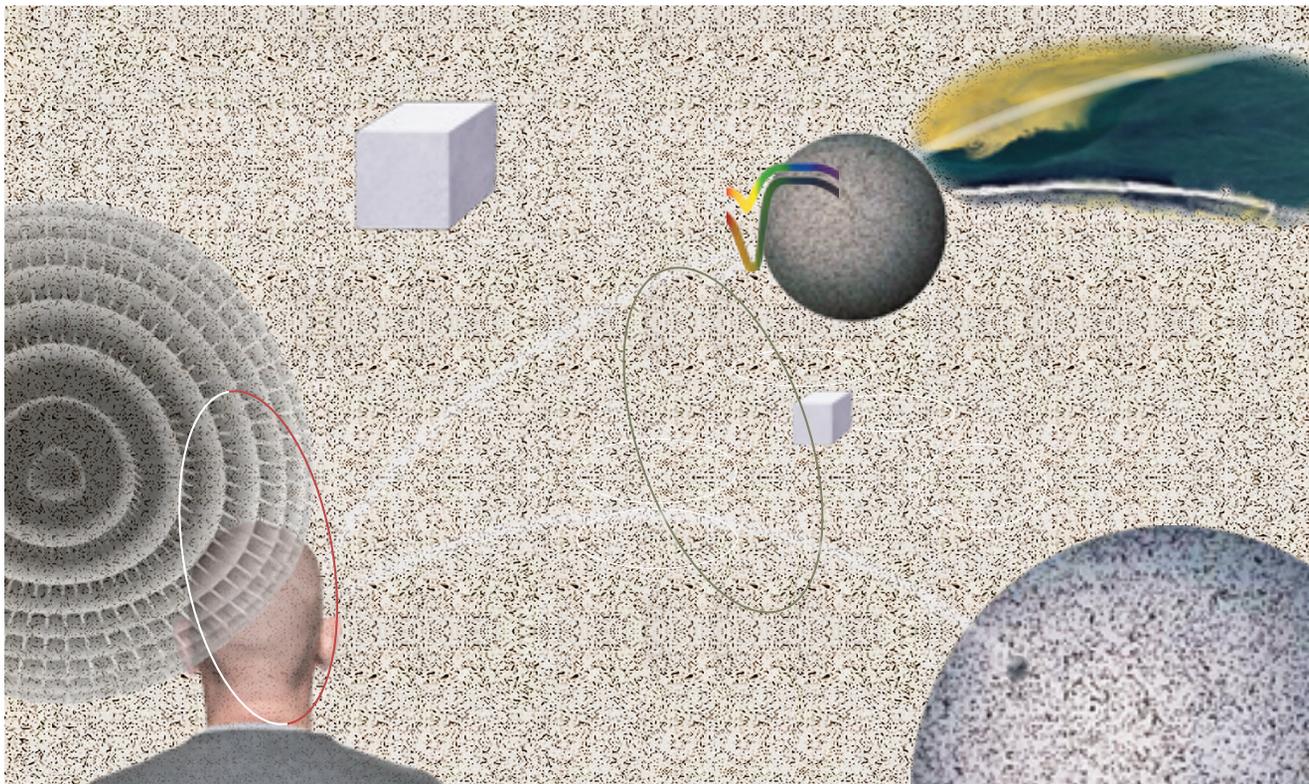


# Предпринимательская ориентация российских фирм: роль внешней среды

Галина Широкова<sup>1</sup>, Карина Богатырева<sup>II</sup>, Татьяна Беляева<sup>III</sup>



<sup>1</sup> Профессор. E-mail: shirokova@gsom.spbpu.ru

<sup>II</sup> Аспирант. E-mail: bogatyreva.karina@gmail.com

<sup>III</sup> Аспирант. E-mail: st020240@student.spbu.ru

Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета

Адрес: 199004, Санкт-Петербург, Волховский пер, 1/3

## Аннотация

В статье анализируется связь между отдельными компонентами предпринимательской ориентации — инновационностью, проактивностью и готовностью к риску — и результатами деятельности российских малых и средних предприятий. Уточнена роль предпринимательской ориентации в достижении фирмой лучших показателей в условиях развивающегося рынка с учетом факторов внешней среды.

Выводы подкреплены данными опроса руководителей российских малых и средних компаний разных секторов, обработанными с применением метода моделирования структурными уравнениями. По итогам обследования более чем сотни российских фирм были установле-

ны различия в наборе составляющих предпринимательской ориентации по сравнению с развитыми государствами. Для развивающихся стран, включая Россию, характерна двухмерная структура предпринимательской ориентации, в которой инновационное и проактивное поведение воспринимается как один компонент, а готовность к риску — другой.

Установлено, что в российских условиях положительная связь между инновационностью/проактивностью и результатами деятельности проявляется только в динамичной или враждебной внешней среде. Специфика отечественной институциональной и культурной ситуации служит объяснению полученных выводов.

**Ключевые слова:** предпринимательская ориентация; результаты деятельности; внешняя среда; развивающиеся рынки; моделирование структурными уравнениями

**Цитирование:** Shirokova G., Bogatyreva K., Beliaeva T. (2015) Entrepreneurial Orientation of Russian Firms: the Role of External Environment. *Foresight and STI Governance*, vol. 9, no 3, pp. 6–25. DOI: 10.17323/1995-459x.2015.3.6.25

DOI: 10.17323/1995-459X.2015.3.6.25

В условиях постоянно меняющейся деловой среды компании ищут новые возможности, которые обеспечат им рост и увеличение рыночной доли. Они стремятся быть более инновационными, реализуя предпринимательские инициативы, чтобы сохранить конкурентные преимущества и поддерживать устойчивые позиции на рынке [Rothaermel, 2008].

Концепция предпринимательской ориентации впервые была сформулирована свыше 30 лет назад и сейчас является одним из наиболее популярных направлений исследований в стратегическом менеджменте и предпринимательстве [Широкова, 2012; Wales et al., 2013]. Она характеризует активную стратегическую позицию компании, которая связана с непрерывным развитием инновационной деятельности, проактивным поведением и готовностью инвестировать в проекты с высокой степенью неопределенности, когда результат неочевиден, а вероятность успеха — неизвестна [Covin, Slevin, 1989; Stam, Elfring, 2008].

На протяжении трех последних десятилетий предпринимательская ориентация и ее роль в бизнесе получили широкое освещение на примере предприятий из развитых государств, тогда как исследования в развивающихся странах прогрессировали более медленными темпами [Lan, Wu, 2010; Wales et al., 2013; 2015]. В этой связи инструментарий, разработанный для операционализации рассматриваемого понятия как теоретического конструкта<sup>1</sup>, состоящего из трех компонентов (инновационности, проактивности, готовности к риску) [Covin, Slevin, 1989], был апробирован в условиях развитого рынка. Применение подобного подхода в контексте, отличном от оригинального, может привести к неадекватной эмпирической оценке соответствующих компонентов, входящих в структуру<sup>2</sup> предпринимательской ориентации [Hansen et al., 2011]. Дискуссия о надежности шкалы ее измерения поставила под вопрос контекстуальную инвариантность самого конструкта. Ряд исследований показали, что структура предпринимательской ориентации не всегда оказывается трехкомпонентной. Таким образом, классический подход к ее концептуализации и операционализации в условиях развивающегося рынка требует соответствующей адаптации.

В академической литературе были приняты многочисленные попытки изучения зависимости между предпринимательской ориентацией и результатами деятельности фирмы. Неоднократно анализировались факторы, способные повлиять на силу и направление этой связи в различных внешних условиях [Rauch

et al., 2009]. Несмотря на то что ряд исследований выявили положительную связь между предпринимательской ориентацией и результативностью фирмы [Широкова, Богатырева, 2014; Boso et al., 2013; Lumpkin, Dess, 2001; Rauch et al., 2009; Wiklund, Shepherd, 2005], в других случаях была обнаружена отрицательная [Куликов, Широкова, 2010; Arbaugh et al., 2009; Hart, 1992] или нелинейная зависимость [Dai et al., 2014; Su et al., 2011; Tang et al., 2008; Wales et al., 2013]. Подобные противоречия в выводах, по-видимому, обусловлены тем, что сила и направленность изучаемой связи во многом определяются характеристиками внешней среды, в которой компания осуществляет операции [Lumpkin, Dess, 1996; Wiklund, Shepherd, 2005]. Деловой климат в конкретных странах способен сформировать предпринимательское поведение [Чепуренко, Яковлев, 2013; Широкова, Соколова, 2013; Lee, Peterson, 2000; Marino et al., 2002] и предопределить особенности его влияния на результаты деятельности фирмы. Таким образом, исследование связи последних с предпринимательской ориентацией в контексте развивающегося рынка поможет лучше понять сущность указанной зависимости в данной среде и оценить значимость каждого из названных компонентов для компании.

Цель статьи — изучить специфику предпринимательской ориентации российских малых и средних компаний и связь с результатами их деятельности, учитывая факторы внешней среды. Мы опираемся на многомерный подход к концептуализации предпринимательской ориентации [Lumpkin, Dess, 1996]. Он предполагает, что все ее компоненты могут быть присущи фирме в разной степени и изменяться независимо друг от друга. С его помощью можно оценить связь каждого из них с результативностью бизнеса.

В рамках настоящего исследования мы попытаемся ответить на следующие вопросы:

- какова структура (набор составляющих) предпринимательской ориентации фирм в российском контексте?
- как предпринимательская ориентация связана с продуктивностью отечественных малых и средних предприятий?
- изменяется ли характер связи предпринимательской ориентации с эффективностью бизнеса в условиях динамичной, враждебной и неоднородной внешней среды?

Теоретической основой исследования выступают ресурсный [Barney, 1991] и ситуационный [Lawrence, Lorsch, 1967] подходы. Первый рассматривает предпринимательскую ориентацию как редкий, ценный, уникальный, не

<sup>1</sup> Под теоретическим конструктом будем понимать ненаблюдаемую характеристику, которая может быть определена через обозначение набора соответствующих наблюдаемых переменных и взаимосвязей между ними.

<sup>2</sup> Под структурой теоретического конструкта будем понимать ассоциируемый с ним набор составляющих, которые могут быть измерены множеством наблюдаемых переменных.

поддающийся имитации актив, повышающий производительность компании. Согласно второму, большего успеха добиваются организации, достигшие баланса между параметрами внутренней среды и особенностями внешнего окружения [Smith, Lewis, 2011].

Наш анализ базируется на данных выборки из 104 российских малых и средних компаний с учетом контекстуальных особенностей развивающегося рынка<sup>3</sup>. Используемый при этом метод моделирования структурными уравнениями позволяет учесть особенности структуры теоретических конструкторов, операционализируемых множеством наблюдаемых переменных; одним из них и является предпринимательская ориентация.

Принимая во внимание, что концепции, сформулированные для развитого рынка, обычно требуют адаптации при применении к рынкам развивающимся [Bruton et al., 2013], мы оцениваем взаимосвязи компонентов предпринимательской ориентации на определенной выборке. Установлено, что в российском контексте она воспринимается как двухмерный конструктор, в котором инновационность и проактивность объединены в одну составляющую, а готовность к риску представляет отдельный компонент. Рассматривая особенности условий, в которых действует предприятие, мы подчеркиваем важность характеристик внешней среды в формировании связи между предпринимательской ориентацией и результативностью бизнеса.

В первом разделе статьи представлены теоретическая основа и гипотезы исследования. Второй посвящен используемым методам эмпирического исследования. В третьем представлены основные результаты анализа, в четвертом — их обсуждение. В заключении систематизированы ограничения и возможные направления дальнейших исследований в данной области.

