



# Стратегические ориентации фирмы: теоретический обзор и развитие концептуальных основ

А.Ю. Тарасова<sup>1,2</sup><sup>1</sup> Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)<sup>2</sup> Банк ВТБ (Москва, Россия)

## Аннотация

В статье рассматриваются теоретические аспекты концепции стратегических ориентаций фирмы: приводятся «классические» виды стратегических ориентаций, наиболее часто применяемые компаниями, проводится анализ их составных компонентов и периодизации развития знаний об этой концепции. Также рассматриваются современные факторы внешней среды, объясняющие появление новых видов стратегических ориентаций фирмы с их краткой характеристикой. На основании выявления актуальных тенденций среды и анализа литературы в статье делается вывод о выделении нового исторического этапа развития концепции стратегических ориентаций фирмы и приводится корректировка существующей периодизации этой концепции, что вносит вклад в развитие теоретических знаний о стратегических ориентациях.

**Ключевые слова:** предпринимательская ориентация, ориентация на обучение, рыночная ориентация, эффективность, контекстуализация, взаимодополняемость, цифровая ориентация, социальная ценностная ориентация

## Для цитирования:

Тарасова А.Ю. (2025). Стратегические ориентации фирмы: теоретический обзор и развитие концептуальных основ. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 16(2): 174–180. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-174-180.

# Company's strategic orientations: Theoretical review and development of conceptual foundations

A.Y. Tarasova<sup>1,2</sup><sup>1</sup> Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia)<sup>2</sup> VTB Bank (Moscow, Russia)

## Abstract

The article examines the theoretical aspects of the concept of a company's strategic orientation. The most applicable “classical” types of strategic orientation are presented, their components are analysed, and the development of knowledge about this concept is categorized by period. The emergence of new types of strategic orientation in companies is also explained by modern environmental factors, with a brief description of these new types. Based on an analysis of current environmental trends and literature, the article concludes that a new historical stage in the development of the concept of a company's strategic orientation has been identified, and that the existing periodisation of this concept has been adjusted. This contributes to the theoretical development of knowledge about strategic orientation.

**Keywords:** entrepreneurial orientation, learning orientation, market orientation, efficiency, contextualisation, complementarity, digital orientation, social value orientation

## For citation:

Tarasova A.Y. (2025). Company's strategic orientations: Theoretical review and development of conceptual foundations. *Strategic Decisions and Risk Management*, 16(2): 174-180. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-174-180. (In Russ.)

# 企业的战略取向：理论回顾与概念框架的发展

A.Y. Tarasova<sup>1,2</sup><sup>1</sup> 俄罗斯联邦政府财政金融大学 (俄罗斯, 莫斯科)<sup>2</sup> VTB 银行 (俄罗斯, 莫斯科)

## 简介

文章论述了企业战略导向概念的理论方面：给出了企业最常用的“经典”战略导向类型，分析了其构成要素，并对这一概念的知识发展进行了时期划分。文章还考虑了解释新型企业战略导向出现的现代环境因素及其简要特征。在确定当前环境趋势和文献分析的基础上，文章得出结论：确定了企业战略导向概念发展的新历史阶段，并对这一概念的现有时期划分进行了调整，这有助于发展有关战略导向的理论知识。

**关键词：**创业导向、学习导向、市场导向、效率、情境化、互补性、数字化导向、社会价值导向

## 供引用：

Tarasova A.Y. (2025). 企业的战略取向：理论回顾与概念框架的发展. 战略决策和风险管理, 16(2): 174–180. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-174-180. (俄文)

Непрерывная борьба за высокие конкурентные позиции на рынке, процессы глобализации и постоянно растущее количество событий типа «черный лебедь» побуждают современные компании находиться в нескончаемом поиске устойчивого конкурентного преимущества. Ключевыми инструментами в этом вопросе в первую очередь выступают генерация инноваций и выявление новых способов привлечения и удержания клиентов в стремлении предугадать скрытые потребности целевой аудитории и получить высокие показатели финансовой эффективности в долгосрочной перспективе. Положительных результатов организационного функционирования невозможно добиться без выстраивания долгосрочного курса организационных действий – стратегии, определяемой также как «динамика взаимоотношений фирмы с окружающей средой, при которой предпринимаются необходимые действия для достижения ее целей и/или повышения эффективности с помощью рационального использования ресурсов» [Ronda-Pupo, Guerras-Martin, 2012]. Существует множество концепций в области стратегического менеджмента, направленных на решение проблем функционирования компаний. Однако большая часть из них не позволяет:

- проводить анализ/сопоставление организаций, выбравших одинаковую стратегию;
- сочетать одновременно несколько стратегий в рамках деятельности одной компании.

