

Научная статья

Original article

УДК 331.107

doi: 10.55186/2413046X_2022_7_11_641

**ВЛИЯНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ГИБКОСТИ И ОРИЕНТАЦИИ НА
РЫНОК НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ
ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО СЕКТОРА
THE IMPACT OF STRATEGIC FLEXIBILITY AND MARKET
ORIENTATION ON INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE ENERGY
SECTOR**



Тарасьев Александр Александрович, к.э.н., ИО заведующего кафедрой анализа систем и принятия решений, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», E-mail: a.a.tarasyev@urfu.ru

Ильшева Марина Анатольевна, к.э.н., доцент кафедры маркетинга, ФГАОУ ВО Уральский федеральный университет имени первого президента России Б.Н. Ельцина, E-mail: maril@mail.ru

Детков Александр Александрович, к.э.н., доцент кафедры анализа систем и принятия решений, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», E-mail: a.a.detkov@urfu.ru

Комаров Павел Александрович, ФГАОУ ВО Уральский Федеральный университет имени первого президента России Б.Н. Ельцина, E-mail: pavelkom112@yandex.ru

Tarasyev Aleksandr Alexandrovich, PhD in Economics, Acting Head of the Department of Systems Analysis and Decision Making, Ural Federal University

named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, E-mail:
a.a.tarasyev@urfu.ru

Plysheva Marina Anatolevna, Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, E-mail: maril@mail.ru

Detkov Aleksandr Alexandrovich, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Systems Analysis and Decision Making, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, E-mail: a.a.detkov@urfu.ru

Komarov Pavel Alexandrovich, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, E-mail: pavelkom112@yandex.ru

Аннотация. В связи с высокой неопределенностью компаниям приходится работать в нестабильной среде наполненной постоянными изменениями и возникновением все новых преград, поэтому они должны найти инструменты, позволяющие им не только справляться с колебаниями рынка, но и помочь занять лидирующие позиции. Одними из таких инструментов является стратегическая гибкость и ориентация на рынок, существует множество научной литературы касательно этих инструментов и их влияние на эффективность компании, однако вопрос о эффективности и взаимовлиянии инструментов между собой и на компанию недостаточно исследован, лишь в несколько научных работах иностранных исследователей затрагивается вопрос о взаимовлиянии стратегической гибкости и ориентацией на рынок предприятий определенных сфер. В статье приведены результаты исследований влияния ориентации на рынок и стратегической гибкости на эффективность производственные предприятия в энергетическом секторе России, так же рассмотрено взаимовлияние показателей между собой. Была разработана анкета на основе шкалы Лайкерта, она была направлена менеджерам компаний энергетического сектора для сбора данных. В результате исследований был проведен анализ научной литературы на предмет выявления определения стратегической гибкости, ориентации организации на рынок и эффективности, рассмотрены как

мнения российских исследователей, так и зарубежных, выявлены общие сходства в понимании и сформулировано определение. Были выделены гипотезы о взаимовлиянии показателей, которые в ходе исследования были доказаны эмпирическим путём.

Abstract. Due to the high uncertainty, companies have to work in an unstable environment filled with constant changes and the emergence of new obstacles, so they must find tools that allow them not only to cope with market fluctuations, but also to help them take a leading position. One of such tools is strategic flexibility and market orientation, there is a lot of scientific literature on these tools and their impact on the company's efficiency, however, the question of the effectiveness and mutual influence of tools among themselves and on the company has not been sufficiently investigated, only a few scientific papers of foreign researchers address the issue of the mutual influence of strategic flexibility and market orientation of certain enterprises. spheres. The article presents the results of research on the impact of market orientation and strategic flexibility on the efficiency of manufacturing enterprises in the energy sector of Russia, as well as the mutual influence of indicators among themselves. A questionnaire based on the Likert scale was developed, it was sent to managers of energy sector companies to collect data. As a result of the research, an analysis of the scientific literature was carried out to identify the definition of strategic flexibility, the orientation of the organization to the market and efficiency, both the opinions of Russian and foreign researchers were considered, common similarities in understanding were identified and a definition was formulated. Hypotheses about the mutual influence of indicators were identified, which were proved empirically during the study.

