

УДК 338.47: 656.7.025

Князев Сергей Александрович

ГБОУ ВПО «Волгоградский государственный медицинский университет»

Россия, Волгоград¹

Доцент кафедры экономики и менеджмента

Кандидат экономических наук

E-Mail: sergey-cknyazev@mail.ru

Викулова Дарья Анатольевна

ФГАОУ ВПО «Волгоградский государственный университет»

Россия, Волгоград

магистрант кафедры маркетинга и рекламы

E-Mail: Darail-09@yandex.ru

Ключевая компетенция как фактор повышения конкурентоспособности российских авиакомпаний на международном рынке

¹ 400131, Россия, г. Волгоград, площадь Павших Борцов, д. 1, ауд. 6-15

Аннотация. Формирование конкурентных преимуществ на международных рынках – тема, которая приобретает всё большую актуальность в современных условиях глобальной экономики. Авторы анализируют рынок международных авиаперевозок на основе модели пяти конкурентных сил Майкла Портера, в состав которых входят влияние существующих конкурентов, продуктов-заменителей, новых конкурентов, потребителей и поставщиков. Авторы оценивают влияние каждой конкурентной силы по 6-балльной шкале. Далее авторы рассматривают базовые компетенции авиакомпаний, предполагая, что некоторые из них становятся ключевыми компетенциями. Авторы подробно останавливаются на проблеме формирования динамических способностей авиакомпаний, которые предполагают умение изменять набор базовых и ключевых компетенций. Авторы предлагают развивать динамические способности на основе внедрения системы управления знаниями авиакомпаний. Авторы считают знаниевые активы единицей анализа системы управления знаниями фирмы. Авторы формулируют три принципа формирования динамических способностей на основе системы управления знаниями. Авторы предлагают свою интерпретацию логического порядка расположения стадий процесса управления знаниями. Структура знаниевых активов рассматривается в контексте ресурсно-ориентированной теории фирмы. Структура знаниевых активов состоит из человеческих, технико-технологических, институциональных, организационных и информационных ресурсов. Авторы рассматривают применение основных функций управления по отношению к этим компонентам знаниевых активов, эффективность которого сильно влияет на формирование ключевых компетенций как основы конкурентного преимущества авиакомпании.

Ключевые слова: конкуренция; конкурентные преимущества; конкурентоспособность; международный рынок; пассажирские авиаперевозки; модель пяти рыночных сил; ресурсная теория фирмы; базовые компетенции; ключевая компетенция; динамические способности.

Идентификационный номер статьи в журнале 102EVN314

В глобальной экономике границы между национальными рынками можно считать условными. Особенно это касается такой отрасли мировой экономики, как международные пассажирские авиаперевозки. В такой ситуации национальные игроки авиарынка оказываются, с одной стороны, в ситуации угрозы появления на внутреннем рынке зарубежных авиакомпаний, с другой стороны, в ситуации открывающихся возможностей по закреплению своих позиций на международных направлениях. В любом случае данная ситуация требует от собственников и менеджмента компании осознания конкурентной ситуации на основе учёта важнейших факторов конкурентоспособности авиакомпании.

Существует множество подходов к определению понятия «конкурентоспособность». Можно согласиться с В.А. Москалевой, которая считает, что конкурентоспособность «означает соответствие услуги условиям рынка, конкретным требованиям потребителей не только по своим качественным характеристикам, но и по коммерческим и иным условиям реализации (цена, каналы сбыта, сервис, реклама) [7, с. 66]. В контексте темы нашего исследования это определение полезно возможностью операционализации при исследовании ключевых компетенций и конкурентных преимуществ. Основу конкурентоспособности составляют конкурентные преимущества компании. «Рассмотрение вопроса создания и сохранения конкурентных преимуществ предполагает анализ отношений и взаимодействия трёх субъектов рыночной среды. Первый – это фирма, производящая конкретный продукт. Второй – покупатель, который готов его купить или не желает его приобрести. Третий субъект – это конкуренты, продающие продукцию, удовлетворяющую те же потребности покупателя, что и продукт первой фирмы» [7, с. 69].

