

# ОБЩИЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Т. В. Беляева*

## КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОРИЕНТАЦИЙ: ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ

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

В статье представлены результаты анализа основных исследований концепции стратегических ориентаций компании, опубликованных в научных рецензируемых журналах по менеджменту, предпринимательству и маркетингу за 1987–2015 гг. Автором были определены основные направления исследований трех типов стратегических ориентаций: предпринимательской, рыночной и ориентации на обучение. Показано, что стратегические ориентации могут индивидуально или совместно влиять на результаты деятельности компании. В первом случае разные типы ориентаций являются независимыми и направлены на достижение различных целей компании либо используются в разных контекстах. Во втором случае ориентации взаимодействуют друг с другом путем последовательной связи либо являются взаимодополняющими. Изучение взаимодействия между стратегическими ориентациями и оценка их влияния на результаты деятельности компании в зависимости от условий ее внутренней и внешней среды представляют собой возможные направления будущих исследований в данной области.

*Ключевые слова:* стратегические ориентации, предпринимательская ориентация, рыночная ориентация, ориентация на обучение.

## STRATEGIC ORIENTATIONS CONCEPT: MAIN RESEARCH DIRECTIONS

*T. V. Beliaeva*

St. Petersburg State University, 7/9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

The purpose of this study is to identify main directions of research on firm's strategic orientations on the example of entrepreneurial, market and learning orientations, reveal the development of strategic orientations concept over time and provide suggestions for future research in this field.

The study provides a systematic analysis of main research on firm's strategic orientations, published in peer-reviewed academic journals on management, entrepreneurship and marketing in 1987–2015. The articles selected for the analysis investigated at least two strategic orientation types simultaneously and yielded 79 publications.

The results have shown that strategic orientations may individually or jointly relate to firm performance. In the first case, different types of orientations are independent, and firms adopt a particular orientation at a time depending on the organizational goals or conditions of external and/or internal environment. In the second case, firms adopt several strategic orientations simultaneously, and different types of orientations interact with each other either by the relationship of mediation or complementarity. Interactions and more complex relationships between strategic orientations are on the foreground in contemporary orientation studies and have potential to contribute to existing knowledge.

The number of publications used for the analysis is restricted by the number of studied strategic orientations. The analysis of configurations of multiple strategic orientations depending on different environmental variables, investigation of orientations in a developing context, conducting comparative, longitudinal and qualitative studies are the possible directions for future research.

The results have practical implications for researchers working in the field of strategic management and can be applied for carrying out further research on strategic orientations. From the educational viewpoint, they can be used in business schools as a part of general management and strategic management courses.

The theoretical contribution of the research is primarily related to the systematization of existing knowledge on strategic orientations by identification of the main research directions in this field. Besides, literature analysis allowed to trace the development of strategic orientations concept over time and identify areas promising for future studies.

*Keywords:* strategic orientations, entrepreneurial orientation, market orientation, learning orientation.

## **ВВЕДЕНИЕ**

В современных условиях ведения бизнеса, характеризующихся постоянно меняющейся внешней средой и интенсивной конкуренцией, компании стремятся поддержать устойчивую позицию на рынке и сохранить конкурентное преимущество. Они ищут новые рыночные возможности, улучшают качество обслуживания клиентов, переосмысливают существующие практики ведения бизнеса с тем, чтобы повысить результаты своей деятельности. Традиционные подходы к управлению организацией, основанные на планировании, оказываются менее эффективными [Катькало, 2006], и компании в своей деятельности все больше начинают руководствоваться различными принципами управления, встроенными в организационные рутины и практики. Принципы стратегического управления, формирующие поведение

компании для достижения поставленных целей и повышения результатов ее деятельности, представляют собой стратегические ориентации [Gatignon, Xuereb, 1997; Nakala, 2011].

В исследованиях по стратегическому управлению разработаны концепции разных типов стратегических ориентаций, таких как предпринимательская ориентация, направляющая деятельность компании на использование новых рыночных возможностей [Covin, Slevin, 1989], рыночная ориентация, позволяющая создавать наивысшую ценность для потребителей [Narver, Slater, 1990], и ориентация на обучение, предполагающая создание, накопление и передачу знаний внутри организации [Sinkula, Baker, Noordewier, 1997]. С помощью концепции стратегических ориентаций была предпринята попытка объяснить различия в результатах деятельности фирм. Предыдущие исследования показали, что каждый тип стратегических ориентаций может оказывать положительное влияние на результаты деятельности бизнеса (см., напр.: [Kirca, Jayachandran, Bearden, 2005; Keith, Stephen, 2006; Rauch et al., 2009]).

Современные исследования стратегических ориентаций характеризуются смещением фокуса с изучения разных типов ориентаций по отдельности к анализу нескольких типов стратегических ориентаций одновременно. Фирмы могут обладать несколькими ориентациями, которые в совокупности позволяют охарактеризовать стратегию компании с разных сторон и способны в большей степени определять успешность бизнеса, чем каждый из типов стратегических ориентаций, взятой в отдельности [Grinstein, 2008; Nakala, 2011; Lonial, Carter, 2015]. В то же время в литературе по стратегическому управлению нет единого общепринятого взгляда на то, как стратегические ориентации связаны между собой, и существует множество теоретических моделей взаимодействия стратегических ориентаций, что требует дальнейшего изучения и систематизации исследований в данной области.

Цель статьи — выделение основных направлений исследований стратегических ориентаций фирмы на примере предпринимательской ориентации, рыночной ориентации и ориентации на обучение путем систематического анализа литературы, а также определение возможных областей для дальнейших исследований. Автором отобраны статьи, опубликованные в ведущих академических журналах в 1987–2015 гг., в которых одновременно исследуются несколько типов стратегических ориентаций.

Данная статья имеет следующую структуру. В первом разделе представлены концепция стратегических ориентаций компании и сравнительная характеристика их типов. Во втором — описан метод отбора публикаций и их анализа. В третьем разделе приведены основные результаты анализа литературы, в четвертом — обсуждаются полученные результаты.

## ТИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОРИЕНТАЦИЙ КОМПАНИЙ

Стратегия компании может рассматриваться как определенная модель поведения [Mintzberg, 1978], определяющая внутриорганизационные процессы и способствующая достижению организацией соответствия условиям внешней среды [Hambrick, 1983]. С этой точки зрения стратегия предполагает наличие определенных ориентиров, которые формируют и направляют поведение компании для достижения поставленных целей [Fulford, Rizzo, 2009]. Такими ориентирами могут служить принципы стратегического управления компанией. Принято считать, что фирма, которая следует определенному набору таких принципов, обладает соответствующей стратегической ориентацией [Venkatraman, 1989]. Иными словами, стратегическую ориентацию можно описать как набор принципов стратегического управления, которые формируют поведение организации, направленное на повышение результатов ее деятельности [Gatignon, Xuereb, 1997; Nakala, 2011].

Истоки формирования концепции стратегических ориентаций связаны с поиском ключевых компонентов стратегии и попыткой их операционализации [Venkatraman, 1989]. Существующие подходы к измерению стратегии, основанные на ее вербальном описании (нарративный подход) или типологиях стратегий (классификационный подход) (см., напр.: [Miles, Snow, 1978]), ограничивают сравнение стратегий разных компаний между собой. Возникновение понятия стратегической ориентации является попыткой разработать такое измерение стратегии, которое позволяет проводить сравнение разных стратегий по ключевым характеристикам, общим для всех фирм и наиболее точно отражающим содержание стратегии (сравнительный подход) [Venkatraman, 1989].

В дальнейших исследованиях понятие стратегической ориентации получило более широкое значение, чем в первоначальной трактовке, и стало использоваться в качестве общего термина для описания целого ряда различных типов стратегического поведения фирмы. Например, существует множество типов стратегических ориентаций, таких как внутренняя и внешняя ориентации (internal and external orientation), ориентация на поиск бизнес-возможностей (opportunity seeking orientation) и ориентация на избегание проблем (problem avoiding orientation), технологическая ориентация (technology orientation), ориентация на будущее (future orientation), на инновации (innovation orientation), на продажи (sales orientation) и другие типы стратегических ориентаций (см., напр.: [Wright et al., 1995; Noble, Sinha, Kumar, 2002; Grinstein, 2008; Cadogan, 2012; Ruvio et al., 2014]). Однако наиболее часто в литературе речь идет о таких стратегических ориентациях, как предпринимательская ориентация (entrepreneurial orientation), рыночная ориентация (market orientation) и ориентация на обучение (learning

orientation) (см., напр.: [Covin, Slevin, 1989; Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990; Sinkula, Baker, Noordewier, 1997]).

Указанные стратегические ориентации формируют неодинаковое поведение компаний и по-разному отвечают на вопрос о том, каким образом следует конкурировать в определенном рыночном сегменте. Сравнительная характеристика типов стратегических ориентаций компаний приведена в табл. 1.

Предпринимательская ориентация представляет собой тип стратегических ориентаций фирмы, характеризующийся акцентом на активный поиск и использование новых возможностей на рынке [Covin, Slevin, 1989]. Согласно классическому подходу предпринимательская ориентация рассматривается с точки зрения трех компонентов: инновационности (склонности к экспериментированию и созданию новых идей), проактивности (поиска новых возможностей на рынке) и готовности к риску (склонности фирмы быть вовлеченной в рискованные проекты) [Ковин, Слевин, 2012; Covin, Slevin, 1989]. Более широкая трактовка предпринимательской ориентации фирмы включает также компоненты автономности (независимости фирмы для развития новых идей и возможностей) и конкурентной агрессивности (мотивации достижения через интенсивную конкуренцию и улучшение своей позиции на рынке) [Лампкин, Десс, 2012; Lumpkin, Dess, 1996]. Существуют два подхода к измерению предпринимательской ориентации фирмы [Широкова, 2012]: одномерный (unidimensional), в соответствии с которым только высокий уровень развития всех компонентов предпринимательской ориентации делает фирму предпринимательской [Covin, Slevin, 1989], и многомерный (multidimensional) подход, в рамках которого фирма может являться предпринимательской, даже если не все компоненты развиты на высоком уровне [Lumpkin, Dess, 1996].

Рыночная ориентация фокусируется на создании наивысшей ценности для потребителей и соответствии запросам рынка [Narver, Slater, 1990]. Существуют два основных подхода к концептуализации ориентации фирмы на рынок. С точки зрения поведенческого подхода под рыночной ориентацией понимается деятельность фирмы, направленная на сбор информации о рынке, распространение информации внутри компании и предпринимаемые на основе полученной информации действия [Kohli, Jaworski, 1990]. Следуя культурному подходу, ориентацию фирмы на рынок можно рассматривать как организационную культуру, которая создает и направляет поведение компании на достижение наивысшей ценности для потребителей. Компонентами рыночной ориентации служат ориентация фирмы на потребителей, учет поведения конкурентов и координация между функциональными подразделениями компании с целью наилучшего удовлетворения потребностей рынка [Narver, Slater, 1990].