## Теоретическая основа и гипотезы исследования

### Предпринимательская ориентация и результативность бизнеса

Предпринимательская ориентация фирмы — стратегический процесс, который характеризуется развитием инноваций, активной позицией на рынке и умением ориентироваться в условиях неопределенности. Следовательно, ее теоретический конструктор охватывает три измерения: инновационность (склонность к созданию новых идей), проактивность (поиск новых возможностей на рынке) и готовность к риску [Covin, Slevin,

1989; Stam, Elfring, 2008]. Существуют два подхода к концептуализации предпринимательской ориентации: одномерный (*unidimensional*) [Covin, Slevin, 1989] и многомерный (*multidimensional*) [Lumpkin, Dess, 1996].

Согласно одномерному подходу, только фирмы с высоким уровнем развития всех компонентов могут считаться предпринимательскими. В свою очередь многомерный подход рассматривает эти составляющие как независимые друг от друга, и фирма может являться предпринимательской, даже если не все они достигли должных отметок.

Эмпирические исследования связи предпринимательской ориентации и результативности компании проводились неоднократно. В большинстве из них продемонстрировано, что такая зависимость носит положительный характер [Martins, Rialp, 2013; Rauch et al., 2009; Van Doorn et al., 2013; Wiklund, Shepherd, 2003, 2005; Zahra, 1991].

Предпринимательская стратегическая позиция предоставляет бизнесу многочисленные преимущества [Rauch et al., 2009]. Так, благодаря ей компании способны создавать идеи, воплощать их в новых продуктах и услугах, участвовать в рискованных проектах, предвидеть будущие потребности и находить новые возможности на рынке [Covin, Slevin, 1989], адаптироваться к вызовам внешней среды [Covin, Slevin, 1989; Hameed, 2011; Khandwalla, 1976]. Развитие предпринимательского поведения обеспечивает более точное позиционирование на рынке с учетом внешних и внутренних факторов. Предпринимательская ориентация также рассматривается как уникальный ресурс — организационная способность, позволяющая создавать конкурентное преимущество и улучшать результаты [Aloulou, Fayolle, 2005; Grande et al., 2011; Madsen, 2007; Wiklund, Shepherd, 2011]. Ее развитие способно повлечь за собой адаптацию альтернативных стратегических векторов и компетенций которые в свою очередь могут положительно повлиять на производственные показатели бизнеса, усилить рыночный фокус [Blesa, Ripolles, 2003; Matsuno et al., 2002], ориентацию на знания [Alegre, Chiva, 2013], активизировать экспериментальное обучение [Zhao et al., 2011], ускорить вывод новых продуктов, услуг и технологий на рынок [Clausen, Korneliusen, 2012] и т. п.

Некоторые авторы комбинируют одномерный и многомерный подходы к концептуализации предпринимательской ориентации, изучая влияние ее отдельных компонентов (инновационности, проактивности и готовности к риску) на результаты бизнеса [Широкова,

<sup>3</sup> Детальный обзор подходов к определению и классификации развивающихся рынков приведен в работе [Алканова, Смирнова, 2014]. Россия относится к этой категории согласно всем основным классификациям (ООН, МВФ, BRICS, Next Eleven, EMGP, Morgan Stanley Capital International, FTSE, Standard&Poor's, BBVA). Отмеченные классификации основаны на макроэкономических показателях, характеристиках качества рыночной среды, развития инфраструктуры и т. п.

Богатырева, 2014; Dai et al., 2014; Kreiser, Davis, 2010]; при этом выявлены положительные эффекты [Richard et al., 2004; Simon et al., 2011; Van Doorn et al., 2013].

Инновационное и проактивное мышление создает прочную основу для увеличения доли рынка и дальнейшей дифференциации продукта [Wiklund, Shepherd, 2005]. Высокий уровень проактивности зачастую позволяет компаниям использовать преимущество первого хода и одновременно развивает способность к предсказанию грядущих изменений внешней среды, что позволяет предпринимать своевременные меры [Lumpkin, Dess, 1996]. Фирмы, отличающиеся сильной предпринимательской ориентацией, как правило, постоянно отслеживают подобные изменения, и ищут новые возможности для укрепления конкурентных позиций, тем самым повышают свою результативность [Keh et al., 2007]. Участие в рискованных проектах, характеризующихся неопределенностью, дает шанс на получение высокой прибыли [Martins, Rialp, 2013]. Специфика, присущая предпринимательски ориентированным фирмам, приобретает особое значение в условиях развивающихся рынков, поскольку они, как правило, характеризуются повышенной нестабильностью внешней среды [Ahlstrom, Bruton, 2002], что требует активной стратегической позиции. В этой связи можно предположить следующее.

*Гипотеза 1. Каждый компонент предпринимательской ориентации (инновационность, проактивность, готовность к риску) положительно связан с результатами деятельности фирм, работающих на развивающихся рынках.*

### **Влияние ситуационных переменных на связь предпринимательской ориентации и результатов деятельности фирмы**

Предпринимательская ориентация может рассматриваться как механизм адаптации фирмы к условиям внешней среды. Ситуационный подход в исследованиях процесса разработки и реализации стратегии учитывает различные параметры внешнего контекста при формировании стратегий [Cyert, March, 1963; Saeed et al., 2014; Simon, 1957]. Соответственно стратегические ориентации бизнеса также развиваются под воздействием внешней среды [Rosenbusch et al., 2013], параметры которой могут оказать влияние на силу и направление связи предпринимательской ориентации и результатов деятельности фирмы [Kreiser, Davis, 2010].

Одной из таких характеристик внешнего окружения фирмы является динамизм, отражающий степень неопределенности и скорость изменений в отрасли [Miller, Friesen, 1983]. Изменения на рынке обусловлены технологическими инновациями, трансформацией потребительского спроса и предпочтений, непредсказуемым

поведением конкурентов [Caruana et al., 2002; Miller, Friesen, 1982]. Динамичная внешняя среда создает сложности для фирм, оперирующих в условиях неопределенности, и вместе с тем открывает новые возможности для расширения бизнеса, формирования и развития конкурентных преимуществ [Ruiz-Ortega et al., 2013].

Исследования [Covin, Slevin, 1989; Miller, 1983; Miller, Friesen, 1983; Rauch et al., 2009; Wiklund, Shepherd, 2004] свидетельствуют, что предпринимательская стратегическая позиция оказывается более предпочтительной для фирм, действующих в высокодинамичном контексте. Предприятия с подобной ориентацией часто встречаются в условиях, отличающихся высоким динамизмом и коротким жизненным циклом продуктов, в частности в высокотехнологичных отраслях [Moriarty, Kosnik, 1989].

В этих обстоятельствах связь предпринимательской ориентации с результатами деятельности оказывается сильнее [Lisboa et al., 2011], поскольку такие фирмы используют возникающие на рынке возможности более продуктивно [Moreno, Casillas, 2008; Rauch et al., 2009; Wales et al., 2013]. Они адаптируются к динамичной внешней среде, разрабатывая инновационные решения, осваивая новые рынки и участвуя в высокорисковых проектах [Alexandrova, 2004; Frank et al., 2010]. Укрепление предпринимательской ориентации в подобных условиях помогает отслеживать зарождающиеся тенденции на рынке, учитывать их при разработке новых продуктов, расширять продуктовый портфель.

Развивающиеся рынки в сравнении с развитыми характеризуются высокой неопределенностью [Ahlstrom, Bruton, 2002; Tang, Tang, 2012], и в данном контексте предпринимательская ориентация поможет достичь более высоких результатов [Tang, Tang, 2012; Zhou, Li, 2007]. С учетом сказанного возможна следующая гипотеза.

*Гипотеза 2а. Динамизм внешней среды усиливает положительную связь между каждой составляющей предпринимательской ориентации (инновационностью, проактивностью, готовностью к риску) и результатами деятельности фирм, работающих в условиях развивающегося рынка.*

Другой параметр внешней среды — враждебность, связанная с различными угрозами существованию фирмы [Miller, Friesen, 1982]. К ним относятся сужение рынков продуктов и услуг, ограниченный доступ к необходимым трудовым, материальным и иным ресурсам либо их нехватка по другим причинам, вмешательство государства, неблагоприятные демографические тенденции и т. п. [Alexandrova, 2004; Caruana et al., 2002; McGee et al., 2012; Miller, Friesen, 1983]. Ряд исследований показали, что во враждебной среде предпринимательские фирмы показывают лучшие результаты

в сравнении с консервативными, поскольку их инновационное поведение помогает более эффективно справляться с внешними угрозами [Covin, Slevin, 1989; Kreiser, Davis, 2010; McGee et al., 2012; Miller, 1983; Miller, Friesen, 1982, 1983; Rosenbusch et al., 2013].

Враждебность внешней среды требует не только инновационного и проактивного поведения, но и готовности рисковать, что в свою очередь обеспечит достижение более высоких результатов [Широкова, Соколова, 2011; Miller, Friesen, 1982]. Инновационность позволяет модифицировать продукты и услуги в соответствии с потребностями и предпочтениями клиентов [Kreiser, Davis, 2010; Vij, Bedi, 2012]. Рисковые и проактивные действия на рынке дают возможность опережать конкурентов и своевременно находить необходимые ресурсы [De Clercq et al., 2010; Miller, 1983]. Чтобы опередить конкурентов во враждебной среде, менеджеры «склонны принимать на себя риски, поощряя перемены и инновации» [Covin, Slevin, 1989, p. 218]. Готовность к риску, проактивное и инновационное поведение вместо пассивной реакции — залог успешной стратегии для поддержания конкурентного преимущества во враждебной среде.

Благоприятная среда, напротив, характеризуется в первую очередь свободным доступом к ресурсам [Covin, Slevin, 1989]. В этих условиях отсутствует острая необходимость развивать предпринимательскую ориентацию для достижения лучших результатов, и успеха могут добиться даже компании с консервативными стратегиями, [Martins, Rialp, 2013]. Как результат, в благоприятной среде фирмы с сильной предпринимательской ориентацией встречаются реже по сравнению с враждебной [Miller, Friesen, 1982].

На развивающихся рынках уровень враждебности считается более высоким, чем на развитых [Ahlstrom, Bruton, 2002]. Это может объясняться несовершенством институтов в развивающихся экономиках, что создает определенные угрозы для бизнеса. В контексте развивающихся рынков регулятивная среда, включая процесс регистрации компании, временные и финансовые издержки для выполнения административных требований, налоговые правила и т. п. препятствуют развитию бизнеса, что требует активной предпринимательской стратегической позиции [Li, Zhang, 2007].

С учетом изложенного, вытекает следующее предположение.

*Гипотеза 2b. Враждебность внешней среды усиливает положительную связь между каждой составляющей предпринимательской ориентации (инновационностью, проактивностью, готовностью к риску) и результатами деятельности в условиях развивающегося рынка.*

Важной характеристикой внешнего контекста, способного оказать влияние на связь пред-

принимательской ориентации и результатов деятельности фирмы, является неоднородность. Со средой такого типа обычно сталкиваются диверсифицированные предприятия, осуществляющие операции в различных, не всегда тесно связанных друг с другом, областях [Miller, Friesen, 1982], а также фирмы, работающие в странах с высокой дифференциацией регионов по уровню экономического и культурного развития. Для неоднородной внешней среды свойственны существенные различия в предпочтениях потребителей, поведении конкурентов и применяемых бизнес-моделях [Caruana et al., 2002; Fayolle et al., 2010]. Подобное многообразие осложняет ведение бизнеса и заставляет прибегать к самым разным подходам в осуществлении деятельности [Rosenbusch et al., 2013].

