстрировал, что нет различий в результативности молодых предпринимательских фирм, проводящих и не проводящих данное изменение, данная гипотеза может быть отвергнута.

Статистический анализ подтвердил гипотезу *H1*, что позволяет говорить о том, что результаты деятельности молодых российских фирм, проводящих технологические изменения, будут выше, чем у фирм, которые такие изменения не проводят. Нужно отметить, что результаты предыдущих исследований, напротив, свидетельствуют о положительной связи между технологическими изменениями и результатами деятельности компаний [Storey, 1994; Zheng, Tse, Li, 2006; Tan, Menkhoff, Chay, 2007]. Согласно теории предпринимательства, проведение изменений в молодых компаниях необходимо для их выживания и адаптации к внешней среде [Drucker, 1985]. Однако нужно отметить, что зачастую технологические изменения представляются крайне рискованными для молодых фирм. Здесь стоит принять во внимание, что технологические изменения требуют дополнительных ин-

вестиций, а ресурсы молодых фирм зачастую ограничены [Evans, Leighton, 1989; Zimmerman, Zeitz, 2002; Murzacheva, 2009]. Доступ к государственному финансированию в России для них почти невозможен, о чем свидетельствует ряд работ и отчетов [Диверсификация в России..., 2012; Chadee, Roxas, 2013; Holden, Vaiman, 2013]. Таким образом, технологические изменения еще больше уменьшают скудные бюджеты молодых фирм, что негативно сказывается на показателях результативности. Данные последних отчетов ЕБРР и РВК свидетельствуют о низком уровне инновационного развития в России и общем неблагоприятном климате для осуществления инновационной деятельности, что также не способствует успешному проведению технологических изменений. Еще один немаловажный фактор — проблематичный доступ к новейшим технологиям.

Кроме того, технологические изменения требуют для своего проведения административной реорганизации, что увеличивает общее количество изменений в компании. Возможно, совокупность этих причин и дала результаты, подтверждающие предположение о такой взаимосвязи между технологическими изменениями и результатами молодых организаций.

Что касается административных изменений, статистическая проверка подтвердила гипотезу *H2*. Поэтому можно сказать, что административные организационные изменения в целом оказывают положительный эффект на результаты деятельности молодых предпринимательских фирм. Проведенные ранее исследования также выявили положительную связь между административными изменениями и результатами деятельности компаний [Levinthal, March, 1993; Damanpour, Evan, 1984; Zheng, Tse, Li, 2006].

Это может объясняться тем, что, во-первых, административные изменения могут способствовать лучшему соответствию целей, задач и функций организации внутрифирменной среде [Wischnevsky, Damanpour, Mendez, 2011] и это позволяет молодым компаниям лучше адаптироваться к бизнес-среде. Во-вторых, ввиду того, что административные изменения не предполагают значительных инвестиций и проведение большинства из них не занимает много времени, они представляются наиболее привлекательными и простыми путями приобретения легитимности. И наконец, ввиду низкого качества менеджмента в России, который отмечается как в отчетах ЕБРР, так и в научных работах [Moskovskaia, 2012; Holden, Vaiman, 2013], административные изменения позволяют восполнить этот пробел и тем самым способствовать выживанию и дальнейшему росту молодых российских фирм.

Гипотеза *H3a* относительно взаимосвязи новых систем управления знаниями с результатами деятельности молодых компаний была опровергнута. Проверка показывает, что внедрение систем управления знаниями в российских молодых фирмах может быть преждевременным. Согласно теории организационного поведения и теории управления знаниями, эффективная

система управления, обработки, контроля и использования информации необходима для развития и обеспечения конкурентоспособности организации [Pawlowski, Bick, 2012; Gustafsson, Borglin, 2013; Larsen, Olaisen, 2013; May, Stewart, 2013]. По данным исследования [May, Stewart, 2013], в российских компаниях сегодня наблюдается дисфункциональное управление знаниями. Можно предположить, что система управления знаниями только проходит этап становления в российских организациях и многие не знакомы с ней, поэтому ее внедрение будет носить негативный характер, по крайней мере, в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Кроме того, большинство коммуникаций в молодых российских фирмах носит неформальный характер, и внедрение преждевременной формализации, связанной с получением и обменом знаниями, может привести к сопротивлению со стороны сотрудников этих компаний [Momcilovic, Rajakovic, 2009].

Гипотеза *H3b* подтвердилась, и это свидетельствует о том, что если молодые фирмы применяют новые методы распределения обязанностей, то результаты их деятельности будут выше, чем у организаций, которые не проводят такие изменения. Несмотря на перемены в обычном порядке осуществления деятельности и перераспределение обязанностей между сотрудниками, данные изменения проводятся для более рационального распределения трудовой нагрузки. В условиях становления фирмы очень важно стремиться к рациональному распределению обязанностей между подчиненными с целью их качественного выполнения [Huy, 1999; Kotter, Cohen, 2002]. Положительное влияние эффективного перераспределения нагрузки между сотрудниками отмечалось и ранее в ряде работ по менеджменту [Shin, Taylor, Seo, 2012], что согласовывается с нашими результатами.

