

УДК 330:001.895(045)

## ЭКОНОМИКА, ОСНОВАННАЯ НА ЗНАНИЯХ, И ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

**АБДИКЕЕВ НИЯЗ МУСТЯКИМОВИЧ***доктор технических наук, профессор, заместитель проректора по научной работе, руководитель Департамента инвестиций и инноваций, Финансовый университет, Москва, Россия***E-mail:** [n\\_abd@mail.ru](mailto:n_abd@mail.ru)

### АННОТАЦИЯ

Современное социально-экономическое и научно-технологическое развитие характеризуется процессами глобализации, интеграции экономик государств, быстрым перемещением продукции, услуг, людей, капиталов и идей. Происходит переход к шестому технологическому укладу. Принимая во внимание, что технологический уклад представляет собой освоенные прорывные технологии, инновации, изобретения, определяющими факторами развития становятся научно-технический прогресс, когнитивная и креативная человеческая составляющая технологических процессов и интеллектуализация основных факторов производства. Экономика, основанная на знаниях, в которой знания обогащают все отрасли, все секторы и всех участников экономических процессов. Главный эффект экономики, основанной на знаниях, заключается не столько в выпуске высокотехнологичной продукции, сколько в ее использовании во всех отраслях и сферах. Главное в экономике, основанной на знаниях, — не столько создать новое знание, сколько продуктивно его использовать. Стратегия инновационного развития страны опирается на реализацию человеческого потенциала, на более эффективное применение знаний и умений людей для постоянного улучшения технологий, экономических результатов и жизни общества в целом. Переход на инновационный путь развития связан прежде всего с инвестициями в человеческий капитал. Объектами инновационного менеджмента являются инновации продукта, процесса и стратегии. Развиваются приоритетные сегменты управления в поисках дополнительных источников повышения прибыльности компании: от управления финансами, отношениями с клиентами до управления качеством и знаниями. Все чаще конкурентные преимущества компаний заключаются в творческом потенциале сотрудников. В статье рассмотрены актуальные аспекты развития экономики, основанной на знаниях, организационно-управленческие инновации, связь генерации инноваций с эффективным управлением знаниями организации, а также вопросы формирования инноваторов — лидеров перемен в инновационной экономике.

**Ключевые слова:** экономика, основанная на знаниях; научно-технологическая конвергенция; знания; управление знаниями; инновации; организационно-управленческие инновации.

## KNOWLEDGE-BASED ECONOMY AND INNOVATIVE DEVELOPMENT

**NIYAZ M. ABDIKEEV***ScD (Eng.), professor, Deputy Vice-Rector for R&D, Head of Investment and Innovation Department, the Financial University under the Government of the Russian Federation.***E-mail:** [n\\_abd@mail.ru](mailto:n_abd@mail.ru)

### ABSTRACT

The contemporary socio-economic and scientific-technological development is characterized by globalization, integration of economies, rapid movement of goods, services, people, capital and ideas. The transition to the sixth techno-economic paradigm is now in progress. Given that the techno-economic paradigm is represented by mastered breakthrough technologies, innovations and inventions, the development of scientific and technical progress, the cognitive and creative human component of technological processes along with the intellectualization of the main production factors are becoming the determining development factors.

The knowledge-based economy is the one that creates, disseminates, and makes use of knowledge to ensure economic growth and competitiveness. This is an economy in which knowledge enriches all industries, all

sectors and all participants of the economic processes. The main effect of the knowledge-based economy is its widespread utilization by all industries and sectors rather than just high-tech product manufacturing. Important in the knowledge-based economy is not so much creation of new knowledge as efficient application of the latter. The innovative development strategy of the country is based on realization of the human potential, more effective application of knowledge and skills of people to continuously improve the technology, economic performance and life of society as a whole. The transition to the innovative way of development is characterized primarily by investment in the human capital. Product, process and strategy innovations are objects of innovative management. Priority management segments are being developed in the search of additional sources to increase the profitability of companies ranging from financial and customer relations management to quality and knowledge management. The creative potential of employees increasingly ensures the competitive edge of a company. The paper addresses current aspects of the knowledge-based economy development, organizational and managerial innovation, the relationship between generation of innovations and effective knowledge management in a company as well as problems of producing innovators — leaders of changes in the innovation economy.