Ключевые слова: стратегическая гибкость, ориентация на рынок, эффективность, производительность, маркетинг, стратегический менеджмент
Keywords: strategic flexibility, market orientation, efficiency, performance, marketing, strategic management

Ориентация на рынок

Формирование понятия ориентации на рынок начинается 1990-х годов, именно в это время Нарвер и Слейтер рассматривали ориентацию на рынок как организационную культуру [1], а Коли и Яворски [2] как набор организационных норм поведения или действий. В настоящее время уже сформулировано понимание того, что ориентация на рынок является важным инструментом для получения конкурентного преимущества на рынке. Для измерения ориентации на рынок Нарвером и Стейлером была разработана шкала оценки MKTOR [1], а Коли и Яворски шкала MARKOR [2]. MKTOR представляет собой 7-бальную шкалу Лайкерта с 14 утверждениями, затрагивающую ориентацию на потребителя, конкурентов и межфункциональную координацию, результатом оценки представляется среднее невзвешенное значение составляющих шкалы. Шкала MARKOR представляет собой 5-ти бальную шкалу Лайкерта с 20 утверждениями касающиеся текущих и будущих потребностей клиентов, осведомлённость персонала об этой информации и ответной реакции организации. Результат вычисляется аналогично шкале MKTOR, представляя среднее невзвешенное значение составляющих шкалы.

Ж-Ж. Ламбен рассматривает ориентацию на рынок как выбор между реагирующим поведением, реализуемое при стратегическом маркетинге отклика, и упреждающем – при стратегическом маркетинге предложения. Ориентация на рынок не акцентирует внимание на функциональных ролях отделов маркетинга, а включает в определение рынка все его ключевые субъекты и говорит о том, что развитие отношений с потребителями и увеличение ценности для потребителя является целью всех членов организации [3]. Ламбен предложил концептуальную модель рынка, при котором компании постоянно собирают информацию о каждом компоненте рынка (дистрибьюторы, конкуренты, потребители, лица влияния, макромаркетинговая среда). В разработанной Ламбеном анкете используется 10 бальная шкала Лайкерта, в дополненном Малковой виде (адаптированной

для Российского рынка) представляет собой анализ несоответствий первого порядка (в случае низких результатов показывает слабую ОР компании, как следствие низкие финансовые показатели и неэффективная работа на рынках) и анализ несоответствий второго порядка (показывает степень непонимания важности той или иной информации о рынке и (или) уровень конфликтности между отделами).

Стратегическая гибкость

Для понимания значения стратегической гибкости стоит обратиться к фундаментальному значению понятия гибкость, оно означает упругий, изменяющийся в своих проявлениях, легко поддающийся изменениям, преобразованиям. Гибкость представляет собой изворотливость, способность легко приспосабливаться к обстоятельствам, успешно решать разнообразные трудности. Согласно экономическому словарю гибкость – мобильность, приспособляемость организаций и лиц, занимающихся экономической деятельностью, к перемене условий; умение, способность быстро изменять способ действий экономического субъекта [4].

В научной литературе термин стратегической гибкости впервые использовал известный ученый И. Ансофф, разделяя стратегическую гибкость на внутреннюю и внешнюю. Под внутренней гибкостью понимается способность предприятия перераспределять внутренние ресурсы (материальные, профессиональные, управленческие) из одной стратегической зоны хозяйствования (СХЗ) в другую. В свою очередь внешняя гибкость определяется выбором поведения предприятия на рынке, которое может обеспечить ее независимость от одного вида деятельности, иными словами диверсификация производства. [5]. Л.В. Глухих определял стратегическую гибкость – как «способность компании использовать благоприятные стратегические неожиданности для укрепления своих конкурентных позиций и противостоять возможным угрозам» [6]. В.Н. Парахина считала, что стратегическая гибкость выступает как «потенциальная возможность предприятия быстро корректировать или