Говоря об анализе факторов конкурентоспособности, нельзя обойтись без зарекомендовавших себя методик, одной из которых является модель пяти сил М.Портера, которая, как известно, в своём базовом виде включает изучение существующей конкуренции в отрасли, угрозу появления новых конкурентов, влияние услуг-заменителей, клиентов и поставщиков [8]. По рекомендации И.Г.Альтшулера авторы оценивают каждую из сил по шкале от 0 до 6 баллов [1, с. 79-81], где на нулевом уровне давление конкурентной силы не ощущается компанией, а при 6 баллах давление максимально и компания фактически может перестать действовать под давлением этих конкурентных сил.

1. При рассмотрении конкурентных позиций, существующих в отрасли на сегодняшний день, можно обратиться к мнению Клейтона Кристенсена и его коллег, которые считают, что в целом отрасль находится в равновесии, а ещё не так давно всколыхнувшее отрасль появление авиакомпаний-дискаунтеров привело не к дисбалансу, а к новой точке равновесия. Кристенсен и его коллеги отмечают, что возможности роста компаний-дискаунтеров достаточно ограничены [6]. В любом случае, российским авиакомпаниям в целом можно пробовать себя на международных рынках как в традиционном ценовом сегменте. Основным препятствием для возникновения дискаунтеров на отечественном рынке авиаперевозок является нерациональная структура аэропортов, система аэропортовых сборов и прочие элементы отраслевой инфраструктуры. На рынках Европы, Юго-Восточной Азии и Северной Америки инфраструктура может быть использована и для ценовой конкуренции, в том числе, и со стороны российских авиакомпаний. Давление этой силы оценивается в районе 4 баллов, что означает, что конкуренты активны (если не агрессивны) в своих маркетинговых мероприятиях, что часто приводит к уходу пассажиров. В соответствии с этим ключевым фактором успеха может стать развитие программ лояльности пассажиров, умение грамотно выстраивать ценообразование и обеспечивать информационную поддержку клиентов. В целом, хотя для компаний из индустриальных стран сложно выйти на рынки постиндустриальных стран [3], российским авиакомпаниям это возможно.

2. Оценивая угрозу появления новых конкурентов у существующих авиаперевозчиков, следует иметь в виду, что барьеры для входа в эту отрасль очень высоки. Эти барьеры связаны как с высокой стоимостью материальных активов, так и со сложностью формирования нематериальных активов (бренд, квалифицированный персонал и т.д.), причём влияние второй составляющей в современных условиях становится одним из критических моментов для успеха фирмы. Давление этой силы можно оценить в 1 балл, то есть это минимальное и периодически возникающее давление, не несущее существенной угрозы устоявшимся на рынке игрокам.

3. Угроза появления услуг-заменителей. В настоящее время появление новых услуг-заменителей не рассматривается экспертами. Авторы полагают, что российским отраслевым игрокам необходимо следить за существующими услугами-заменителями. На рынках Европы это, в первую очередь, железнодорожные перевозки, а на рынках Северной Америки это личный автотранспорт. И в том, и в другом случае акцент в конкурентных преимуществах может быть сделан на разные элементы: цену обслуживания, комфорт, скорость перемещения и т.д. Таким образом, давление этой силы можно оценить в 1 балл, то есть как довольно слабое.

4. Зависимость от потребителей. Пассажир в условиях международных перевозок может выбирать среди довольно большого числа компаний, сопоставляя их по различным параметрам, поэтому давление этой конкурентной силы можно оценить как среднее, на уровне 3 баллов.

5. Российские авиакомпании испытывают сильную зависимость от поставщиков ГСМ, комплектующих, самолётов. Не менее сильна зависимость от рынка труда, ведь подготовка квалифицированного персонала для авиакомпаний становится всё дороже. Давление этой силы можно оценить как высокую, на уровне 4 баллов.

На наш взгляд, конкурентные преимущества компании как воплощение конкурентоспособности можно разделить на два взаимосвязанных вида. Каждый из этих видов преимуществ основывается на определённых компетенциях, причём некоторые из них выходят на первый план, становясь ключевыми компетенциями, а способности компании по изменению набора ключевых компетенций можно назвать динамическими способностями [2].

Первый вид, наиболее доступный для анализа, представляет собой конкурентные преимущества, которые сравнительно легко может идентифицировать сам потребитель. В этой связи конкурентные преимущества для потребителя являются явными. Анализ явных конкурентных преимуществ может проводиться посредством интерпретации данных, полученных в ходе опросов клиентов, в которых потребителя просят сравнить различные авиакомпании по ряду значимых для него характеристик. Авиакомпании должны обладать компетенциями в следующих областях:

- цена, включая специальные предложения;
- безопасность;
- пунктуальность;
- удобство расписания;
- количество пересадок на международных рейсах;
- качество обслуживания на борту;
- безотказность работы с багажом;
- комфортабельность салона;
- удобство бронирования и покупки билетов;
- питание на борту;

- и другие характеристики.