**Keywords:** knowledge-based economy; scientific and technological convergence; knowledge; knowledge management; innovation; organizational and managerial innovation.

### ЭКОНОМИКА, ОСНОВАННАЯ НА ЗНАНИЯХ: ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ

Постиндустриальное развитие характеризуется системной интеграцией экономик государств, международной концентрацией капитала, глобализацией экономических процессов с быстрым перемещением продукции, услуг, людей, капиталов и идей. В развитых странах происходит переход к шестому технологическому укладу, важнейшими составляющими которого являются био- и нанотехнологии; достижения молекулярной биологии и геномной инженерии; робототехника; когнитивные технологии и системы искусственного интеллекта; глобальные информационные сети; новые виды энергии и материалов; высокоскоростные транспортные системы и др. Все в большей степени находит реальное воплощение концепция NBIC-конвергенции<sup>1</sup>.

*NBIC — конвергенция: N — нано, новый подход к конструированию материалов путем атомно-молекулярного конструирования, B — био, что позволит вводить в конструирование неорганических материалов биологическую часть и таким образом получать гибридные материалы, I — информационные технологии,*

*которые дадут возможность в такой гибридный материал или систему «подсадить» интегральную схему и в итоге получить принципиально новую интеллектуальную систему, а C — это когнитивные технологии, основанные на изучении познания и мыслительных процессов, поведения живых существ, и человека в первую очередь, как с нейрофизиологической и молекулярно-биологической точек зрения, так и с помощью гуманитарных подходов.*

Принимая во внимание, что технологический уклад представляет собой освоенные прорывные технологии, инновации, изобретения, лежащие в основе количественного и качественного скачка в развитии производительных сил общества, определяющими факторами развития становятся научно-технический прогресс, когнитивная и креативная человеческая составляющая технологических процессов и интеллектуализация основных факторов производства. Уровень развития технологий определяет развитие производительных сил и производственных отношений. В определенной мере здесь можно говорить о взаимовлиянии этих процессов.

Истоки последнего экономического кризиса, который еще не преодолен, лежат не только в неоправданном смещении акцентов на финансовые инструменты и спекуляции, что привело к непропорциональному

<sup>1</sup> Впервые представлена в отчете *Converging Technologies for Improving Human Performance* Всемирного центра оценки технологий (WTEC) в 2003 г. [1].

перетеканию капитала в финансовый сектор и оттоку из реального производственного сектора экономики. Пожинаются плоды недооценки роли технологий, неиспользования результатов научно-технического прогресса, опоздания с коммерциализацией и продвижением в реальный сектор экономики и на рынок новой продукции, инновационных технологий, что стало результатом инерции и слабой заинтересованности бизнеса в переносе инвестиций на освоение в реальном секторе экономики высокопродуктивных прорывных инноваций, конкурентоспособной продукции. В определенной мере кризис является расплатой за инерцию в смене технологической и, как следствие, экономической парадигмы.

Характерные черты первого десятилетия XXI в. отражают фундаментальные сдвиги, произошедшие на рынке. Даже не рассматривая их в полном объеме, можно понять, отчего ни одна организация не может надеяться на лидерство, если не осознает, почему и в чем завтрашний мир будет радикально отличаться от мира вчерашнего. Эти отличия и перемены связаны прежде всего со следующими факторами.

1. *Расширенное предложение продукции.* Современный рынок характеризуется предложением множества новых продуктов и услуг, ассортимент которых с каждым годом становится все шире.

2. *Конвергенция технологий.* Новые технологии и продукты на их основе становятся все более взаимозависимыми и комбинированными. Например, происходит технологическая интеграция телевидения, кабельных и беспроводных коммуникаций, компьютеров и бытовых приборов, телефонов и программного обеспечения и т. д. Объединяются ранее не связанные между собой технологии — компьютеры, робототехника и искусственный интеллект, что приводит к совершенно новому типу производства.

3. *Размыwanie границ между отраслями и сегментами.* Это стало усиливаться в результате слияния технологий. Отрасли, где трудно провести сегментацию, — теле-

коммуникации, робототехника, биотехнология и др.