Неоднородная среда предполагает рыночную сегментацию, а это вопрос развития широкого и диверсифицированного продуктового портфеля. Готовность участвовать в рискованных и инновационных проектах в сочетании с проактивным поведением помогает предпринимательским фирмам в развитии такого портфеля [Miller, Friesen, 1982; 1983]. Гетерогенные внешние условия обуславливают разнообразие в подходах к ведению бизнеса в разных сегментах рынка, реализации административных практик и применению технологий производства. Предпринимательская ориентация связана с развитием ориентации на знания [Wang, 2008], гибкости и способности адаптировать стратегии к разнородной среде [Caruana et al., 2002; Miller, 1983; Rosenbusch et al., 2013]. Это позволяет максимально удовлетворить интересы потребителей и повысить результативность бизнеса. Проактивное поведение дает возможность раньше других занять соответствующие рыночные ниши и воспользоваться преимуществом первого хода [Fayolle et al., 2010].

Таким образом, можно предположить, что во внешней среде, характеризующейся высокой степенью неоднородности, предпринимательская ориентация положительно связана с результатами деятельности фирмы.

*Гипотеза 2с. Гетерогенность внешней среды усиливает положительную связь между каждой составляющей предпринимательской ориентации (инновационностью, проактивностью, готовностью к риску) и результатами деятельности компаний.*

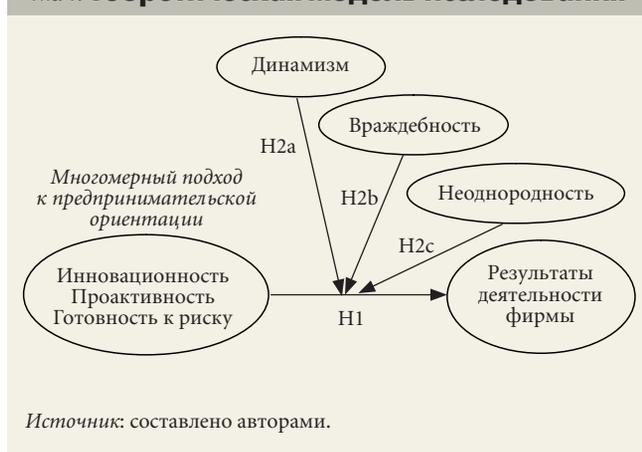
Теоретическая модель исследования представлена на рис. 1.

## Методология исследования

### Описание выборки

Наш анализ опирается на результаты обследования российских фирм, осуществленного в период с сентября 2013 г. по март 2014 г. Для участия в опросе были отобраны частные малые и средние предприятия из разных секторов.

Рис. 1. Теоретическая модель исследования



Стандартизированная анкета, разработанная авторами статьи на основе подтвержденных и апробированных шкал измерения соответствующих теоретических конструктов, была распространена среди представителей фирм, имеющих доступ к релевантной информации. Она содержала вопросы, касающиеся различных аспектов деятельности фирмы и характеристик ее основной отрасли. Анкета была переведена на русский язык, и для уменьшения возможных различий в восприятии понятий респондентами, был применен метод «обратного перевода» [Brislin, 1970]. Пилотное тестирование анкеты на малой выборке позволило внести необходимые уточнения. Респондентам гарантировалась полная анонимность и неразглашение полученной информации.

В выборку вошли 8000 компаний, отобранных случайным образом из баз данных «СПАРК-Интерфакс» и «Амадеус». Стандартизированная анкета в электронной форме была автоматически разослана респондентам с помощью программы по проведению опросов Webropol 2.0. Однако доля ответивших оказалась крайне низкой. В частности, число респондентов, получивших и открывших анкету, составило 233 человека, и от них были получены 14 ответов, что дает эффективную долю ответивших<sup>4</sup> равную 6%. Такой результат объясняется тем, что малые и средние предприятия, как правило, не желают предоставлять информацию о своей деятельности. В связи с этим было принято решение использовать метод «удобной выборки» (*convenience sampling*)<sup>5</sup>, позволяющий увеличить число респондентов. Основными источниками контактов с компаниями послужили Ассоциация выпускников Высшей школы менеджмента (ВШМ) СПбГУ — сообщество окончивших обучение за последние 20 лет,

и слушатели программы MBA ВШМ СПбГУ для руководителей. Заполненные анкеты (общим числом 121) были проверены на пропущенные значения.

Чтобы обеспечить соответствие критерию размера компании, мы исключили из дальнейшего анализа крупные фирмы. Согласно классификации, установленной в Федеральном законе от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», к категории малого и среднего бизнеса в России относятся компании с численностью до 250 работников и объемом выручки от реализации товаров и услуг до 1 млрд руб. Критерий объема выручки широко применяется в статистических базах данных для группировки фирм по размеру («СПАРК-Интерфакс»). Поскольку нами рассматривается связь между предпринимательской ориентацией и результатами деятельности предприятий, измеренными с помощью роста объема продаж, именно этот критерий представляется наиболее подходящим для достижения исследовательских целей. Использование же только критерия численности работников для группировки компаний накладывает существенные ограничения, поскольку фактический объем продаж многих российских малых и средних предприятий, выделенных по параметрам занятости, не соответствует той планке, которая применяется к рассматриваемым категориям бизнеса в международных исследованиях [Shirokova et al., 2013]. В связи с этим верхняя граница размера исследуемых субъектов была увеличена до 500 работников.

Структура выборки по таким показателям, как размер компании, ее возраст и отраслевая принадлежность, представлена в табл. 1. Возраст в выборке варьирует от 2 до 26 лет. Большинство фирм (51.5%) осуществляют операции на рынке менее 10 лет, 38.8% существуют на рынке от 10 до 20 лет, 9.7% — свыше 21 года. Две трети (63.7%) — малые предприятия с численностью работников менее 50, оставшаяся доля — средние фирмы (до 500 работников). Более половины исследуемых компаний работают в сфере услуг (54.8%), 15.4% — в сфере производства, 29.8% — занимаются интеллектуальной и информационной деятельностью.

### Измерение переменных

**Независимые переменные.** В отношении неявных переменных использовались апробированные и подтвержденные шкалы. Для измерения предпринимательской ориентации применялась классическая порядковая шкала, разра-

<sup>4</sup> Процедура расчета эффективной доли ответивших не учитывает потенциальных респондентов, которые не желали открывать анкету либо пропустили электронное письмо по некоторым причинам.

<sup>5</sup> Удобная выборка (*convenience sampling*) — детерминированная выборка, при формировании которой исследователь отбирает те элементы исследуемой совокупности, по которым легче всего получить ответы [Saunders et al., 2003].

Табл. 1. Структура выборки

Критерий	Категории	Распределение компаний (%)
Возраст фирмы, лет	≤ 10	51.5
	11–20	38.8
	≥ 21	9.7
Размер фирмы, численность работников	≤ 10	24.5
	11–50	39.2
	51–100	10.8
	≥ 101	25.5
Отраслевая принадлежность	Сфера производства	15.4
	Сфера услуг	54.8
	Интеллектуальная и информационная деятельность	29.8

Источник: расчеты авторов.

ботанная Джеффри Ковином (Jeffrey Covin) и Деннисом Слевином (Dennis Slevin) [Covin, Slevin, 1989]. Шкала включает девять вопросов, по три на каждую из ее компонент — инновационность, проактивность и готовность к риску. Респонденты оценивают уровень предпринимательской ориентации фирмы по шкале от 1 до 7. Значение коэффициента альфа Кронбаха по данной шкале равно 0.837, что подтверждает внутреннюю согласованность шкалы и надежность измерения.

Динамизм, враждебность и неоднородность внешней среды рассматривались в качестве модераторов связи предпринимательской ориентации и результатов деятельности, т. е. переменных, способных оказать влияние на ее силу и направление. Для измерения динамизма и неоднородности внешней среды использовались порядковые шкалы, представленные в работе [Miller, Friesen, 1982] и содержащие соответственно пять и четыре вопроса. Значения коэффициента альфа Кронбаха по шкале динамизма и неоднородности составляют 0.729 и 0.733.

Общий уровень враждебности внешней среды измерялся с помощью оценки респондентами утверждения по 7-балльной шкале, где значение 1 соответствовало утверждению «Условия внешней среды в значительной степени угрожают существованию фирмы», а 7 — «Угроза существованию фирмы очень незначительная». Данный вопрос был предложен в работе [Miller, Friesen, 1982] и при анализе перекодирован в обратную шкалу с тем, чтобы значения повышались по мере роста степени враждебности внешней среды.

**Зависимая переменная.** Для измерения результатов деятельности фирмы в общем виде можно применять финансовые и нефинансовые показатели [Delmar et al., 2003; Rauch et al., 2009]. Среди финансовых широкое рас-

пространение в эмпирических исследованиях нашли индикаторы роста и прибыльности фирмы [Soininen et al., 2012]. Примерами нефинансовых показателей результатов деятельности компании служат уровень достижения поставленных целей, степень удовлетворенности потребителей, рейтинги успеха компании и др. [Rauch et al., 2009]. Можно выделить также субъективные показатели, отражающие мнение руководителей о результатах деятельности их компании на рынке, и объективные показатели, содержащиеся в статистических базах данных, документах или архивных материалах [Rauch et al., 2009]. Первый из них предоставляет возможность использовать несколько вариантов измерения результативности бизнеса, в том числе относительно конкурентов или показателей предшествующих периодов [Stam, Elfring, 2008; Wiklund, Shepherd, 2005], хотя в силу субъективности может стать причиной смещения результатов оценки.

Для операционализации результатов деятельности бизнеса нами, как и во многих аналогичных исследованиях [Delmar et al., 2003; Boso et al., 2013; Frank et al., 2010; Lumpkin, Dess, 2001; Simon et al., 2011; Soininen et al., 2012; Stam, Elfring, 2008], использовался финансовый показатель роста объема продаж, рассчитываемый как процентное изменение объема продаж фирмы, за период 2010–2012 гг. Соответствующие вопросы были включены в анкету. Полученная информация была проверена и дополнена из баз данных «Амадеус» и «СПАРК-Интерфакс».

**Контрольные переменные.** С учетом того, что результаты деятельности и уровень предпринимательской ориентации могут различаться среди предприятий разного возраста, величины и отраслевой принадлежности [Широкова, Соколова, 2013; Lumpkin, Dess, 1996; Van Doorn et al., 2013; Wales et al., 2013], эти переменные были включены в наше исследование в качестве контрольных [Pole, Bondy, 2010].

**Возраст фирмы** измеряется числом лет с момента ее основания. Ожидается, что компании, существующие на рынке длительное время, являются более консервативными и менее предпринимательскими и могут медленнее реагировать на изменения внешней среды [Song et al., 2008].

**Размер** оценивается исходя из численности работников на момент опроса. Ранее выполненные исследования указали на связь размера компании с уровнем предпринимательской ориентации [Durand, Courderoy, 2001] и результатами ее деятельности [Ahuja, Lampert, 2001]. Анализ графиков распределения переменных «возраст фирмы» и «размер фирмы» свидетельствует, что при логарифмировании их распределение ближе к нормальному. В связи с этим указанные переменные вошли в модель в виде натурального логарифма изначальных значений.

Ранее было отмечено, что связь между предпринимательской ориентацией и результатами

деятельности бизнеса различается по отраслям [Zahra, 2008]. Для контроля на отраслевую принадлежность фирмы были введены бинарные переменные, отражающие деятельность компании в одном из трех секторов экономики (производство, услуги, интеллектуальная и информационная деятельность).