Таблица 1

Сравнительная характеристика типов стратегических ориентаций компаний

Критерий	Предпринимательская ориентация	Рыночная ориентация	Ориентация на обучение
<p>Определение</p>	<p>«Предпринимательской является фирма, которая занимается продуктовыми инновациями, принимает рискованные начинания и достигает своего превосходства в конкурентной борьбе за счет „проактивных“ инноваций» [Miller, 1983, p. 771].</p> <p>«Предпринимательская ориентация представляет собой стратегический процесс, который обеспечивает организацию инновационной деятельностью и решениями» [Rauch et al., 2009, p. 762]</p>	<p>«Организационная способность к сбору рыночной информации о настоящих и будущих потребностях клиентов, ее распространение по подразделениям компании и всеобщая внутриорганизационная способность к оперативной реакции на эту информацию» [Kohli, Jaworski, 1990, p. 6].</p> <p>«Организационная культура, которая наиболее эффективно оперирует необходимым поведением для создания наивысшей ценности для потребителей и, следовательно, устойчивых и лучших результатов деятельности фирмы» [Narver, Slater, 1990, p. 21]</p>	<p>«Совокупность организационных ценностей, которые определяют предрасположенность фирмы создавать и использовать знания» [Sinkula, Baker, Noordewier, 1997, p. 309].</p> <p>«Ориентация на обучение отражает склонность организации к постоянному пересмотру базовых допущений, сделанных по отношению к бизнесу и внешней среде» [Hakala, 2013, p. 104]</p>
<p>Компоненты и подходы к операционной ориентации</p>	<p>Инновационность, проактивность, готовность к риску [Covin, Slevin, 1989].</p> <p>Дополнительные компоненты: автономность, конкурентная агрессивность [Lumpkin, Dess, 2001; Lumpkin, Cogliser, Schneider, 2009].</p> <p>Одномерный и многомерный подходы к измерению [Covin, Slevin, 1989; Lumpkin, Dess, 1996]</p>	<p>Сбор информации о рынке, распространение информации, ответная реакция на информацию [Kohli, Jaworski, 1990].</p> <p>Ориентация на потребителей, ориентация на конкурентов, межфункциональная координация [Narver, Slater, 1990]</p>	<p>Приверженность фирмы обучению, общность видения организации, открытость новым идеям и мнениям [Sinkula, Baker, Noordewier, 1997].</p> <p>Дополнительный компонент: внутриорганизационный обмен знаниями [Calantone, Cavusgil, Zhao, 2002]</p>

Понятие ориентации на обучение описывает тип стратегических ориентаций фирмы, в рамках которого внимание сосредоточено на создании и использовании знаний внутри организации [Sinkula, Baker, Noordewier, 1997]. Классический подход к концептуализации ориентации на обучение рассматривает данную ориентацию с точки зрения трех компонентов: приверженности фирмы обучению, общности видения развития организации и открытости организации новым идеям и мнениям [Sinkula, Baker, Noordewier, 1997]. Более широкая трактовка понятия ориентации на обучение включает в качестве дополнительного компонента внутриорганизационный обмен знаниями, обозначающий наличие внутри организации эффективной системы обмена знаниями, которая позволяет пересматривать существующие процессы принятия решений и внедрять новые практики [Calantone, Cavusgil, Zhao, 2002].

Характеристика стратегических ориентаций показывает, что разные типы ориентаций делают акцент на разных принципах стратегического управления. Так, предпринимательские фирмы нацелены на активный поиск и использование новых рыночных возможностей; ориентированные на рынок фирмы — на всесторонний анализ рынка и создание наивысшей ценности для потребителей, а фирмы, направленные на обучение, — на создание и использование знаний для достижения организационных целей. Таким образом, разные ориентиры, или принципы стратегического управления, формируют разное поведение компании, которое служит источником создания конкурентных преимуществ и играет важную роль в объяснении того, почему одни фирмы демонстрируют лучшие результаты деятельности, чем другие.

#### МЕТОД АНАЛИЗА ЛИТЕРАТУРЫ

**Отбор статей для исследования.** Исследования стратегических ориентаций охватывают широкие области теории менеджмента, включая теорию стратегического управления, теорию предпринимательства и маркетинг, в каждой из которых представлено большое количество академических журналов. В связи с междисциплинарностью изучаемых типов стратегических ориентаций, а также с целью охвата всех основных публикаций в данной области было решено провести поиск и отбор статей для систематического анализа в два этапа.

На первом этапе статьи были отобраны из наиболее авторитетных баз рецензируемых журналов в области менеджмента: EBSCO, Web of Science и Scopus, что позволило охватить значительное количество исследований по стратегическим ориентациям. Поскольку настоящее исследование посвящено изучению нескольких типов стратегических ориентаций на примере предпринимательской ориентации, рыночной ориентации и ориентации на

обучение, то для анализа литературы отбирались только те статьи, в которых исследовались минимум два типа ориентаций одновременно.

Таким образом, поиск статей проводился по выбранным базам журналов путем введения в строку поиска запроса *strategic orientations*, а также с помощью одновременного введения ключевых слов по каждой паре стратегических ориентаций (*entrepreneurial orientation AND market orientation*, *entrepreneurial orientation AND learning orientation*, *market orientation AND learning orientation*) и по всем трем типам стратегических ориентаций (*entrepreneurial orientation AND market orientation AND learning orientation*). Для более точного поиска публикаций были использованы синонимичные понятия, наиболее часто встречающиеся в литературе по стратегическим ориентациям: *organizational orientations*, *business orientations*, *firm orientations*, *entrepreneurship orientation* и *marketing orientation*. Поиск по ключевым понятиям проводился в названии, аннотации и ключевых словах статей. Временной период поиска не был ограничен. В процессе отбора из баз данных статьи были проверены на общее соответствие тематике исследования и выбранным критериям. В результате после исключения повторяющихся статей, имеющихся во всех трех выбранных базах, было выделено 134 статьи, в которых изучается несколько стратегических ориентаций одновременно.

На втором этапе отобранные из баз данных статьи были более детально изучены и распределены по академическим журналам, что позволило точнее оценить их соответствие исследуемой теме, а также определить качество публикаций, основываясь на рейтингах ведущих журналов. Для целей данной работы были отобраны только те статьи, в которых стратегические ориентации представляли собой одну из основных тем исследования, и в случае если они были опубликованы в наиболее авторитетных журналах, относящихся к области менеджмента. Для определения качества журналов использовался рейтинг журналов ABS, составленный ассоциацией бизнес-школ Соединенного Королевства в 2015 г., рейтинг ведущих журналов *Financial Times*, а также показатель импакт-фактора журналов, который публикуется в журнале *Journal Citation Report* базы данных Web of Science и показывает качество журнала с помощью оценки цитируемости каждой опубликованной в нем статьи. В результате проведенного отбора, общее количество используемых для анализа статей по стратегическим ориентациям фирмы составило 79.

Используемые для анализа статьи представлены в 45 научных журналах, 25 из которых относятся к журналам категории А и В списка журналов ABS (Приложение 1). В этих журналах опубликованы 56 из 79 статей (70%): 19 статей — в журналах категории А и 37 статей — в журналах категории В. Отобранные журналы относятся к таким областям менеджмента, как общий

и стратегический менеджмент, предпринимательство и малый бизнес, маркетинг, исследования организации. Большинство статей опубликовано в журналах *Journal of Small Business Management* (8 статей), *Industrial Marketing Management* (6 статей), *Journal of Business Research* и *European Journal of Marketing* (по 5 статей в каждом), а также в журналах *Entrepreneurship Theory and Practice*, *International Business Review*, *Journal of Marketing*, *International Marketing Review* (по 3 статьи в каждом).

Отобранные для анализа статьи были опубликованы в период с 1987 по 2015 г. Таким образом, первые работы, в которых одновременно анализируются несколько типов стратегических ориентаций, начали появляться на рубеже 1980-х — 1990-х гг., однако большинство исследований стратегических ориентаций (62 статьи) проведено в течение последних одиннадцати лет (2005–2015 гг.). Кроме того, количество исследований, проведенных в развитых странах, во многом превышает число исследований на выборках фирм из развивающихся стран. Распределение статей по типам анализируемых стратегических ориентаций приведено в табл. 2. Большинство статей исследует предпринимательскую и рыночную ориентации (36 статей) и рыночную ориентацию и ориентацию на обучение (20 статей). В меньшей степени изучаются одновременно предпринимательская ориентация и ориентация на обучение (6 статей). В 17 статьях встречаются все три типа стратегических ориентаций одновременно.

Таблица 2

### Распределение статей по типам стратегических ориентаций

Тип стратегических ориентаций	Количество статей
Предпринимательская ориентация и рыночная ориентация	36
Предпринимательская ориентация и ориентация на обучение	6
Рыночная ориентация и ориентация на обучение	20
Предпринимательская ориентация, рыночная ориентация, ориентация на обучение	17
Всего	79

Анализ отобранных статей осуществлялся путем выделения и изучения основных элементов публикаций: целей и исследовательских вопросов, теоретической основы исследования, используемой методологии и полученных результатов. В ходе анализа литературы были систематизированы существующие знания о стратегических ориентациях фирмы, выделены основные направления исследований стратегических ориентаций и предложены области дальнейших исследований.

**Классификация статей по направлениям исследований.** Большинство статей по стратегическим ориентациям посвящено изучению их связи

с результатами деятельности компании. В процессе анализа разработан ряд критериев, по которым проведена группировка публикаций по исследовательским направлениям. В результате были выделены следующие два направления исследований стратегических ориентаций компании (табл. 3):

- 1) индивидуальное влияние каждой из стратегических ориентаций на результаты деятельности компании, в рамках которого стратегические ориентации не взаимодействуют друг с другом. Компания развивает один тип стратегических ориентаций в зависимости от:
  - целей по достижению определенных результатов деятельности бизнеса;
  - условий внутренней и/или внешней среды;
- 2) совместное влияние стратегических ориентаций на результаты деятельности компании, когда последняя развивает несколько типов ориентаций одновременно и исследователи рассматривают взаимодействие между стратегическими ориентациями, происходящее путем:
  - последовательного влияния одного типа стратегических ориентаций на другой;
  - взаимодополнения разных типов стратегических ориентаций.

Все статьи, рассматриваемые в данной работе, соотнесены с одним из вышеперечисленных направлений изучения стратегических ориентаций фирмы. Необходимо отметить, что выделенные исследовательские направления не являются взаимоисключающими и в случае соответствия статьи нескольким направлениям приоритет отдавался доминирующему направлению.

На основе распределения статей по исследовательским направлениям и анализа публикаций внутри каждого направления можно сделать вывод о том, что в настоящее время на первый план выходят исследования взаимодействий и более сложной связи между стратегическими ориентациями компании, а не просто их прямое влияние на результаты деятельности бизнеса.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА ПУБЛИКАЦИЙ**

**Индивидуальное влияние стратегических ориентаций на результаты деятельности компании.** Каждая из стратегических ориентаций индивидуально влияет на результаты деятельности компании в случае, если в исследовании она рассматривается как независимая от других типов ориентаций и не взаимодействующая с ними. Анализ показал, что разные стратегические ориентации направлены на достижение различных организационных целей и результатов деятельности фирмы либо используются в определенных условиях внешней и/или внутренней организационной среды.

## Основные направления исследований стратегических ориентаций компании (СО)

Направление исследований	Проблематика исследований	Предмет исследования	Количество статей	Примеры
Индивидуальное влияние стратегических ориентаций на результаты деятельности компании	Стратегические ориентации и результаты деятельности компании	Как разные типы СО связаны с результатами деятельности компании? Какие типы СО являются альтернативными и позволяют достичь одинаковых результатов деятельности? Какой тип СО наиболее эффективен? <i>(Разные типы СО направлены на достижение разных организационных целей и результатов деятельности компании)</i>	20	[Slater, Narver, 2000; Zhou, Yim, Tse, 2005; Liu, Li, Xue, 2011; Zortea-Johnston, Darroch, Matear, 2012] и др.
Совместное влияние стратегических ориентаций на результаты деятельности компании	Последовательная связь между стратегическими ориентациями Взаимодополнение стратегических ориентаций	При каких условиях внешней и/или внутренней среды организации разные типы СО являются наиболее эффективными? <i>(Выбор типа СО обусловлен условиями внешней и внутренней организационной среды. Разные СО позволяют достигать результатов деятельности компании в определенных ситуациях)</i> Как разные типы СО воздействуют друг на друга? Порождает ли один тип СО развитие в организации СО другого типа? <i>(Одни типы СО связаны с результатами деятельности компании опосредованно через другие типы СО)</i> Как одновременное развитие нескольких типов СО связано с результатами деятельности компании? Какие конфигурации СО позволяют компании достичь лучших результатов деятельности в определенных условиях? <i>(СО дополняют друг друга, и сочетание (конфигурация) нескольких типов СО позволяет улучшить результаты деятельности компании)</i>	8	[Hult, Hurley, Knight, 2004; Barrett, Balloun, Weinstein, 2005a; 2005b; Laukkanen et al., 2013] и др.
Совместное влияние стратегических ориентаций на результаты деятельности компании	Последовательная связь между стратегическими ориентациями Взаимодополнение стратегических ориентаций	Как разные типы СО связаны с результатами деятельности компании? Порождает ли один тип СО развитие в организации СО другого типа? <i>(Одни типы СО связаны с результатами деятельности компании опосредованно через другие типы СО)</i> Как одновременное развитие нескольких типов СО связано с результатами деятельности компании? Какие конфигурации СО позволяют компании достичь лучших результатов деятельности в определенных условиях? <i>(СО дополняют друг друга, и сочетание (конфигурация) нескольких типов СО позволяет улучшить результаты деятельности компании)</i>	27	[Wang, 2008; Rhee, Park, Lee, 2010; Hakala, 2013; Jiménez et al., 2014] и др.
Совместное влияние стратегических ориентаций на результаты деятельности компании	Последовательная связь между стратегическими ориентациями Взаимодополнение стратегических ориентаций	Как разные типы СО связаны с результатами деятельности компании? Порождает ли один тип СО развитие в организации СО другого типа? <i>(Одни типы СО связаны с результатами деятельности компании опосредованно через другие типы СО)</i> Как одновременное развитие нескольких типов СО связано с результатами деятельности компании? Какие конфигурации СО позволяют компании достичь лучших результатов деятельности в определенных условиях? <i>(СО дополняют друг друга, и сочетание (конфигурация) нескольких типов СО позволяет улучшить результаты деятельности компании)</i>	24	[Atuahene-Gima, Ko, 2001; Grinstein, 2008; Boso, Sadoqan, Story, 2012; Lomial, Carter, 2015] и др.