4. *Глобальная конкуренция.*

5. *Быстрое устаревание информации.* Столь быстрые изменения на рынке ведут к тому, что информация об эволюции продукта, изменениях технологии, стратегиях конкурентов, покупательских предпочтениях, разграничениях отраслей теряет свою актуальность почти мгновенно. Появление цифровых технологий привело к коренным изменениям не только производства и характера традиционных продуктов, но и отношений с потребителями.

6. *Большая взаимосвязанность участников.* Новый характер производства диктует новую структуру отношений с конкурентами, поставщиками, органами власти, консалтинговыми, рекламными и иными агентствами, провайдерами услуг, банками, крупными конечными потребителями и т. д. Все чаще возникают структуры, объединяющие предприятия и компании различных отраслей. Отношения с партнерами в таких структурах строятся по сетевому принципу.

7. *Рост профессионализма.* Изменения в организации бизнес-процессов сопровождаются изменениями и внутри компаний. Новые технологии, другие потребительские решения, электронный бизнес требуют профессионалов высокого класса, особенно в области управления.

8. *Увеличение разрывов.* При сочетании вышеуказанных факторов доминирующей характеристикой конкурентной среды становятся не просто изменения, а разрывы, т. е. переход от прошлого к будущему протекает не плавно, а скачками. Новейшие продукты, способы производства, доставки и обслуживания, изменения взаимоотношений с партнерами и потребителями, инновационные способы коммуникации резко меняют характер рынка, заставляют конкурентов действовать иначе и принимать другие решения.

Современная цивилизация предложила миру экономику, основанную на знаниях. Стержнем нового хозяйственного уклада, возникающего на фундаменте информационно-интеллектуальных (когнитивных)

технологий, выступает интеллектуальная деятельность, оттесняющая на второй план инструментальное и машинное производство материальных благ и услуг. Не случайны и сами термины и понятия: «информационное общество», «информационная экономика», «когнитивная экономика», «экономика, основанная на знаниях», «инновационная экономика» [2].

В условиях глобальных изменений в производственных, информационных и сетевых технологиях, широкого использования на практике достижений науки материальные активы образуют лишь видимую и не всегда преобладающую часть собственности предприятия. Основными ресурсами развития во все большей мере становятся люди и знания, которыми они обладают, интеллектуальный капитал и растущая профессиональная компетенция кадров. Закономерно все чаще приходит осознание того, что значительная часть перемен в управлении предопределяется движением от прошлого, ориентированного на капитал, к будущему, ориентированному на знания. Переход компании на новый уровень зрелости требует качественных изменений. Сегодня требуются новые методы развития организации, основанные на стыке гуманитарного и инженерного подходов, что позволит получить синергетический эффект от их взаимодействия.

Гуманитарные подходы рассматривают организацию как социальный организм. В качестве методологической базы используются социология и психология. Данную группу подходов можно также охарактеризовать как личностно-ориентированную. Личность выступает здесь основным объектом и субъектом преобразований.

Инженерные подходы к развитию организаций эволюционировали от методов создания сложных технических систем. Методологическая база — теория систем, системный анализ, кибернетика. Инженерные подходы развивают технологии и структуру информационных потоков организации. Известны такие подходы, как системный анализ, научная организация труда, *TQM*, *SADT*, реинжиниринг бизнес-процессов.

Управление знаниями — это новая область приложения организационных механизмов, управленческих приемов и экономических стимулов, порождающая реальные конкурентные преимущества компаний. Одновременно это и новые признаки профессионализма в управлении. Мир постоянных изменений, обширной диверсификации и интенсивной конкуренции ведущих корпораций перестраивает свою структуру в гибкие образования самоуправляющихся единиц, которые используют знания, чтобы с успехом занять рыночные ниши. Овладение знаниями об «управлении знаниями» становится насущной необходимостью.

Экономика, основанная на знаниях, — та, что создает, распространяет и использует знания для обеспечения своего роста и конкурентоспособности. Это экономика, в которой знания обогащают все отрасли, все секторы и всех участников экономических процессов. Это экономика, которая не только использует знания в разнообразной форме, но и создает их в виде научной и разнообразной высокотехнологичной продукции, инноваций, высококвалифицированных услуг, образования и компетенций.