Очевидно, что часть этих компетенций являются базовыми, то есть обязательными для исполнения всеми игроками отрасли авиаперевозок. Но некоторые базовые компетенции могут перестать быть таковыми в определённых условиях (например, питание на борту лоукостеров), а некоторые базовые компетенции становятся ключевыми (например, удобство расписания для компании Southwest Airlines).

Второй вид конкурентных преимуществ можно условно назвать неявным в том смысле, что конечному потребителю эти преимущества неочевидны, но именно этот вид обеспечивает получение явных конкурентных преимуществ. По сути, неявными конкурентными преимуществами являются исправно функционирующие бизнес-процессы компании. На наш взгляд, здесь речь идёт о так называемых динамических способностях фирмы:

- обновление авиапарка;
- обучение персонала;
- модернизация информационных технологий;
- изменение стратегии и тактики авиакомпании
- и другие характеристики.

Диалектическая взаимосвязь между этими видами состоит в том, неявные конкурентные преимущества служат основой для получения явных, которые и являются зримым воплощением конкурентоспособности компании.

На наш взгляд, динамические способности авиаперевозчиков являются наиболее трудно поддающимся управлению видом деятельности. Авторы предлагают использовать для управления динамическими способностями авиакомпании систему управления знаниями фирмы. На наш взгляд, в работах, посвящённых управлению знаниями фирмы, единицей анализа должны выступать знаниевые активы, играющие ключевую роль во всей системе управления знаниями фирмы. Рассмотрению знаниевых активов в качестве единицы анализа способствуют следующие соображения:

1. Основная ценность тех знаний, которыми обладает авиакомпания, заключается в их способности приносить выгоду их владельцам. Следовательно, речь идёт об активе.

2. Сложность устройства внутрифирменной среды, насыщенной многочисленными компонентами, соединёнными ещё более многочисленными связями, способствует стремлению исследователя упростить эту систему в моделях, описываемых в терминах исследуемой проблематики. Так, в работах по управлению знаниями есть чёткое понимание, что выгоду владельцу приносит не сам материальный актив (например, самолёт), а применение знаний по отношению к этому активу (например, умение управлять самолётом или отремонтировать его). Следовательно, при различении материальных и нематериальных активов появляется возможность упростить модель путём редукции существенных свойств системы до уровня знаниевых активов, которые в этом случае выступают единицей анализа.

Знаниевые активы фирмы – это располагаемые фирмой индивидуальные и надиндивидуальные знания, способные приносить фирме доход от их использования. Знаниевые активы составляют интеллектуальный капитал фирмы, который выступает для них интегрирующей формой. Таким образом, знаниевые активы являются единицей анализа как интеллектуального капитала фирмы, так и системы управления знаниями фирмы в целом.

В основе интеллектуального капитала лежат корпоративные знания. Можно выделить три вида корпоративных знаний:

1. Индивидуальное знание – знание, которым обладает тот или иной сотрудник фирмы.
2. Коллективное знание – знание, которым может обладать каждый из сотрудников фирмы.
3. Распределённое знание – «знание, которым не обладает никто индивидуально, но которое принадлежит группе взаимодействующих агентов» [9, с. 16].

Знание фирмы выступает в двух формах – в форме явного и неявного знания. Корпоративные знания в ходе функционирования бизнес-процессов фирмы перетекают из одной формы в другую, демонстрируя диалектическую связь между явным и неявным знанием.

При организации бизнес-процессов, связанных с формированием динамических способностей и, шире, управлением знаниями, авторы предлагают соблюдать ряд принципов:

1. Одним из важнейших принципов является принцип единства, в соответствии с которым менеджменту фирмы необходимо рассматривать разнообразные процессы по разработке, производству и коммерциализации ИС как единое целое. Оптимизация межфункциональных связей и обеспечение их согласованности приводят к более продуктивной работе над созданием и коммерциализацией интеллектуальной собственности.