Проверка подтвердила и гипотезу *H3d*. Можно сказать, что выведение операций на аутсорсинг приводит к положительным результатам деятельности молодых российских фирм. Положительный характер связи между аутсорсингом операций и результатами деятельности компаний был продемонстрирован в ряде исследований [Bertrand, Mol, 2013; Salimath, Cullen, Umesh, 2008]. Говоря о молодых фирмах, необходимо отметить, что в период становления в организации происходит много различных изменений и процессов, в отличие от зрелых компаний, в которых внутренняя среда стабильнее и спокойнее [Brush, 1995; Nowinski, Rialp, 2013]. Соответственно, уменьшение количества деятельности на начальных этапах снижает риск неудачи, поскольку система функционирования упрощается за счет исключения из нее некоторых звеньев (отдельных операций). Именно поэтому аутсорсинг оказывает положительный эффект на результаты деятельности молодых компаний.

Кроме того, в ходе тестирования гипотез были получены интересные результаты относительно контрольных переменных.

Например, отраслевые переменные «производство» и «услуги» получили отрицательные статистически значимые результаты. Это свидетельствует о том, что для организаций, принадлежащих к сектору услуг и производственному сектору, характерен более низкий объем продаж на единицу рабочей силы, по сравнению с переменной «ключевые отрасли». Некоторые исследователи считают, что вероятным объяснением различий между результатами деятельности компаний может быть влияние отраслевой специфики [Cliff, 1998]; также для России характерен низкий уровень развития сферы услуг и производства [Frye, Yakovlev, Yasin, 2009].

В ходе исследования размер компании и показатели результативности продемонстрировали обратную взаимосвязь. Ранее в работах уже отмечалось, что не всегда изменение численности сотрудников положительно связано с показателями результативности организации [Delmar, Davidsson, Gartner, 2003]. Анализируя эту взаимосвязь, стоит отметить: некоторые ученые считают, что чем меньше по своим размерам молодая фирма, тем выше будут темпы ее роста, а соответственно, и результаты деятельности [Evans, 1987]. Это связано с тем, что молодым компаниям приходится выживать, а для чего необходимо в том числе не допускать дублирования функций сотрудниками [Varijan, Kraybill, 1992].

При проведении любых видов организационных изменений весьма важны деловые характеристики и опыт топ-менеджеров, потому что процессы реорганизаций требуют от них большого количества знаний и опыта для создания новых систем и институционализации новых подходов, а также грамотных и глубоких навыков [Nadler, Tushman, 1990; Kotter, 1996; Senior, 2002]. Успех изменений невозможен, если топ-менеджеры не осознают их важности для выживания и дальнейшего роста молодых компаний. Управленцы, которые не имеют полного понимания последствий своих действий [Wilson, 1992], становятся одними из самых сильных внутренних источников сопротивления изменениям [Hannan, Freeman, 1984; Goodstein, Boeker, 1991]. Поэтому при проведении организационных изменений так важен опыт менеджера и неудивительно, что результаты доказывают положительную взаимосвязь этой переменной с результатами деятельности молодых российских фирм.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Наряду с постоянными изменениями экономических, технологических и социальных аспектов бизнес-среды, меняются знания, практики, концепции и подходы, необходимые для эффективного управления. Сложность и остроту проблеме придают такие факторы, как глобализация современной экономики, развивающиеся информационные технологии, которые вносят перемены в способ коммуникаций между людьми и организациями.

Поэтому сегодня организациям более чем когда-либо необходимы научно обоснованные знания об организационных изменениях, которые помогут им проводить перемены, адаптироваться в условиях быстроменяющейся бизнес-среды и быть эффективными [Mohrman, Lawler, 2012].

В настоящей работе изучена взаимосвязь между организационными изменениями и результатами деятельности молодых предпринимательских фирм в России. В ходе работы был проведен анализ данной проблемы и, опираясь на разделение организационных изменений на административные и технологические, изучена связь этих двух их типов с показателями результативности молодых предпринимательских фирм в контексте особенностей бизнес-среды России.

Организационные изменения выступают одним из способов адаптации молодых компаний под окружающую, динамично меняющуюся российскую бизнес-среду. Учитывая тот факт, что молодым фирмам приходится постоянно маневрировать между выживанием и ростом, многие исследователи склоняются к мнению, что организационные изменения выступают неотъемлемой частью их жизни. В настоящее время точку зрения таких гуру менеджмента, как Т. Питерс и Р. Уотерман, о том, что организации должны научиться изменяться или им придется исчезнуть, поддерживают многие менеджеры, консультанты и представители академического сообщества [Питерс, Уотерман, 1986].

Одновременно с этим, именно потому, что молодым предпринимательским фирмам необходимо «выживать», особенно на первых этапах своей деятельности, организационные изменения воспринимаются менеджерами организаций как источник возможной преждевременной «смерти» фирмы. Ввиду ограниченности ресурсов, которые требуются для выживания и роста, фирмам необходимо получать к ним доступ через партнерские отношения и привлечение клиентов [Aldrich, Fiol, 1994]. Для этого, в свою очередь, нужно продемонстрировать некую стабильность и тем самым добиваться признания, т. е. становиться легитимными [Delmar, Shane, 2004]. Организационные изменения в этом плане представляют собой один из механизмов создания, введения и прививания организациям общепринятых норм, порядков и правил.