Россия имеет значительные возможности адаптироваться к новым условиям. Эти возможности обусловлены высоким образовательным потенциалом, значительными возможностями инновационного процесса и достаточно развитой материально-технической базой создаваемой национальной инновационной системы. Тормозом, сдерживающим продвижение страны в сторону экономики знаний, остаются нерешенные проблемы развития институциональной среды: низкая эффективность государственного управления и регулирования экономики, неразвитость венчурного предпринимательства, высокие административные барьеры [3]. Главный эффект экономики, основанной на знаниях, заключается не столько в выпуске высокотехнологичной продукции, сколько в ее использовании во всех отраслях и сферах. То же можно сказать и о знаниях в целом. Главное в экономике, основанной на знаниях, — не столько



создать новое знание, сколько продуктивно его использовать [4].

Знания представляют собой то, что многие компании все в большей степени производят, продают и приобретают. Предприятиям приходится решать такие сложные задачи, которые заставляют их развивать передовые знания и максимально эффективно использовать их. Речь идет о следующем:

- быстрое, непредсказуемое изменение рыночного спроса предполагает, что компании должны научиться понимать и адаптироваться к тому, что происходит вокруг — они должны «научиться учиться»;
- мировая конкуренция требует такого уровня эффективности и новаторства, который может быть обеспечен только при наиболее полном использовании знаний;
- современные информационные технологии сделали возможным вовлечение в хозяйственный оборот небольших сегментов рынка и индивидуальных потребителей, создавая жесткую конкурентную среду для удовлетворения специфических требований потребителя [5].

В экономике, основанной на знаниях, управление знаниями рассматривается как важный элемент бизнес-стратегии, позволяющий компании ответить на новые вызовы и возможности рынка. В этом контексте важную роль начинают играть правительственные структуры, которые на практике должны осуществлять управление знаниями и инновациями во всех сферах жизни — на государственном уровне, в бизнесе, в социальной сфере и т. д.

На протяжении всей истории человечества знания всегда были важным фактором интеллектуального и экономического развития. Но именно в последние годы изменился процесс получения знаний: инновации затронули непосредственно инновационный процесс. Кардинально обновились инструменты, с помощью которых создаются, распространяются и используются знания. Новые средства обработки, передачи информации, распределенные информационные сети сделали рутинными многие процедуры, которые были в принципе

невозможными еще 20–30 лет назад. В этих условиях развиваются новые управленческие технологии и подходы в менеджменте, в частности когнитивный подход.

Предпосылкой к применению когнитивного подхода в управленческой практике является сложность анализа процессов и принятия управленческих решений в таких областях, как экономика, социология, экология и т. п., что обусловлено рядом особенностей, присущих этим областям:

- активной составляющей в процессе функционирования является человек;
- в силу многоаспектности происходящих в них процессов (экономических, социальных и т. п.), их взаимосвязанности невозможно вычленение и детальное исследование отдельных явлений — все происходящее в них явления должны рассматриваться в совокупности;
- отсутствие достаточной количественной информации о динамике процессов вынуждает переходить к качественному анализу таких процессов;
- наблюдается изменчивость характера процессов во времени и т. д.

Число факторов в ситуации может измеряться десятками и сотнями. Увидеть и осознать логику развития событий на таком многофакторном поле крайне трудно. Еще труднее отвечать на постоянно возникающие вопросы: «Что нужно сделать (на какие факторы повлиять), чтобы улучшить состояние ситуации?», «Какие из предпринимаемых мероприятий будут эффективнее в плане достижения поставленной цели?» и пр. Эти проблемы помогут решить компьютерные средства познавательного (когнитивного) моделирования ситуаций.

## **ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ**

Стратегия инновационного развития страны опирается на реализацию человеческого потенциала, на наиболее эффективное применение знаний и умений людей для постоянного улучшения технологий, экономических результатов и жизни общества в целом. Переход на инновационный путь развития

связан прежде всего с инвестициями в человеческий капитал.

Конкурентоспособность современной организации напрямую зависит от использования новых идей и наукоемких разработок как в производстве продукции и услуг, так и в системе управления самим предприятием. Следовательно, управление инновациями становится частью стратегического менеджмента.

Инновация — это новая идея, реализованная на практике и приносящая коммерческую выгоду и социальную пользу. Инновационный менеджмент связан с проблемами традиционного менеджмента конца XX — начала XXI вв. Это управление:

- процессами создания новых знаний;
- творческим потенциалом создателей нового знания;
- освоением новшеств;
- социальным и экономическим аспектом нововведений.