2. Принцип гибкости и адаптивности предполагает построение управленческих связей в организации таким образом, чтобы временной лаг между изменениями во внешней и внутренней среде (например, получение патента конкурентом или выдвижение внутрифирменного рационализаторского предложения) и принятием управленческого решения, касающегося интеллектуальной собственности, был минимальным. Создание гибких организационных структур является одной из важнейших задач топ-менеджмента фирмы, благодаря решению которой возможно увеличение количества и качества объектов интеллектуальной собственности и расширение сферы управления знаниями.

3. Нацеленность на финансовый результат ориентирует всех сотрудников фирмы на достижение показателей, гарантирующих удовлетворение потребностей всех стейкхолдеров фирмы. В экономике знаний всё большее значение приобретает не просто обеспечение прибыльности деятельности фирмы, а, в первую очередь, рост рыночной стоимости бизнеса. Для реализации этого принципа необходимо не только сочетание интересов собственников, инвесторов, разработчиков, производителей и потребителей, но и выполнение требований оптимизации затрат и обеспечения качества работ по созданию и коммерциализации интеллектуальной собственности.

Реализация вышеизложенных принципов должна осуществляться в рамках процесса управления знаниями фирмы, состоящего из следующих стадий, которые перечислены в логическом, а не временном порядке (возможны различные интерпретации стадий этого процесса, см., например [10]):

1. Сбор знаний. Основные задачи этой стадии связаны, во-первых, с «коллекционированием» явных знаний, во-вторых, с извлечением неявных знаний из индивидуальных и коллективных рутин (например, среди диспетчеров, пилотов, стюардесс, ремонтных рабочих).

2. Организация и структурирование знаний. Этот связан с решением задачи по выбору модификации базы знаний, т.е. по выбору важнейших классификационных критериев, в соответствии с которыми возможно осуществлять быстрый и удобный запрос.

3. Поддержка базы знаний в актуальном состоянии. На этой стадии основными задачами становятся корректировка, обновление, добавление и удаление знаний из базы.

4. Распределение знаний. Задачи определения потребности в знаниях, количества и качества информации, основных потребителей знания и каналов доставки знания решаются на этом этапе.

5. Применение знаний. На этой стадии определяются основные направления применения знаний в рутинной и инновационной деятельности фирмы.

6. Производство знаний. Это самая нетривиальная и трудно формализуемая (хотя бы на концептуальном уровне) и реализуемая задача. Однако её решение возможно посредством внедрения комплексной системы управления знаниями.

Перечисленные этапы могут осуществляться параллельно, образуя непрерывные процессы управления знаниями фирмы. Однако, в качестве основополагающих для формирования динамических способностей этапов хотелось бы выделить первый, четвёртый, пятый и шестой этапы. На первом этапе, когда происходит своеобразная инвентаризация знаний, возможно выявление знаний, которым ранее фирма не придавала значения либо как несущественным, либо как очевидным или подразумеваемым. В то же время, при извлечении полезных свойств из неявных знаний (коллективного ли, индивидуального ли вида) возможен некий инсайт, или творческое озарение, которое может стать основой для создания объекта интеллектуальной собственности. Четвёртый и пятый этапы связаны с возможным возникновением синергетического эффекта, появляющегося как результат взаимодействия нового актора (получателя знания) как с носителем знания, так и со знанием самим по себе. На этом этапе возможно создание нового знания в виде, например, рационализаторских предложений и не только. Наконец, шестой этап непосредственно связан с созданием новых знаний, в том числе и в форме объектов интеллектуальной собственности.

Применение корпоративных знаний в деятельности фирмы при производстве продукции (товаров, услуг, работ) делает эти знания своеобразным активом фирмы, имеющим нематериальную форму. Представляется, что структура такого рода «знаниевых активов» неоднородна и её можно исследовать на основе подхода профессора О.В. Иншакова (таблица 1) [4].

Таблица 1

Структура знаниевых активов фирмы

Ресурсы организации	Направление использования
А (человеческие)	Производство, передача и приём знаний для создания ИС. Носители неявных знаний
М (материальные)	-
Т (техничко-технологические)	Оборудование для хранения и передачи данных
Ins (институциональные)	Нормы и правила сбора, хранения, передачи и производства знаний
О (организационные)	Проектирование самообучающейся организации. Формирование инновационной культуры.
Inf (информационные)	Массив данных, образующих систему корпоративных знаний и используемых при сборе, хранении и передаче знаний.