*Стратегические ориентации и результаты деятельности компании.* Большинство исследований, изучающих только один тип стратегических ориентаций, показало, что каждая ориентация, взятая в отдельности, положительно связана с результатами деятельности компании. В частности, исследования предпринимательской ориентации, рыночной ориентации и ориентации на обучение выявили, что каждая из этих ориентаций позволяет улучшить результаты деятельности бизнеса [Kirca, Jayachandran, Bearden, 2005; Keith, Stephen, 2006; Rauch et al., 2009]. Однако для того чтобы сравнить разные типы стратегических ориентаций между собой, исследователи стали включать их в одну теоретическую модель. Основными при изучении влияния стратегических ориентаций на результаты деятельности фирмы стали вопросы о том, какие типы ориентаций наиболее эффективны в достижении организационных целей, а какие — являются альтернативными, позволяющими достичь одинаковых результатов.

Ряд исследований, изучающих индивидуальное влияние стратегических ориентаций на результаты деятельности компании, показал, что разные типы ориентаций могут одинаково сказываться на успешности бизнеса (см., напр.: [Salavou, Baltas, Lioukas, 2004; Kropp, Lindsay, Shoham, 2006; Кауа, Паттон, 2011; Abebe, Angriawan, 2014]). Так, цели по увеличению прибыли, выручки и рентабельности инвестиций могут быть достигнуты путем развития предпринимательской ориентации или ориентации на потребителя [Tajeddini, 2010]. Рыночная ориентация или ориентация на обучение способствуют улучшению результатов инновационной деятельности фирмы, что особенно характерно в условиях интенсивной конкуренции [Salavou, Baltas, Lioukas, 2004; Кауа, Паттон, 2011], и положительно связаны с результатами деятельности бизнеса [Kropp, Lindsay, Shoham, 2006]. Рыночная или предпринимательская ориентации продемонстрировали положительную связь с поиском новых и использованием существующих возможностей фирмами малого и среднего бизнеса [Abebe, Angriawan, 2014].

Несмотря на одинаковый эффект стратегических ориентаций на результаты деятельности компании, как отмечается в большинстве исследований, разные типы стратегических ориентаций направлены на достижение различных результатов деятельности бизнеса и выбор между ориентациями обусловлен определенными организационными целями (см., напр.: [Zhou, Yim, Tse, 2005; Li, Liu, Zhao, 2006; Baker, Sinkula, 2009; Zortea-Johnston, Darroch, Matear, 2012]).

Следует отметить, что значительное число исследований посвящено изучению связи стратегических ориентаций с инновационностью и развитием новых продуктов в компании (см., напр.: [Frishammar, Hörte, 2007; Zortea-Johnston, Darroch, Matear, 2012]). Выводы ряда из них показали, что разные типы ориентаций могут способствовать развитию различных типов иннова-

ций (см., напр.: [Zhou, Yim, Tse, 2005; Zortea-Johnston, Darroch, Matear, 2012]). Например, рыночная ориентация содействует развитию технологических инноваций и создает ценность для существующих потребителей, но препятствует инновациям в развивающихся сегментах рынка. Технологическая ориентация также способствует технологическим инновациям, но не влияет на рыночные инновации. Предпринимательская ориентация, в свою очередь, приводит к развитию двух типов инноваций [Zhou, Yim, Tse, 2005].

В ходе исследования [Zortea-Johnston, Darroch, Matear, 2012] было выявлено, что предпринимательские фирмы развивают инновации, движимые рынком, и инновации, движущие рынок, в то время как фирмы, ориентированные на рынок, развивают только первый тип инноваций. Инновационность часто служит посредником между стратегическими ориентациями и результатами деятельности фирмы [Baker, Sinkula, 1999b; Baker, Sinkula, 2009], и ее роль отчетливее проявляется в случае ориентации на обучение, чем при рыночной ориентации [Baker, Sinkula, 2009]. По мнению других авторов, рыночная ориентация демонстрирует более сильную связь с результатами деятельности фирмы, чем ориентация на обучение [Farrell, Oczkowski, 2002] или предпринимательская ориентация [Slater, Narver, 2000].

Кроме изучения результатов деятельности фирмы на внутреннем рынке, в некоторых исследованиях рассматривается связь стратегических ориентаций и результатов международной деятельности компании (см., напр.: [Frishammar, Andersson, 2009; Colton, Roth, Bearden, 2010; Liu, Li, Xue, 2011]). Согласно результатам исследования фирм в Китае, предпринимательская ориентация положительно связана со степенью интернационализации компании, в то время как рыночная ориентация показывает нелинейную связь [Liu, Li, Xue, 2011].

*Стратегические ориентации в разных контекстах организационной среды.* Кроме достижения поставленных организацией целей, выбор типа стратегических ориентаций может быть обусловлен разными ситуационными факторами. Исследования, проведенные в данном направлении, показали, что разные стратегические ориентации позволяют достигать результатов деятельности фирмы в определенных условиях внешней и/или внутренней организационной среды (см., напр.: [Barrett, Balloun, Weinstein, 2005a; 2005b; Yilmaz, Alpkan, Ergun, 2005; Laukkanen et al., 2013]).

Исследование роли внешней среды во взаимодействии между стратегическими ориентациями и результатами деятельности компании включают в себя изучение таких факторов, как турбулентность среды [Hult, Hurley, Knight, 2004], культурные характеристики [Yilmaz, Alpkan, Ergun, 2005], глобализация [Luo, Sivakumar, Liu, 2005], экономическое развитие страны [Laukkanen et al., 2013]. Так, формирование ориентации на потребителя и ориентации на обучение происходит в условиях коллективистской культур-

ной среды и соответствующей организационной культуры [Yilmaz, Alpkan, Ergun, 2005]. Что касается факторов внешней среды на уровне страны, то результаты исследования фирм в Финляндии и Венгрии показали, что предпринимательская и рыночная ориентации положительно связаны с ростом фирмы в обеих странах, тогда как положительная связь ориентации на обучение с результатами деятельности бизнеса была обнаружена только в контексте развивающегося рынка [Laukkanen et al., 2013].

Среди факторов внутренней среды организации было выявлено, что размер фирмы [Real, Roldán, Leal, 2014], ее возраст [Hult, Snow, Kandemir, 2003] и сектор экономики [Barrett, Balloun, Weinstein, 2005a; 2005b] способны оказать влияние на связь между стратегическими ориентациями и результатами деятельности фирмы. Так, развитие стратегических ориентаций является более выгодным для фирм коммерческого сектора, чем для некоммерческих организаций [Barrett, Balloun, Weinstein, 2005b]. В то же время развитие предпринимательской ориентации может принести большую выгоду крупным организациям, тогда как развитие ориентации на обучение более значимо для фирм малого и среднего бизнеса [Real, Roldán, Leal, 2014].

Резюме эмпирических исследований индивидуального влияния стратегических ориентаций на результаты деятельности компании представлено в Приложении 2. Анализ исследований данного направления показал, что фирмам следует выбирать разные типы ориентаций в зависимости от целей компании или условий внешней и внутренней среды. Вместе с тем фирмы могут развивать несколько стратегических ориентаций одновременно, и изучение совместного влияния ориентаций на результаты деятельности бизнеса представляет собой другое направление исследований, которое широко развивается в настоящее время.

**Совместное влияние стратегических ориентаций на результаты деятельности компании.** Стратегические ориентации совместно влияют на результаты деятельности компании в случае, если в исследовании они рассматриваются как взаимодействующие друг с другом ориентации. Фирма может развивать несколько ориентаций одновременно [Schindehutte, Morris, Kocak, 2008], которые в совокупности позволяют ей достигать конкурентного преимущества.

Первые исследования, изучающие взаимодействие между стратегическими ориентациями, показали, что разные ориентации тесно связаны между собой. Так, в результате исследования рыночной и предпринимательской ориентаций было выявлено, что данные типы стратегических ориентаций представляют собой разные, но сильно взаимосвязанные теоретические конструкты (см., напр.: [Miles, Arnold, 1991; Becherer, Maurer, 1997]). Последующие исследования совместного влияния стратегических ориентаций рас-

смаатривают характер взаимодействия между разными типами ориентаций. Анализ публикаций показал, что такое взаимодействие может происходить благодаря последовательной связи между стратегическими ориентациями либо за счет взаимодополнения разных типов ориентаций.

*Последовательная связь между стратегическими ориентациями.* Ряд исследований, проведенных в области взаимодействия между стратегическими ориентациями фирмы, показал, что связь между ориентациями может быть последовательной. Иными словами, одни типы ориентаций могут способствовать развитию других типов ориентаций. Исследовательскими в данном случае являются вопросы о том, как разные типы стратегических ориентаций воздействуют друг на друга, каково направление данной связи и порождает ли один тип ориентаций развитие в компании стратегической ориентации другого типа.

Большинство исследований предпринимательской ориентации, рыночной ориентации и ориентации на обучение рассматривают последнюю в роли связующего элемента между другими стратегическими ориентациями фирмы и результатами ее деятельности (см., напр.: [Lee, Tsai, 2005; Wang, 2008; Rhee, Park, Lee, 2010; Nakala, 2013; Jiménez et al., 2014]). Ориентация на обучение может играть роль посредника во взаимосвязи между рыночной ориентацией [Farrell, 2000; Lin, Peng, Kao, 2008; Mahmoud, Yusif, 2012], предпринимательской ориентацией [Wang, 2008; Nakala, 2013] и результатами деятельности фирмы. Развитие в фирме предпринимательской или рыночной ориентаций способствует также развитию ориентации на обучение, которая, в свою очередь, положительно связана с инновационностью [Salavou, 2005; Keskin, 2006; Lin, Peng, Kao, 2008], успехом коммерциализации новых продуктов [Mu, Benedetto, 2011], прибыльностью фирмы [Nakala, 2013] и эффективностью ее деятельности [Wang, Wei, 2005]. Таким образом, предпринимательским или ориентированным на рынок фирмам следует также поощрять развитие организационного обучения с тем, чтобы способствовать повышению результатов деятельности бизнеса [Lin, Peng, Kao, 2008; Wang, 2008].

Кроме ориентации на обучение, в некоторых работах роль связующего элемента была приписана предпринимательской ориентации, которая способна усилить влияние рыночной ориентации и ориентации на обучение на конкурентное преимущество и результаты деятельности компании [Rodríguez, Fuentes, Rodríguez, 2014]. В других исследованиях в качестве медиатора выступает рыночная ориентация и предполагается, что более предпринимательские фирмы будут также более рыночно ориентированными [Morris, Paul, 1987] и без развития рыночной ориентации предпринимательское поведение фирмы может не привести к ожидаемым результатам деятельности бизнеса [Matsuno, Mentzer, Özsoymer, 2002].

