



А. М. Чуйкин

**СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ
ОРГАНИЗАЦИЙ В ЗНАНИЕВОЙ ЭКОНОМИКЕ**

114

Анализируется процесс обеспечения стратегической конкурентоспособности организаций в условиях, когда решающим фактором развития становятся нематериальные, в первую очередь знаниевые активы. Рассматривается ряд современных исследовательских концепций, которые пытаются объяснить формирование и поддержание устойчивых конкурентных преимуществ организаций в динамичной внешней среде глобальной экономики. Исследуются особенности воздействия на стратегическую конкурентоспособность программ развития ведущих образовательных центров.

The process of ensuring the strategic competitiveness of organisations in the conditions when knowledge assets become the decisive development factor is analysed. The author considers a number of modern research concepts striving to explain the development and sustaining of stable competitive advantages of organisations in the dynamic environment of global economy. The article explores the features of the impact of development programmes of the leading educational centres on strategic competitiveness.

Ключевые слова: стратегическая конкурентоспособность, знаниевые активы, элитные университеты.

Key words: strategic competitiveness, knowledge assets, elite universities.

В современной теории стратегического управления можно выделить ряд подходов и концепций, претендующих на объяснение механизмов формирования и поддержания устойчивых конкурентных преимуществ организаций в динамичной внешней среде глобальной экономики. Изменения среды столь радикальны и непредсказуемы, что можно говорить о «новой реальности» [13]. Предложенные концепции существенно различаются по своей проблематике, акцентам, методологии и применяемому инструментарию и как следствие — глубине проработки проблемы. К числу наиболее значимых разработок, на наш взгляд, можно отнести в первую очередь следующие концепции. 1. Ресурсный подход и концепцию динамических способностей (КДС) [2; 9; 15]. 2. Концепция обучающихся организаций, исследование компании как создателя знания, экономику знаний [4; 5; 7; 8; 11; 15; 16]. 3. Концепция открытых инноваций [10; 17]. Важную роль играет анализ ключевой компетенции Г. Хамела и К. Прахалада [6; 18; 19; 23; 24]. В какой-то мере указанные концепции являются в определенной степени конкурентными. В то же время они взаимно дополняют друг друга, поскольку базируются на признании основополагающего значения в развитии инновационных процессов.



В изучении факторов обеспечения стратегической конкурентоспособности организаций значительное внимание уделяется результатам фундаментальных и прикладных исследований. Такие результаты в процессе коммерциализации получают свое воплощение в новых технологиях и ноу-хау. В конечном итоге все эти результаты предлагаются потребителям в виде новых образцов продукции, услуг. Традиционно НИОКР, а на их основе — технологические инновации выполнялись преимущественно собственными исследовательскими подразделениями внутри самой организации. Осуществление достигнутого в результате успешных разработок интеллектуального преимущества в случае защиты разработок патентами обеспечивали монопольное положение продукта данной организации на рынке, а следовательно, получение ею ренты. Однако через определенный срок интеллектуальные активы становятся общедоступными, и фирма утрачивает основанное на них конкурентное преимущество.

В одной из основополагающих работ по КДС [9] фирма рассматривается в качестве депозитария знаний, встроенных в ее бизнес-процессы. Сюда же относятся технологические навыки, знания потребностей клиентов и способностей поставщиков. Эти технологические и управленческие знания и компетенции отражают как индивидуальные умения и опыт отдельных работников, так и отличительные способы ведения дел внутри организации. Поэтому важнейшее предназначение фирмы заключается в развитии потенциала по созданию, передаче, сбору, интеграции и эксплуатации знаний как активов. Динамические способности фирмы состоят в распознавании и освоении новых возможностей по созданию ценности. Для этого она осуществляет реконфигурацию своих знаний, компетенций и комплементарных активов в более эффективных организационных формах, а также обеспечивает правильное размещение ресурсов и осуществляет стратегическое ценообразование.

Трактовка знаниевых активов в качестве стратегических означает смещение акцента в исследованиях стратегической конкурентоспособности организаций с минимизации издержек на максимизацию ценности. Приоритетным становится обоснование синергетических комбинаций внутренних и внешних активов, эффективных с позиций присвоения экономических рент, а также выявление уникальных способов организации инновационных процессов для повышения стратегического потенциала фирмы [14; 17].