Источник: составлено авторами

Знания фирмы не возникают сами по себе или из ниоткуда. Основным носителем, распространителем, пользователем и создателем знания выступает человек со своим индивидуальным набором знаний, умений, навыков и способностей (в том числе и способности к обучению, т.е. овладевать новыми знаниями). В то же время производство, распространение и применение знаний происходит не в вакууме, а в определённой социальной среде внутри и за

пределами фирмы, и коллектив, так же, как и человек, является частью знаниевых активов. То есть человеческие ресурсы, на наш взгляд, основной элемент знаниевых активов. Хранение, распространение, а зачастую и применение и производство знаний происходит с использованием определённых технических средств и технологических процедур, поэтому технико-технологические ресурсы также являются частью знаниевых активов. Оптимальные, непротиворечивые, социально приемлемые и разделённые коллективно и индивидуально сотрудниками фирмы нормы и правила сбора, хранения, распространения, применения и производства знаний составляют институциональные ресурсы фирмы как часть знаниевых активов. Используемые в фирме организационные структуры, коммуникационные сети и стили, стили управления, корпоративная культура и другие составляющие организационных ресурсов также являются частью знаниевых активов. Наконец, информационный ресурс следует рассматривать как массив явных знаний фирмы, определённым образом структурированный и используемый в деятельности фирмы. Что касается материальных ресурсов, то они не используются в производстве знаний, так как знания имеют нематериальную природу.

Управление знаниями как активами фирмы подразумевает использование основных функций управления, таких как планирование, мотивация, организация и контроль, содержание которых представлено в таблице 2.

Таблица 2

Основные функции управления знаниями

Функция менеджмента	Содержание и ресурсы
Планирование и прогнозирование	Определение потребности в знаниях (<i>Inf</i>). Составление планов, поручение заданий и делегирование полномочий по управлению знаниями (<i>A</i>).
Мотивация и стимулирование	Система стимулирования труда по кодификации, передаче, хранению, использованию и производству знаний (<i>A</i>)
Организация и координация	Система организационно-распорядительских мер, норм и правил, определяющих порядок работы со знаниями (<i>Ins, O</i>)
Учёт, анализ и контроль	Мониторинг состояния «знаниевого» массива и деятельности сотрудников в сфере знаний (<i>A, O, Inf</i>)

Источник: составлено авторами

Таким образом, при формировании конкурентных преимуществ необходимо учитывать вышеизложенные факторы конкурентоспособности. Для нивелирования негативного воздействия и усиления позитивного влияния этих факторов необходимо учитывать при разработке стратегии располагаемые компанией ресурсы: материальные активы, нематериальные активы, ключевые компетенции и динамические способности, развиваемые в рамках системы управления знаниями фирмы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Альтшулер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации. – М.: Вершина, 2006. – 232 с. : ил., табл. – ISBN 5-9626-0247-1
2. Андреева Т.Е., Чайка В.А. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими?. – СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006. – 32 с.
3. Дуров Р.А. Анализ развития экономики знаний и инновационной среды // Интернет-журнал «Наукоедение», 2013 №1 [Электронный ресурс]-М.: Наукоедение, 2013 -.- Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/09evn113.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.
4. Иншаков О.В. Экономическая генетика как основа эволюционной экономики // Вестник ВолГУ. Сер. 3, Экономика. Экология. – Вып. 10. – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2006. – С. 6-16.
5. Козырев А.Н., Макаров В.Л. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. – М.: Интерреклама, 2003. – 352 с.
6. Кристенсен К., Энтони С., Рот Э. Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 398 с.
7. Москалева В.А. Конкурентные преимущества и их роль в работе предпринимательской фирмы // Труд и социальные отношения. – 2010. – №6. – С. 66-72.
8. Портер М. Конкуренция. – М.: ИД «Вильямс», 2005. – 608 с.
9. Управление знаниями в инновационной экономике: Учебник / Под ред. Б.З.Мильнера. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2009. – 599 с.
10. Хаматнурова Е.Н., Гужавина Е.С. Управление человеческими ресурсами в системе управления корпоративными знаниями // Интернет-журнал «Наукоедение», 2013 №6 [Электронный ресурс]-М.: Наукоедение, 2013 -.- Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/35EVN613.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.