Таким образом, исследования последовательной связи между стратегическими ориентациями фирмы являются противоречивыми и в роли связующего элемента между стратегическими ориентациями и результатами деятельности фирмы могут выступать как ориентация на обучение, так и предпринимательская и рыночная ориентации. Разные стратегические ориентации представляют собой разные принципы стратегического управления компанией, которые часто оказываются связанными между собой [Miles, Arnold, 1991; Becherer, Maurer, 1997], что вызывает сложности в построении теоретических моделей [Morris, Paul, 1987]. Вместе с тем различные типы ориентаций являются разными конструктами, которые могут дополнять друг друга при совместном влиянии на результаты деятельности бизнеса.

*Взаимодополнение стратегических ориентаций.* В настоящее время в теории стратегического управления широко развиваются исследования взаимодополнения стратегических ориентаций, согласно которым положительный эффект одного типа ориентаций усиливается при наличии ориентации другого типа. Иными словами, сочетание, или конфигурация, нескольких типов ориентаций позволяет улучшить результаты деятельности фирмы по сравнению с развитием только одного направления стратегического поведения компании. Главными в рамках данного направления исследований являются вопросы о том, как одновременное развитие нескольких типов стратегических ориентаций компании связано с результатами ее деятельности, какие можно выделить типологии компаний, основанные на конфигурациях стратегических ориентаций, и какие конфигурации позволяют фирме достичь лучших результатов деятельности в определенных условиях.

Большинство исследований посвящено изучению взаимодополнения предпринимательской и рыночной ориентаций (см., напр.: [Brockman, Jones, Becherer, 2012; González-Benito, González-Benito, Muñoz-Gallego, 2009; Li, Wei, Liu, 2010; Nasution et al., 2011]), каждая из которых вносит свой специфический вклад в достижение результатов деятельности компании [González-Benito, González-Benito, Muñoz-Gallego, 2009]. В частности, положительное влияние ориентации фирмы на потребителя усиливается при высоком уровне инновационности, готовности к риску и поиска рыночных возможностей, тогда как при низком уровне этих факторов данная ориентация не оказывает влияния на результативность бизнеса [Brockman, Jones, Becherer, 2012]. Согласно метаанализу, рыночная ориентация наиболее сильно связана и может быть скомбинирована с ориентацией фирмы на обучение и предпринимательской ориентацией [Grinstein, 2008].

При изучении совместного влияния стратегических ориентаций на результаты деятельности фирмы ряд исследований рассматривает ориентации как элементы конструкта высшего порядка (higher-order construct), которые образуют культуру конкурентоспособности [Hult, Ketchen, Arrfelt, 2007],

проактивную культуру организационного обучения [Gnizy, Baker, Grinstein, 2014] или позиционное преимущество компании [Lonial, Carter, 2015] и в совокупности положительно связаны с результатами ее деятельности.

Авторы других исследований отмечают, что фирмам необязательно развивать несколько стратегических ориентаций одновременно на высоком уровне для достижения лучших результатов деятельности [Bhuiyan, Menguc, Bell, 2005; Li et al., 2008]. Так, рыночная ориентация может быть положительно связана с результатами деятельности бизнеса вкупе только с двумя компонентами предпринимательской ориентации — инновационностью и проактивностью [Li et al., 2008]. Согласно другому исследованию, наилучшим для достижения результатов деятельности фирмы является сочетание высокого уровня развития рыночной ориентации и среднего уровня предпринимательской ориентации [Bhuiyan, Menguc, Bell, 2005].

Исследователи также предлагают типологии компаний, основанные на сочетаниях (конфигурациях) разных типов стратегических ориентаций (см., напр.: [Atuahene-Gima, Ko, 2001; Nakala, Kohtamäki, 2011; Balodi, 2014]). Например, в работе [Nakala, Kohtamäki, 2011] выделены три группы компаний в зависимости от конфигураций ориентации на потребителя, технологической и предпринимательской ориентаций: «слуги» (servants), имеющие высокий уровень ориентации на потребителя и низкий уровень двух других ориентаций, «игроки» (players), показывающие средний уровень развития трех типов ориентаций, и «интеграторы» (integrators), которые обладают всеми типами ориентаций на высоком уровне. В других исследованиях предложено пять типов [Balodi, 2014] и четыре типа [Atuahene-Gima, Ko, 2001] фирм, основанных на комбинациях предпринимательской и рыночной ориентаций, и показано, что фирмы с высоким уровнем этих ориентаций демонстрируют лучшие результаты деятельности [Atuahene-Gima, Ko, 2001].

Еще одной областью исследований выступает изучение взаимодополнения стратегических ориентаций в разных контекстах организационной среды (см., напр.: [Zahra, 2008; Boso, Cadogan, Story, 2012; Boso, Cadogan, Story, 2013; Boso, Story, Cadogan, 2013]). В частности, отмечается, что совместное влияние предпринимательской и рыночной ориентаций на результаты деятельности компании наиболее сильно в высокотехнологичных отраслях [Zahra, 2008], в условиях высокодинамичной [Boso, Cadogan, Story, 2013] и конкурентной внешней среды, а также при наличии доступа к финансовому капиталу [Boso, Cadogan, Story, 2012].

Основные выводы исследований совместного влияния стратегических ориентаций на результаты деятельности компании представлены в Приложении 3. Данное направление анализа изучает взаимодействие между разными типами стратегических ориентаций и в настоящее время выходит на передний план в исследованиях стратегического поведения компании.

## ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

Проведенный анализ основных направлений изучения стратегических ориентаций компании позволяет систематизировать взгляды различных исследователей на наличие и характер связи между ориентациями, их влияние на результаты деятельности бизнеса, а также проследить развитие анализа данной проблематики.

В ранних исследованиях, изучавших несколько типов стратегических ориентаций одновременно, большое внимание уделялось выявлению роли разных ориентаций в успешности бизнеса. Кроме того, предпринимались первые попытки определить наличие связи между стратегическими ориентациями. Отмечалось, что разные типы стратегического поведения приводят к разным результатам деятельности компании (см., напр.: [Celuch, Kasouf, Pemvemba, 2002; Zhou, Yim, Tse, 2005]) либо являются наиболее эффективными в определенных условиях внешней и/или внутренней среды организации (см., напр.: [Laukkanen et al., 2013; Real, Roldán, Leal, 2014]). Таким образом, выбор основного направления развития компании может быть обусловлен как ее целями по достижению конкретных показателей деятельности бизнеса, так и контекстуальными факторами, определяющими условия ведения бизнеса. В данном случае стратегические ориентации рассматриваются как независимые ориентации и фирмы развивают один тип ориентаций в конкретный момент времени. В рамках ранних исследований обращалось внимание и на то, что некоторые типы ориентаций, будучи разными теоретическими конструктами, в то же время тесно взаимосвязаны друг с другом [Miles, Arnold, 1991].

Дальнейшее развитие концепции стратегических ориентаций характеризуется смещением фокуса исследований с изучения роли отдельных типов ориентаций в успешности бизнеса на анализ взаимодействий между стратегическими ориентациями и их совместного влияния на результаты деятельности компании. Изучение публикаций показало, что стратегические ориентации могут быть связаны последовательно либо дополнять друг друга при их воздействии на результаты деятельности бизнеса. При этом ориентации рассматриваются как взаимосвязанные и фирмы могут развивать несколько типов ориентаций одновременно.

К числу современных направлений исследований стратегических ориентаций можно отнести изучение развития стратегического поведения фирмы [Wang, 2008], создание типологий компаний на основе конфигураций стратегических ориентаций [Nakala, Kohtamäki, 2011], а также анализ конфигураций в разных условиях организационной среды [Boso, Cadogan, Story, 2012].

Большинство проведенных исследований в данной области являются количественными, что свидетельствует об устоявшихся теоретических конструкциях и наличии разработанных шкал, позволяющих измерять стратегические ориентации компании. Вместе с тем в литературе существуют раз-

личные подходы к концептуализации ориентаций и изучению связи между ними. Многие исследования демонстрируют противоречивые результаты, в связи с чем встает вопрос о необходимости достижения соответствия стратегии условиям внешней и внутренней среды, а также дальнейшего изучения стратегического поведения компании, учитывая влияние контекстуальных характеристик. Кроме того, к недостаточно изученным областям можно отнести анализ стратегических ориентаций в контексте развивающихся рынков, осуществление сравнительных, качественных и лонгитюдных исследований, позволяющих определить особенности развития стратегических ориентаций и механизмы их воздействия на результаты деятельности фирмы. Проведенный анализ публикаций показывает, что в настоящее время изучение взаимодействий между стратегическими ориентациями находится на стадии своего развития и открывает новые возможности для дальнейших исследований в данной области.

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важным фактором конкурентоспособности компании в современных условиях ведения бизнеса становится ее умение разрабатывать модели стратегического поведения, учитывая особенности конкретных рынков, внутреннюю структуру и имеющиеся у компании ресурсы. Необходимо отметить, что развитие нескольких стратегических ориентаций позволяет компании расширить направления своей деятельности и может способствовать созданию устойчивого конкурентного преимущества.

Теоретический вклад настоящей работы в теорию стратегического управления в первую очередь связан с обобщением и систематизацией существующих знаний по стратегическим ориентациям, а также выделением основных направлений исследований в данной области. На примере предпринимательской ориентации, рыночной ориентации и ориентации на обучение рассмотрены особенности связи между разными ориентациями и их влияние на результаты деятельности фирмы. Помимо этого, анализ выделенных направлений позволил проследить развитие концепции стратегических ориентаций во времени и дать характеристику современным исследованиям стратегического поведения фирмы. Рассмотрение методологических особенностей предыдущих исследований дало возможность обнаружить недостаточно изученные области анализа стратегических ориентаций, которые могут стать перспективными направлениями будущих исследований. Результаты, представленные в настоящей статье, имеют практическое значение для исследователей, работающих в сфере стратегического менеджмента, и могут быть использованы для проведения дальнейших разработок в области стратегических ориентаций, а также в образовательных целях в школах бизнеса и на экономических факультетах вузов в рамках курсов по менеджменту и стратегическому управлению.

В качестве будущих направлений исследований можно предложить рассмотрение конфигураций стратегических ориентаций в разных условиях внешней среды, в том числе отраслевой, институциональной и культурной среды, а также внутренних характеристик фирмы, включающих организационные способности, структуру, наличие человеческого, социального или финансового капитала. Кроме того, особый интерес представляют изучение факторов формирования стратегических ориентаций, проведение исследований в развивающихся странах, а также сравнительного и лонгитюдного анализа, что позволит расширить понимание данной концепции как в контексте развивающихся экономик, так и в долгосрочной перспективе и предложить практические рекомендации менеджерам компаний.

### **Литература**

- Катькало В. С.* Эволюция теории стратегического управления: монография. СПб.: Издат. дом. С.-Петербург. гос. ун-та, 2006.
- Ковин Дж. Г., Слевин Д. П.* Стратегический менеджмент в малых фирмах в условиях враждебной и благоприятной внешней среды // *Российский журнал менеджмента*. 2012. Т. 10. № 3. С. 91–126.
- Лампкин Дж. Т., Десс Г. Дж.* Уточнение концепции предпринимательской ориентации и ее связи с результативностью // *Российский журнал менеджмента*. 2012. Т. 10. № 3. С. 73–90.
- Широкова Г. В.* Предпринимательская ориентация: истоки концепции и основные подходы к исследованию // *Российский журнал менеджмента*. 2012. Т. 10. № 1. С. 55–72.
- Abebe M. A., Angriawan A.* Organizational and Competitive Influences of Exploration and Exploitation Activities in Small Firms // *Journal of Business Research*. 2014. Vol. 67. N 3. P. 339–345.
- Atuahene-Gima K., Ko A.* An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation // *Organization Science*. 2001. Vol. 12. N 1. P. 54–74.
- Atuahene-Gima K., Slater S. F., Olson E. M.* The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance // *Journal of Product Innovation Management*. 2005. Vol. 22. N 6. P. 464–482.
- Baker W. E., Sinkula J. M.* The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance // *Academy of Marketing Science Journal*. 1999a. Vol. 27. N 4. P. 411–427.
- Baker W. E., Sinkula J. M.* Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance // *Journal of Market Focused Management*. 1999b. Vol. 4. N 4. P. 295–308.
- Baker W. E., Sinkula J. M.* The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses // *Journal of Small Business Management*. 2009. Vol. 47. N 4. P. 443–464.
- Balodi K. C.* Strategic Orientation and Organizational Forms: An Integrative Framework // *European Business Review*. 2014. Vol. 26. N 2. P. 188–203.