В связи с этим особое внимание современных исследователей фокусируется вокруг концепции стратегических ориентаций фирмы как инструмента, способного решить указанные проблемы. Поэтому цель настоящего исследования состоит в теоретическом анализе концепции стратегических ориентаций фирмы и выявлении ключевых тенденций современного этапа исследований в этом направлении.

Стратегический менеджмент как наука получил активное развитие в XX веке, когда было сформировано большое количество концепций. Так, начиная с 1980-х годов популярность получил так называемый ресурсный подход, рассматривающий фирму в качестве «пучка ресурсов»<sup>1</sup>. Дж. Барни рассматривал корпоративные ресурсы в широком смысле слова и включал в их перечень знания, информацию, организационные процессы и способности, человеческие ресурсы и прочие активы [Barney, 1991]. При этом отнесение ресурса

к категории стратегически значимого, согласно Д. Коллису и С. Монтгомери, допустимо на основании согласованности с рядом критериев, в числе которых:

- неповторимость, определяемая как сложность копирования ресурса конкурентами благодаря действию барьеров дублирования стратегического ресурса;
- долговечность, выражаемая в промежутке времени, на протяжении которого стратегический ресурс способен сохранять свою неувязимость;
- соответствие – фактор, определяющий принадлежность стратегически значимого ресурса организации, что также защищает ресурс от «утечки»;
- заменяемость как способность использовать вместо уникального ресурса другие источники;
- конкурентное превосходство рассматриваемого стратегического ресурса над аналогами конкурентов [Collis, Montgomery, 1997].

Ключевой задачей организации в рамках ресурсного подхода становится формирование и дальнейшее совершенствование указанных стратегически значимых ресурсов, добиться чего возможно благодаря реинвестированию в располагаемые активы и развитию ресурсов как ответа на динамичность внешней среды фирмы. При этом положительный эффект функционирования компании в соответствии с ресурсным подходом значителен и выражается в формировании эффективной стратегии фирмы и предоставлении повышенной ценности клиенту посредством приобретения устойчивого конкурентного преимущества на базе развития и сочетания стратегически значимых ресурсов. В долгосрочной перспективе совокупность описанных преимуществ также должна сказаться на занимаемой фирмой рыночной доле и показателях эффективности. Именно ресурсный подход позволяет компании задавать вектор генерации и совершенствования стратегически значимых ресурсов, что, в свою очередь, создает условия для формирования определенных паттернов организационного поведения с точки зрения стратегического курса. Это полностью укладывается в логику набирающей популярность на современном этапе развития стратегического менеджмента концепции стратегических ориентаций фирмы. Начало развития этой концепции было положено в 1986 году Н. Венкатраманом, определившим стратегическую ориентацию в качестве набора средств до-

<sup>1</sup> Воронин А.Д., Королев А.В. (2014). Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов. Минск, Высшая школа.

стижения бизнес-целей организации [Venkatraman, 1986]. Позднее с ростом интереса к концепции начали появляться другие интерпретации термина стратегической ориентации. Так, авторы статьи [Gatignon, Xuereb, 1997] определяли стратегическую ориентацию фирмы как следование развиваемым в рамках планирования и реализации стратегии принципам и практикам организационного поведения, задающим приоритетное направление практической организационной деятельности в долгосрочной перспективе. Однако в целом суть стратегической ориентации фирмы может быть объяснена через совокупность характерных черт, присущих ей, таких как:

- приоритетность долгосрочной деятельности фирмы;
- выражение через правила функционирования компании;
- реакция на степень динамичности внешней среды;
- стремление к совершенствованию показателей организационной эффективности и достижение устойчивого конкурентного преимущества [Krzakiewicz, Cyfert, 2019].