При стратегическом управлении на основе знаниевых активов применяются такие прогрессивные организационные структуры, как сетевые и виртуальные организации, консорциумы и стратегические альянсы. Значительное развитие получают многообразные формы организационного проектирования — исследовательские команды, «интеллектуальные» организации. Использование таких организационных форм позволяет организациям приобретать и сохранять актуальную информацию, совершенствовать внутриорганизационные коммуникационные процессы, избегать дублирования действий и источников информации. Переход к *открытым инновациям* приводит к постоянно-



му усложнению сети межфирменных взаимодействий, что порождает непрерывные и радикальные изменения. Данные факторы оказывают существенное влияние на стратегическое поведение высшего менеджмента. Такое поведение реализуется в широком диапазоне между двумя условными полюсами. *Один полюс* представляет жесткую конфронтацию фирм-участниц при однократных, неповторяющихся транзакциях. В этих условиях главным является стремление к максимизации выгод каждой фирмой-участницей. В данном случае выигрыш одной стороны примерно равен проигрышу другой стороны. В ситуациях, когда вероятность повторения транзакции мала, такая стратегия еще может быть приемлема. Однако она практически неприемлема для достижения устойчивого конкурентного преимущества, стратегической конкурентоспособности организации.

Другой полюс стратегического поведения менеджмента организации имеет место при управлении внутривертикально интегрированной структурой. В этих условиях деятельность подразделений осуществляется на основе прямых директив, получаемых от руководства организации. Выполнение общих для организации решений возможно даже с ущербом для интересов отдельных ее подразделений.

Наиболее типичны *промежуточные ситуации*, для которых необходимо определить *границы фирмы*, степень их подвижности, взаимопроникновение в структуру других организаций. Всё это актуализирует исследования влияния характера взаимодействия на внутривертикальную структуру организации, а также и на более высокий уровень системы ценностей. Участниками конкуренции становятся сложные межфирменные объединения, сформированные на базе кооперационных взаимодействий.

Всё это существенно изменяет организацию коммуникационных процессов как внутри организаций, так и в рамках межорганизационных взаимодействий, особенно в отраслях знаниевой экономики. Это находит свое отражение в изменении организационной структуры, появлении принципиально новых типов таких структур, в частности интеллектуальных сетей для сфер деятельности, где ключевым агентом выступают индивиды-профессионалы, *создатели ценности*. Такие профессионалы самодостаточны и относительно автономны в своей текущей деятельности. Ключевую роль играют их *профессиональные коммуникации*, часто в рамках добровольных ассоциаций. Другой тип коммуникаций, связанных с ресурсным обеспечением и инфраструктурной поддержкой, реализуется в рамках *инвертированной структуры* с необходимым программным обеспечением и системой стимулирования, обеспечивающих более высокую эффективность работы создателей ценности для потребителей. Подобные системы взаимодействий получают все более широкое распространение в организации труда врачей общей практики и стоматологов, бизнес-консультантов, налоговых консультантов, специалистов по обслуживанию сложной техники, программному обеспечению и т. д.



В современных условиях часто необходимо решать задачи, *существенно превышающие интеллектуальные возможности* отдельного индивида. Для таких задач сложно определить сам объем предстоящей работы, границы исследуемой проблемы, а самое главное — выявить источники конструктивных идей. В данных условиях организационная структура, основанная на коммуникациях самодостаточных и относительно автономных профессионалов нежизнеспособна. В таких ситуациях более предпочтительной может оказаться *паутинная структура*, которая существенно отличается от других типов *сетевых структур* (холдингов, матричных структур) по своим коммуникациям. Здесь ключевую роль играет быстрый сбор участников для решения конкретной задачи, после чего команда распускается.

Высокая эффективность паутинной структуры связана в первую очередь с системой внутриорганизационных и межфирменных коммуникаций. Ключевыми характеристиками участников команды являются готовность сотрудничать, делиться знаниями. Уровень вознаграждения в решающей мере зависит от системы взаимоотношений с коллегами и клиентами. К числу важнейших показателей оценки работника можно отнести тесноту и конструктивность профессиональных контактов, скорость и полноту включения в проект, эффективность работы в команде, выполнение требований клиентов, работа с ними в интерактивном режиме, приносимая прибыль. Особо значимым фактором становится воздействие корпоративной культуры на нарушителей регламентов и процедур, вызвавших неудовлетворенность клиентов.