- Barrett H., Balloun J., Weinstein A. Success Factors for Organizational Performance: Comparing Business Services, Health Care, and Education // S.A.M. Advanced Management Journal. 2005a. Vol.70. N 4. P.16–28.
- Barrett H., Balloun J., Weinstein A. The Impact of Creativity on Performance in Non-Profits // International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. 2005b. Vol.10. N 4. P.213–223.
- Becherer R. C., Maurer J. G. The Moderating Effect of Environmental Variables on the Entrepreneurial and Marketing Orientation of Entrepreneur-Led Firms // Entrepreneurship: Theory and Practice. 1997. Vol.22. N 1. P.47–58.
- Bhuiyan S. N., Menguc B., Bell S. J. Just Entrepreneurial Enough: The Moderating Effect of Entrepreneurship on the Relationship between Market Orientation and Performance // Journal of Business Research. 2005. Vol.58. N 1. P.9–17.
- Boso N., Cadogan J. W., Story V. M. Complementary Effect of Entrepreneurial and Market Orientations on Export New Product Success under Differing Levels of Competitive Intensity and Financial Capital // International Business Review. 2012. Vol.21. N 4. P.667–681.
- Boso N., Cadogan J. W., Story V. M. Entrepreneurial Orientation and Market Orientation as Drivers of Product Innovation Success: A Study of Exporters from a Developing Economy // International Small Business Journal. 2013. Vol.31. N 1. P.57–81.
- Boso N., Story V. M., Cadogan J. W. Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, Network Ties, and Performance: Study of Entrepreneurial Firms in a Developing Economy // Journal of Business Venturing. 2013. Vol.28. N 6. P.708–727.
- Brockman B. K., Jones M. A., Becherer R. C. Customer Orientation and Performance in Small Firms: Examining the Moderating Influence of Risk-Taking, Innovativeness, and Opportunity Focus // Journal of Small Business Management. 2012. Vol.50. N 3. P.429–446.
- Cadogan J. W. International Marketing, Strategic Orientations and Business Success. Reflections on the Path Ahead // International Marketing Review. 2012. Vol.29. N 4. P.340–348.
- Calantone R. J., Cavusgil S. T., Zhao Y. Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance // Industrial Marketing Management. 2002. Vol.31. N 6. P.515–524.
- Celuch K. G., Kasouf C. J., Pemvemba V. The Effects of Perceived Market and Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities // Industrial Marketing Management. 2002. Vol.31. N 6. P.545–554.
- Colton D. A., Roth M. S., Bearden W. O. Drivers of International E-Tail Performance: The Complexities of Orientations and Resources // Journal of International Marketing. 2010. Vol.18. N 1. P.1–22.
- Covin J. G., Slevin D. P. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments // Strategic Management Journal. 1989. Vol.10. N 1. P.75–87.
- Fang S. R., Chang E., Ou C. C., Chou C. H. Internal Market Orientation, Market Capabilities and Learning Orientation // European Journal of Marketing. 2014. Vol.48. N 1/2. P.170–192.
- Farrell M. A. Developing a Market-Oriented Learning Organisation // Australian Journal of Management. 2000. Vol.25. N 2. P.201–222.

- Farrell M.A., Oczkowski E. Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary for Superior Organizational Performance? // *Journal of Market-Focused Management*. 2002. Vol. 5. N 3. P.197–217.
- Frishammar J., Andersson S. The Overestimated Role of Strategic Orientations for International Performance in Smaller Firms // *Journal of International Entrepreneurship*. 2009. Vol. 7. N 1. P.57–77.
- Frishammar J., Hörte S.Å. The Role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation for New Product Development Performance in Manufacturing Firms // *Technology Analysis & Strategic Management*. 2007. Vol. 19. N 6. P.765–788.
- Fulford H., Rizzo A. A Conceptual Model for the Strategic Orientation of Small Firms // *Journal of Enterprising Culture*. 2009. Vol. 17. N 1. P.25–54.
- Gatignon H., Xuereb J.M. Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance // *Journal of Marketing Research*. 1997. Vol. 34. N 1. P.77–90.
- Gnizy I., Baker W.E., Grinstein A. Proactive Learning Culture. A Dynamic Capability and Key Success Factor for SMEs Entering Foreign Markets // *International Marketing Review*. 2014. Vol. 31. N 5. P.477–505.
- González-Benito Ó., González-Benito J., Muñoz-Gallego P.A. Role of Entrepreneurship and Market Orientation in Firms' Success // *European Journal Of Marketing*. 2009. Vol. 43. N 3/4. P.500–522.
- Grinstein A. The Relationships between Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Meta-Analysis // *European Journal of Marketing*. 2008. Vol. 42. N 1/2. P.115–134.
- Hakala H. Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations // *International Journal of Management Reviews*. 2011. Vol. 13. N 2. P.199–217.
- Hakala H. Entrepreneurial and Learning Orientation: Effects on Growth and Profitability in the Software Sector // *Baltic Journal of Management*. 2013. Vol. 8. N 1. P.102–118.
- Hakala H., Kohtamäki M. Configurations of Entrepreneurial- Customer- and Technology Orientation: Differences in Learning and Performance of Software Companies // *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 2011. Vol. 17. N 1. P.64–81.
- Hambrick D. Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types // *Academy of Management Journal*. 1983. Vol. 26. N 1. P.5–26.
- Hult G. T.M., Hurley R.F., Knight G.A. Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance // *Industrial Marketing Management*. 2004. Vol. 33. N 5. P.429–438.
- Hult G. T.M., Ketchen D.J., Arrfelt M. Strategic Supply Chain Management: Improving Performance through a Culture of Competitiveness and Knowledge Development // *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. N 10. P.1035–1052.
- Hult G. T.M., Snow C.C., Kandemir D. The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types // *Journal of Management*. 2003. Vol. 29. N 3. P.401–426.
- Jiménez D.J., Cegarra-Navarro J.G., Perin M.G., Sampaio C.H., Lengler J.B. Entrepreneurial Capacities as Antecedents of Business Performance in Brazilian Firms // *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 2014. Vol. 31. N 2. P.90–103.

- Kaya N., Patton J.* The Effects of Knowledge-Based Resources, Market Orientation and Learning Orientation on Innovation Performance: An Empirical Study of Turkish Firms // *Journal of International Development*. 2011. Vol.23. N 2. P.204–219.
- Keith T., Stephen A.* The Learning Organisation: A Meta-Analysis of Themes in Literature // *Learning Organization*. 2006. Vol.13. N 2. P.123–139.
- Keskin H.* Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs: An Extended Model // *European Journal of Innovation Management*. 2006. Vol.9. N 4. P.396–417.
- Kirca A.H., Jayachandran S., Bearden W.O.* Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance // *Journal of Marketing*. 2005. Vol.69. N 2. P.24–41.
- Kohli A., Jaworski B.* Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications // *Journal of Marketing*. 1990. Vol.54. N 2. P.1–18.
- Kropp F., Lindsay N.J., Shoham A.* Entrepreneurial, Market, and Learning Orientations and International Entrepreneurial — Business Venture Performance in South African Firms // *International Marketing Review*. 2006. Vol.23. N 5. P.504–523.
- Laukkanen T., Nagy G., Hirvonen S., Reijonen H., Pasanen M.* The Effect of Strategic Orientations on Business Performance in SMEs. A Multigroup Analysis Comparing Hungary and Finland // *International Marketing Review*. 2013. Vol.30. N 6. P.510–535.
- Lee T.S., Tsai H.J.* The Effects of Business Operation Mode on Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness // *Industrial Management & Data Systems*. 2005. Vol.105. N 3. P.325–348.
- Li J.J.* The Formation of Managerial Networks of Foreign Firms in China: The Effects of Strategic Orientations // *Asia Pacific Journal of Management*. 2005. Vol.22. N 4. P.423–443.
- Li Y., Liu Y., Zhao Y.* The Role of Market and Entrepreneurship Orientation and Internal Control in the New Product Development Activities of Chinese Firms // *Industrial Marketing Management*. 2006. Vol.35. N 3. P.336–347.
- Li Y., Wei Z., Liu Y.* Strategic Orientations, Knowledge Acquisition, and Firm Performance: The Perspective of the Vendor in Cross-Border Outsourcing // *Journal of Management Studies*. 2010. Vol.47. N 8. P.1457–1482.
- Li Y., Zhao Y., Tan J., Liu Y.* Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms // *Journal of Small Business Management*. 2008. Vol.46. N 1. P.113–133.
- Lin C.H., Peng C.H., Kao D.T.* The Innovativeness Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Business Performance // *International Journal of Manpower*. 2008. Vol.29. N 8. P.752–772.
- Liu Y., Li Y., Xue J.* Ownership, Strategic Orientation and Internationalization in Emerging Markets // *Journal of World Business*. 2011. Vol.46. N 3. P.381–393.
- Liu S.S., Luo X., Shi Y.Z.* Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations-in-Transition: An Empirical Study // *International Journal of Research In Marketing*. 2002. Vol.19. N 4. P.367–382.
- Liu S.S., Luo X., Shi Y.Z.* Market-Oriented Organizations in an Emerging Economy: A Study of Missing Links // *Journal of Business Research*. 2003. Vol.56. N 6. P.481–491.

- Lonial S. C., Carter R. E.* The Impact of Organizational Orientations on Medium and Small Firm Performance: A Resource-Based Perspective // *Journal of Small Business Management* 2015. Vol. 53. N 1. P. 94–113.
- Lumpkin G. T., Dess G. G.* Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance // *Academy of Management Review*. 1996. Vol. 21. N 1. P. 135–172.
- Lumpkin G. T., Dess G. G.* Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle // *Journal of Business Venturing*. 2001. Vol. 16. N 5. P. 429–451.
- Lumpkin G. T., Cogliser C. C., Schneider D. R.* Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2009. Vol. 33. N 1. P. 47–69.
- Luo X., Sivakumar K., Liu S. S.* Globalization, Marketing Resources, and Performance: Evidence from China // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2005. Vol. 33. N 1. P. 50–65.
- Mahmoud M. A., Yusif B.* Market Orientation, Learning Orientation, and the Performance of Nonprofit Organisations (NPOs) // *International Journal of Productivity & Performance Management*. 2012. Vol. 61. N 6. P. 624–652.
- Matsuno K., Mentzer J. T., Özsomer A.* The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance // *Journal of Marketing*. 2002. Vol. 66. N 3. P. 18–32.
- Mavondo F. T., Chimhanzi J., Stewart J.* Learning Orientation and Market Orientation: Relationship with Innovation, Human Resource Practices and Performance // *European Journal of Marketing*. 2005. Vol. 39. N 11/12. P. 1235–1263.
- Merlo O., Auh S.* The Effects of Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and Marketing Subunit Influence on Firm Performance // *Marketing Letters*. 2009. Vol. 20. N 3. P. 295–311.
- Miles M. P., Arnold D. R.* The Relationship between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation // *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 1991. Vol. 15. N 4. P. 49–65.
- Miles R. E., Snow C. C.* *Organizational Strategy, Structure, and Process*. N.Y.: McGraw-Hill, 1978.
- Miller D.* The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms // *Management Science*. 1983. Vol. 29. N 7. P. 770–791.
- Mintzberg H.* Patterns in Strategy Formation // *Management Science*. 1978. Vol. 24. N 9. P. 934–948.
- Morris M. H., Paul G. W.* The Relationship between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms // *Journal of Business Venturing*. 1987. Vol. 2. N 3. P. 247–259.
- Mu J., Benedetto C. A.* Strategic Orientations and New Product Commercialization: Mediator, Moderator, and Interplay // *R&D Management*. 2011. Vol. 41. N 4. P. 337–359.
- Narver J. C., Slater S. F.* The Effect of a Market Orientation on Business Profitability // *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54. N 4. P. 20–35.
- Nasution H. N., Mavondo F. T., Matanda M. J., Ndubisi N. O.* Entrepreneurship: Its Relationship with Market Orientation and Learning Orientation and as Antecedents to Innovation and Customer Value // *Industrial Marketing Management*. 2011. Vol. 40. N 3. P. 336–345.