## Результаты анализа данных

### Надежность и достоверность конструкта предпринимательской ориентации

Для тестирования связи между изучаемыми переменными был применен метод моделирования структурными уравнениями (*structural equation modeling*), который часто встречается в исследованиях, рассматривающих неявные переменные, косвенно измеряемые множеством наблюдаемых. Моделирование структурными уравнениями позволяет проанализировать структуру таких переменных, оценить соответствие между тестируемой моделью и эмпирическими данными и апробировать более сложные модели, содержащие одновременно несколько взаимосвязей между переменными [Anderson, Gerbing, 1992].

Проведенный нами анализ данных был реализован в два этапа. Вначале анализировались размерность, надежность и достоверность конструкта предпринимательской ориентации, затем тестировались гипотезы исследования. Структура конструкта предпринимательской ориентации определилась на основе факторного анализа и моделирования структурными уравнениями с применением пакета AMOS 22.0. Параметры модели измерялись с помощью метода оценки максимального правдоподобия [Eliason, 1993]. Качество моделей характеризовалось индексами подгонки:  $\chi^2/df$  — показатель подгонки модели (пороговое значение  $< 2$ ); GFI (*goodness of fit*) — индекс подгонки (пороговое значение  $> 0.9$ ); CFI (*comparative fit index*) — индекс сравнительной подгонки (пороговое значение  $> 0.9$ ); TLI (*Tucker-Lewis Index*) — сравнительный индекс Такера-Льюиса (пороговое значение  $> 0.9$ ); RMSEA (*root mean square error of approximation*) — квадратичная усредненная ошибка аппроксимации (пороговое значение  $< 0.06$  ( $< 0.08$ )), позволяющие установить степень соответствия модели эмпирическим данным [Anderson, Gerbing, 1992; Byrne, 2009].

С помощью подтверждающего факторного анализа выполнена проверка применимости

классического конструкта предпринимательской ориентации [Covin, Slevin, 1989] с тремя упомянутыми компонентами (инновационностью, проактивностью и готовностью к риску) для выборки отечественных малых и средних компаний. Выяснилось, что модель с двумерной структурой предпринимательской ориентации, где инновационность и проактивность объединены в один неделимый компонент, а готовность к риску составляет другой, лучше соответствует российским данным и отвечает пороговым значениям индексов подгонки:  $\chi^2/df = 1.37$ ; GFI = 0.94; CFI = 0.97; TLI = 0.95; RMSEA = 0.06 ( $p = 0.339$ ).

Значение коэффициента альфа Кронбаха для компонента «инновационность и проактивность» равно 0.81; для компонента «готовность к риску» — 0.7. Все наблюдаемые переменные двухкомпонентной модели предпринимательской ориентации показывают значимые нагрузки на соответствующий компонент, что подтверждает конвергентную валидность.

Описательная статистика и корреляционная матрица переменных, используемых в исследовании, приведены в табл. 2 и 3.

### Тестирование гипотез исследования

На втором этапе проводилось тестирование гипотез исследования (рис. 2). Рассматриваемые компоненты предпринимательской ориентации были оценены на дискриминантную валидность<sup>6</sup>. Квадрат корреляций между каждой парой компонентов предпринимательской ориентации оказался меньше показателя средней объясненной дисперсии, что соответствует критерию, представленному Клаесом Форнеллом (Claes Fornell) и Дэвидом Ларкером (David Larcker) [Fornell, Larcker, 1981]. Однако значение показателя композитной надежности (CR)<sup>7</sup> превысило пороговое значение 0.7 только в случае объединенного компонента инновационности/проактивности (0.79). Для составляющей готовности к риску этот показатель оказался равен 0.69, что несколько ниже требуемой нормы. Показатели средней объясненной дисперсии (AVE)<sup>8</sup> оказались ниже порогового значения для обеих рассматриваемых составляющих предпринимательской ориентации (0.40 для инновационности/проактивности, 0.42 — для готовности к риску). На основании этого было решено отказаться от оценки двухуровневых моделей в пользу рассмотрения эффектов каждой из указанных составляющих в отдельности.

<sup>6</sup> Дискриминантная валидность (*discriminant validity*) достигается при условии, что неявная переменная объясняется в большей степени составляющими ее наблюдаемыми переменными, чем другими переменными в модели. Одним из способов проверки латентных переменных на дискриминантную валидность является критерий Форнелла и Ларкера [Fornell, Larcker, 1981], согласно которому квадрат корреляций между каждой парой переменных должен быть меньше средней объясненной дисперсии (AVE).

<sup>7</sup> Композитная надежность переменной (*composite reliability*) оценивает внутреннюю согласованность наблюдаемых переменных, составляющих латентную переменную, и рассчитывается по формуле: квадрат суммы стандартизованных коэффициентов / (квадрат суммы стандартизованных коэффициентов + квадрат суммы ошибок измерения); пороговое значение  $> 0.7$  [Hair et al., 2010].

<sup>8</sup> Средняя объясненная дисперсия (*average variance explained*) показывает, насколько неявная переменная объясняется составляющими ее наблюдаемыми переменными, и рассчитывается по формуле: сумма квадратов стандартизованных нагрузок / (сумма квадратов стандартизованных нагрузок + сумма ошибок измерения); пороговое значение  $> 0.5$  [Hair et al., 2010].

Табл. 2. **Описательная статистика переменных**

Переменная	Значение			Стандартное отклонение
	Среднее	Минимальное	Максимальное	
Инновационность/проактивность	3.89	1	6.83	1.31
Готовность к риску	3.88	1	7	1.38
Рост объема продаж	34.3	-90	300	59.3
Динамизм	3.31	1	6	1.22
Враждебность	4.02	1	7	1.78
Неоднородность	3.63	1	7	1.31
Натуральный логарифм возраста фирмы	2.18	0.69	3.26	0.67
Натуральный логарифм размера фирмы	3.55	0.00	6.21	1.54
Производство	–	0	1	–
Услуги	–	0	1	–
Интеллектуальная и информационная деятельность	–	0	1	–

Источник: расчеты авторов.

Обе модели прямой связи компонентов предпринимательской ориентации и роста объема продаж фирмы имеют приемлемые индексы подгонки:  $\chi^2/df = 1.33/1.49$ ;  $GFI = 0.91/0.95$ ;  $CFI = 0.95/0.94$ ;  $TLI = 0.93/0.90$ ;  $RMSEA = 0.05$  ( $p = 0.377$ )/ $0.07$  ( $p = 0.263$ ). Результаты анализа показали, что в контексте российского рынка прямая связь объединенного компонента инновационности/проактивности и компонента готовности к риску с результатами деятельности оказалась статистически незначимой. Таким образом, первую гипотезу исследования о положительной связи между компонентами предпринимательской ориентации фирмы и результатами ее деятельности подтвердить не удалось (табл. 4).

На следующем этапе анализа было протестировано влияние характеристик внешней сре-

ды (динамизма, враждебности и неоднородности) на связь между составляющими предпринимательской ориентации и результатами деятельности фирмы с помощью оценки перекрестных переменных.

Расчеты продемонстрировали, что модели, в которых динамизм и враждебность внешней среды рассматривались в роли модераторов между инновационностью/проактивностью и результатами деятельности предприятий, показали хорошие индексы подгонки модели:  $\chi^2/df = 1.54/1.74$ ;  $GFI = 0.94/0.94$ ;  $CFI = 0.98/0.96$ ;  $TLI = 0.96/0.93$ ;  $RMSEA = 0.07$  ( $p = 0.272$ )/ $0.08$  ( $p = 0.216$ ). Две характеристики внешней среды — динамизм и враждебность — усиливают положительную связь между компонентом инновационности/проактивности, с одной стороны, и ростом продаж, с другой (динамизм:

Табл. 3. **Корреляционная матрица**

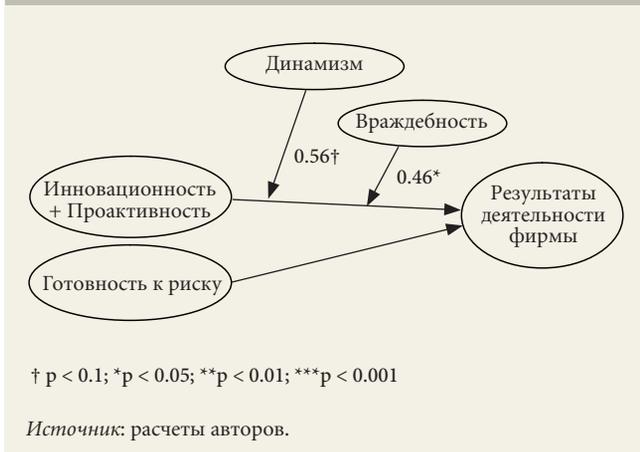
Переменная	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Инновационность/проактивность	1										
2. Готовность к риску	.545**	1									
3. Рост объема продаж	-.047	.087	1								
4. Динамизм	.310**	.112	-.045	1							
5. Враждебность	-.023	-.143	-.129	-.005	1						
6. Неоднородность	.269**	.203*	-.098	.286**	.016	1					
7. Натуральный логарифм возраста фирмы	.045	.014	-.391**	-.074	-.005	.084	1				
8. Натуральный логарифм размера фирмы	0.189†	.083	-.270*	-.116	.049	.109	.466**	1			
9. Производство	.114	.215*	-.077	-.157	.025	-.045	.246*	.342**	1		
10. Услуги	-.075	-.150	.174	.127	.043	.032	-.062	-.192†	-.467**	1	
11. Интеллектуальная и информационная деятельность	-.009	-.004	-.128	-.014	-.066	.001	-.128	-.062	-.277**	-.714**	1

†  $p < 0.1$ ; \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$  (2-tailed)

Примечание: при расчете корреляции между переменными, одна из которых является бинарной, используется точно бисериальный коэффициент корреляции, в остальных случаях — коэффициент корреляции Пирсона.

Источник: расчеты авторов.

Рис. 2. Результаты моделирования структурными уравнениями



b = 0.56; p < 0.1; враждебность: b = 0.46; p < 0.05). Это означает, что в условиях развивающегося рынка фирмы с высоким уровнем инновационности и проактивности в динамичной или враждебной внешней среде показывают лучшие результаты деятельности, чем те, у которых подобные качества развиты слабее. Сказанное позволяет принять сформулированные ранее гипотезы 2a и 2b (табл. 5).

### Обсуждение полученных результатов

В итоге не удалось установить прямых эффектов составляющих предпринимательской ориентации на результаты деятельности отечественных компаний. Это может объясняться общей спецификой делового климата в России. В частности, учитывая состояние институтов, так или иначе связанных с возможностью реализации

Табл. 4. Связь предпринимательской ориентации и результатов деятельности российских фирм

Предполагаемые эффекты	Коэффициенты	
	Модель 1	Модель 2
Инновационность/проактивность → рост продаж	0.02	
Готовность к риску → рост продаж		0.11
<b>Контрольные переменные</b>		
Натуральный логарифм возраста фирмы → рост продаж	-0.31**	-0.31**
Натуральный логарифм размера фирмы → рост продаж	-0.10	-0.10
Производство → рост продаж	0.12	0.10
Услуги → рост продаж	0.18†	0.18†
<b>Индексы подгонки модели</b>		
$\chi^2 / df$	1.33	1.49
RMSEA	0.05	0.07
GFI	0.91	0.95
CFI	0.95	0.94
TLI	0.93	0.90

† p < 0.1; \*p < 0.05; \*\*p < 0.01; \*\*\*p < 0.001

Источник: расчеты авторов.