разрабатывать новые стратегические финансовые решения при изменившихся внешних или внутренних условиях осуществления финансовой деятельности» [7]. И.В. Эмануэль говорил, что при динамично изменяющейся обстановке, как внешних, так и внутренних условий среды предприятия, «стратегическая гибкость представляет собой конкурентное преимущество и позволяет предприятию быстро корректировать или разрабатывать новые стратегические финансовые решения. Возможность своевременного маневрирования финансовыми ресурсами достигается при наличии на предприятии достаточного их размера в виде страховых резервов и интегрированного управления этим резервами». [8] И.Ю. Эрфорт рассматривает гибкость предприятия с позиций современных задач и критериев оценки результатов деятельности. Она считает, что гибкость предприятия — это «способность предприятия приспосабливаться к условиям внешней и внутренней среды, которая изменяется, для постоянного увеличения своей стоимости» [9]. Профессор Техасского университета Д. Кэллога определяет гибкое предприятие как «экономически эффективную бизнес-единицу, способную расти и развиваться в среде непредвиденных изменений, обеспечивая прибыльность, конкурентоспособность и постоянный рост добавленной стоимости». [10]. Т.В. Божидарник более узко рассматривает данное свойство и определяет гибкость предприятия как «процесс целенаправленных изменений параметров и элементов предприятия как экономикопроизводственной системы в соответствии с изменениями спроса» [9]. Точно так же гибкость предприятия рассматривается Ю.П. Коробецким и С.К. Рамазановым. Эти исследователи обращают внимание на свойства проявления гибкости как динамической характеристики развития, что подразумевает необходимость предприятия «увеличивать производительность и эффективность удовлетворения разнообразного спроса посредством оптимизации производственного процесса и при помощи использования инноваций» [9]. П. Сенге достаточно емко определил стратегическую гибкость предприятия как «умение корректировать или

разрабатывать стратегии в ответ на внешние или внутренние изменения».

[11]

Исходя из вышеперечисленного можно сделать вывод, что само определение стратегической гибкости формулируется с учетом деятельности компании (производство, предоставление услуг и т.п.), преследуемых целей, однако сохраняет свои фундаментальные черты присущие гибкости. Так же стоит отметить, что все исследователи сходятся в одном – стратегическая гибкость необходимое свойство компании, чтобы сохранить и преумножить не только уровень компании на рынке, но и удовлетворить потребности большего числа потребителей, предугадывая их желания и предоставляя необходимые решения.

Эффективность

Эффективность работы фирмы является критической проблемой для всех организаций и связана со многими предшествующими факторами. Следует признать, что эффективность может быть измерена объективно или субъективно, и измерения эффективности могут быть классифицированы на финансовые и нефинансовые измерения. Производительность, рассматриваемая как показатель для оценки способности компании выживанию на рынке, является показателем, который объясняет реальную ситуацию в компании и то, как идут процессы, а также является ли деятельность организации успешной [17]. Финансовые показатели как показатель организационной эффективности широко использовались для оценки эффективности компаний с помощью финансовых коэффициентов или обычного вопросника, с другой стороны, удовлетворенность клиентов как нефинансовое измерение эффективности считается главным критерием успеха организации [18]. Многие исследователи рассматривали удовлетворенность потребителей как лучший инструмент для измерения эффективности компаний, более того, для измерения эффективности исследований и разработок в промышленных компаниях, объясняя, что разработка продукта приведет удовлетворению потребностей клиентов,

следовательно, удовлетворенности клиентов [18]. Кроме того, удовлетворенность клиентов использовалась в качестве нефинансового показателя эффективности цепочки поставок.