- Nguyen T.D., Barrett N.J.* The Knowledge-Creating Role of the Internet in International Business: Evidence from Vietnam // *Journal of International Marketing*. 2006. Vol.14. N 2, P.116–147.
- Nguyen T.D., Barrett N.J., Fletcher R.* Information Internalisation and Internationalisation-Evidence from Vietnamese Firms // *International Business Review*. 2006. Vol.15. N 6. P.682–701.
- Noble C.H., Sinha R.K., Kumar A.* Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications // *Journal of Marketing*. 2002. Vol.66. N 4. P.25–39.
- O’Cass A., Ngo L.V.* Winning through Innovation and Marketing: Lessons from Australia and Vietnam // *Industrial Marketing Management*. 2011. Vol.40. N 8. P.1319–1329.
- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M.* Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future // *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 2009. Vol.33. N 3. P.761–787.
- Real J.C., Roldán J.L., Leal A.* From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analysing the Mediating Role of Organizational Learning and the Moderating Effects of Organizational Size // *British Journal of Management*. 2014. Vol.25. N 2. P.186–208.
- Rhee J., Park T., Lee D.H.* Drivers of Innovativeness and Performance for Innovative SMEs in South Korea: Mediation of Learning Orientation // *Technovation*. 2010. Vol.30. N 1. P.65–75.
- Ripollés M., Blesa A., Monferrer D.* Factors Enhancing the Choice of Higher Resource Commitment Entry Modes in International New Ventures // *International Business Review*. 2012. Vol.21. N 4. P.648–666.
- Rodríguez G.P., Fuentes F.M.M., Rodríguez A.L.* Strategic Capabilities and Performance in Women-Owned Businesses in Mexico // *Journal of Small Business Management*. 2014. Vol.52. N 3. P.541–554.
- Ruokonen M., Saarenketo S.* The Strategic Orientations of Rapidly Internationalizing Software Companies // *European Business Review*. 2009. Vol.21. N 1. P.17–41.
- Ruvio A.A., Shoham A., Vigoda-Gadot E., Schwabsky N.* Organizational Innovativeness: Construct Development and Cross-Cultural Validation // *Journal of Product Innovation Management*. 2014. Vol.31. N 5. P.1004–1022.
- Salavou H.* Do Customer and Technology Orientations Influence Product Innovativeness in SMEs? Some New Evidence from Greece // *Journal of Marketing Management*. 2005. Vol.21. N 3/4. P.307–338.
- Salavou H., Baltas G., Lioukas, S.* Organisational Innovation in SMEs: The Importance of Strategic Orientation and Competitive Structure // *European Journal of Marketing*. 2004. Vol.38. N 9/10. P.1091–1112.
- Santos-Vijande M.L., Sanzo-Pérez M.J., Álvarez- González L.I., Vázquez-Casielles R.* Organizational Learning and Market Orientation: Interface and Effects on Performance // *Industrial Marketing Management*. 2005. Vol.34. N 3. P.187–202.
- Schindehutte M., Morris M.H., Kocak A.* Understanding Market-Driving Behavior: The Role of Entrepreneurship // *Journal of Small Business Management*. 2008. Vol.46. N 1. P.4–26.

- Sciasci S., Naldi L., Hunter E. Market Orientation as Determinant of Entrepreneurship: An Empirical Investigation on SMEs // *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2006. Vol. 2. N 1. P. 21–38.
- Sinkula J., Baker W., Noordewier T. A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1997. Vol. 25. N 4. P. 305–318.
- Slater S.F., Narver J.C. The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication // *Journal of Business Research*. 2000. Vol. 48. N 1. P. 69–73.
- Spillecke S.B., Brettel M. Antecedents and Performance Implications of a Sales Department's Learning and Entrepreneurial Orientation in SMEs // *Journal of Small Business Management*. 2014. Vol. 52. N 3. P. 407–426.
- Srivastava P., Yoo J., Frankwick G.L., Voss K.E. Evaluating the Relationship of Firm Strategic Orientations and New Product Development Program Performance // *Journal of Marketing Theory & Practice*. 2013. Vol. 21. N 4. P. 429–440.
- Tajeddini K. Effect of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovativeness: Evidence from the Hotel Industry in Switzerland // *Tourism Management*. 2010. Vol. 31. N 2. P. 221–231.
- Venkatraman N. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement // *Management Science*. 1989. Vol. 35. N 8. P. 942–962.
- Wang C.L. Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance // *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 2008. Vol. 32. N 4. P. 635–657.
- Wang E.T.G., Wei H.L. The Importance of Market Orientation, Learning Orientation, and Quality Orientation Capabilities in TQM: An Example from Taiwanese Software Industry // *Total Quality Management & Business Excellence*. 2005. Vol. 16. N 10. P. 1161–1177.
- Wright P., Kroll M., Pray B., Lado A. Strategic Orientations, Competitive Advantage, and Business Performance // *Journal of Business Research*. 1995. Vol. 33. N 2. P. 143–151.
- Yilmaz C., Alphan L., Ergun E. Cultural Determinants of Customer- and Learning-Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm Performance // *Journal of Business Research*. 2005. Vol. 58. N 10. P. 1340–1352.
- Zahra S.A. Being Entrepreneurial and Market-Driven: Implications for Company Performance // *Journal of Strategy and Management*. 2008. Vol. 1. N 2. P. 125–142.
- Zhou K.Z., Yim C.K.B., 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.
- Zortea-Johnston E., Darroch J., Matear S. Business Orientations and Innovation in Small and Medium Sized Enterprises // *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2012. Vol. 8. N 2. P. 145–164.

## References

- Abebe M.A., Angriawan A. Organizational and Competitive Influences of Exploration and Exploitation Activities in Small Firms. *Journal of Business Research*. 2014. Vol. 67. N 3. P. 339–345.

- Atuahene-Gima K., Ko A. An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation. *Organization Science*. 2001. Vol.12. N 1. P.54–74.
- Atuahene-Gima K., Slater S.F., Olson E.M. The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance. *Journal of Product Innovation Management*. 2005. Vol.22. N 6. P.464–482.
- Baker W.E., Sinkula J.M. The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Academy of Marketing Science Journal*. 1999a. Vol.27. N 4. P.411–427.
- Baker W.E., Sinkula J.M. Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. *Journal of Market Focused Management*. 1999b. Vol.4. N 4. P.295–308.
- Baker W.E., Sinkula J.M. The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. *Journal of Small Business Management*. 2009. Vol.47. N 4. P.443–464.
- Balodi K.C. Strategic Orientation and Organizational Forms: An Integrative Framework. *European Business Review*. 2014. Vol.26. N 2. P.188–203.
- Barrett H., Balloun J., Weinstein A. Success Factors for Organizational Performance: Comparing Business Services, Health Care, and Education. *S.A.M. Advanced Management Journal*. 2005a. Vol.70. N 4. P.16–28.
- Barrett H., Balloun J., Weinstein A. The Impact of Creativity on Performance in Non-Profits. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 2005b. Vol.10. N 4. P.213–223.
- Becherer R.C., Maurer J.G. The Moderating Effect of Environmental Variables on the Entrepreneurial and Marketing Orientation of Entrepreneur-Led Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 1997. Vol.22. N 1. P.47–58.
- Bhuiyan S.N., Menguc B., Bell S.J. Just Entrepreneurial Enough: The Moderating Effect of Entrepreneurship on the Relationship between Market Orientation and Performance. *Journal of Business Research*. 2005. Vol.58. N 1. P.9–17.
- Boso N., Cadogan J.W., Story V.M. Complementary Effect of Entrepreneurial and Market Orientations on Export New Product Success under Differing Levels of Competitive Intensity and Financial Capital. *International Business Review*. 2012. Vol.21. N 4. P.667–681.
- Boso N., Cadogan J.W., Story V.M. Entrepreneurial Orientation and Market Orientation as Drivers of Product Innovation Success: A Study of Exporters from a Developing Economy. *International Small Business Journal*. 2013. Vol.31. N 1. P.57–81.
- Boso N., Story V.M., Cadogan J.W. Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, Network Ties, and Performance: Study of Entrepreneurial Firms in a Developing Economy. *Journal of Business Venturing*. 2013. Vol.28. N 6. P.708–727.
- Brockman B.K., Jones M.A., Becherer R.C. Customer Orientation and Performance in Small Firms: Examining the Moderating Influence of Risk-Taking, Innovativeness, and Opportunity Focus. *Journal of Small Business Management*. 2012. Vol.50. N 3. P.429–446.

- Cadogan J.W. International Marketing, Strategic Orientations and Business Success. Reflections on the Path Ahead. *International Marketing Review*. 2012. Vol.29. N 4. P.340–348.
- Calantone R.J., Cavusgil S.T., Zhao Y. Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*. 2002. Vol.31. N 6. P.515–524.
- Celuch K.G., Kasouf C.J., Pemvemba V. The Effects of Perceived Market and Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities. *Industrial Marketing Management*. 2002. Vol.31. N 6. P.545–554.
- Colton D.A., Roth M.S., Bearden W.O. Drivers of International E-Tail Performance: The Complexities of Orientations and Resources. *Journal of International Marketing*. 2010. Vol.18. N 1. P.1–22.
- Covin J.G., Slevin D.P. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*. 1989. Vol.10. N 1. P.75–87.
- Fang S.R., Chang E., Ou C.C., Chou C.H. Internal Market Orientation, Market Capabilities and Learning Orientation. *European Journal of Marketing*. 2014. Vol.48. N 1/2. P.170–192.
- Farrell M.A. Developing a Market-Oriented Learning Organisation. *Australian Journal of Management*. 2000. Vol.25. N 2. P.201–222.
- Farrell M.A., Oczkowski E. Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary for Superior Organizational Performance? *Journal of Market-Focused Management*. 2002. Vol.5. N 3. P.197–217.
- Frishammar J., Andersson S. The Overestimated Role of Strategic Orientations for International Performance in Smaller Firms. *Journal of International Entrepreneurship*. 2009. Vol.7. N 1. P.57–77.
- Frishammar J., Hörte S.Å. The Role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation for New Product Development Performance in Manufacturing Firms. *Technology Analysis & Strategic Management*. 2007. Vol.19. N 6. P.765–788.
- Fulford H., Rizzo A.A. A Conceptual Model for the Strategic Orientation of Small Firms. *Journal of Enterprising Culture*. 2009. Vol.17. N 1. P.25–54.
- Gatignon H., Xuereb J.M. Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*. 1997. Vol.34. N 1. P.77–90.
- Gnizy I., Baker W.E., Grinstein A. Proactive Learning Culture. A Dynamic Capability and Key Success Factor for SMEs Entering Foreign Markets. *International Marketing Review*. 2014. Vol.31. N 5. P.477–505.
- González-Benito Ó., González-Benito J., Muñoz-Gallego P.A. Role of Entrepreneurship and Market Orientation in Firms' Success. *European Journal of Marketing*. 2009. Vol.43. N 3/4. P.500–522.
- Grinstein A. The Relationships between Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Meta-Analysis. *European Journal of Marketing*. 2008. Vol.42. N 1/2. P.115–134.
- Hakala H. Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. *International Journal of Management Reviews*. 2011. Vol.13. N 2. P.199–217.