Анализ, проведенный в данной работе, показал, что административные организационные изменения в целом оказывают положительный эффект на результаты деятельности молодых российских компаний, в то время как технологические изменения имеют противоположный эффект. Такие результаты частично объясняются разницей в объемах ресурсов, необходимых для проведения изменений. Административные изменения затрагивают в большей мере поведение сотрудников и сами операции организации, и значительных инвестиций здесь, как правило, не требуется, но их проведение

требует веских причин и может вызвать сопротивление со стороны коллектива. Технологические изменения предполагают дополнительные инвестиции и ресурсы, которые, как правило, у молодых компаний ограничены и, сверх того, влекут за собой ряд административных изменений, тем самым увеличивая общее число изменений в организации.

Проведенное исследование также показало, что различные типы административных изменений могут быть по-разному связаны с результатами деятельности молодых предприятий. В то время как результаты молодых фирм, выводящих неключевые функции на аутсорсинг и применяющих новые методы распределения обязанностей между сотрудниками будут выше, чем у тех фирм, которые такие изменения не проводят, причем внедрение новых систем управления знаниями может вызвать нежелательные негативные последствия.

Полученные результаты вносят определенный вклад в развитие теоретических знаний в области теории организационных изменений, расширяя понимание природы и последствий различных типов изменений на результаты деятельности молодых фирм в странах с развивающейся экономикой.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что полученные результаты могут помочь руководству российских предпринимательских фирм и фирм из стран с развивающейся экономикой, находящихся на начальных этапах своего развития, в принятии решений о проведении изменений и в выборе типа организационных изменений, наиболее соответствующих их стратегиям, целям и задачам.

Следует отметить и некоторые ограничения проведенного исследования. Во-первых, ряд ученых утверждают, что нет такого индикатора, характеризующего результаты деятельности компании, который не обладал бы ограничениями (см., напр.: [Penrose, 1959]). В исследовании рассмотрено отношение объема продаж к единице рабочей силы как показатель результативности компании ввиду того, что судить о росте продаж или других показателях молодых фирм в возрасте от 1 до 2 лет не представляется возможным. Также следует учесть тот факт, что большинство молодых компаний лишь создает бизнес в зрелых отраслях, обслуживая локальные рынки, и вести речь об их росте нецелесообразно, так как многие из них рождаются и живут, не преследуя этой цели [Reynolds, Bygrave, Autio, 2003]. Таким образом, интересно изучить взаимосвязь организационных изменений с другими показателями деятельности компании, например: прибылью компании, международной деятельностью, инвестиционной активностью и др. Кроме того, важно анализировать влияние разных типов организационных изменений в долгосрочной перспективе, так как эта взаимосвязь с результатами деятельности фирмы может значительно отличаться от краткосрочных результатов.

Во-вторых, изучаемая проблема исследована с позиции взаимосвязи только двух типов организационных изменений с результатами деятельности молодых предпринимательских фирм. В то же время остается открытым вопрос о взаимосвязи между частотой и масштабами организационных изменений и результатами деятельности фирмы как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Не менее целесообразным является проведение исследований в данной области на примере молодых предприятий из других стран, представляющих развивающиеся рынки, с целью обобщения полученных результатов.

### Литература

- Асаул А., Манаков Л. Внутренний кризис университетского менеджмент-образования // Экономическое возрождение России. 2009. № 2.
- Диверсификация в России. Потенциал региональных различий. ЕБРР, 2012.
- Дынин А., Литовченко С., Черныш М. Социальный профиль российского менеджера: Результаты исследования: Сб. статей / Под ред. С. Литовченко. Ассоциация менеджеров, 2004.
- Кларк С. Новые формы трудового договора и гибкость труда в России // Вопросы экономики. 1999. № 11. С. 128–139.
- Книгин Л. Кадры управления и менеджмента // Высшее образование в России. 2003. № 4.
- Красильникова М. Кризис профессионального образования — тревожит ли он работодателей? // Вестник общественного мнения. Данные. Анализ. Дискуссии. 2007. № 2.
- Лялин А. Подготовка менеджеров и социально-экономическое развитие России // Высшее образование сегодня. 2008. № 2.
- Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 1986.
- Россия: курс на инновации. М.: ОАО «РВК» при содействии Министерства экономического развития, 2013.
- Шемятихина Л. Проблемы профессионального обучения менеджеров России и перспективы развития теории российского менеджмента // Современные наукоемкие технологии. 2007. № 11.
- Широкова Г., Березинец И., Шаталов А. Влияние организационных изменений на рост фирмы // Проблемы теории и практики управления. 2010. № 3.
- Широкова Г. В., Шаталов А. И. Факторы роста российских предпринимательских фирм: результаты эмпирического анализа // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2009. Вып. 2. С. 3–31.
- Эфендиев А., Балабанова Е. Социальная организация российского бизнеса: между клановостью и профессионализмом // X Международная научная конференция по проблемам экономики и общества. Т. 2. М.: ГУ-ВШЭ, 2010. С. 241–250.
- Юкиш Т. MBA на просвет // Финанс. 2008. № 19.
- Aldrich H. Organizational Evolving. London: Sage, 1999.