Объекты инновационного менеджмента — инновации продукта, инновации процесса и инновации стратегии.

*Инновация продукта* является результатом реализации на практике нового способа решения проблемы покупателя или потребителя. Инновации, воплощенные в продуктах, создают добавленную стоимость товаров.

*Инновация процесса.* Для компаний-производителей инновация процесса предполагает внедрение новых методов производства и технологий, которые обеспечивают преимущества в виде уменьшения затрат, повышения качества, сокращения временного цикла. Инновации, реализованные в бизнес-процессах, обеспечивают «невидимые» преимущества — те, которые конкуренты не могут скопировать.

*Инновация стратегии.* Подразумевается пересмотр существующих в отрасли методов создания ценностей для потребителей, с тем чтобы удовлетворять новые потребности клиентов, формировать новые рынки, повышать ценность продуктов, создавать новые группы продуктов.

Инновации можно и нужно использовать на всех уровнях бизнеса:

- в продуктах;
- бизнес-процессах;
- стратегии развития.

Многие компании добились темпов роста выше среднего без единого нового продукта или услуги — исключительно за счет инноваций процесса и стратегии.

Можно выделить четыре уровня инновационных прорывов.

1. Концептуальный уровень — инновации в концепции развития компании, парадигме управления, идеологии.

2. Стратегический маркетинг — инновации в продукции, рынках, каналах сбыта.

3. Организационный уровень — инновационные решения в производстве, управлении, организационной культуре.

4. Операционный уровень — реинжиниринг процессов, преодоление ключевых ограничений.

Основной проблемой российских компаний в начале 2000-х гг. было почти 30-летнее отставание в области управленческой практики от зарубежных конкурентов. Сегодня ситуация меняется, и стремление руководства страны перенести развитие экономики на инновационные рельсы находит отражение и в растущем интересе российских компаний к управленческим инновациям.

Внедрение современных управленческих практик или, говоря языком инновационной деятельности, инновация стратегии и процессов — важнейшее условие создания инновационного продукта, тех прорывных инноваций, которые могут вывести российскую экономику на современный уровень развития.

Инновация процесса обеспечивает уменьшение затрат, повышение качества продукции, сокращение временного цикла, сроков разработки и поставки продукта, а также повышает производительность труда. Такой тип инноваций более долгосрочный, но именно он всегда остается значимым для компании.

В условиях развития инновационной деятельности должно полностью измениться отношение к главной производительной силе общества — человеку

высокоинтеллектуального, высокопроизводительного труда. Роль высококвалифицированных специалистов в инновационной экономике очень велика и постоянно будет расти.

Будущее каждого государства определяется его способностью к использованию собственного интеллектуального потенциала, в том числе в сфере управления экономикой. Экономика знаний характеризуется большими масштабами и более высокими темпами осуществления инновационных преобразований, поскольку именно в форме инноваций распространяются в рыночной среде достижения научно-технического прогресса.

Инновационное развитие российских компаний фокусируется в основном на освоении высоких технологий, разработке и производстве интеллектуальной продукции, хотя инновационное развитие охватывает более широкую сферу: маркетинг, продажи, производство, управление персоналом, финансы и др. Инновации в области организации производства, труда и управления не находят должной оценки.

Конкурентоспособность и устойчивое развитие современных компаний во многом зависят от использования новых идей и инновационных разработок как в производстве продукции и услуг, так и в области совершенствования системы управления. В последние годы в число мировых лидеров выдвинулись компании, внедряющие эффективные корпоративные системы управления, основанные на инновациях в области совершенствования различных сторон деятельности компаний. По различным оценкам, только за счет реализации инноваций в области организации производства, труда и управления в российских компаниях можно увеличить ВВП страны на 50–80% [6].

Реформирование экономики не может решаться лишь на основе освоения технологических инноваций, так как применение высоких технологий производства в рыночной экономике требует не менее высоких стандартов управления. В настоящее время наблюдается повышение интереса

российских компаний к организационно-управленческим инновациям. В процессе интеграции российских компаний в мировое сообщество и в условиях усиления конкуренции проявляется рост их интереса к уровню своей инновационности в управлении. В настоящее время в России сначала внедряются технологические, производственные и продуктовые инновации, а затем, с существенной задержкой, следуют организационно-управленческие инновации.