Табл. 5. Влияние внешней среды на связь между предпринимательской ориентацией и результатами деятельности российских фирм

Предполагаемые эффекты	Коэффициенты	
	Модель 1	Модель 2
Инновационность/проактивность → рост продаж	-0.29	-0.31†
Динамизм → рост продаж	-0.45*	
Инновационность/проактивность x Динамизм → рост продаж	0.56†	
Враждебность → рост продаж		-0.45†
Инновационность/проактивность x Враждебность → рост продаж		0.46*
<b>Контрольные переменные</b>		
Натуральный логарифм возраста фирмы → рост продаж	-0.29**	-0.33***
Натуральный логарифм размера фирмы → рост продаж	-0.12	-0.06
Производство → рост продаж	0.13	0.11
Услуги → рост продаж	0.21*	0.22**
<b>Индексы подгонки модели</b>		
$\chi^2 / df$	1.54	1.74
RMSEA	0.07	0.08
GFI	0.94	0.94
CFI	0.98	0.96
TLI	0.96	0.93

† p < 0.1; \*p < 0.05; \*\*p < 0.01; \*\*\*p < 0.001

Источник: расчеты авторов.

предпринимательских инициатив, российская деловая среда не может считаться достаточно развитой. Основные индексы, характеризующие институциональные особенности отечественной экономики, представлены в табл. 6.

Так, согласно Докладу о глобальной конкурентоспособности (Global Competitiveness Report), Россия занимает 121-е место из 148 стран по общему уровню институционального развития [Schwab, Sala-i-Martin, 2013–2014]. Говоря о параметрах национальной культуры, традиционно сопрягаемых с духом предпринимательства, — избегании неопределенности, индивидуализме, дистанции власти, — можно отметить невысокую склонность к предпринимательству [Hofstede Centre, 2012]. Невысок, по данным Глобального мониторинга предпринимательства (Global Entrepreneurship Monitor), и индекс восприятия в России предпринимательских возможностей [Singer et al., 2014]. Положение дел по таким параметрам, как легкость ведения бизнеса [World Bank Group, 2014], уровни экономической свободы [Heritage Foundation, 2015], коррупции [Transparency International, 2014] и защиты прав собственности [Property Rights Alliance, 2014], также свидетельствует об определенных институциональных вызовах. Последние связаны с законодательной и судебной системами, защитой патентов и авторских прав, системой налогообложения, степенью открытости рынка, инвестиционным климатом, с которыми вынуждены сталкиваться предприниматели и менеджеры российских фирм.

Табл. 6. **Значения международных индексов институциональных и культурных особенностей для России**

Индексы	Значения
Общее институциональное развитие (место из 148 стран)	121
Избегание неопределенности (max 100)	95
Индивидуализм (max 100)	39
Дистанция власти (max 100)	93
Легкость ведения бизнеса (место из 189 стран)	92
Экономическая свобода (max 100 баллов)	54.1
Уровень коррупции (место из 175 стран)	136
Защита прав собственности (место из 97 стран)	66
Воспринимаемые бизнес-возможности	26.5

Источник: составлено по [World Bank Group, 2014; Schwab, Sala-i-Martin, 2013–2014; Singer et al., 2014; Heritage Foundation, 2015; Hofstede Centre, 2012; Property Rights Alliance, 2014; Transparency International, 2014].

Подобная институциональная среда сдерживает адаптацию предпринимательской ориентации и извлечение соответствующих выгод, что в определенной мере получило отражение в представленных нами выводах.

Означенные проблемы скорее связаны с регулятивным и нормативным аспектами институциональной среды. Однако нельзя сбрасывать со счетов и когнитивный аспект, отражающий внутреннее восприятие индивидами внешних событий или явлений [Scott, 2001]. Одним из значимых результатов нашего исследования можно считать выявленные особенности структуры конструкта предпринимательской ориентации, измеренного по шкале Ковина и Слевина, в российском контексте. Например, выяснилось, что модель измерения с двумерной структурой предпринимательской ориентации, где инновационность и проактивность объединены в один компонент, а готовность к риску составляет другой, лучше соответствует этим данным. Указанная шкала на протяжении длительного времени успешно применялась в эмпирических исследованиях [Covin, Slevin, 1989; Covin, Wales, 2011; George, Marino, 2011; Kreiser et al., 2002; Kreiser, Davis, 2010; Miller, 1983], хотя некоторые из них демонстрируют, что она далеко не всегда работает должным образом, подтверждая трехфакторную структуру предпринимательской ориентации [Anderson et al., 2014; Runyan et al., 2012; Soininen et al., 2012; Tang et al., 2008].

Выявленные нами проблемы с использованием шкалы Ковина и Слевина могут быть вызваны тем, что на практике достаточно сложно четко разграничить понятия инновационности и проактивности (в частности, возможно ли реализовать инновационные проекты без проактивного поведения?). Отметим также различия в восприятии самих понятий «инновации»

и «инновационность» индивидами, ведущими свою деятельность в разных институциональных контекстах. Напомним, что эта шкала была разработана и апробирована в контексте развитого рынка. В ее адрес поступала критика относительно возможности использования отдельных вопросов для оценки деятельности фирм, работающих в азиатских странах [Tan, Litschert, 1994] и на других развивающихся рынках [Krauss et al., 2005]. По мнению [Hansen et al., 2011, p. 76], «особое внимание должно уделяться составляющим инновационности и проактивности, так как именно они демонстрируют наименьший уровень межстрановой инвариантности». В недавнем исследовании [Anderson et al., 2014] предлагается рассматривать инновационность и проактивность как единую составляющую предпринимательской ориентации, связанную с предпринимательским поведением, тогда как готовность к риску предложено считать составляющей, определяющей «предпринимательское отношение». Полученные нами результаты подчеркивают необходимость пересмотра столь распространенной шкалы измерения предпринимательской ориентации и ее возможной адаптации к соответствующему контексту. Важным выводом можно считать призыв к рассмотрению не только агрегированных эффектов предпринимательской ориентации, но и роли ее отдельных компонентов в фирме на базе многомерного подхода.

Исследование связи между предпринимательской ориентацией и результатами деятельности фирмы на российском рынке выявило, что предпринимательская ориентация (в том числе составляющая инновационности/проактивности) имеет положительный эффект лишь в условиях враждебной или динамичной внешней среды. Это свидетельствует, что в краткосрочной перспективе в контексте развивающегося рынка указанная связь в значительной степени зависит от условий, в которых фирма конкурирует. Развивающиеся рынки, как правило, характеризуются менее благоприятными условиями ведения бизнеса по сравнению с развитыми, а фирмы с высоким уровнем предпринимательской ориентации способны лучше адаптироваться к условиям враждебной внешней среды [Covin, Slevin, 1989; Martins, Rialp, 2013]. Последняя требует высокого уровня проактивности и инновационности, ведь именно эти качества обеспечивают организациям способность идентифицировать и реализовать тот ограниченный круг прибыльных предпринимательских возможностей, который существует в такой среде [Kreiser et al., 2002]. Согласно Шахеру Захра (Shaker Zahra) и Джеффри Ковину [Zahra, Covin, 1995, p. 15] «враждебная внешняя среда предоставляет меньше возможностей для активного роста и достижения высокого уровня прибыльности;

в подобных условиях предпринимательство на уровне фирмы способствует созданию новых возможностей, использование которых позволяет усилить ее конкурентные позиции». В динамичной среде, отличающейся постоянными изменениями и непредсказуемостью развития ситуации на рынках, инновационное и проактивное поведение помогает предпринимательским фирмам лучше адаптироваться к вызовам внешней среды путем изменения существующих и создания новых продуктов и услуг [Ruiz-Ortega et al., 2013]. Тем самым усиление предпринимательской ориентации в динамичной и враждебной среде развивающегося рынка в краткосрочной перспективе можно считать ответом на неблагоприятные условия.

## Заключение

Настоящее исследование посвящено изучению особенностей структуры и характера связи предпринимательской ориентации с результатами деятельности фирмы с учетом различных характеристик внешней среды в контексте российского рынка. На основе эмпирического анализа установлено, что в этих условиях компоненты инновационности и проактивности в отдельности не оказывают должного влияния. Подобная проблема может быть обусловлена спецификой восприятия самих понятий «инновации» и «инновационность» индивидами, ведущими свою деятельность в определенных институциональных рамках.

Безусловно, результаты нашего исследования следует рассматривать с учетом существующих ограничений. Первое из них обусловлено тем, что данные о предпринимательской ориентации и результатах деятельности фирмы относятся к одному и тому же временному промежутку. Представляет интерес оценка влияния предпринимательской ориентации на ре-

зультативность бизнеса в более долгосрочной перспективе, чему посвящены специальные лонгитюдные исследования (см., например, [Grande et al., 2011; Madsen, 2007; Wiklund, 1999; Yamada, Eshima, 2009]). Особенно многообещающими представляются межстрановые сравнительные лонгитюдные исследования.

Применение метода «удобной выборки» при сборе данных выступает еще одним ограничением, поскольку не предполагает случайного отбора компаний для анализа. Этот подход часто применяется не только в нашей стране, но и на других развивающихся рынках в связи с объективными сложностями сбора данных.

Таким образом, представленные выводы стоит рассматривать с точки зрения аналитической генерализации, которая предполагает обобщение теоретических понятий и моделей в аналогичных ситуациях и отличается от статистической генерализации, предусматривающей распространение результатов на генеральную совокупность.

Полученные результаты могут быть протестированы в последующих исследованиях на примерах других стран, что позволит более полно изучить предпринимательскую ориентацию на развитых и развивающихся рынках.

Динамизм, враждебность и неоднородность внешней среды рассматривались авторами в роли модераторов взаимосвязи между предпринимательской ориентацией и результатами деятельности фирмы. В дальнейшем предстоит изучить, какое влияние оказывают те или иные контекстуальные переменные (внешние и/или внутренние) на связь между предпринимательской ориентацией и результатами деятельности компании в контексте развивающихся рынков, и протестировать предложенные модели на предмет их надежности применительно к разным условиям внешней среды. ■

Алканова О.Н., Смирнова М.М. (2014) Маркетинг на развивающихся рынках: подходы к определению и направления исследований // Российский журнал менеджмента. Т. 12. № 1. С. 95–106.

Куликов А.В., Широкова Г.В. (2010) Внутрифирменные ориентации и их влияние на рост: опыт российских малых и средних предприятий // Российский журнал менеджмента. Т. 8. № 3. С. 3–34.

Чепуренко А.Ю., Яковлев А.А. (2013) Теория предпринимательства: важность контекста // Российский журнал менеджмента. Т. 11. № 2. С. 51–60.

Широкова Г.В. (2012) Предпринимательская ориентация: истоки концепции и основные подходы к исследованию // Российский журнал менеджмента. Т. 10. № 3. С. 55–72.

Широкова Г.В., Богатырева К.А. (2014) Взаимосвязь предпринимательской ориентации и результатов деятельности фирмы: результаты исследования российских фирм малого и среднего бизнеса // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». № 1. С. 3–27.

Широкова Г.В., Соколова Л.С. (2013) Формирование предпринимательской ориентации в российских фирмах малого и среднего бизнеса: роль институциональной среды // Российский журнал менеджмента. Т. 11. № 2. С. 25–50.