- Aldrich H., Auster E.* Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Size and Age and Their Strategic Implications // *Research in Organizational Behavior*. 1986. Vol.8. P.165–198.
- Aldrich H.E., Fiol C.M.* Fools rush in? The Institutional Context of Industry Creation // *Academy of Management Review*. 1994. Vol.19. N 4. P.645–670.
- Amburgey T.L., Kelly D.* Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure // *Administrative Science Quarterly*. 1993. Vol.38. P.51–73.
- Ardichvili A., Harmon B., Cardozo R., Williams M.* The New Venture Growth: Functional Differentiation and the Need for Human Resource Development Interventions // *Human Resource Development Quarterly*. 1998. Vol.9. N 1. P.55–70.
- Audretsch D.* Innovation, Growth and Survival // *International Journal of Industrial Organization*. 1995. Vol.13. N 4. P.441–457.
- Bamford D.R., Forrester P.L.* Managing Planned and Emergent Change within an Operations Management Environment // *International Journal of Operations and Production Management*, 2003. Vol.23. N 5. P.546–64.
- Barras R.* Interactive Innovation in Financial and Business Services: The Vanguard of the Service Revolution // *Research Policy*. 1990. Vol.19. P.215–237.
- Battilana J., Casciaro T.* Change Agents, Networks, and Institutions: A Contingency Theory of Organizational Change // *Academy of Management Journal*. 2012. Vol.55. N 2. P.381–398.
- Baum J.A.C., Oliver C.* Institutional Linkage and Organizational Mortality // *Administrative Science Quarterly*. 1991. Vol.37. P.187–218.
- Bertrand O., Mol M.J.* The Antecedents and Innovation Effects of Domestic and Offshore R&D Outsourcing: The Contingent Impact of Cognitive Distance and Absorptive Capacity // *Strategic Management Journal*. 2013. Vol.34. N 6. P.751–760.
- Bhave M.P.* A Process Model of Entrepreneurial Venture Creation // *Journal of Business Venturing*. 1994. Vol.9. N 3. P.223–246.
- Bhuian S., Menguc B., Bell S.* Just Entrepreneurial Enough: The Moderating Effect of Entrepreneurship on the Relationship between Market Orientation and Performance // *Journal of Business Research*. 2005. Vol.58. P.9–17.
- Bloodgood J.M.* The Influence of Organizational Size and Change in Financial Performance on the Extent of Organizational Change // *Strategic Change*. 2006. Vol.15. P.241–252.
- Bouckenooghe D., Devos G., Van Den Broeck H.* Organizational Change Questionnaire — Climate of Change, Process, and Readiness: Development of a New Instrument // *The Journal of Psychology*. 2009. Vol.143. N 6. P.559–599.
- Brown J.S., Duguid P.* Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation // *Organization Science*. 1991. Vol.2. N 1. P. 40–57.
- Bruderl J., Schussler R.* Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence // *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol.35. P.530–547.
- Brush C.G.* *International Entrepreneurship: the Effect of Firm Age on Motivation to Internationalization*. N.Y., US: Garland Publishing Co, 1995.
- Burnes B., Jackson P.* Success and Failure in Organizational Change: An Exploration of the Role of Values // *Journal of Change Management*. 2011. Vol.11. N 2. P.133–162.

- Campos H., José P., Parellada F.* The Entrepreneurial Orientation-Dominant Logic-Performance Relationship in New Ventures: an Exploratory Quantitative Study // *Brazilian Administration Review (BAR)*. 2012. Vol.9. N 4. P.60–77.
- Carroll G.R., Delacroix J.* Organization Mortality in the Newspaper Industries of Argentina and Ireland: An Ecological Approach // *Administrative Science Quarterly*. 1982. Vol.27. N 2. P.169–198.
- Carroll G.R.* Organizational Ecology // *Annual Review of Sociology*. 1984. Vol.10. P.71–93.
- Caruth D., Caruth G.* Outsourcing Human Resource Activities: A Proposed Model // *Supervision*. 2010. Vol.71. N 7. P.3–8.
- Caruth D., Pane H., Stephanie S., Caruth G.* Critical Factors in Human Resource Outsourcing // *Journal of Management Research*. 2013. Vol.13. N 3. P.1–9.
- Cassar G.* Are Individuals Entering Self-Employment Overly Optimistic? An Empirical Test of Plans and Projections on Nascent Entrepreneur Expectations // *Strategic Management Journal*. 2010. Vol.31. N 8. P.822–840.
- Chadee D., Roxas B.* Institutional Environment, Innovation Capacity and Firm Performance in Russia // *Critical Perspectives on International Business*. 2013. Vol.9. N 1/2. P.19–39.
- Chandra N.* Performance Measures: An Application of Economic Value Added // *International Journal of Business and Management*. 2009. Vol.4. N 3. P.169–177.
- Child J., Tse D.K.* China's Transition and Its Implications for International Business // *Journal of International Business Studies*. 2001. Vol.32. N 1. P.5–21.
- Cliff J.* Does One Size Fit all? Exploring the Relationship between Attitudes towards Growth, Gender, and Business Size // *Journal of Business Venturing*. 1998. Vol.13. N 6. P.523–542.
- Cooper A., Gimeno-Gascon F., Woo C.* Initial Human Capital as Predictors of New Venture Performance // *Journal of Business Venturing*. 1994. Vol.9. N 5. P.371–395.
- Czinkota M.* Testing the Cross-National Applicability of US and Russian Advertising Belief and Attitude Measures // *Journal of Advertising*. 1997. Vol.23. N 1. P.71–82.
- Daft R.L.* *Organization Theory and Design*. Cincinnati, OH: South-Western. 2001.
- Damanpour F.* Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators // *Academy of Management Journal*. 1991. Vol.34. N 3. P.555–590.
- Damanpour F., Evan W.M.* Organizational Innovation and Performance: The Problem of “Organizational Lag” // *Administrative Science Quarterly*. 1984. Vol.29. N 3. P.392–409.
- Danis W.M., Chiaburu D.S., Lyles M.A.* The Impact of Managerial Networking Intensity and Market-Based Strategies on Firm Growth during Institutional Upheaval: A Study of Small and Medium-Sized Enterprises in a Transition Economy // *Journal of International Business Studies*. 2010. Vol.41. N 2. P.287–307.
- Dean T.J., Brown R.L., Bamford C.E.* Differences in Large and Small Firm Responses to Environmental Context: Strategic Implications from a Comparative Analysis of Business Formations // *Strategic Management Journal*. 1998. Vol.19. N 8. P.709–728.
- Delacroix J., Swaminathan A.* Cosmetic, Speculative, and Adaptive Organization Change in the Wine Industry // *Administrative Science Quarterly*. 1991. Vol.26. P.631–661.