Отмечается, что в своем развитии концепция стратегических ориентаций прошла три ключевых этапа:

- первый – концептуализация стратегических ориентаций;
- второй – контекстуализация стратегических ориентаций;
- третий – конфигурация стратегических ориентаций [Беляева, Широкова, 2015; Беляева, 2017].

В рамках первого этапа – концептуализации, – длившегося с 1980-х по 1990-е годы, ключевой целью ученых было изучение понятия стратегической ориентации фирмы, определение ее составных компонентов и оформление на основании проведенных исследований единой концептуальной основы. Так, в ходе концептуализации стратегических ориентаций были сформированы три ключевых и наиболее популярных типа стратегической ориентации фирмы: ориентация на рынок, предпринимательская ориентация и ориентация на обучение, – каждой из которых присущи свои характеристики. Так, установлено, что предпринимательская стратегическая ориентация в первую очередь нацелена на поиск и выработку инновационных решений в условиях готовности менеджера к высокорискованным действиям [Covin, Slevin, 1988]. Рыночная стратегическая ориентация отражает стремление компании выявить и максимизировать ценность производимого товара/услуги для клиента, достичь наивысшего уровня качества в рамках реализуемой деятельности [Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990], в то время как стратегическая ориентация на обучение базируется на генерации, передаче и сохранении знаний внутри компании для высокоэффективной реализации организационных процессов [Dodgson, 1993]. Указанные характеристики видов стратегических ориентаций подробно представлены в таблице.

Из таблицы видно, что каждый тип ориентации задает определенное направление стратегических действий: ориентация на рынок сосредотачивается вокруг анализа рыночной информации и реагирования на поступающие сигналы рынка; предпринимательская ориентация смещает акцент в сторону использования технологий и корпоративных возможностей для завоевания новых рынков, а ориентация на обучение нацелена на развитие знаний.

Таблица  
Характеристика компонентов  
организационных стратегических ориентаций  
Table  
Characteristics of the components  
of organisational strategic orientations

Наименование стратегической ориентации фирмы	Компоненты
Предпринимательская ориентация	Готовность к риску Поддержание инновационной деятельности Проактивность Конкурентная агрессия Независимость в принимаемых решениях
Рыночная ориентация	Ориентация на клиентов Ориентация на конкурентов Координация организационных действий и ресурсов Сбор и изучение рыночной информации Распространение полученной рыночной информации Реагирование на входящую рыночную информацию
Ориентация на обучение	Приверженность обучению Совместное видение Открытость Внутриорганизационный обмен знаниями

Источник: составлено автором по [Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990; Covin, Slevin, 1991; Сенге, 2003; Широкова, 2012].

Этап концептуализации не ограничивается описанием видов стратегических ориентаций. В его рамках также были разработаны шкалы оценки стратегических ориентаций, используемые до сих пор.

Так, для оценки рыночной стратегической ориентации прибегают к:

- шкале МКТОР, сформированной С. Нарвером и С.Ф. Слейтером [Narver, Slater, 1990] и позволяющей оценить уровень клиентоориентированности, соотношение с конкурентами и уровень внутрифирменных связей;
- шкале MARKOR А. Коли, Б. Яворски, А. Кумара, акцентирующей внимание на аспекте эффективности работы с рыночной информацией: ее сбором, обработкой и дальнейшим использованием [Kohli et al., 1993].

Предпринимательскую стратегическую ориентацию принято оценивать на основании шкалы Миллера – Ковина – Слевина, измеряющей ставшие уже классическими компоненты предпринимательства: инновационность, готовность к риску и уровень проактивности [Miller, 1983; Covin, Slevin, 1988].

В свою очередь, оценка ориентации на обучение преимущественно базируется на отраженных в таблице постулатах организационной самообучаемости П. Сенге – основоположника теории самообучающейся организации [Сенге, 2003].