Паутинная структура за счет построения эффективных коммуникаций позволяет:

- многократно развить когнитивные способности организации;
- обеспечить «заточку» деятельности всей организации под конкретных клиентов, которые не хотят общаться со множеством узких специалистов. Клиенты нуждаются в конечной ценности и не всегда согласны включаться в частные процессы ее формирования;
- представить клиенту конечный результат, соответствующий его специфическим требованиям.

Узкие специалисты выступают носителями частного знания, дают частные, возможно, односторонние оценки. В этом случае на клиента возлагается достаточно интеллектуально сложная, порой неразрешимая задача по *интеграции частных оценок в единое целое*. Таким образом, достигается реальная клиентоориентированность деятельности организации. При этом возможен конфликт между стремлением обеспечить такую ориентацию и точностью частных оценок. Вероятность конфликта снижается при эффективных коммуникациях между частными специалистами, клиентами и «специалистом-интегратором».

Типичным примером указанных ситуаций является проведение медицинской диагностики, разработка образовательных программ на основе компетенций и т.д. Интегратор или координатор группы получает временные полномочия и обеспечивает решение следующих задач:



1. На основе индивидуальных предположений, оценок и заключений функциональных (узких) специалистов, в результате применения процедур формализации появляется индивидуальное знание.

2. Координатор обеспечивает эффективный обмен знаниями и полученными результатами между функциональными специалистами.

3. Проводится оценка индивидуальных вкладов функциональных специалистов в общую создаваемую ценность.

4. Разрабатываются механизмы интегрирования частного знания в общее.

5. Осуществляется формирование общего знания, а на этой базе — формирование интегрированной ценности, ценностного предложения для клиентов.

6. На основе вновь созданной ценности осуществляется ее индивидуализация с учетом специфических запросов конкретного клиента.

Решение этого комплекса задач требует разработки и применения технологий интерактивного распространения знаний. Организационная структура должна генерировать новые идеи, фиксацию новой информации, сосредоточение на решении задач, обеспечивающих увеличение общей суммы знаний. Это достигается также включением исполнителей в различные временные творческие команды, что способствует установлению и поддержанию формальных и неформальных контактов и интенсификации обмена знаниями. Важным фактором становится совместное обучение носителей частного знания, когда неформальные коммуникации особенно интенсивны.

В динамичной внешней среде, особенно характерной для отраслей знаниевой экономики, необходима *поддержка размытости иерархии* при организационной поддержке приоритета той стороны, деятельность которой наиболее полезна для достижения общих целей. Необходимо также непрерывное и по возможности непротиворечивое обновление целей и задач, а также информации о состоянии внешней среды.

В условиях, когда границы и объемы рынков динамично изменяются, а сами границы не являются четкими, лидерство отдельной организации может быть лишь временным. Требуется создание новых рынков достаточной емкости, развитие способности быстро проникать на растущие рынки.

Кардинальное изменение рыночного предложения обуславливает потребность развития управленческих способностей по сравнительному анализу затрат на полный цикл предложения новой продукции, включая такие варианты, как самостоятельная разработка, копирование или имитация. Возрастает значимость *организационного научения*, позволяющего формализовывать знания и навыки в организационных рутинных. Участие организаций в альянсах, формирование открытых бизнес-моделей позволяет фирмам быстро приобретать компетенции при низких затратах [15; 23]. Потребность участия в многообразных альянсах с большим числом организаций — лидерами в определенных областях для интернализации компетенций партнеров — превращают



децентрализацию в тормоз реконфигурации. Особенно это важно в условиях, когда необходима вначале реконфигурация бизнес-единиц организации, чтобы затем на основе их интеграции осуществить разделение уже на новой основе. При этом сами *границы фирмы* становятся подвижными и в настоящее время выступают объектом интенсивного изучения.

Управление знаниями в контексте концепции динамических способностей представляет в настоящее время эффективное методологическое основание исследования стратегической конкурентоспособности не только коммерческих, но и крупных некоммерческих организаций. В первую очередь речь идет о научно-образовательных центрах (университетах), медицинских центрах. По мнению П. Дракера, «глобальная конкуренция должна стать стратегической целью всех учреждений. Ни одно учреждение, будь то коммерческое предприятие, университет или больница, не может рассчитывать на выживание, не говоря уже об успехе, если не будет соответствовать стандартам, которые устанавливают лидеры индустрии, в какой части мира они бы ни находились» [1, с. 92].