- Ahlstrom D., Bruton G. (2002) An institutional perspective on the role of culture in shaping strategic actions by technology-focused entrepreneurial firms in China // *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 26. P. 53–70.
- Ahuja G., Lampert C.M. (2001) Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions // *Strategic Management Journal*. Vol. 22. P. 521–543.
- Alegre J., Chiva R. (2013) Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance // *Journal of Small Business Management*. Vol. 51. № 4. P. 491–507.
- Alexandrova M. (2004) Entrepreneurship in transition economy: The impact of environment on entrepreneurial orientation // *Problems and Perspectives in Management*. № 2. P. 140–148.
- Aloulou W., Fayolle A. (2005) A Conceptual Approach of Entrepreneurial Orientation within Small Business Context // *Journal of Enterprising Culture*. Vol. 13. № 1. P. 21–45.
- Anderson B.S., Kreiser P.M., Kuratko D., Hornsby J., Eshima Y. (2014) Reconceptualizing Entrepreneurial Orientation // *Strategic Management Journal* (Online version of record published before inclusion in an issue). DOI: 10.1002/smj.
- Anderson J.C., Gerbing D.W. (1992) Assumptions and comparative strengths of the two step approach. Comment on Fornell and Yi // *Sociological Methods & Research*. Vol. 20. № 3. P. 321–333.
- Arbaugh J.B., Cox L.W., Camp S.M. (2009) Is Entrepreneurial Orientation a Global Construct? A Multi-Country Study of Entrepreneurial Orientation, Growth Strategy, and Performance // *The Journal of Business Inquiry*. Vol. 8. № 1. P. 12–25.
- Barney J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // *Journal of Management*. Vol. 17. № 1. P. 99–120.
- Byrne B. (2009) *Structural Equation Modelling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming* (2nd ed). New-York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Blesa A., Ripollés M. (2003) The Role of Market Orientation in the Relationship between Entrepreneurial Proactiveness and Performance // *Journal of Entrepreneurship*. Vol. 12. № 1. P. 1–19.
- Boso N., Story V.M., Cadogan J.M. (2013) Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy // *Journal of Business Venturing*. Vol. 28. № 6. P. 708–727.
- Brislin R.W. (1970) Back-translation for cross-cultural research // *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Vol. 1. № 3. P. 185–216.
- Bruton G., Filatotchev I., Si S., Wright M. (2013) Entrepreneurship and strategy in emerging economies // *Strategic Entrepreneurship Journal*. Vol. 7. P. 169–180.
- Caruana A., Ewing M.T., Ramaseshan B. (2002) Effects of some Environmental Challenges and Centralization on the Entrepreneurial Orientation and Performance of Public Sector Entities // *Service Industries Journal*. Vol. 22. № 2. P. 43–58.
- Cyert R., March J. (1963) *A Behavioural Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Clausen T., Korneliusen T. (2012) The relationship between entrepreneur orientation and speed to the market: The case of incubator firms in Norway // *Technovation*. Vol. 32. P. 560–567.
- Covin J., Wales W. (2011) The measurement of entrepreneurial orientation // *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 35. № 5. P. 1–26.
- Covin J.G., Slevin D.P. (1989) Strategic management of small firms in hostile and benign environments // *Strategic Management Journal*. Vol. 10. № 1. P. 75–87.
- Dai L., Maksimov V., Gilbert B.A., Fernhaber S.A. (2014) Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking // *Journal of Business Venturing*. Vol. 29. № 4. P. 511–524.
- De Clercq D., Dimov D., Thongpapanl N. (2010) The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship // *Journal of Business Venturing*. Vol. 25. P. 87–103.
- Delmar F., Davidsson P., Gartner W. (2003) Arriving at the high-growth firm // *Journal of Business Venturing*. Vol. 18. № 2. P. 189–216.
- Durand R., Courderoy R. (2001). Age, order of entry, strategic orientation, and organizational performance // *Journal of Business Venturing*. Vol. 16. № 5. P. 471–494.
- Eliason S.R. (1993) *Maximum Likelihood Estimation: Logic and Practice*. London: Sage.
- Fayolle A., Basso O., Bouchard V. (2010) Three levels of culture and firms' entrepreneurial orientation: A research agenda // *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol. 22. № 7–8. P. 707–730.
- Fornell C., Larcker D. (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error // *Journal of Marketing Research*. Vol. 18. № 1. P. 39–50.
- Frank H., Kessler A., Fink M. (2010) Entrepreneurial orientation and business performance — A replication study // *Schmalenbach Business Review*. Vol. 62. № 2. P. 175–198.
- George B., Marino L. (2011) The epistemology of entrepreneurial orientation: Conceptual formation, modeling and operationalization // *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 35. № 5. P. 989–1024.
- Grande J., Madsen E., Borch O. (2011) The relationship between resources, entrepreneurial orientation and performance in farm-based ventures // *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol. 23. № 3–4. P. 89–111.

- Hair J., Black W., Babin B., Anderson R. (2010) *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Hameed I.A. (2011) Impact of Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Management and Environmental Dynamism on Firm's Financial Performance // *Journal of Economics and Behavioral Studies*. Vol. 3. № 2. P. 101–114.
- Hansen J.D., Deitz G.D., Tokman M., Marino L.D., Weaver K.M. (2011) Cross-national invariance of the entrepreneurial orientation scale // *Journal of Business Venturing*. Vol. 26. № 1. P. 61–78.
- Hart S.L. (1992) An Integrative Framework for Strategy-Making Processes // *Academy of Management Review*. Vol. 17. P. 327–351.
- Heritage Foundation (2015) Index of Economic Freedom. Режим доступа: <http://www.heritage.org/index/explore>, дата обращения 25.02.2015.
- Hofstede Centre (2012) National Cultural Dimensions. Режим доступа: <http://geert-hofstede.com/nationalculture.html>; <http://geert-hofstede.com/finland.html>, дата обращения 25.02.2015.
- Yamada K., Eshima Y. (2009) Impact of Entrepreneurial Orientation: Longitudinal Analysis of Small Technology Firms in Japan // *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* 1. P. 1–6.
- Keh H., Nguyen T., Ng H.P. (2007) The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs // *Journal of Business Venturing*. Vol. 22. P. 592–611.
- Khandwalla P. (1976) Some top management styles, their context and performance // *Organization and Administrative Sciences*. Vol. 7. № 4. P. 21–51.
- Krauss S., Frese M., Friedrich C., Unger J. (2005) Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 14. № 3. P. 315–344.
- Kreiser P., Marino L., Weaver M. (2002) Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis // *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 26. № 4. P. 71–94.
- Kreiser P.M., Davis J. (2010) Entrepreneurial orientation and firm performance: The unique impact of innovativeness, proactiveness, and risk-taking // *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. Vol. 23. № 1. P. 39–51.
- Lan Q., Wu S. (2010) An empirical study of entrepreneurial orientation and degree of internationalization of small and medium-sized Chinese manufacturing enterprises // *Journal of Chinese Entrepreneurship*. Vol. 2. № 1. P. 53–75.
- Lawrence P., Lorsch J. (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, MA: Harvard University.
- Lee S., Peterson S. (2000) Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness // *Journal of World Business*. Vol. 35. № 4. P. 401–416.
- Li H., Zhang Y. (2007) The role of managers' political networking and functional experience in new venture performance: Evidence from China's transition economy // *Strategic Management Journal*. Vol. 28. № 8. P. 791–804.
- Lisboa A., Skarmeas D., Lages C. (2011) Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach // *Industrial Marketing Management*. Vol. 40. P. 1274–1284.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996) Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance // *Academy of Management Review*. Vol. 21. № 1. P. 135–172.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. (2001) Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle // *Journal of Business Venturing*. Vol. 16. P. 429–451.
- Madsen E. (2007) The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms — A longitudinal analysis // *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol. 19. № 2. P. 185–204.
- Marino L., Strandholm K., Steensma H.K., Weaver K.M. (2002) The moderating effect of national culture on the relationship between entrepreneurial orientation and strategic alliance portfolio extensiveness // *Entrepreneurship Theory & Practice*. Vol. 26. № 4. P. 145–160.
- Martins I., Rialp A. (2013) Entrepreneurial orientation, environmental hostility and SME profitability: A contingency approach // *Cuadernos de Gestión*. Vol. 13. № 2. P. 67–88.
- Matsuno K., Mentzer J.T., Ozsomer A. (2002) The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on firm performance // *Journal of Marketing*. Vol. 66. P. 18–53.
- McGee J., Khavul S., Harrison D., Perez-Nordtvest L. (2012) When the going gets tough, the tough get going entrepreneurially: The relationship between environmental hostility, entrepreneurial orientation, entrepreneurial self-efficacy and firm performance. Paper presented at the 2012 Babson College Entrepreneurship Research Conference, Fort Worth, TX.
- Miller D. (1983) The correlates of entrepreneurship in three types of firms // *Management Science*. Vol. 29. № 7. P. 770–791.
- Miller D., Friesen P.H. (1982) Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum // *Strategic Management Journal*. Vol. 3. № 1. P. 1–25.
- Miller D., Friesen P.H. (1983) Strategy-making and environment: The third link // *Strategic Management Journal*. Vol. 4. P. 221–235.
- Moreno A.M., Casillas J.C. (2008) Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model // *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 32. P. 507–528.

- Moriarty R.T., Kosnik T.J. (1989) High-Tech Marketing: Concepts, Continuity, and Change // *Sloan Management Review*. Vol. 30. № 4. P. 7–17.
- Pole J.D., Bondy S.J. (2010) Control Variables. *Encyclopedia of Research Design*. Lonson: Sage. Режим доступа: <http://knowledge.sagepub.com/view/researchdesign/n77.xml>, дата обращения 15.03.2015.
- Property Rights Alliance (2014) International Property Rights Index. Режим доступа: <http://internationalpropertyrightsindex.org/countries>, дата обращения 25.02.2015.
- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M. (2009) Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future // *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 33. № 3. P. 761–787.
- Richard O.C., Barnett T., Dwyer S., Chadwick K. (2004) Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions // *Academy of Management Journal*. Vol. 47. № 2. P. 255–268.
- Rosenbusch N., Rauch A., Bausch A. (2013) The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment-performance relationship: A meta-analysis // *Journal of Management*. Vol. 39. № 3. P. 633–659.
- Rothaermel F.T. (2008) Competitive advantage in technology intensive industries // *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation & Economic Growth* / Eds. G.D. Libecap, M.C. Thursby. Bingley: Emerald Group Publishing. P. 201–225.
- Ruiz-Ortega M.J., Parra-Requena G., Rodrigo-Alarcón J., García-Villaverde P.M. (2013) Environmental dynamism and entrepreneurial orientation: The moderating role of firm's capabilities // *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 26. № 3. P. 475–493.
- Runyan R.C., Ge B., Dong B., Swinney J.L. (2012) Entrepreneurial Orientation in Cross-Cultural Research: Assessing Measurement Invariance in the Construct // *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 36. № 4. P. 819–836.
- Saeed S., Yousafzai S., Engelen A. (2014) On Cultural and Macroeconomic Contingencies of the Entrepreneurial Orientation — Performance Relationship // *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 38. № 2. P. 255–290.
- Saunders M., Lewis P., Thornhill A. (2003) *Research Methods for Business Students*. Edinburgh: Pearson Education.
- Schwab K., Sala-i-Martin X. (2013–2014) *Global Competitiveness Report. Full Data Edition*. World Economic Forum.
- Scott W.R. (2001) *Institutions and Organizations* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Shirokova G., Vega G., Sokolova L. (2013) Performance of Russian SMEs: Exploration, exploitation and strategic entrepreneurship // *Critical perspectives on international business*. Vol. 9. № 1–2. P. 173–203.
- Simon H. (1957) *Administrative Behavior*. New York: Macmillan.
- Simon M., Stachel C., Covin J.G. (2011) The effects of entrepreneurial orientation and commitment to objectives on performance // *New England Journal of Entrepreneurship*. Vol. 14. № 2. P. 9–17.
- Singer S., Amoros J.E., Arreola D.M. (2014) *Global Entrepreneurship Monitor 2014 Global Report*. London: Global Entrepreneurship Research Association.
- Smith W.K., Lewis M.W. (2011) Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing // *Academy of Management Review*. Vol. 36. № 2. P. 381–403.
- Soininen J., Martikainen M., Puumalainen K., Kyläheiko K. (2012) Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish small- and medium-sized enterprises // *International Journal of Production Economics*. Vol. 140. P. 614–621.
- Song M., Podoyntsyna K., van der Bij H., Halman J.I.M. (2008) Success factors in new ventures: A meta-analysis // *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 25. № 1. P. 7–27.
- Stam W., Elfring T. (2008) Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra- and extraindustry social capital // *Academy of Management Journal*. Vol. 51. № 1. P. 97–111.
- Su Z., Xie E., Yang L. (2011) Entrepreneurial orientation and firm performance in new ventures and established firms // *Journal of Small Business Management*. Vol. 49. № 4. P. 558–577.
- Tan J., Litschert R. (1994) Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry // *Strategic Management Journal*. Vol. 15. № 1. P. 1–20.
- Tang J., Tang Z., Marino L. D., Zhang Y, Li Q. (2008) Exploring and inverted u-shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures // *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 32. № 1. P. 219–239.
- Tang Z., Tang J. (2012) Entrepreneurial orientation and SME performance in China's changing environment: The moderating effects of strategies // *Asia Pacific Journal of Management*. Vol. 29. № 2. P. 409–431.
- Transparency International (2014) *Corruption Perceptions Index*. Режим доступа: <http://www.transparency.org/cpi2014/infographic/compare>, дата обращения 25.02.2015.
- Van Doorn S., Jansen J.J., van den Bosch F.A., Volberda H.W. (2013) Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Drawing Attention to the Senior Team // *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 30. № 5. P. 821–836.
- Vij S., Bedi H.S. (2012) Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance: A Review of Literature // *IUP Journal of Business Strategy*. Vol. 9. № 3. P. 17–31.
- Wales W. J., Patel P.C., Parida V., Kreiser P.M. (2013) Nonlinear Effects of Entrepreneurial Orientation on Small Firm Performance: The Moderating Role of Resource Orchestration Capabilities // *Strategic Entrepreneurship Journal*. Vol. 7. № 2. P. 93–121.