Именно разработка шкал оценивания видов стратегических ориентаций позволила выявлять эмпирические закономерности и изучать взаимосвязь элементов стратегических

ориентаций с факторами внешней и внутренней организационной среды. Это послужило началом развития второго этапа – контекстуализации стратегических ориентаций, длившегося с конца 1990-х по начало 2000-х годов и подразумевающего под собой изучение воздействия аспектов среды на компоненты стратегических ориентаций и, как следствие, достижение параметров финансовой эффективности фирмы. За это время было проведено значительное количество исследований, выявивших зависимость стратегических ориентаций фирмы: например, от типа организационной структуры компании [Covin, Slevin, 1988], уровня развития внутрифирменной коммуникации, акцентов топ-менеджмента фирмы в текущей деятельности и уровня мотивации сотрудников, скорости изменения технологий и рыночной информации [Jaworski, Kohli, 1993] и психосоциальных параметров команды [Escribá-Esteve et al., 2009]. Главной целью изучения контекста функционирования организации во взаимосвязи с элементами стратегических ориентаций являлось выявление оптимального сочетания характеристик внешней/внутренней среды компании с типами стратегических ориентаций для достижения лучших организационных результатов в динамично меняющейся среде.

Однако стоит отметить, что на втором этапе развития концепции стратегических ориентаций фирмы предпочтение отдавалось изучению влияния среды на отдельно взятые типы стратегических ориентаций, что привело к пониманию фрагментарности исследования данного вопроса. В связи с этим и на фоне нарастающей проблемы ограниченности организационных ресурсов и повышенного динамизма среды было выдвинуто предположение о возникновении синергетического эффекта от комбинирования разных типов стратегических ориентаций в зависимости от текущей бизнес-ситуации.

Так в конце 2000-х годов выделился третий этап развития концепции – конфигурация стратегических ориентаций. Его целью являлось преимущественно изучение «отдачи» от разных наборов элементов стратегических ориентаций в части влияния на финансовые показатели эффективности: прибыль, рентабельность активов. Также эмпирически было установлено, что, например, ориентация на обучение, являясь предиктором развития предпринимательской и рыночной ориентаций, содействует росту инновационной активности фирмы и способности обрабатывать входящие потоки рыночной информации [Rhee et al., 2010; Gnizy et al., 2014]. Сочетание предпринимательской ориентации с ориентацией на обучение, в частности, способно привести к повышению уровня организационной гибкости и генерации конкурентного преимущества [Hatinah et al., 2016].

Однако, несмотря на многообразие исследований в области контекстуализации и комплементарности стратегических ориентаций, в современных исследованиях не сформирована единая позиция относительно наиболее эффективных типов связи между видами стратегических ориентаций для генерации дополнительных положительных результатов деятельности.

Кроме того, современная бизнес-среда характеризуется рядом тенденций, отличных от характеристик среды XX века – периода формирования концепции стратегических ориентаций. Так, в настоящее время ключевыми факторами, с которыми сталкиваются организации, являются:

- технологический прогресс, связанный с активным развитием индустрии 4.0, санкционными механизмами и тенденцией к формированию государствами, в частности Российской Федерацией, технологического суверенитета. Совокупность тенденций в итоге стимулирует цифровую трансформацию компаний посредством массового внедрения в организационные процессы сквозных технологий, в числе которых искусственный интеллект, нейротехнологии и геоданные как одни из наиболее часто используемых категорий<sup>2</sup>;
- значительный рост числа событий типа «черный лебедь» и «серый лебедь» на фоне непростой геополитической обстановки, что формирует повышенную экономическую и политическую нестабильность, для борьбы с которой организациям необходимо развивать навыки сценарного планирования и использования проактивной стратегической позиции<sup>3</sup>;
- повышенный динамизм потребностей клиентов, проявляющийся в повышении скорости изменения предпочтений потребителей, смене роли клиента – переходе в категорию «сопродюсеров» в рамках производственного процесса [Линдер, Хачатурян, 2024] и смещении акцента в сторону доминирования ценностной составляющей с учетом современных трендов развития бизнеса. Последнее выражается в поддержке организаций, развивающих ESG-инициативы, и стремлении к конфиденциальности взаимодействия с компанией – производителем товара/услуги как новой ценности XXI века в условиях развития цифровых технологий.