- Delmar F., Davidsson P., Gartner W.* Arriving at the High-Growth Firm // *Journal of Business Venturing*. 2003. Vol.18. N 2. P.189–216.
- Delmar F., Shane S.* Legitimizing First: Organizing Activities and the Survival of New Ventures // *Journal of Business Venturing*. 2004. Vol.19. P.385–410.
- Deshpande R., Webster F. E., Jr.* Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda // *Journal of Marketing*. 1989. Vol. 53. N 1. P. 3–15.
- Dess G., Robinson R.* Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit // *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5. P.265–273.
- Dess G. D., Newport S., Rasheed A. M. A.* Configuration Research in Strategic Management: Key Issues and Suggestions // *Journal of Management*. 1993. Vol. 19. P.775–795.
- Devinney Y., Johnson J.* Using Frontier Analysis to Evaluate Company Performance // *British Journal of Management*. 2010. Vol.21. P.921–938.
- Dierickx I., Cool K.* Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage // *Management Science*. 1989. Vol. 35. P.1504–1514.
- Doing Business 2012: Doing Business in a More Transparent World.* Washington, DC: World Bank, 2012.
- Dowling J. B., Pfeffer J.* Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior // *Pacific Sociological Review*. 1975. Vol. 18. N 1. P.122–136.
- Drucker P. F.* Entrepreneurial Strategies // *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*. 1985. P.207–243.
- Edquist C., Hommen L., McKelvey M.* Innovation and Employment: Process versus Product Innovation. Northampton, MA: Edward Elgar, 2001.
- Eisenhardt K., Schoonhoven C.* Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment and Growth among US Semiconductor Ventures, 1978–1988 // *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35. N 3. P.504–530.
- Elsbach K. D., Sutton R. I.* Acquiring Organizational Legitimacy through Illegitimate Actions: A Marriage of Institutional and Impression Management Theory // *Academy of Management Journal*. 1992. Vol. 35. P.699–738.
- Ensley M., Pearson A., Amason A.* Understanding the Dynamics of New Venture Top Management Teams: Cohesion, Conflict and New Venture Performance // *Journal of Business Venturing*. 2002. Vol. 17. N 4. P.365–386.
- Evans D.* The Relationship between Firm Growth, Size and Age: Estimates for 100 Manufacturing Industries // *Journal of Industrial Economics*. 1987. Vol.35. N 4. P.567–581.
- Evans D., Leighton L.* Some Empirical Aspects of Entrepreneurship // *American Economic Review*. 1989. Vol. 79. N 3. P.519–535.
- Fichman M., Levinthal D. A.* Honeymoons and the Liability of Adolescence: A New Perspective on Duration Dependence in Social and Organizational Relationships // *Academy of Management Review*. 1991. Vol. 16. N 2. P.442–468.
- Freeman J., Carroll G. R., Hannan M. T.* The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates // *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48. N 5. P.692–710.
- Frye T., Yakovlev A., Yasin Y.* The “Other” Russian Economy: How Everyday Firms View the Rules of the Game in Russia // *Social Research*. 2009. Vol. 76. N 1. P.29–54.

- Gilbert K., Cartwright S.* Cross-Cultural Consultancy Initiatives to Develop Russian Managers: An Analysis of Five Western Aid-Funded Programs // *Academy of Management: Learning and Education*. 2008. Vol. 7. N 4. P. 504–518.
- Gilbert K., Gorlenko E.* Transplant and Process-Oriented Approaches to International Management Development // *Human Resources Development International*. 1999. Vol. 2. N 4. P. 335–354.
- Global Competitiveness Report 2010–11*. Geneva: World Economic Forum, 2011.
- Golikova V., Gonchar K., Kuznetsov B., Yakovlev A.* Russian Manufacturing at the Crossroads: What Prevents Firms from Being Competitive? Moscow: Higher School of Economics, 2008.
- Goodstein J., Boeker W.* Turbulence at the Top: A New Perspective on Governance Structure Changes and Strategic Change // *Academy of Management Journal*. 1991. Vol. 34. P. 306–330.
- Graetz F., Smith A.* Managing Organizational Change: A Philosophies of Change Approach // *Journal of Change Management*. 2010. Vol. 10. N 2. P. 135–154.
- Grancelli B.* Bastions of Irrational Conservatism? Shop-Floor Accounts and the Co-evolution of Organizational and Institutional Change in Russia // *Organizations and Markets in Emerging Economies*. 2012. Vol. 3. N 2. P. 23–44.
- Greenwood R., Hinings C.R.* Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism // *Academy of Management Review*. 1996. Vol. 21. P. 1022–54.
- Gustafsson M., Borglin G.* Can a Theory-Based Educational Intervention Change Nurses' Knowledge and Attitudes Concerning Cancer Pain Management? A Quasi-Experimental Design // *BMC Health Services Research*. 2013. Vol. 13. N 1. P. 1–11.
- Hambrick D.C., Cho T.E., Chen M.T.* The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves // *Administrative Science Quarterly*. 1996. Vol. 41. P. 659–684.
- Han J.K., Kim N., Srivastava R.K.* Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? // *Journal of Marketing*. 1998. Vol. 62. N 4. P. 30–45.
- Hannan M., Freeman J.* Structural Inertia and Organizational Change // *American Sociological Review*. 1984. Vol. 49. N 2. P. 149–164.
- Hansen G., Wernerfelt B.* Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors // *Strategic Management Journal*. 1989. Vol. 10. N 5. P. 399–411.
- Harms R., Kraus S., Schwarz E.* The Suitability of the Configuration Approach in Entrepreneurship Research // *Entrepreneurship & Regional Development*. 2009. Vol. 21. N 1. P. 25–49.
- Hatton L.* Modeling the Effects of New Venture Strategy on the Environment // *Journal of Management and Marketing Research*. 2011. Vol. 8. P. 1–10.
- Henderson J.A., Twerski A.D.* Product Design Liability in Oregon and the New Restatement // *Oregon Law Review*. 1999. Vol. 78. N 1. P. 1–25.
- Hinings C.R., Greenwood R.* The Dynamics of Strategic Change. Oxford, England: Basil Blackwell, 1988.