- Hakala H. Entrepreneurial and Learning Orientation: Effects on Growth and Profitability in the Software Sector. *Baltic Journal of Management*. 2013. Vol.8. N 1. P.102–118.
- Hakala H., Kohtamäki M. Configurations of Entrepreneurial- Customer- and Technology Orientation: Differences in Learning and Performance of Software Companies. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 2011. Vol.17. N 1. P.64–81.
- Hambrick D. Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types. *Academy of Management Journal*. 1983. Vol.26. N 1. P.5–26.
- Hult G.T.M., Hurley R.F., Knight G.A. Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*. 2004. Vol.33. N 5. P.429–438.
- Hult G.T.M., Ketchen D.J., Arrfelt M. Strategic Supply Chain Management: Improving Performance through a Culture of Competitiveness and Knowledge Development. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol.28. N 10. P.1035–1052.
- Hult G.T.M., Snow C.C., Kandemir D. The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types. *Journal of Management*. 2003. Vol.29. N 3. P.401–426.
- Jiménez D.J., Cegarra-Navarro J.G., Perin M.G., Sampaio C.H., Lengler J.B. Entrepreneurial Capacities as Antecedents of Business Performance in Brazilian Firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 2014. Vol.31. N 2. P.90–103.
- Kat'kalo V.S. *Evolyuitsiya teorii strategicheskogo upravleniya: monografiya* (Evolution of Strategic Management Theory). St.Petersburg: Izdat. dom. S.-Peterb. gos. un-ta, 2006.
- Kaya N., Patton J. The Effects of Knowledge-Based Resources, Market Orientation and Learning Orientation on Innovation Performance: An Empirical Study of Turkish Firms. *Journal of International Development*. 2011. Vol.23. N 2. P.204–219.
- Keith T., Stephen A. The Learning Organisation: A Meta-Analysis of Themes in Literature. *Learning Organization*. 2006. Vol.13. N 2. P.123–139.
- Keskin H. Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs: An Extended Model. *European Journal of Innovation Management*. 2006. Vol.9. N 4. P.396–417.
- Kirca A.H., Jayachandran S., Bearden W.O. Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*. 2005. Vol.69. N 2. P.24–41.
- Kohli A., Jaworski B. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*. 1990. Vol.54. N 2. P.1–18.
- Kovin Dzh.G., Slevin D.P. Strategicheskij menedzhment v malykh firmakh v usloviyakh vrazhdobnoj i blagopriyatnoj vneshnej sredy (Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments). *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. 2012. Vol.10. N 3. P.91–126.
- Kropp F., Lindsay N.J., Shoham A. Entrepreneurial, Market, and Learning Orientations and International Entrepreneurial — Business Venture Performance in South African Firms. *International Marketing Review*. 2006. Vol.23. N 5. P.504–523.
- Lampkin Dzh.T., Dess G.Dzh. Utochnenie kontseptsii predprinimatel'skoj orientatsii i ee svyazi s rezul'tativnost'yu (Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance). *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. 2012. Vol.10. N 3. P.73–90.

- Laukkanen T., Nagy G., Hirvonen S., Reijonen H., Pasanen M. The Effect of Strategic Orientations on Business Performance in SMEs. A Multigroup Analysis Comparing Hungary and Finland. *International Marketing Review*. 2013. Vol.30. N 6. P.510–535.
- Lee T.S., Tsai H.J. The Effects of Business Operation Mode on Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness. *Industrial Management & Data Systems*. 2005. Vol.105. N 3. P.325–348.
- Li J.J. The Formation of Managerial Networks of Foreign Firms in China: The Effects of Strategic Orientations. *Asia Pacific Journal of Management*. 2005. Vol.22. N 4. P.423–443.
- Li Y., Liu Y., Zhao Y. The Role of Market and Entrepreneurship Orientation and Internal Control in the New Product Development Activities of Chinese Firms. *Industrial Marketing Management*. 2006. Vol.35. N 3. P.336–347.
- Li Y., Wei Z., Liu Y. Strategic Orientations, Knowledge Acquisition, and Firm Performance: The Perspective of the Vendor in Cross-Border Outsourcing. *Journal of Management Studies*. 2010. Vol.47. N 8. P.1457–1482.
- Li Y., Zhao Y., Tan J., Liu Y. Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms. *Journal of Small Business Management*. 2008. Vol.46. N 1. P.113–133.
- Lin C.H., Peng C.H., Kao D.T. The Innovativeness Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Business Performance. *International Journal of Manpower*. 2008. Vol.29. N 8. P.752–772.
- Liu Y., Li Y., Xue J. Ownership, Strategic Orientation and Internationalization in Emerging Markets. *Journal of World Business*. 2011. Vol.46. N 3. P.381–393.
- Liu S.S., Luo X., Shi Y.Z. Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations-in-Transition: An Empirical Study. *International Journal of Research in Marketing*. 2002. Vol.19. N 4. P.367–382.
- Liu S.S., Luo X., Shi Y.Z. Market-Oriented Organizations in an Emerging Economy: A Study of Missing Links. *Journal of Business Research*. 2003. Vol.56. N 6. P.481–491.
- Lonial S.C., Carter R.E. The Impact of Organizational Orientations on Medium and Small Firm Performance: A Resource-Based Perspective. *Journal of Small Business Management*. 2015. Vol.53. N 1. P.94–113.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*. 1996. Vol.21. N 1. P.135–172.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*. 2001. Vol.16. N 5. P.429–451.
- Lumpkin G.T., Cogliser C.C., Schneider D.R. Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2009. Vol.33. N 1. P.47–69.
- Luo X., Sivakumar K., Liu S.S. Globalization, Marketing Resources, and Performance: Evidence from China. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2005. Vol.33. N 1. P.50–65.

- Mahmoud M.A., Yusif B. Market Orientation, Learning Orientation, and the Performance of Nonprofit Organisations (NPOs). *International Journal of Productivity & Performance Management*. 2012. Vol.61. N 6. P.624–652.
- Matsuno K., Mentzer J.T., Özsomer A. The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*. 2002. Vol.66. N 3. P.18–32.
- Mavondo F.T., Chimhanzi J., Stewart J. Learning Orientation and Market Orientation: Relationship with Innovation, Human Resource Practices and Performance. *European Journal of Marketing*. 2005. Vol.39. N 11/12. P.1235–1263.
- Merlo O., Auh S. The Effects of Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and Marketing Subunit Influence on Firm Performance. *Marketing Letters*. 2009. Vol.20. N 3. P.295–311.
- Miles M.P., Arnold D.R. The Relationship between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 1991. Vol.15. N 4. P.49–65.
- Miles R.E., Snow C.C. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- Miller D. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*. 1983. Vol.29. N 7. P.770–791.
- Mintzberg H. Patterns in Strategy Formation. *Management Science*. 1978. Vol.24. N 9. P.934–948.
- Morris M.H., Paul G.W. The Relationship between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms. *Journal of Business Venturing*. 1987. Vol.2. N 3. P.247–259.
- Mu J., Benedetto C.A. Strategic Orientations and New Product Commercialization: Mediator, Moderator, and Interplay. *R&D Management*. 2011. Vol.41. N 4. P.337–359.
- Narver J.C., Slater S.F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. 1990. Vol.54. N 4. P.20–35.
- Nasution H.N., Mavondo F. T., Matanda M. J., Ndubisi N.O. Entrepreneurship: Its Relationship with Market Orientation and Learning Orientation and as Antecedents to Innovation and Customer Value. *Industrial Marketing Management*. 2011. Vol.40. N 3. P.336–345.
- Nguyen T.D., Barrett N.J. The Knowledge-Creating Role of the Internet in International Business: Evidence from Vietnam. *Journal of International Marketing*. 2006. Vol.14. N 2. P.116–147.
- Nguyen T.D., Barrett N.J., Fletcher R. Information Internalisation and Internationalisation-Evidence from Vietnamese Firms. *International Business Review*. 2006. Vol.15. N 6. P.682–701.
- Noble C.H., Sinha R.K., Kumar A. Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications. *Journal of Marketing*. 2002. Vol.66. N 4. P.25–39.
- O’Cass A., Ngo L.V. Winning through Innovation and Marketing: Lessons from Australia and Vietnam. *Industrial Marketing Management*. 2011. Vol.40. N 8. P.1319–1329.
- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 2009. Vol.33. N 3. P.761–787.

- Real J.C., Roldán J.L., Leal A. From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analysing the Mediating Role of Organizational Learning and the Moderating Effects of Organizational Size. *British Journal of Management*. 2014. Vol. 25. N 2. P.186–208.
- Rhee J., Park T., Lee D.H. Drivers of Innovativeness and Performance for Innovative SMEs in South Korea: Mediation of Learning Orientation. *Technovation*. 2010. Vol. 30. N 1. P.65–75.
- Ripollés M., Blesa A., Monferrer D. Factors Enhancing the Choice of Higher Resource Commitment Entry Modes in International New Ventures. *International Business Review*. 2012. Vol. 21. N 4. P.648–666.
- Rodríguez Gutiérrez P., Fuentes Fuentes M.M., Rodríguez Ariza L. Strategic Capabilities and Performance in Women-Owned Businesses in Mexico. *Journal of Small Business Management*. 2014. Vol. 52. N 3. P.541–554.
- Ruokonen M., Saarenketo S. The Strategic Orientations of Rapidly Internationalizing Software Companies. *European Business Review*. 2009. Vol. 21. N 1. P.17–41.
- Ruvio A.A., Shoham A., Vigoda-Gadot E., Schwabsky N. Organizational Innovativeness: Construct Development and Cross-Cultural Validation. *Journal of Product Innovation Management*. 2014. Vol. 31. N 5. P.1004–1022.
- Salavou H. Do Customer and Technology Orientations Influence Product Innovativeness in SMEs? Some New Evidence from Greece. *Journal of Marketing Management*. 2005. Vol. 21. N 3/4. P.307–338.
- Salavou H., Baltas G., Lioukas S. Organisational Innovation in SMEs: The Importance of Strategic Orientation and Competitive Structure. *European Journal of Marketing*. 2004. Vol. 38. N 9/10. P.1091–1112.
- Santos-Vijande M.L., Sanzo-Pérez M.J., Álvarez-González L.I., Vázquez-Casielles R. Organizational Learning and Market Orientation: Interface and Effects on Performance. *Industrial Marketing Management*. 2005. Vol. 34. N 3. P.187–202.
- Schindehutte M., Morris M.H., Kocak A. Understanding Market-Driving Behavior: The Role of Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*. 2008. Vol. 46. N 1. P.4–26.
- Sciasci S., Naldi L., Hunter E. Market Orientation as Determinant of Entrepreneurship: An Empirical Investigation on SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2006. Vol. 2. N 1. P.21–38.
- Shirokova G.V. Predprinimatel'skaya orientatsiya: istoki kontseptsii i osnovnye podkhody k issledovaniyu (Entrepreneurial Orientation: Origins of the Concept and the Main Research Approaches). *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta*. 2012. Vol. 10. N 1. P.55–72.
- Sinkula J., Baker W., Noordewier T. A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1997. Vol. 25. N 4. P.305–318.
- Slater S.F., Narver J.C. The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research*. 2000. Vol. 48. N 1. P.69–73.
- Spillecke S.B., Brettel M. Antecedents and Performance Implications of a Sales Department's Learning and Entrepreneurial Orientation in SMEs. *Journal of Small Business Management*. 2014. Vol. 52. N 3. P.407–426.