Все это в совокупности порождает новые типы стратегических ориентаций: цифровую стратегическую ориентацию, стратегическую ориентацию на ценность и стратегическую социальную ценностную ориентацию.

Цифровая стратегическая ориентация, или digital strategic orientation, введенная в оборот стратегического менеджмента в 2020 году в [Kindermann et al., 2020], фокусирует свое внимание на эффективном использовании цифровых технологий в решении стратегических задач и взаимодействии с динамичной средой, что помимо экономии ресурсов, генерации конкурентного преимущества и роста финансовых показателей фирмы способно стимулировать развитие цифровых знаний в долгосрочной перспективе [Wang et al., 2024].

Однако развитие цифровой стратегической ориентации наряду с описанными выше положительными эффектами может быть сопряжено с ростом риска DoS-атак (Distributed Denial of Service) и утечкой персональных данных, получаемых от клиентов при взаимодействии с компанией. Поэтому особую актуальность приобретает стратегическая ориентация на ценность, или strategic value orientation, рассматри-

<sup>2</sup> Цифровая трансформация: эволюция всей бизнес-среды (2025). РБК. 21 апреля. <https://companies.rbc.ru/news/YrTl9Y1Ezv/tsifrovaya-transformatsiya-evolyutsiya-vsej-biznes-sredyi/>.

<sup>3</sup> Готовьтесь к неопределенности. Какие «серые лебеди» ждут мир в 2025-м (2025). РБК. 10 января. <https://pro.rbc.ru/demo/676c3ed89a7947322d6113ca>.

Рис. Уточнение исторической периодизации развития концепции стратегических ориентаций (СО)  
Fig. Clarifying the historical periods in the development of the concept of strategic orientations



Источник: составлено автором.

ваемая как полное подчинение процессов фирмы предоставлению повышенной ценности потребителю. Отдельное внимание в условиях цифровой трансформации в последнее время уделяется конфиденциальности персональных данных и сопряженным с этим репутационным рискам предприятий [Durans, Mainardes, 2024].

В свою очередь, стратегическая социальная ценностная ориентация, или *strategic social value orientation*, подчеркивает повышенную роль нефинансовых показателей эффективности деятельности организации и предоставление ценности продукта/услуги максимальному кругу стейкхолдеров, прямо или косвенно связанных с производимым продуктом/услугой [De la Cruz Jara et al., 2024].

В соответствии со всем сказанным можно сделать вывод о том, что третий этап развития концепции – конфигурация стратегических ориентаций – не является финальным, что отмечается, например, в диссертационном исследовании Т.В. Беляевой [Беляева, 2017]. Таким образом, существующая периодизация развития концепции стратегических ориентаций, описанная выше, требует корректировки, в соот-

ветствии с которой третий этап заканчивается в 2019 году, так как уже в 2020-м наступает новый, четвертый этап – уточнение концептуализации стратегических ориентаций, что отражено на рисунке.

Таким образом, на основании выделения нового этапа в периодизации концепции стратегических ориентаций фирмы ключевыми целями исследования в данной области в ближайшей перспективе в первую очередь должны стать:

- детальное исследование новых типов стратегических ориентаций и их элементов, формирующихся под воздействием новых факторов внешней среды;
- определение и развитие инструментария оценки новых видов стратегических ориентаций фирмы;
- определение наиболее благоприятных сочетаний ставших уже «классическими» видов стратегических ориентаций с новыми видами в зависимости от контекста.

Подробное изучение новых видов стратегических ориентаций фирмы позволит компаниям проявлять повышенную стратегическую гибкость в условиях современного динамично развивающегося контекста бизнес-среды и вызовов.