Постановка цели

В контексте взаимоотношений между ОР и СГ Джонсон и др.[15] рассматривают как ориентацию на рынок, так и подход к сбору информации как вспомогательные факторы стратегической гибкости. Поскольку для компаний важно понимание того, каковы потребности клиентов и как их можно удовлетворить, в то же время, не забывая о действиях конкурентов. В таком ключе можно заметить, что ориентация на рынок является одним из важнейших столпов стратегической гибкости, которая определяется как способность фирмы распознавать происходящие колебания в окружающей среде. А затем быстро и эффективно использовать активы для выработки дополнительных мер реагирования на эти изменения. Кроме всего вышесказанного, можно добавить, что общим между ОР и СГ является информация, поскольку СГ относится к способности компании справляться с непредсказуемыми и неопределенными ситуациями, вызванными, в основном, недостатком информации, осведомленности о происходящем в бизнес среде. Таким образом, ориентированные на рынок компании обладают достаточной квалификацией, чтобы применять СГ в качестве механизма борьбы с неопределенностью. В статье Атухене и др. [16] доказывается, что ориентированные на рынок компании обладают способностью избегать угроз гораздо лучше, чем неориентированные, особенно на беспокойных рынках, а также то, что ориентированные на рынок компании имеют больше возможностей противостоять неопределенности окружающей среды.

Основываясь на вышеизложенном, формируется цель исследования: установление интегрированной основы между ориентацией на рынок и стратегической гибкостью как механизмом улучшения и повышения эффективности деятельности компаний, а также анализ степени

использования стратегической гибкости, ориентации на рынок и их влияние как на финансовые показатели, так и на удовлетворенность потребителей продукции производственных предприятий в энергетическом секторе России.

Разработка гипотез

Ориентация на рынок и эффективность

Ориентация на рынок - это маркетинговая стратегия, которая позволяет компаниям создавать добавленную стоимость для клиентов и, следовательно, повышать эффективность работы компаний [2]. Согласно Sáenz, M.J.etal[20], ОР является важным источником обучения компании и влияет на производительность компаний. В том же отношении Narver&Slater [1] отметили, что ОР как маркетинговая стратегия позволяет компании удовлетворять потребности клиентов и реагировать на стратегии конкурентов, в результате чего компания сможет конкурировать на рынке. Li &Zhou[19] отметили, что ОР также позволяет компаниям добиться дифференциации или преимущества при низких затратах. Так что, возможно, ориентация на рынок может повысить финансовые показатели компаний за счет снижения издержек. В том же контексте рентабельность рассматривается как результат ОР [1]. Как эмпирические результаты, ОР положительно влияет на производительность фирмы (удовлетворенность клиентов и финансовые показатели). Таким образом, в исследовании была выдвинута гипотезы о том, что:

Гипотеза 1 – Существует положительная взаимосвязь между ориентацией на рынок и удовлетворенностью клиентов.

Гипотеза 2 – Существует положительная взаимосвязь между ориентацией на рынок и финансовыми показателями.

Стратегическая гибкость и эффективность

Многие исследования были направлены на изучение связи между СГ и эффективностью компаний, в них использовались либо финансовые показатели, либо внутренние измерения. С другой стороны, многие ученые четко указали, что удовлетворенность клиентов должна использоваться в

качестве показателя эффективности в рамках отношений с СГ. В том же контексте Sáenz, M.J. et al. [20] отметили, что гибкость является основным механизмом реагирования на меняющиеся бизнес-среды, где требования клиентов сильно меняются, и это косвенный сигнал для изучения взаимосвязи между удовлетворенностью клиентов и СГ. Таким образом, в исследовании была выдвинута гипотеза о том, что:

Гипотеза 3 – Существует положительная взаимосвязь между стратегической гибкостью и удовлетворенностью клиентов.

Гипотеза 4 – Существует положительная взаимосвязь между стратегической гибкостью и финансовыми показателями.

Методы исследования и сбора данных

В исследовании используются количественные показатели, полученные при помощи анкетирования топ менеджмента компании. Так как исследование носит пробный характер опрос производился в доступном (исследователям) окружении, в случае подтверждения гипотез, планируется провести более тщательное исследование, затрагивающее всю энергетическую отрасль России. В анкете использовалась 5 бальная шкала Лайкерта, опрашиваемые руководители работают в компании более 5 лет, все финансовые показатели оценивались субъективно исходя из общедоступных источников информации. Количество опрошенных руководителей 21. Стратегическая гибкость измеряется на основе модели Чжоу и Ву [14], для ориентации на рынок измерение происходит по методике Коли и Яворски [2], в то время как эффективность (удовлетворенность клиентов) измеряется с использованием моделей, разработанных Нарасимханом и др. [13]. Модель Флинна, Хо и Чжао [12], используемая для измерения финансовых показателей.