Ведущие университеты в современных условиях активно применяют отдельные инструменты обеспечения стратегической конкурентоспособности, разработанные менеджментом крупных коммерческих фирм. Однако университеты не ограничиваются только заимствованиями. Они активно разрабатывают комплексные программы формирования и эффективного использования своего стратегического потенциала. Такая деятельность крупных некоммерческих организаций вносит существенный вклад не только в практику, но и в теорию современного стратегического управления.

Стратегический потенциал университетов-лидеров включает в первую очередь исследования мирового уровня и воспроизводство высококвалифицированных специалистов. Для развития этих элементов университеты используют свои организационные способности и внутриорганизационные ресурсы, развивают многоканальную систему финансирования. На этой основе разрабатываются специфические механизмы и бизнес-модели воздействия университетов на экономику. Показательна в этом плане Программа поддержки ведущих образовательных центров в ряде зарубежных стран.

Например, в Германии длительное время существовала классическая система универсального образования, связанная в первую очередь с именем Гумбольдта. Основой системы было единство образовательного процесса и исследовательской деятельности. Нормативный срок обучения для получения диплома в основном составлял 5 лет. Выпускники университетов могли продолжить образование для получения ученой степени: *Promotion* (соответствует первой ученой степени в России) и *Habilitation* (соответствует второй ученой степени в России). Такая система с определенными модификациями сравнительно долго существовала в России и в ряде европейских стран.



Кардинальное реформирование этой системы связано с принятием большинством европейских стран Болонской декларации, к которой в 2003 г. присоединилась и Россия. В Декларации, последующих документах, развивающих и конкретизирующих ее основные положения, предлагалась двух-, а точнее, трехуровневая структура: бакалавриат — магистратура — докторантура. Переход к такой унифицированной для многих стран системе позволял более эффективно использовать возможности повышения качества образования в глобальной экономике, развитие которой все в большей мере основывается на знаниевых активах.

В этих условиях значительно ускорился процесс интернационализации образования. По данным Института статистики Организации экономического сотрудничества и развития (OECD) и ЮНЕСКО, число студентов, обучающихся за пределами страны своего гражданства, в 2000—2009 гг. выросло почти в три раза [20; 21]. Особенно высокими темпами идет интернационализация процесса обучения в магистратуре и аспирантуре. Если обратиться к различным областям науки, то можно отметить, что традиционно высокий уровень интернационализации был характерен для естественных наук. В сфере экономики массовое включение университетов в интеграционные процессы в Европе началось сравнительно недавно. Показателен анализ данных процессов на примере Германии, где, как и в России, до недавнего времени существовала система пятилетнего университетского образования.

Например, в Германии традиционно различается изучение теоретической экономики на макроуровне — *Volkswirtschaftslehre* (VWL) и на уровне предприятия — *Betriebswirtschaftslehre* (BWL), что приблизительно соответствует уровню управления предприятиями, менеджменту. В этих отраслях экономических наук процесс интернационализации обучения шел с различной скоростью.

Подготовка докторов наук (третий уровень) в области теоретической экономики уже к началу XXI в. в университетах Германии был достаточно интернационализирован. Трудоемкость реализации докторантских программ формально невысока, их продолжительность колеблется от одного года до трех лет. В программе этого уровня предполагается сравнительно небольшое число лекций по основным курсам и курсам по выбору, а также проведение ряда семинаров.

Основной объем работы выполняется слушателем самостоятельно, под научным руководством консультанта. Однако уровень требований к преподавателям таких программ чрезвычайно высок. Поэтому часто программы данного уровня разрабатываются и реализуются высшими школами, созданными рядом университетов и исследовательскими организациями.

Одним из примеров может быть *Рурская высшая школа экономики (RGS Econ)*, которая реализует докторантскую программу по экономике на уровне высших международных академических стандартов. Она создана в 2004 г. тремя университетами Германии, расположенными в регионе Рура — Бохума, Дортмунда и Дуйсбурга — Эссена, а также Рейнским экономическим институтом (Эссен) (RWI Essen) — одним из веду-



щих в Германии экономических исследовательских институтов. Такая кооперация крупных университетов и независимого исследовательского института с высокой научной репутацией предоставляет слушателям не только современную инфраструктуру, но и очень важные контакты с ведущими консультантами и топ-менеджерами крупнейших организаций. Продолжительность программы, реализуемой RGS Econ на английском языке, — три года.