- Wales W., Shirokova G., Sokolova L., Stein C. (2015) Entrepreneurial orientation in the emerging Russian regulatory context: The criticality of interpersonal relationships // *European Journal of International Management* (forthcoming).
- Wales W.J., Gupta V.K., Mousa F.T. (2013) Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research // *International Small Business Journal*. Vol. 31. № 4. P. 357–383.
- Wang C.L. (2008) Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance // *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Vol. 32. № 4. P. 635–657.
- Wiklund J., Shepherd D. (2003) Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized businesses // *Strategic Management Journal*. Vol. 24. P. 1307–1314.
- Wiklund J., Shepherd D. (2004) Building an Integrative Model of Small Business Growth. Paper presented at the Academy of Management 2004 New Orleans Conference, New Orleans, LA, 6–11 August 2004.
- Wiklund J., Shepherd D. (2005) Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach // *Journal of Business Venturing*. Vol. 20. P. 71–89.
- Wiklund J., Shepherd D. (2011) Where to from here? EO-as-experimentation, failure, and distribution of outcomes // *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 35. № 5. P. 925–946.
- Wiklund J. (1999) The sustainability of the entrepreneurial orientation — Performance relationship // *Entrepreneurship Theory & Practice*. Vol. 24. P. 37–48.
- World Bank Group (2014) *Doing Business 2014: Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*. Washington, DC: World Bank.
- Zahra S., Covin J. (1995) Business strategy, technology policy and firm performance // *Strategic Management Journal*. Vol. 14. № 6. P. 451–478.
- Zahra S.A. (1991) Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study // *Journal of Business Venturing*. Vol. 6. P. 259–285.
- Zahra S.A. (2008) Being entrepreneurial and market driven: Implications for company performance // *Journal of Strategy and Management*. Vol. 1. № 2. P. 125–142.
- Zhao Y., Li Y., Lee S., Chen L.B. (2011) Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning, and Performance: Evidence from China // *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 35. № 2. P. 293–317.
- Zhou K.Z., Li C.B. (2007) How does strategic orientation matter in Chinese firms? // *Asia Pacific Journal of Management*. Vol. 24. P. 447–466.

# Entrepreneurial Orientation of Russian Firms: The Role of External Environment

**Galina Shirokova**

Professor. E-mail: shirokova@gsom.pu.ru

**Karina Bogatyreva**

Doctoral student. E-mail: bogatyreva.karina@gmail.com

**Tatiana Beliaeva**

Doctoral student. E-mail: st020240@student.spbu.ru

Graduate School of Management, St. Petersburg University  
Address: 3 Volkhovsky pereulok, St. Petersburg, 199004, Russia

## Abstract

The paper investigates the relationship between the dimensions of entrepreneurial orientation (EO) — innovativeness, pro-activeness, and readiness to take risks — and firm performance of Russian SMEs. We assess the effects of EO on firm performance in the context of an emerging market taking into account environmental contingencies.

Our findings are underpinned by the results of a survey of managers in 104 Russian small and medium firms. The data were processed using structural equation modeling. We find that EO structure in the context of the Russian market differs from the traditional three-dimensional conceptualization of

entrepreneurial orientation that is typical of Western countries. Emerging markets — as illustrated by Russia — are characterized by a two-dimensional EO structure: innovativeness and pro-activeness are perceived as a single dimension, while readiness to take risks is a separate component. Moreover, a positive relationship between the united dimension of entrepreneurial orientation — innovativeness and pro-activeness — and firm performance is manifested only in a dynamic or hostile external environment. Particular features of Russia's institutional and cultural environment may help to explain our findings.

## Keywords

entrepreneurial orientation; firm performance; external business environment; emerging markets; structural equation modeling

DOI: 10.17323/1995-459x.2015.3.6.25

## Citation

Shirokova G., Bogatyreva K., Beliaeva T. (2015) Entrepreneurial Orientation of Russian Firms: the Role of External Environment. *Foresight and STI Governance*, vol. 9, no 3, pp. 6–25. DOI: 10.17323/1995-459x.2015.3.6.25

## References

- Ahlstrom D., Bruton G. (2002) An institutional perspective on the role of culture in shaping strategic actions by technology-focused entrepreneurial firms in China. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 26, pp. 53–70.
- Ahuja G., Lampert C.M. (2001) Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 521–543.
- Alegre J., Chiva R. (2013) Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management*, vol. 51, no 4, pp. 491–507.
- Alexandrova M. (2004) Entrepreneurship in transition economy: The impact of environment on entrepreneurial orientation. *Problems and Perspectives in Management*, no 2, pp. 140–148.
- Alkanova O., Smirnova M. (2014) Marketing na razvivayushchikh rynkakh: podkhody k opredeleniyu i napravleniya issledovaniy [Marketing in Emerging Markets: Definitions and Research Agenda]. *Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta* [Russian Management Journal], vol. 12, no 1, pp. 95–106 (in Russian).
- Aloulou W., Fayolle A. (2005) A Conceptual Approach of Entrepreneurial Orientation within Small Business Context. *Journal of Enterprising Culture*, vol. 13, no 1, pp. 21–45.
- Anderson B.S., Kreiser P.M., Kuratko D., Hornsby J., Eshima Y. (2014) Reconceptualizing Entrepreneurial Orientation. *Strategic Management Journal* (Online version of record published before inclusion in an issue). DOI: 10.1002/smj.

- Anderson J.C., Gerbing D.W. (1992) Assumptions and comparative strengths of the two step approach. Comment on Fornell and Yi. *Sociological Methods & Research*, vol. 20, no 3, pp. 321–333.
- Arbaugh J.B., Cox L.W., Camp S.M. (2009) Is Entrepreneurial Orientation a Global Construct? A Multi-Country Study of Entrepreneurial Orientation, Growth Strategy, and Performance. *The Journal of Business Inquiry*, vol. 8, no 1, pp. 12–25.
- Barney J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17, no 1, pp. 99–120.
- Blesa A., Ripollés M. (2003) The Role of Market Orientation in the Relationship between Entrepreneurial Proactiveness and Performance. *Journal of Entrepreneurship*, vol. 12, no 1, pp. 1–19.
- Boso N., Story V.M., Cadogan J.M. (2013) Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*, vol. 28, no 6, pp. 708–727.
- Brislin R.W. (1970) Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 1, no 3, pp. 185–216.
- Bruton G., Filatotchev I., Si S., Wright M. (2013) Entrepreneurship and strategy in emerging economies. *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 7, pp. 169–180.
- Byrne B. (2009) *Structural Equation Modelling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming* (2nd ed.), New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Caruana A., Ewing M.T., Ramaseshan B. (2002) Effects of some Environmental Challenges and Centralization on the Entrepreneurial Orientation and Performance of Public Sector Entities. *Service Industries Journal*, vol. 22, no 2, pp. 43–58.
- Chepurenko A., Yakovlev A. (2013) Teoriya predprinimatel'stva: vazhnost' konteksta [Entrepreneurship theory: The importance of the context]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* [Russian Management Journal], no 2, pp. 51–60 (in Russian).
- Clausen T., Korneliussen T. (2012) The relationship between entrepreneur orientation and speed to the market: The case of incubator firms in Norway. *Technovation*, vol. 32, pp. 560–567.
- Covin J., Wales W. (2011) The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, no 5, pp. 1–26.
- Covin J.G., Slevin D.P. (1989) Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, vol. 10, no 1, pp. 75–87.
- Cyert R., March J. (1963) *A Behavioural Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dai L., Maksimov V., Gilbert B.A., Fernhaber S.A. (2014) Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, vol. 29, no 4, pp. 511–524.
- De Clercq D., Dimov D., Thongpapanl N. (2010) The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Journal of Business Venturing*, vol. 25, pp. 87–103.
- Delmar F., Davidsson P., Gartner W. (2003) Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, vol. 18, no 2, pp. 189–216.
- Durand R., Courderoy R. (2001). Age, order of entry, strategic orientation, and organizational performance. *Journal of Business Venturing*, vol. 16, no 5, pp. 471–494.
- Eliason S.R. (1993) *Maximum Likelihood Estimation: Logic and Practice*, London: Sage.
- Fayolle A., Basso O., Bouchard V. (2010) Three levels of culture and firms' entrepreneurial orientation: A research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 22, no 7–8, pp. 707–730.
- Fornell C., Larcker D. (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, vol. 18, no 1, pp. 39–50.
- Frank H., Kessler A., Fink M. (2010) Entrepreneurial orientation and business performance — A replication study. *Schmalenbach Business Review*, vol. 62, no 2, pp. 175–198.
- George B., Marino L. (2011) The epistemology of entrepreneurial orientation: Conceptual formation, modeling and operationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, no 5, pp. 989–1024.
- Grande J., Madsen E., Borch O. (2011) The relationship between resources, entrepreneurial orientation and performance in farm-based ventures. *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 23, no 3–4, pp. 89–111.
- Hair J., Black W., Babin B., Anderson R. (2010) *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Hameed I.A. (2011) Impact of Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Management and Environmental Dynamism on Firm's Financial Performance. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, vol. 3, no 2, pp. 101–114.
- Hansen J.D., Deitz G.D., Tokman M., Marino L.D., Weaver K.M. (2011) Cross-national invariance of the entrepreneurial orientation scale. *Journal of Business Venturing*, vol. 26, no 1, pp. 61–78.
- Hart S.L. (1992) An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. *Academy of Management Review*, vol. 17, pp. 327–351.
- Heritage Foundation (2015) *Index of Economic Freedom*. Available at: <http://www.heritage.org/index/explore>, accessed 25.02.2015.
- Hofstede Centre (2012) *National Cultural Dimensions*. Available at: <http://geert-hofstede.com/nationalculture.html>; <http://geert-hofstede.com/finland.html>, accessed 25.02.2015.
- Keh H., Nguyen T., Ng H.P. (2007) The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, vol. 22, pp. 592–611.
- Khandwalla P. (1976) Some top management styles, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences*, vol. 7, no 4, pp. 21–51.
- Krauss S., Frese M., Friedrich C., Unger J. (2005) Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 14, no 3, pp. 315–344.