Анализ и результаты

Таблица 1. Краткое изложение надежности анкеты

Показатель	Значения альфы
Стратегическая гибкость	0,345
Сбор разведывательных данных	0,392
Распространение информации	0,820
Отзывчивость	0,870
Показатель удовлетворенности потребителей	0,412
Показатель финансовой деятельности	0,841

Тест на надежность выполнен с помощью альфа-теста Кронбаха, который дает результат внутренней непротиворечивости анкеты, т.е. насколько вопросы и переменные связаны друг с другом. Согласно результатам данного исследования, используемым измерением является надежен, так как результаты альфа более 0,70.

Таблица 2. Регрессионный анализ

Зависимые переменные	Независимые переменные			
	Стратегическая гибкость		Ориентация на рынок	
	R	Скорректированное R ²	R	Скорректированное R ²
Удовлетворенность потребителей	0,640	0,430	0,735	0,515
Финансовые показатели	0,510	0,334	0,869	0,232

По результатам регрессионного анализа (таблица 2) связь между удовлетворенностью потребителей и стратегической гибкостью статистически значима, следовательно, гипотеза H1 поддерживается (существует положительная связь между стратегической гибкостью и удовлетворенностью потребителей). Другими словами, стратегическая гибкость оказывает положительное влияние на удовлетворение потребителей. Более того, ($R^2 = 0,430$) означает, что стратегическая гибкость проясняет 43,0% изменений в удовлетворенности потребителей.

Связь между финансовыми показателями и стратегической гибкостью является статистически значимой. Таким образом, гипотеза H2 (существует положительная взаимосвязь между стратегической гибкостью и финансовыми показателями) также подтверждается. Стратегическая гибкость и финансовые показатели положительно и значительно коррелируют друг с другом ($R^2 = 0,334$). Таким образом, стратегическая гибкость проясняет 33,4% изменений в финансовых показателях.

Согласно результатам регрессионного анализа, связь между удовлетворенностью потребителей и ориентацией на рынок является статистически значимой. И ориентация на рынок, и удовлетворенность потребителей положительно коррелируют друг с другом ($R^2 = 0,515$). Таким образом, ориентация на рынок проясняет 51,5% изменений в удовлетворенности потребителей. Таким образом, гипотеза H3 (существует положительная взаимосвязь между ориентацией на рынок и удовлетворенностью потребителей) подтверждается. Иными словами, ориентация на рынок оказывает положительное и значительное влияние на удовлетворенность потребителей.

В то же время ориентация на рынок и финансовые показатели положительно и значимо коррелируют друг с другом ($R^2 = 0,232$). Таким образом, ориентация на рынок объясняет 22,4% изменений финансовых показателей. Таким образом, гипотеза H4 (существует положительная взаимосвязь между ориентацией на рынок и финансовыми показателями) также подтверждается.

Вывод

Основываясь на взаимосвязи между ориентацией на рынок, стратегической гибкостью и эффективностью компании, можно сделать вывод, что ориентация на рынок и стратегическая гибкость оказывают положительное влияние на эффективность предприятий, а ориентация на рынок как стратегический механизм в маркетинге и стратегическая гибкость как механизм стратегического управления могут быть интегрированы вместе

и работать синергетически, чтобы улучшать и усиливать показатели деятельности компаний, особенно в условиях неопределенности бизнес-среды, эта интеграция между двумя механизмами различных дисциплин менеджмента мотивирует менеджеров глубже изучать практическую значимость и процессы маркетинга и стратегии как единого блока. Можно сказать, что компании, ориентированные на рынок, могли бы быть гибкими, потому что у них есть информация о рынке, и менеджеры должны быть в состоянии определить различные методы получения требуемой информации о рынке и его компонентах, и понимать, как они могут оптимально использовать эту информацию, и выбрать наилучшее время для реагирования на изменения рынка и неопределенные ситуации, чтобы избежать угроз и воспользоваться возможностями раньше конкурентов.