- Hitt M., Ireland R., Camp S., Sexton D. Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation // *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22. N 6/7. P. 479–491
- Holden N., Vaiman V. Talent Management in Russia: Not so Much War for Talent as Wariness of Talent // *Critical Perspectives on International Business*. 2013. Vol. 9. N 1/2. P. 129–146.
- Huber G. Organizational Learning: The Contributing Processes and Literatures // *Organization Science*. 1991. Vol. 2. P. 88–115.
- Huselid M.A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance // *Academy of Management Journal*. 1995. Vol. 38. P. 635–672.
- Huy Q. Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change // *Academy of Management Review*. 1999. Vol. 24. P. 325–345.
- Huy Q. Time, Temporal Capability, and Planned Change // *Academy of Management Review*. 2001. Vol. 20. N 4. P. 601–623.
- Jankowicz A.D. Holden and Cooper's Russian Managers as Learners: A Rejoinder // *Management Learning*. 1994. Vol. 25. N 4. P. 523–526.
- Jaros S. Commitment to Organizational Change: A Critical Review // *Journal of Change Management*. 2010. Vol. 10. P. 79–108.
- Kale S., Arditi D. Business Failures: Liabilities of Newness, Adolescence, and Smallness // *Journal of Construction Engineering and Management*. 1998. Vol. 124. N 6. P. 458–464.
- Kessler W., McGinnis L., Bennett N., Kessler W., McGinnis L., Bennett N. Enterprise Transformation and Manufacturing in a Global Enterprise // *Information Knowledge Systems Management*. 2012. Vol. 11. N 1/2. P. 5–22.
- Khanna T., Rivkin J. Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets // *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22. N 1. P. 45–74.
- Kimball R. C. Economic Profit and Performance Measurement in Banking // *New England Economic Review*. 1998. P. 35–53.
- Kotter J. *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
- Kotter J., Cohen D. *The Heart of Change*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- Kotter J.P. *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
- Kozina I.M. Social and Labor Relations in Small and Medium-Size Businesses // *Sociological Research*. 2008. Vol. 47. N 6. P. 76–90.
- Kozlova T., Puffer S. Public and Private Business Schools in Russia: Problems and Prospects // *European Management Journal*. 1994. Vol. 12. N 4. P. 462–468.
- Larsen T.J., Olaisen J. Innovating Strategically in Information and Knowledge Management: Applications of Organizational Behavior Theory // *International Journal of Information Management*. 2013. Vol. 33. N 5. P. 764–774.
- Levinthal D.A., March J.G. The Myopia of Learning // *Strategic Management Journal*. 1993. Vol. 14. P. 95–112.
- Li H., Zhang Y. The Role of Managers' Political Networking and Functional Experience in New Venture Performance: Evidence from China's Transition Economy // *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. N 8. P. 791–804.