Рецензент: Даниил Петрович Фролов, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой маркетинга и рекламы ФГАОУ ВПО «Волгоградский государственный университет».

Sergey Knyazev

Volgograd State Medical University
Russia, Volgograd
E-Mail: sergey-cknyazev@mail.ru

Dariya Vikulova

Volgograd State University
Russia, Volgograd
E-Mail: Darail-09@yandex.ru

The core competence as a factor of the Russian airlines' competitiveness in the international market

Abstract. A development of competitive advantages in the international markets is the topic that is becoming increasingly important in modern global economy. The authors analyze the market of international air travel on the basis of Michael Porter's five competitive forces model, which includes the impact of existing competitors, substitutes, new competitors, customers and suppliers. The authors assess the impact of each competitive force at the 6-point scale. The authors discuss the basic competencies of the airlines, suggesting that some of them are core competencies. The authors dwell on the problem of the development of the airlines' dynamic capabilities that mean the ability to change the set of base and core competencies. The authors propose to develop dynamic capabilities through the introduction of knowledge management systems of airlines. The authors consider knowledge assets as a unit of analysis of the firm's knowledge management system. The authors formulate three principles of development of dynamic capabilities based on the knowledge management system. The authors suggest their own interpretation of the logical order of the knowledge management process stages. Structure of knowledge assets considered in the context of resource-based view on the firm. Structure of knowledge assets consists of human, technological, institutional, organizational and informational resources. The authors examine the adaptation of the basic management functions to these components of knowledge assets. Effective adaptation strongly influences on the development of core competencies as a basis of the airline's competitive advantage.

Keywords: competition; competitive advantages; competitiveness; the international market; passenger air transportation; five competitive forces model; resource-based view on the firm; basic competencies; core competence; dynamic capabilities.

REFERENCES

1. Al'tshuler I.G. Strategicheskoe upravlenie na osnove marketingovogo analiza. Instrumenty, problemy, situacii. – M.: Vershina, 2006. – 232 s. : il., tabl. – ISBN 5-9626-0247-1
2. Andreeva T.E., Chajka V.A. Dinamicheskie sposobnosti firmy: chto neobhodimo, chtoby oni byli dinamicheskimi?. – SPb.: NII menedzhmenta SPbGU, 2006. – 32 s.
3. Durov R.A. Analiz razvitija jekonomiki znaniy i innovacionnoj sredy // Internet-zhurnal «Naukovedenie», 2013 №1 [Jelektronnyj resurs]-M.: Naukovedenie, 2013 -.- Rezhim dostupa: <http://naukovedenie.ru/PDF/09evn113.pdf>, svobodnyj. – Zagl. s jekrana. - Jaz. rus., angl.
4. Inshakov O.V. Jekonomicheskaja genetika kak osnova jevoljucionnoj jekonomiki // Vestnik VolGU. Ser. 3, Jekonomika. Jekologija. – Vyp. 10. – Volgograd: Izd-vo VolGU, 2006. – S. 6-16.
5. Kozyrev A.N., Makarov V.L. Ocenka stoimosti nematerial'nyh aktivov i intellektual'noj sobstvennosti. – M.: Interreklama, 2003. – 352 s.
6. Kristensen K., Jentoni S., Rot Je. Chto dal'she? Teorija innovacij kak instrument predskazaniya otraslevyh izmenenij. – M.: Al'pina Biznes Buks, 2008. – 398 s.
7. Moskaleva V.A. Konkurentnye preimushhestva i ih rol' v rabote predprinimatel'skoj firmy // Trud i social'nye otnoshenija. – 2010. – №6. – S. 66-72.
8. Porter M. Konkurencija. – M.: ID «Vil'jams», 2005. – 608 s.
9. Upravlenie znaniyami v innovacionnoj jekonomike: Uchebnik / Pod red. B.Z.Mil'nera. – M.: ZAO «Izdatel'stvo «Jekonomika», 2009. – 599 s.
10. Hamaturova E.N., Guzhavina E.S. Upravlenie chelovecheskimi resursami v sisteme upravlenija korporativnymi znaniyami // Internet-zhurnal «Naukovedenie», 2013 №6 [Jelektronnyj resurs]-M.: Naukovedenie, 2013 -.- Rezhim dostupa: <http://naukovedenie.ru/PDF/35EVN613.pdf>, svobodnyj. – Zagl. s jekrana. - Jaz. rus., angl.