Динамичная бизнес-среда представляет, как большие возможности, так и угрозы, поэтому компаниям следует внимательно относиться к своей деятельности и находить наилучшие методы, позволяющие избегать угроз и использовать возможности, особенно в условиях острой конкуренции. Как упоминалось в исследовании, как стратегическая гибкость, так и ориентация на рынок признаны эффективными методами получения конкурентного преимущества и улучшения механизмов работы компаний, которые помогают компаниям улучшить свои показатели и приобрести конкурентное преимущество. В результате, стратегическая гибкость в дополнение к ориентации на рынок требует также приобретения, ассимиляции внутренних ресурсов для получения большей выгоды. Взаимосвязь между ориентацией на рынок и стратегической гибкости производственных предприятий все еще нуждается в дальнейших исследованиях, чтобы исследователи и менеджеры могли понять, как они могут применить свои выводы для повышения эффективности компаний, особенно в свете высокой стоимости применения различных вариантов и перехода от одного плана к другому в неопределенных ситуациях. Им также необходимо учитывать высокую

стоимость сбора разведанных и то, как это может повлиять на финансовые показатели компаний.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Narver J. C., Slater S. F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54 (4): 20–35.
2. Kohli A. K., Jaworski B. J. 1990. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* 54 (2): 1–18.
3. Ламбен, Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок / Жан-Жак Ламбен ; Пер. с англ. под. ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с.
4. Экономика и право: словарь-справочник. — М.: Вуз и школа. Л. П. Кураков, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков. 2004.
5. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2009. - С. 414.
6. Глухих Л.В. Методология разработки и реализации конкурентной стратегии на современных промышленных предприятиях // Экономика и предпринимательство. – 2012. - № 4. – С. 199-204.
7. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент // Учебное пособие для бакалавров. – М.: КноРус, 2012. – 496 с.
8. Эмануэль И.В. Значение стратегической гибкости менеджмента корпорации при инновационном развитии для достижения конкурентных преимуществ // Вестник Российской академии естественных наук (Санкт-Петербург). 2010. № 3. С. 60 – 66.
9. Гершун А.М. Создание и реализация стратегии предприятия на базе системы взаимосвязанных показателей. - URL: <http://quality.eur.ru/DOCUM2/sirs.html>. [Электронный ресурс] (дата обращения 12.06.2022).
10. Большой экономический словарь. - URL: <http://slovari.yandex.ru>. [Электронный ресурс] (дата обращения 12.06.2022).
11. Сенге П. Стратегическая гибкость / П. Сенге и др. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2013. – 383 с.

12. Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of operations management*, 28(1), 58-71.
13. Narasimhan, R., Talluri, S., & Das, A. (2004). Exploring flexibility and execution competencies of manufacturing firms. *Journal of Operations Management*, 22(1), 91-106.
14. Zhou, K.Z. and Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, 31, pp. 547–561
15. Johnson, J.L., Pui-Wan Lee, R., Saini, A. and Grohmann, B. (2003), “Market-focused strategic flexibility: conceptual advances and an integrative model”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, Winter, pp. 74-89.
16. Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., & Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of product innovation management*, 22(6), 464-482.
17. Chan, A. T., Ngai, E. W., & Moon, K. K. (2017). The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry. *European Journal of Operational Research*, 259(2), 486-499.
18. Williams, S.C., Boso, N., Shaw, N. and Allen, D., 2016. Customer satisfaction as a performance measurement and management tool in English social housing.
19. Li, J. J., & Zhou, K. Z. (2010). How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation. *Journal of Business Research*, 63(8), 856-862.
20. Sáenz, M.J., Knoppen, D., & Tachizawa, E. M. (2018). Building manufacturing flexibility with strategic suppliers and contingent effect of product dynamism on customer satisfaction. *Journal of purchasing and supply management*, 24(3), 238-246.