## Литература

- Беляева Т.В. (2017). *Стратегические ориентации и результаты деятельности российских фирм малого и среднего бизнеса в период экономического кризиса*: дис. ... к.э.н. С.-Петербург, СПбГУ. [https://disser.spbu.ru/files/phd\\_spsu/disser\\_t\\_v\\_belyaeva.pdf](https://disser.spbu.ru/files/phd_spsu/disser_t_v_belyaeva.pdf).
- Беляева Т.В., Широкова Г.В. (2015). Концепция стратегических ориентаций фирмы. *Проблемы теории и практики управления*, 10: 71–76. <https://publications.hse.ru/articles/813110804>.
- Линдер Н.В., Хачатурян М.В. (ред.) (2024). *Предпринимательство*: монография. Москва, Кнорус.
- Сенге П. (2003). *Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающихся организаций*. Москва, Олимп-Бизнес.
- Широкова Г.В. (2012). Хрестоматия: предпринимательская ориентация фирмы. *Российский журнал менеджмента*, 3: 55–72.
- Barney J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1: 99–120.
- Collis D.J., Montgomery C.A. (1997). *Corporate strategy. A resource-based approach*. Boston, MA, McGraw Hill.
- Covin J.G., Slevin D.P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25: 217–234.

- Covin J.G., Slevin D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 9: 7–25.
- De la Cruz Jara M.F., Spanjol J., Doppstadt T. (2024). Strategic social value orientation and sustainability performance: A commensuration perspective. *Organization Studies*, 46(2): 1–32.
- Dodgson M. (1993). Organizational learning: A review of some literature. *Organization Studies*, 14/3: 375–394.
- Durans A. de A., Mainardes E.W. (2024). Effects of strategic value orientation on personal data privacy, value in use and organizational reputation. *International Journal of Bank Marketing*, 2: 341–367.
- Escribá-Esteve A., Sánchez-Peinado L., Sánchez-Peinado E. (2009). The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises. *British Journal of Management*, 20: 581–597.
- Gatignon H., Xuereb J.-M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34: 77–90.
- Gnizy I., Baker W.E., Grinstein A. (2014). Proactive learning culture. A dynamic capability and key success factor for SMEs entering foreign markets. *International Marketing Review*, 5: 477–505.
- Hatinah A.B., Mazlina M., Nur A.Z.R., Muhammad F.S., Zatur H.A.K. (2016). Effect of entrepreneurial orientation, learning orientation, strategic improvisation on SME performance. *International Journal of Management and Applied Science*, 2: 57–62.
- Jaworski B.J., Kohli A.K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57: 53–70.
- Kindermann B., Beutel S., Garsia de Lomana G., Strese S., Bendig D., Brettel M. (2020). Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation. *European Management Journal*, 39(7): 1–13.
- Kohli A.K., Jaworski B.J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54: 1–18.
- Kohli A.K., Jaworski B.J., Kumar A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4): 467–477.
- Krzakiewicz K., Cyfert S. (2019). Strategic orientations of the organization – Entrepreneurial, market and organizational learning. *Sciendo*, 1: 7–19.
- Miller D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7): 770–791.
- Narver J.C., Slater S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54: 20–35.
- Rhee J., Park T., Lee D.H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30(1): 65–75.
- Ronda-Pupo G.A., Guerras-Martín L.Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33: 162–188.
- Venkatraman N. (1986). *Strategic orientations of business enterprises: The construct, dimensionality and measurement*. Cambridge, Massachusetts Institute of Technology Sloan School of Management.
- Wang X., Liu Z., Lei X. (2024). How digital orientation promotes digital process innovation from the perspectives of knowledge and capability: Evidence from China. *Journal of Knowledge Management*, 1: 259–280.

## References

- Belyaeva T.V. (2017). *Strategic orientations and performance results of Russian small and medium-sized businesses during the economic crisis*: dis. ... cand. of sci. (econ.). [https://disser.spbu.ru/files/phd\\_spsu/disser\\_t\\_v\\_belyaeva.pdf](https://disser.spbu.ru/files/phd_spsu/disser_t_v_belyaeva.pdf). (In Russ.)
- Belyaeva T.V., Shirokova G.V. (2015). The concept of strategic orientations of the company. *Problems of Management Theory and Practice*, 10: 71-76. <https://publications.hse.ru/articles/813110804>. (In Russ.)
- Linder N.V., Khachaturian M.V. (eds.) (2024). *Entrepreneurship*: A monograph. Moscow, Knorus. (In Russ.)
- Senge P. (2003). *The fifth discipline: The art and practice of self-learning organizations*. Moscow, Olymp-Business. (In Russ.)
- Shirokova G.V. (2012). Textbook: The entrepreneurial orientation of the company. *Russian Journal of Management*, 3: 55-72. (In Russ.)
- Barney J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1: 99-120.
- Collis D.J., Montgomery C.A. (1997). *Corporate strategy. A resource-based approach*. Boston, MA, McGraw Hill.
- Covin J.G., Slevin D.P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25: 217-234.
- Covin J.G., Slevin D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 9: 7-25.
- De la Cruz Jara M.F., Spanjol J., Doppstadt T. (2024). Strategic social value orientation and sustainability performance: A commensuration perspective. *Organization Studies*, 46(2): 1-32.
- Dodgson M. (1993). Organizational learning: A review of some literature. *Organization Studies*, 14/3: 375-394.