- Lichtenstein B. M. B., Brush C. G. How Do “Resource Bundles” Develop and Change in New Ventures? A Dynamic Model and Longitudinal Exploration // *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 2001. Vol. 25. N 3. P.37–59.
- March J.G., Sutton R. Organizational Performance as a Dependent Variable // *Organization Science*. 1997. Vol. 8. N 6. P.698–706.
- May R. C., Stewart W.H. Building Theory with BRICs: Russia’s Contribution to Knowledge Sharing Theory // *Critical Perspectives on International Business*. 2013. Vol. 9. N 1/2. P.147–172.
- Mechitov A.I. Assessment of it Outsourcing to Russia // *Journal of International Business and Economics*. 2009. Vol. 9. N 3. P.130–137.
- Meyer J. W., Rowan B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony // *American Journal of Sociology*. 1977. Vol. 83. N 2. P.340–363.
- Michailova S., Husted K. Knowledge-Sharing Hostility in Russian Firms // *California Management Review*. 2003. Vol. 45. N 3. P.59–77.
- Miller D., Friesen P.H. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum // *Strategic Management Journal*. 1982. Vol. 3. N 1. P.1–25.
- Mohrman S.A., Lawler E.E. Generating Knowledge That Drives Change // *Academy of Management Perspectives*. 2012. Vol. 26. N 1. P.41–51.
- Momcilovic O., Rajakovic J. Knowledge Management as Indispensable Factor in the Organizational Changes // *Analele Universitatii ‘Eftimie Murgu’*. 2009. Vol. 16. N 1. P.203–211.
- Moskovskaia A.A. The Professionalization of Management // *Russian Education and Society*. 2012. Vol. 54. N 3. P.22–42.
- Mühlbacher J., Nettekoven M., Kovac J. Competency Management in Slovenia: Paradoxes between Development Trends and Drivers of Change // *Journal for East European Management Studies*. 2011. Vol. 16. N 1. P.75–90.
- Murzacheva E. Strategies of Financial Resources Attraction by Nascent Entrepreneurs in Russia Compared with World-Wide Tendencies // *Research in Economics and Business: Central and Eastern Europe*. 2009. Vol. 1. N 1. P.35–49.
- Nadler D.A., Tushman M.L. Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change // *California Management Review*. 1990. Vol. 32. N 10. P.77–87.
- Nagy B. G., Pollack J.M., Rutherford M. W. Lohrke F. T. The Influence of Entrepreneurs’ Credentials and Impression Management Behaviors on Perceptions of New Venture Legitimacy // *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 2012. Vol. 36. N 5. P.941–965.
- Newman K.L. Organizational Transformation during Institutional Upheaval // *Academy of Management Review*. 2000. Vol. 25. N 3. P.602–619.
- Nicholls-Nixon C.L., Cooper A.C. Strategic Experimentation: Understanding Change and Performance in New Ventures // *Journal of Business Venturing*. 2000. Vol. 15. N 5/6. P.493–524.
- Nowinski W., Rialp A. Drivers and Strategies of International New Ventures from a Central European Transition Economy // *Journal for East European Management Studies*. 2013. Vol. 18. N 2. P.191–231.
- Pawlowski J., Bick M. The Global Knowledge Management Framework: Towards a Theory for Knowledge Management in Globally Distributed Settings // *Electronic Journal of Knowledge Management*. 2012. Vol. 10. N 1. P.92–108.

- Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm. N. Y.: Oxford University Press, 1959.
- Pettigrew A. The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI. Oxford, UK: Blackwell Books, 1985.
- Pettigrew A., Woodman R., Cameron K. Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research // Academy of Management Journal. 2001. Vol. 44. N 4. P. 697–713.
- Potkany M. Personnel Outsourcing Processes // Ekonomika Management. 2008. P. 53–62.
- Puffer S.M., McCarthy D.J. Two Decades of Russian Business and Management Research: An Institutional Theory Perspective // Academy of Management Perspectives. 2011. Vol. 25. N 2. P. 21–36.
- Quinn J. F. Business Ethics, Fetal Protection Policies, and Discrimination Against Women In The Workplace // Business and Professional Ethics Journal. 1988. Vol. 7. N 3/4. P. 3–28.
- Rajeswararao S., Chaganti R. Pathways to Failure of New Ventures: Markers of Failed Internet Ventures // Journal of Management and Public Policy. 2012. Vol. 4. N 1. P. 4–16.
- Reynolds P., Bygrave W., Autio E. GEM 2003 Global Report. Kansas, MO: Kauffman Foundation, 2003.
- Reynolds P.D., White S. The Entrepreneurial Process: Economic Growth, Men, Women, and Minorities. Westport, CT: Quorum, 1997.
- Richard P., Devinney T., Yip G., Johnson G. Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice // Journal of Management. 2009. Vol. 35. N 3. P. 718–804.
- Roberts P.W. Product Innovation, Product-Market Competition and Persistent Profitability in the US Pharmaceutical Industry // Strategic Management Journal. 1999. Vol. 20. N 6. P. 655–670.
- Ruef M., Aldrich H., Carter N. The Structure of Organizational Founding Teams: Homophily, Strong Ties, and Isolation among U.S. Entrepreneurs // American Sociological Review. 2003. Vol. 68. N 2. P. 195–222.
- Salimath M.S., Cullen J.B., Umesh U.N. Outsourcing and Performance in Entrepreneurial Firms: Contingent Relationships with Entrepreneurial Configurations // Decision Sciences. 2008. Vol. 39. N 3. P. 359–381.
- Schneider B., Ehrhart M., Mayer D., Saltz J., Niles-Joll K. Understanding Organization-Customer Links in Service Settings // Academy of Management Journal. 2005. Vol. 48. N 6. P. 1017–1032.
- Schniederjans M.J., Schniederjans A.M., Schniederjans D.G. Outsourcing and Insourcing in an International Context. London: M.E. Sharpe, 2005.
- Senior B. Organisational Change. 2nd ed. London: Prentice Hall, 2002.
- Shane S. Technology Strategy for Managers and Entrepreneurs. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2009.
- Shane S., Cable D. Network Ties, Reputation, and the Financing of New Ventures // Management Science. 2002. Vol. 48. N 3. P. 364–381.
- Shaw W.H. Making Sense of Change // Management Supplement. 2005. P. 4–6.
- Shekshnia S., Kets De Vries M.F.R. Russia's Succession Paradox // Organizational Dynamics. 2008. Vol. 37. N 3. P. 266–276.