References

1. Narver J. C., Slater S. F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54 (4): 20–35.

2. Kohli A. K., Jaworski B. J. 1990. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* 54 (2): 1–18.
3. Lamben, Zhan-Zhak Menedzhment, orientirovanny`j nary`nok / Zhan-Zhak Lamben ; Per. s angl. pod. red. V. B. Kolchanova. – SPb. : Piter, 2004. – 800 s.
4. E`konomika i pravo: slovar`-spravochnik. — M.: Vuzishkola. L. P. Kurakov, V. L. Kurakov, A. L. Kurakov. 2004.
5. Ansoff I. Strategicheskij menedzhment. Klassicheskoe izdanie. Per. s angl. - SPb.: Piter, 2009. - S. 414.
6. Gluxix L.V. Metodologiya razrabotki i realizatsii konkurentnoj strategii v sovremenny`x promyshlennyy`x predpriyatiyax // E`konomika i predprinimatel`stvo. – 2012. - № 4. – S. 199-204.
7. Paraxina V.N. Strategicheskij menedzhment // Uchebnoe posobie dlya bakalavrov. – M.: KnoRus, 2012. – 496 s.
8. E`manue`l` I.V. Znachenie strategicheskoy gibkostimenedzhmentakorporacii pri innovacionnom razvitiidlyadostizheniy konkurentny`x preimushhestv // Vestnik Rossijskoj akademii estestvenny`x nauk (Sankt-Peterburg). 2010. № 3. S. 60 – 66.
9. Gershun A.M. Sozdanie i realizatsiya strategii predpriyatiya na baze sistemy` vzaimosvyazanny`x pokazatelej. - URL: <http://quality.eup.ru/DOCUM2/sirs.html>. [E`lektronny`j resurs] (data obrashheniya 12.06.2022).
10. Bol`shoje`konomicheskij slovar`. - URL: <http://slovari.yandex.ru>. [E`lektronny`j resurs] (data obrashheniya 12.06.2022).
11. Senge P. Strategicheskaya gibkost` / P. Senge i dr. Per. s angl. – SPb.: Piter, 2013. – 383 s.
12. Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of operations management*, 28(1), 58-71.

13. Narasimhan, R., Talluri, S., & Das, A. (2004). Exploring flexibility and execution competencies of manufacturing firms. *Journal of Operations Management*, 22(1), 91-106.
 14. Zhou, K.Z. and Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, 31, pp. 547–561
 15. Johnson, J.L., Pui-Wan Lee, R., Saini, A. and Grohmann, B. (2003), “Market-focused strategic flexibility: conceptual advances and an integrative model”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, Winter, pp. 74-89.
 16. Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., & Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of product innovation management*, 22(6), 464-482.
 17. Chan, A. T., Ngai, E. W., & Moon, K. K. (2017). The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry. *European Journal of Operational Research*, 259(2), 486-499.
 18. Williams, S.C., Boso, N., Shaw, N. and Allen, D., 2016. Customer satisfaction as a performance measurement and management tool in English social housing.
 19. Li, J. J., & Zhou, K. Z. (2010). How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation. *Journal of Business Research*, 63(8), 856-862.
 20. Sáenz, M.J., Knoppen, D., & Tachizawa, E. M. (2018). Building manufacturing flexibility with strategic suppliers and contingent effect of product dynamism on customer satisfaction. *Journal of purchasing and supply management*, 24(3), 238-246.
- Для цитирования:** Тарасьев А.А., Илышева М.А., Детков А.А., Комаров П.А., Влияние стратегической гибкости и ориентации на рынок на производственные предприятия энергетического сектора // *Московский экономический журнал*. 2022. № 11. URL: <https://qje.su/rekreacia-i-turizm/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-11-2022-11/>

© Тарасьев А.А., Илышева М.А., Детков А.А., Комаров П.А., 2022.

Московский экономический журнал, 2022, № 11.