- Srivastava P., Yoo J., Frankwick G.L., Voss K.E. Evaluating the Relationship of Firm Strategic Orientations and New Product Development Program Performance. *Journal of Marketing Theory & Practice*. 2013. Vol.21. N 4. P.429–440.
- Tajeddini K. Effect of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovativeness: Evidence from the Hotel Industry in Switzerland. *Tourism Management*. 2010. Vol.31. N 2. P.221–231.
- Venkatraman N. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Management Science*. 1989. Vol.35. N 8. P.942–962.
- Wang C.L. Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 2008. Vol.32. N 4. P.635–657.
- Wang E.T.G., Wei H.L. The Importance of Market Orientation, Learning Orientation, and Quality Orientation Capabilities in TQM: An Example from Taiwanese Software Industry. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2005. Vol.16. N 10. P.1161–1177.
- Wright P., Kroll M., Pray B., Lado A. Strategic Orientations, Competitive Advantage, and Business Performance. *Journal of Business Research*. 1995. Vol.33. N 2. P.143–151.
- Yilmaz C., Alpkan L., Ergun E. Cultural Determinants of Customer- and Learning-Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm Performance. *Journal of Business Research*. 2005. Vol.58. N 10. P.1340–1352.
- Zahra S.A. Being Entrepreneurial and Market-Driven: Implications for Company Performance. *Journal of Strategy and Management*. 2008. Vol.1. N 2. P.125–142.
- Zhou K.Z., Yim C.K.B., 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.
- Zortea-Johnston E., Darroch J., Matear S. Business Orientations and Innovation in Small and Medium Sized Enterprises. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2012. Vol.8. N 2. P.145–164.

## Приложение 1

## Распределение статей по научным журналам

Название журнала	Количество статей
1	2
Журналы категории А и В рейтинга научных журналов ABS, в том числе:	56
Journal of Small Business Management	8
Industrial Marketing Management	6
Journal of Business Research, European Journal of Marketing	5
Entrepreneurship Theory and Practice, International Business Review, Journal of Marketing, International Marketing Review	3
Journal of Business Venturing, Journal of the Academy of Marketing Science, Journal of International Marketing	2

Окончание прил. 1

1	2
Strategic Management Journal, Organization Science, Journal of Management, Journal of Management Studies, British Journal of Management, Journal of Product Innovation Management, Journal of World Business, International Journal of Research in Marketing, International Small Business Journal, Asia Pacific Journal of Management, Marketing Letters, R and D Management, Tourism Management, Technovation	1
Журналы категории C и D рейтинга научных журналов ABS и другие журналы	23
<b>Всего</b>	<b>79</b>

Приложение 2

**Резюме исследований индивидуального влияния стратегических ориентаций на результаты деятельности компании**

Авторы	Проблематика	Основные результаты
1	2	3
<i>Стратегические ориентации и результаты деятельности компании</i>		
[Baker, Sinkula, 1999b; Salavou, Baltas, Lioukas, 2004; Zhou, Yim, Tse, 2005; Li, Liu, Zhao, 2006; Frishammar, Hörte, 2007; Baker et al., 2009; Sinkula, 2009; Kaya, Patton, 2011; Zortea-Johnston, Darroch, Matear, 2012]	Какие типы стратегических ориентаций наиболее эффективны для развития новых продуктов? Как стратегические ориентации влияют на степень инновационности продукта, успех инноваций?	Стратегические ориентации способствуют улучшению инновационности, которая часто служит посредником между ними и результатами деятельности компании. Предпринимательские фирмы развивают инновации, движимые рынком, и инновации, движущие рынок, тогда как ориентированные на рынок фирмы — только первые из них. Рыночная и технологическая ориентации способствуют развитию технологических инноваций. Предпринимательская ориентация развивает как технологические инновации, так и инновации в развивающихся сегментах рынка
[Slater, Narver, 2000; Farrell, Oczkowski, 2002; Noble, Sinha, Kumar, 2002; Li, 2005; Kropp, Lindsay, Shoham, 2006; Tajeddini, 2010]	Как стратегические ориентации связаны с разными показателями результатов деятельности фирмы?	Ориентация на потребителя и предпринимательская ориентация позволяют фирме достичь целей по увеличению прибыли, выручки и рентабельности инвестиций. Высокий уровень рыночной ориентации приводит к лучшим результатам деятельности по сравнению с ориентацией на обучение или предпринимательство

## Продолжение прил. 2

1	2	3
[Frishammar, Andersson, 2009; Colton, Roth, Bearden, 2010; Liu, Li, Xue, 2011]	Как стратегические ориентации связаны с результатами международной деятельности фирмы?	Предпринимательская ориентация положительно связана со степенью интернационализации фирмы, в то время как рыночная ориентация показывает нелинейную связь. Компоненты стратегических ориентаций по-разному связаны с результатами международной деятельности
[Celuch, Kasouf, Pemvemba, 2002; Abebe, Angriawan, 2014]	Какие способности присущи фирмам с разными типами стратегических ориентаций?	Рыночная и предпринимательская ориентации положительно связаны с поиском новых и использованием существующих возможностей. Фирмы с высоким уровнем рыночной ориентации развивают рыночные способности, фирмы с ориентацией на обучение — как рыночные способности, так и способности, связанные с накоплением и развитием знаний
<i>Стратегические ориентации в разных контекстах организационной среды</i>		
[Laukkanen et al., 2013]	Как стратегические ориентации связаны с ростом фирмы в разных странах?	Предпринимательская и рыночная ориентации положительно связаны с ростом фирмы в контексте развитого и развивающегося рынка, положительная связь ориентации на обучение обнаружена только в условиях развивающегося рынка
[Yilmaz, Alpkan, Ergun, 2005]	Как стратегические ориентации связаны с результатами деятельности фирмы в разных культурах?	Ориентации на потребителя и обучение формируются и оказывают воздействие на результаты деятельности фирмы в условиях коллективистской культурной среды и подходящей организационной культуры
[Hult, Hurley, Knight, 2004; Luo, Sivakumar, Liu, 2005]	Как стратегические ориентации связаны с результатами деятельности фирмы в зависимости от условий внешней среды?	Ведение бизнеса в условиях глобализации, а также турбулентной среды оказывает влияние на связь стратегических ориентаций с ростом продаж и инновационностью

1	2	3
[Hult, Snow, Kandemir, 2003; Real, Roldán, Leal, 2014]	Как стратегические ориентации связаны с результатами деятельности фирм разного размера и возраста?	Предложены наиболее подходящие типы ориентаций для фирм разного размера и возраста, развитие которых позволяет улучшить результаты деятельности бизнеса
[Barrett, Balloun, Weinstein, 2005a; 2005b]	Как стратегические ориентации связаны с результатами деятельности фирм коммерческого и государственного секторов экономики?	Уровни развития предпринимательской ориентации, рыночной ориентации и ориентации на обучение одинаковые в коммерческих и некоммерческих фирмах, однако в коммерческом секторе их влияние на результаты деятельности фирмы выше

Приложение 3

**Резюме исследований совместного влияния стратегических ориентаций на результаты деятельности компании**

Авторы	Проблематика	Основные результаты
1	2	3
<i>Последовательная связь между стратегическими ориентациями</i>		
[Farrell, 2000; Liu, Luo, Shi, 2002; 2003; Lee, Tsai, 2005; Salavou, 2005; Wang, Wei, 2005; Keskin, 2006; Lin, Peng, Kao, 2008; Wang, 2008; Rhee, Park, Lee, 2010; Mu, Benedetto, 2011; Mahmoud, Yusif, 2012; Hakala, 2013; Jiménez et al., 2014]	Как стратегические ориентации взаимодействуют друг с другом? Способствует ли развитие одних типов ориентаций повышению уровня других типов? Играет ли ориентация на обучение роль связующего элемента между другими ориентациями и результатами деятельности компании?	Ориентация на обучение играет роль медиатора во взаимодействии между другими типами ориентаций и результатами деятельности бизнеса. Развитие предпринимательской или рыночной ориентации развивает способность фирмы к обучению, которая усиливает их связь с инновационностью, успехом коммерциализации новых продуктов, прибыльностью фирмы, эффективностью ее деятельности, и помогает повысить конкурентное преимущество

## Продолжение прил. 3

1	2	3
[Sciascia, Naldi, Hunter, 2006; Srivastava et al., 2013; Rodríguez, Fuentes, Rodríguez, 2014; Spillecke, Brettel, 2014]	Является ли предпринимательская ориентация медиатором между другими типами стратегических ориентаций и результатами деятельности компании?	Ориентация на обучение и рыночная ориентация влияют на развитие предпринимательской ориентации и опосредованно воздействуют на результаты деятельности фирмы
[Morris, Paul, 1987; Matsuno, Mentzer, Özsomer, 2002; Mavondo, Chimhanzi, Stewart, 2005; Santos-Vijande et al., 2005; Nguyen, Barrett, 2006; Nguyen, Barrett, Fletcher, 2006; Schindehutte, Morris, Kocak, 2008; O'Cass, Ngo, 2011; Ripollés, Blesa, Monferrer, 2012]	Позволяет ли ориентация фирмы на рынок повысить воздействие других стратегических ориентаций на результаты деятельности компании?	Рыночная ориентация полностью или частично играет роль медиатора между другими ориентациями и результатами деятельности бизнеса. Предпринимательская и рыночная ориентации связаны между собой, и дальнейшее изучение состоит в выявлении направления причинно-следственной связи между ними
<i>Взаимодополнение стратегических ориентаций</i>		
[Miles, Arnold, 1991; Becherer, Maurer, 1997]	Представляют ли собой рыночная и предпринимательская ориентации разные конструкты? Какова связь между ними?	Рыночная и предпринимательская ориентации являются разными теоретическими конструктами, которые сильно связаны между собой
[Baker, Sinkula, 1999a; Grinstein, 2008; González-Benito, González-Benito, Muñoz-Gallego, 2009; Merlo, Auh, 2009; Ruokonen, Saarenketo, 2009; Li, Wei, Liu, 2010; Nasution et al., 2011; Brockman, Jones, Becherer, 2012; Fang et al., 2014]	Дополняют ли стратегические ориентации друг друга при их воздействии на результаты деятельности фирмы? Как одновременное развитие нескольких типов ориентаций связано с результативностью бизнеса?	Предпринимательская ориентация, рыночная ориентация и ориентация на обучение являются взаимодополняющими стратегическими ориентациями, каждая из которых вносит свой специфический вклад в улучшение результатов деятельности фирмы. Рыночная ориентация с наибольшей степенью связана с ориентацией на обучение, предпринимательство и сотрудников

1	2	3
[Hult, Ketchen, Arrfelt, 2007; Gnizy, Baker, Grinstein, 2014; Lonial, Carter, 2015]	Является ли совместное влияние стратегических ориентаций на результаты деятельности фирмы более сильным, чем влияние каждой ориентации по отдельности?	Стратегические ориентации представляют собой элементы конструкторов высшего порядка — позиционного преимущества фирмы, проактивной культуры обучения или культуры конкурентоспособности, которые положительно связаны с результатами деятельности фирмы
[Atuahene-Gima, Slater, Olson, 2005; Bhuian, Menguc, Bell, 2005; Li et al., 2008]	Комбинации каких компонентов и уровней развития стратегических ориентаций позволяют достичь лучших результатов деятельности фирмы?	Комбинация рыночной ориентации и компонентов предпринимательской ориентации (инновационности и проактивности) положительно влияет на результаты деятельности бизнеса. Другой эффективной комбинацией является высокий уровень развития рыночной ориентации и средний уровень предпринимательской
[Atuahene-Gima, Ko, 2001; Hakala, Kohtamäki, 2011; Balodi, 2014]	Какие группы компаний можно выделить в зависимости от конфигураций разных типов стратегических ориентаций?	На основе конфигураций ориентации на потребителя, технологической и предпринимательской ориентаций выделено три типа компаний. С учетом разных комбинаций предпринимательской и рыночной ориентаций предложено пять или четыре группы компаний
[Zahra, 2008; Boso, Cadogan, Story, 2012; 2013; Boso, Story, Cadogan, 2013]	Какие конфигурации стратегических ориентаций позволяют фирме достичь лучших результатов деятельности в определенных условиях?	Одновременное развитие предпринимательской и рыночной ориентаций положительно связано с результатами деятельности фирмы в контексте высокотехнологичных отраслей, высокодинамичной и конкурентной внешней среды, а также при наличии финансового капитала и социальных связей с менеджерами других фирм

Статья поступила в редакцию 25 июня 2015 г.

#### Контактная информация

Беляева Татьяна Васильевна — аспирант; [t.beliaeva@gsom.pu.ru](mailto:t.beliaeva@gsom.pu.ru)

Beliaeva Tatiana V. — Doctoral Student; [t.beliaeva@gsom.pu.ru](mailto:t.beliaeva@gsom.pu.ru)