- Shen J.* Human Resource Outsourcing: 1990–2004 // *Journal of Organizational Transformation and Social Change*. 2005. P.275–296.
- Shepherd D.A., Zacharakis A.* A New Venture's Cognitive Legitimacy: An Assessment by Customers // *Journal of Small Business Management*. 2003. Vol.41. N 2. P.148–166.
- Shin J., Taylor M., Seo M.* Resources for Change: the Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors toward Organizational Change // *Academy of Management Journal*. 2012. Vol.55. N 3. P.727–748.
- Shirokova G., Berezinets I., Shatalov A.* Organizational Change and Firm Growth in Emerging Economies // *Journal for East European Management Studies*. 2014. Vol.19. N 2. P.185–212.
- Singh J., Tucker D., House R.* Organizational Legitimacy and the Liability of Newness // *Administrative Science Quarterly*. 1986. Vol.31. N 2. P.171–193.
- Smith P.C., Vozikis G.S., Varaksina L.* Outsourcing Human Resource Management: A Comparison of Russian and U.S. Practices // *Journal of Labor Research*. 2006. Vol.27. N 3. P.305–21.
- Song M., Podoyunitsyna K., Van der Bij H., Halman J.* Success Factors in New Ventures: A Meta-Analysis // *Journal of Product Innovation Management*. 2008. Vol.25. N 1. P.7–27.
- Stinchcombe A.* Organizations and Social Structure in *Handbook of Organizations* / Ed. by J.G.March. Chicago, IL: Rand McNally, 1965.
- Storey D.J.* Understanding the Small Business Sector. London: Routledge, 1994.
- Suchman M.C.* Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches // *Academy of Management Journal*. 1995. Vol.20. N 3. P.571–610.
- Sun L., Aryee S., Law K.E.* High Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective // *Academy of Management Journal*. 2007. Vol.50. N 3. P.558–577.
- Tan W., Menkhoff T., Chay Y.* The Effect of Entrepreneurial Growth Orientation on Organizational Change and Firm Growth // *Small Enterprise Research*. 2007. Vol.15. N 2. P.88–99.
- The Business Environment and Enterprise Performance Survey (BEEPS)*. Washington, DC: World Bank, 2012.
- Thornhill S., Amit R.* Learning about Failure: Bankruptcy, Firm Age and the Resource-Based View // *Organization Science*. 2003. Vol.14. N 5. P.497–509.
- Timmons A.J., Spinelli S.* *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21 Century*. N. Y., USA: Irwin, 2004.
- Transition Report*. Chapter 5. London: EBRD. 2010.
- Tsoukas H.* The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach // *Strategic Management Journal*. 1996. Vol.17. N 1. P.11–26.
- VandeVen A.H., Sun K.* Breakdowns in Implementing Models of Organization Change // *Academy of Management Perspectives*. 2011. Vol.25. N 3. P.58–74.
- Variyam J.N., Kraybill D.S.* Empirical Evidence on Determinants of Firm Growth // *Economics Letters*. 1992. Vol.4. N 38. P.31–36.
- Warner M., Denezhkina E.* How Russian Managers Learn // *Journal of General Management*. 1994. Vol.19. N 4. P.69–88.

- Wee H., Peng S., Wee P. Modelling of Outsourcing Decisions in Global Supply Chains. An Empirical Study on Supplier Management Performance with Different Outsourcing Strategies // *International Journal of Production Research*. 2010. Vol.48. N 7. P.2081–2094.
- Weick K., Quinn R. Organizational Change and Development // *Annual Review of Psychology*. 1999. Vol. 50. N 1. P.361–386.
- Wilson D. *Strategy of Change*. London: Routledge, 1992.
- Wischnevsky D.J., Damanpour F., Mendez F.A. Influence of Environmental Factors and Prior Changes on the Organizational Adoption of Changes in Products and in Technological and Administrative Processes // *British Journal of Management*. 2011. Vol.22. N 1. P.132–149.
- Yip G., Devinney T., Johnson, G. Measuring Long Term Superior Performance // *Advanced Institute of Management Research*. 2008. Working Paper Series: 063.
- Zaslavskaya T.I. On the Social Actors in the Modernization of Russia // *Sociological Research*. 2012. Vol. 51. N 3. P.71–92.
- Zheng Z., Tse D., Li J. Organizational Changes in Emerging Economies: Drivers and Consequences // *Journal of International Business Studies*. 2006. Vol. 37. N 2. P.248–263.
- Zhou K.Z., Yim C.K., Tse D.K. The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations // *Journal of Marketing*. 2005. Vol.69. N 2. P.42–60.
- Zimmerman M.A., Zeitz G.J. Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy // *Academy of Management Review*. 2002. Vol.27. N 3. P.414–432.

Статья поступила в редакцию 6 марта 2014 г.

#### Контактная информация

Широкова Галина Викторовна — доктор экономических наук; [shirokova@gsom.pu.ru](mailto:shirokova@gsom.pu.ru)

Быстрова Юлия Евгеньевна — аспирант; [juliatunis@mail.ru](mailto:juliatunis@mail.ru)

Shirokova Galina V. — Doctor of Sciences in Economics; [shirokova@gsom.pu.ru](mailto:shirokova@gsom.pu.ru)

Bystrova Yulia E. — Doctoral Student; [juliatunis@mail.ru](mailto:juliatunis@mail.ru)