В течение первого года слушатели, в основном в университете Эссена, изучают три базовых курса — микроэкономика, макроэкономика, эконометрика *соответствующего уровня*, а также принимают участие в ряде семинаров. В рамках *тематического семинара* все преподаватели и исследователи факультета представляют результаты своих разработок. *Исследовательский семинар* организуется для преподавателей и слушателей в *определенной проблемной отрасли*. Он продолжается (для обучающихся в докторантуре) на протяжении всего срока программы. Кроме того, в течение первого года еженедельно проводится *семинар по работе с литературой*. В течение *второго года обучения* читается по два элективных курса в семестр, продолжается исследовательский семинар, а также появляется *рабочий семинар*, где обсуждаются материалы выполненных слушателями исследований. Рабочий и исследовательский семинары проводятся в течение всего третьего года обучения, а результаты участия в них воплощаются в диссертации.

Исследовательская составляющая программы реализуется в RWI Essen. Непосредственно в ее выполнение включено небольшое число преподавателей. Однако каждый из них должен быть экспертом самого высокого уровня в требуемой предметной области. Именно этим вызвана необходимость кооперации ряда высокорейтинговых университетов и исследовательских организаций.

В блоке BWL, который наиболее тесно связан с подготовкой специалистов непосредственно для бизнеса, прогресс по формированию программ подготовки докторов был не столь значительным. Лишь к концу первого десятилетия XXI в. в ведущих университетах Германии (в том числе под воздействием национальной программы развития элитных университетов) ряд высших школ открыли докторские программы соответствующего профиля. Это высшие школы университетов Манхейма, Кельна, Мюнхенского университета Людвиг Максимилиана, университета им. Гумбольдта в Берлине и совместная программа Гётте университета во Франкфурте-на-Майне и университета Гуттенберга в Майнце. Продолжительность программ составляет один год в университетах Манхейма и Кельна и два года в остальных вышеперечисленных университетах.

Существенно отличается перечень профилей предлагаемых программ. Университеты Франкфурта/Майнца и Берлина предполагали в 2010 г. по три программы: первый консорциум — программы по экономике, финансам и комплексную программу по экономике и праву. Берлинский университет реализует программы по учету, финансам и менеджменту и готовит совместную с другими университетами программу по маркетингу. Наиболее широкое и дифференцированное



предложение у университета Кельна — восемь программ, в том числе по маркетингу, управлению цепями поставок, финансам, корпоративному развитию, экономике здравоохранения.

Возрастает поддержка образовательных организаций-лидеров на конкурсной основе, в первую очередь государством, а также международными организациями, Европейским союзом.

Значительный интерес представляет опыт Германии, где реализуется программа стимулирования элитных университетов. На *первый раунд программы* было выделено в общей сложности 1,9 млрд евро на пять лет. Отбор университетов в 2006 г. на получение средств из данной программы проходил в три этапа. На *первом этапе* 40 ведущих университетских высших школ по подготовке молодых исследователей — соискателей степени PhD — получили финансовую поддержку, которая составила 1–2,5 млн евро в год. Такие школы создаются на межкафедральном или на межкафедральном уровне и представляют важную форму междисциплинарной кооперации. Это позволяет концентрировать материальные, финансовые, информационные, а самое главное, интеллектуальные ресурсы.

На *втором этапе* в университетах были выделены 30 научных кластеров, проводящих исследования мирового уровня и, как правило, включенных в сеть международных исследований. Кластеры часто возглавляются учеными мирового уровня, лауреатами международных престижных премий. Финансовая поддержка кластеров составляла до 8 млн евро в год.

На *третьем этапе* был проведен отбор комплексных программ перспективного развития университетов только среди университетов — победителей предшествующих этапов. Каждый из девяти университетов — победителей конкурса программ — имел как минимум один кластер и одну школу. Победители третьего этапа получили высокий статус *элитных университетов Германии* и финансовую поддержку до 10 млн евро в год. Элитными университетами были признаны классические университеты с многовековой историей и широкой известностью. Это университеты Гейдельберга, Мюнхена, Гёттингена. Такой же статус получили известные технические университеты Аахена, Карлсруэ и Мюнхена. Элитные университеты Германии занимают лидирующее положение в сообществе ведущих университетов мира, высокие места в различных международных рейтингах.