- Kreiser P., Marino L., Weaver M. (2002) Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 26, no 4, pp. 71–94.
- Kreiser P.M., Davis J. (2010) Entrepreneurial orientation and firm performance: The unique impact of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 23, no 1, pp. 39–51.
- Kulikov A., Shirokova G. (2010) Vnutrifirmennyye orientatsii i ikh vliyaniye na rost: opyt rossiiskikh malykh i srednikh predpriyatii [Intra-firm Orientations and Their Influence on Firm Growth: The Case of Russian SMEs]. *Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta* [Russian Management Journal], vol. 8, no 3, pp. 3–34 (in Russian).
- Lan Q., Wu S. (2010) An empirical study of entrepreneurial orientation and degree of internationalization of small and medium-sized Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, vol. 2, no 1, pp. 53–75.
- Lawrence P., Lorsch J. (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston, MA: Harvard University.
- Lee S., Peterson S. (2000) Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business*, vol. 35, no 4, pp. 401–416.
- Li H., Zhang Y. (2007) The role of managers' political networking and functional experience in new venture performance: Evidence from China's transition economy. *Strategic Management Journal*, vol. 28, no 8, pp. 791–804.
- Lisboa A., Skarmas D., Lages C. (2011) Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach. *Industrial Marketing Management*, vol. 40, pp. 1274–1284.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996) Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, vol. 21, no 1, pp. 135–172.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. (2001) Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, vol. 16, pp. 429–451.
- Madsen E. (2007) The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms — A longitudinal analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 19, no 2, pp. 185–204.
- Marino L., Strandholm K., Steensma H.K., Weaver K.M. (2002) The moderating effect of national culture on the relationship between entrepreneurial orientation and strategic alliance portfolio extensiveness. *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 26, no 4, pp. 145–160.
- Martins I., Rialp A. (2013) Entrepreneurial orientation, environmental hostility and SME profitability: A contingency approach. *Cuadernos de Gestión*, vol. 13, no 2, pp. 67–88.
- Matsuno K., Mentzer J.T., Ozsomer A. (2002) The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on firm performance. *Journal of Marketing*, vol. 66, pp. 18–53.
- McGee J., Khavul S., Harrison D., Perez-Nordtvest L. (2012) *When the going gets tough, the tough get going entrepreneurially: the relationship between environmental hostility, entrepreneurial orientation, entrepreneurial self-efficacy and firm performance*. Paper presented at the 2012 Babson College Entrepreneurship Research Conference, Fort Worth, TX.
- Miller D. (1983) The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, vol. 29, no 7, pp. 770–791.
- Miller D., Friesen P.H. (1982) Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, vol. 3, no 1, pp. 1–25.
- Miller D., Friesen P.H. (1983) Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, vol. 4, pp. 221–235.
- Moreno A.M., Casillas J.C. (2008) Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, pp. 507–528.
- Moriarty R.T., Kosnik T.J. (1989) High-Tech Marketing: Concepts, Continuity, and Change. *Sloan Management Review*, vol. 30, no 4, pp. 7–17.
- Pole J.D., Bondy S.J. (2010) *Control Variables*. *Encyclopedia of Research Design*, London: Sage.
- Property Rights Alliance (2014) *International Property Rights Index*. Available at: <http://internationalpropertyrightsindex.org/countries>, accessed 25.02.2015.
- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M. (2009) Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, no 3, pp. 761–787.
- Richard O.C., Barnett T., Dwyer S., Chadwick K. (2004) Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, vol. 47, no 2, pp. 255–268.
- Rosenbusch N., Rauch A., Bausch A. (2013) The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment-performance relationship: a meta-analysis. *Journal of Management*, vol. 39, no 3, pp. 633–659.
- Rothaermel F.T. (2008) Competitive advantage in technology intensive industries. *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation & Economic Growth* (eds. G.D. Libecap, M.C. Thursby), Bingley: Emerald Group Publishing, pp. 201–225.
- Ruiz-Ortega M.J., Parra-Requena G., Rodrigo-Alarcón J., García-Villaverde P.M. (2013) Environmental dynamism and entrepreneurial orientation: The moderating role of firm's capabilities. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 26, no 3, pp. 475–493.
- Runyan R.C., Ge B., Dong B., Swinney J.L. (2012) Entrepreneurial Orientation in Cross-Cultural Research: Assessing Measurement Invariance in the Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, no 4, pp. 819–836.
- Saeed S., Yousafzai S., Engelen A. (2014) On Cultural and Macroeconomic Contingencies of the Entrepreneurial Orientation — Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, no 2, pp. 255–290.
- Saunders M., Lewis P., Thornhill A. (2003) *Research Methods for Business Students*, Edinburgh: Pearson Education.
- Schwab K., Sala-i-Martin X. (2013–2014) *Global Competitiveness Report. Full Data Edition*, World Economic Forum.
- Scott W.R. (2001) *Institutions and Organizations* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Shirokova G. (2012) Predprinimatel'skaya orientatsiya: istoki kontseptsii i osnovnye podkhody k issledovaniyu [Entrepreneurial Orientation: Origins of the Concept and the Main Research Approaches]. *Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta* [Russian Management Journal], vol. 10, no 3, pp. 55–72 (in Russian).
- Shirokova G., Bogatyreva K. (2014) Vzaimosvyaz' predprinimatel'skoi orientatsii i rezul'tatov deyatelnosti firmy: rezul'taty issledovaniya rossiiskikh firm malogo i srednego biznesa [Interrelationship of Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Evidence from Study of Russian SMEs]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya "Menedzhment"* [Vestnik of Saint Petersburg University. Management Series], no 1, pp. 3–27 (in Russian).

- Shirokova G., Sokolova L. (2013) Formirovanie predprinimatel'skoi orientatsii v rossiiskikh firmakh malogo i srednego biznesa: rol' institutsional'noi sredy [Entrepreneurial Orientation Development in Russian SMEs: Role of Institutional Environment]. *Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta* [Russian Management Journal], vol. 11, no 2, pp. 25–50 (in Russian).
- Shirokova G., Vega G., Sokolova L. (2013) Performance of Russian SMEs: Exploration, exploitation and strategic entrepreneurship. *Critical perspectives on international business*, vol. 9, no 1/2, pp. 173–203.
- Simon H. (1957) *Administrative Behavior*, New York: Macmillan.
- Simon M., Stachel C., Covin J.G. (2011) The effects of entrepreneurial orientation and commitment to objectives on performance. *New England Journal of Entrepreneurship*, vol. 14, no 2, pp. 9–17.
- Singer S., Amoros J.E., Arreola D.M. (2014) *Global Entrepreneurship Monitor 2014 Global Report*, London: Global Entrepreneurship Research Association.
- Smith W.K., Lewis M.W. (2011) Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, vol. 36, no 2, pp. 381–403.
- Soininen J., Martikainen M., Puumalainen K., Kyläheiko K. (2012) Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Economics*, vol. 140, pp. 614–621.
- Song M., Podoyntsyna K., van der Bij H., Halman J.I.M. (2008) Success factors in new ventures: A meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 25, no 1, pp. 7–27.
- Stam W., Elfring T. (2008) Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra- and extraindustry social capital. *Academy of Management Journal*, vol. 51, no 1, pp. 97–111.
- Su Z., Xie E., Yuang L. (2011) Entrepreneurial orientation and firm performance in new ventures and established firms. *Journal of Small Business Management*, vol. 49, no 4, pp. 558–577.
- Tan J., Litschert R. (1994) Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry. *Strategic Management Journal*, vol. 15, no 1, pp. 1–20.
- Tang J., Tang Z., Marino L.D., Zhang Y, Li Q. (2008) Exploring and inverted u-shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, no 1, pp. 219–239.
- Tang Z., Tang J. (2012) Entrepreneurial orientation and SME performance in China's changing environment: The moderating effects of strategies. *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 29, no 2, pp. 409–431.
- Transparency International (2014) *Corruption Perceptions Index*. Режим доступа: <http://www.transparency.org/cpi2014/infographic/compare>, accessed 25.02.2015.
- Van Doorn S., Jansen J.J., van den Bosch F.A., Volberda H.W. (2013) Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Drawing Attention to the Senior Team. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 30, no 5, pp. 821–836.
- Vij S., Bedi H.S. (2012) Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance: A Review of Literature. *IUP Journal of Business Strategy*, vol. 9, no 3, pp. 17–31.
- Wales W., Shirokova G., Sokolova L., Stein C. (2015) Entrepreneurial orientation in the emerging Russian regulatory context: The criticality of interpersonal relationships. *European Journal of International Management* (forthcoming).
- Wales W.J., Gupta V.K., Mousa F.T. (2013) Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, vol. 31, no 4, pp. 357–383.
- Wales W.J., Patel P.C., Parida V., Kreiser P.M. (2013) Nonlinear Effects of Entrepreneurial Orientation on Small Firm Performance: The Moderating Role of Resource Orchestration Capabilities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 7, no 2, pp. 93–121.
- Wang C.L. (2008) Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 32, no 4, pp. 635–657.
- Wiklund J., Shepherd D. (2003) Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized businesses. *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 1307–1314.
- Wiklund J., Shepherd D. (2004) *Building an Integrative Model of Small Business Growth*. Paper presented at the Academy of Management 2004 New Orleans Conference, New Orleans, LA, 6–11 August 2004.
- Wiklund J., Shepherd D. (2005) Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, vol. 20, pp. 71–89.
- Wiklund J., Shepherd D. (2011) Where to from here? EO-as-experimentation, failure, and distribution of outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, no 5, pp. 925–946.
- Wiklund J. (1999) The sustainability of the entrepreneurial orientation — Performance relationship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 24, pp. 37–48.
- World Bank Group (2014) *Doing Business 2014: Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*, Washington, DC: World Bank.
- Yamada K., Eshima Y. (2009) Impact of Entrepreneurial Orientation: Longitudinal Analysis of Small Technology Firms in Japan. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* 1, pp. 1–6.
- Zahra S., Covin J. (1995) Business strategy, technology policy and firm performance. *Strategic Management Journal*, vol. 14, no 6, pp. 451–478.
- Zahra S.A. (1991) Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, vol. 6, pp. 259–285.
- Zahra S.A. (2008) Being entrepreneurial and market driven: Implications for company performance. *Journal of Strategy and Management*, vol. 1, no 2, pp. 125–142.
- Zhao Y., Li Y., Lee S., Chen L.B. (2011) Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning, and Performance: Evidence from China. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, no 2, pp. 293–317.
- Zhou K.Z., Li C.B. (2007) How does strategic orientation matter in Chinese firms? *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 24, pp. 447–466.