- Durans A. de A., Mainardes E.W. (2024). Effects of strategic value orientation on personal data privacy, value in use and organizational reputation. *International Journal of Bank Marketing*, 2: 341-367.
- Escribá-Esteve A., Sánchez-Peinado L., Sánchez-Peinado E. (2009). The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises. *British Journal of Management*, 20: 581-597.
- Gatignon H., Xuereb J.-M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34: 77-90.
- Gnizy I., Baker W.E., Grinstein A. (2014). Proactive learning culture. A dynamic capability and key success factor for SMEs entering foreign markets. *International Marketing Review*, 5: 477-505.
- Hatinah A.B., Mazlina M., Nur A.Z.R., Muhammad F.S., Zatur H.A.K. (2016). Effect of entrepreneurial orientation, learning orientation, strategic improvisation on SME performance. *International Journal of Management and Applied Science*, 2: 57-62.
- Jaworski B.J., Kohli A.K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57: 53-70.
- Kindermann B., Beutel S., Garsia de Lomana G., Strese S., Bendig D., Brettel M. (2020). Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation. *European Management Journal*, 39(7): 1-13.
- Kohli A.K., Jaworski B.J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54: 1-18.
- Kohli A.K., Jaworski B.J., Kumar A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4): 467-477.
- Krzakiewicz K., Cyfert S. (2019). Strategic orientations of the organization - Entrepreneurial, market and organizational learning. *Sciendo*, 1: 7-19.
- Miller D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7): 770-791.
- Narver J.C., Slater S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54: 20-35.
- Rhee J., Park T., Lee D.H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30(1): 65-75.
- Ronda-Pupo G.A., Guerras-Martín L.Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33: 162-188.
- Venkatraman N. (1986). *Strategic orientations of business enterprises: The construct, dimensionality and measurement*. Cambridge, Massachusetts Institute of Technology Sloan School of Management.
- Wang X., Liu Z., Lei X. (2024). How digital orientation promotes digital process innovation from the perspectives of knowledge and capability: Evidence from China. *Journal of Knowledge Management*, 1: 259-280.

## Информация об авторе

### Анна Юрьевна Тарасова

Аспирант Высшей школы управления, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия); младший продуктовый менеджер Банка ВТБ (ПАО) (Москва, Россия). SPIN: 1621-1720.

Область научных интересов: стратегический менеджмент, управление развитием компании, инновации, управление знаниями. annatarasova160300@mail.ru

## About the author

### Anna Y. Tarasova

Postgraduate student at the Higher School of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia); junior product manager at VTB Bank (PJSC) (Moscow, Russia). SPIN: 1621-1720.

Research interests: strategic management, company development management, innovation, knowledge management. annatarasova160300@mail.ru

## 关于作者信息

### Anna Y. Tarasova

俄罗斯联邦政府财政金融大学高等管理学院研究生 (俄罗斯莫斯科); VTB 银行 (PJSC) 初级产品经理 (俄罗斯莫斯科)。SPIN: 1621-1720.

科学研究兴趣领域: 战略管理、公司发展管理、创新、知识管理。annatarasova160300@mail.ru

Статья поступила в редакцию 13.04.2025; после рецензирования 29.04.2025 принята к публикации 06.05.2025. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 13.04.2025; revised on 29.04.2025 and accepted for publication on 06.05.2025. The author read and approved the final version of the manuscript.

文章于 13.04.2025 提交给编辑。文章于 29.04.2025 已审稿。之后于 06.05.2025 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。