Успешная реализация *первого раунда* программы поддержки элитных университетов позволила подготовить ее *второй раунд*. В середине июля 2012 г. были подведены итоги второго раунда конкурсного отбора на получение поддержки на период до 2017 г. Общая сумма федеральной и земельной поддержки составляет 4,6 млрд евро, в том числе из федерального бюджета — 75 %. Из девяти элитных университетов — победителей первого раунда — шесть подтвердили свой статус и право на продолжение поддержки. Это классический (LMU) и технический университеты Мюнхена, университеты Констанцы и Гейдельберга, Свободный университет г. Берлина и Рейн-Вестфальская высшая техническая школа (г. Аахен).



Влияние элитных университетов мира на инновационное развитие экономики многопланово. Они не только выступают как центры фундаментальных исследований, а также прикладных разработок, здесь осуществляется подготовка кадровой элиты общества. Выпускники таких университетов обеспечивают высокую эффективность коммерческого использования разработок, создавая новые предприятия в самых передовых отраслях, формируя знаниевую экономику.

Список литературы

1. Дракер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. М., 2000.
2. Катъкало В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПб., 2006.
3. Когут Б., Занлдер У. Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологии // Рос. журнал менеджмента. 2004. №2 (1). С. 121–140.
4. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания / пер. с англ. М., 2003.
5. Нонака И. Компания – создатель знания // Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент. 2006. Вып. 3. С. 149–165.
6. Прахалад К. К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации // Там же. 2003. Вып. 3. С. 18–46.
7. Сендж П. Построение обучающихся организаций // Там же. 2004. Вып. 1. С. 113–134.
8. Сендж П. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации / пер. с англ. М., 1999.
9. Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 4. С. 133–184.
10. Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент / пер. англ. В. Н. Егорова. М., 2008.
11. Чуйкин А. М. Методологические основы анализа стратегического потенциала обучающихся организаций // Вестник Российского государственного университета им. И. Канта. 2010. Вып. 5. С. 26–33.
12. Чуйкин А. М. Международная кооперационная способность менеджмента в стратегическом потенциале организации // Вестник Российского государственного университета им. И. Канта. 2010. Вып. 9. С. 107–117.
13. Чуйкин А. М. Экономика XXI века: вызовы времени // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. 2011. Вып. 3. С. 7–9.
14. Чуйкин А. М. Методологические основы исследования стратегического потенциала организации // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. 2011. Вып. 3. С. 17–28.
15. Чуйкин А. М. Концепция динамических способностей и анализ стратегического потенциала обучающейся организации // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. 2011. Вып. 9. С. 147–162.
16. Чуйкин А. М. Институциональные аспекты анализа стратегического потенциала обучающейся организации : матер. междунар. конф. М., 2011. С. 283–291.
17. Чуйкин А. М. Концепция открытых инноваций и исследование стратегического потенциала организаций // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. 2012. Вып. 3. С. 32–41.
18. Calunic D., Rodan S. Resource recombination's in the firm: knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation// Strategic Management Journal. 1998. Vol. 19. P. 1193–1201.
19. Drejer A. Strategic Management and Core Competencies. Theory and Applications. Quorum Books, 2002.



20. Handelsblatt. 2009. September 23. N 183. S. 9.
21. IMHE News. 2012. Januar.
22. Teece D. J. *Dinamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford, 2009.
23. Zander U., Kogut B. Knowledge and the speed of transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test // *Organisation Science*. 1995. Vol. 6, №1. P. 76–92.
24. Zook Chris. Finding your next core business // *Harvard Business Review*. 2007. April. P. 66–75.

Об авторе

Анатолий Михайлович Чуйкин – канд. экон. наук, проф., Балтийский федеральный университет им. И. Канта, Калининград.
E-mail: ACHuikin@kantiana.ru

About author

Dr Anatoly Chuikin, Immanuel Kant Baltic Federal University, Kaliningrad.
E-mail: ACHuikin@kantiana.ru