Организационно-управленческие инновации в системе управления являются важным фактором повышения конкурентоспособности компании и успешного достижения ее стратегических целей. К организационно-управленческим инновациям можно отнести следующие основные виды: организационные, управленческие, экономические, социальные, юридические, маркетинговые и корпоративные.

1. Организационные инновации связаны с освоением новых форм и методов организации и регламентации производства и труда.

2. Управленческие инновации определяют целенаправленное изменение состава функций управления, организационных структур, технологий и организации процесса управления.

3. Экономические инновации характеризуются изменениями в финансовой, платежной и бухгалтерских сферах деятельности компании, а также в области планирования, ценообразования, мотивации труда и оценке результатов деятельности.

4. Социальные инновации реализуются для активизации человеческого потенциала компании путем совершенствования ее кадровой политики, развития системы профессиональной подготовки работников, совершенствования системы мотивации и оценки результатов труда персонала.

5. Юридические инновации определяют новые и измененные нормативно-правовые документы, регулирующие все виды деятельности компании.

6. Маркетинговые инновации связаны с новыми формами и методами продвижения продуктов на рынке, улучшением

взаимоотношений с клиентами, новыми подходами к рекламе и др.

7. Корпоративные инновации проявляются в улучшении взаимодействия с акционерами бизнеса.

Использование данных видов инноваций вызывается внутренними проблемами в компании, требующими реорганизации управления, а также изменениями во внешней к бизнесу среде, вызывающими пересмотр стратегии развития организации. В итоге реализация организационно-управленческих инноваций приводит как к совершенствованию отдельных бизнес-процессов, так и к реструктуризации бизнеса и реинжинирингу.

В российской бизнес-среде сформировалось устойчивое представление относительно того, что организационно-управленческие инновации вторичны относительно технологических. Это сдерживает широкое распространение инноваций в области менеджмента. На практике технологические и организационно-управленческие инновации взаимно дополняют друг друга. Приоритетность той или иной группы инноваций зависит от стадии жизненного цикла развития компании, общего состояния отрасли и перспектив ее роста, а также организации функциональной деятельности компании на определенном этапе ее развития.

Динамическое развитие бизнеса в условиях усиливающейся глобальной конкуренции требует разработки и использования новых подходов к управлению. Прежняя парадигма менеджмента, которая успешно решала задачи управления на индустриальной стадии развития общества, постепенно утрачивает свою актуальность и эффективность. Принципы управления, определяющие успех компаний в XX в. (углубление функциональной специализации, линейно-функциональные структуры управления, единоначалие), стали сегодня препятствием для инновационного развития и обновления бизнеса.

Заканчивается этап развития, при котором основная стратегия роста сводилась к приобретению активов или их

реструктуризации. В новой экономике, основанной на знаниях, инновации в управлении определяют способность к переменам — важному корпоративному преимуществу на пути к устойчивому успеху в бизнесе.

#### *Инновации и управление знаниями.*

В настоящее время наметился тренд, когда компании (правда, преимущественно в развитых странах) исчерпывают традиционные ресурсы дальнейшего роста и развития. По мере своего развития компании задействуют различные источники повышения прибыльности бизнеса. Наблюдается тенденция развития приоритетных сегментов управления в поисках дополнительных источников повышения прибыльности компании: от управления финансами, отношениями с клиентами до управления качеством и знаниями. Все чаще конкурентные преимущества компаний заключаются в творческом потенциале сотрудников.

В инновационных компаниях основная задача управления знаниями — генерирование и использование новых идей, создание условий, в том числе корпоративной культуры и мотиваций к личностному и творческому росту, при которых идеи не просто выявляются, но фиксируются, оцениваются и применяются.

Инновации являются одним из ключевых факторов успешного функционирования на конкурентном рынке. Организации, не развивающие инновационную активность, теряют клиентов и, как следствие, позиции на рынке.

Способность компании создавать новые знания связана с необходимостью эффективно управлять процессами генерации, структуризации, хранения и использования знаний, а также социальной гармонизацией и мотивацией среды, способствующей повышению эффективности этих процессов. Инновационные процессы включают как создание нового на основе развития имеющегося опыта, так и возникновение идей и новых подходов в процессе работы и взаимодействия сотрудников.

Все больше руководителей считают в качестве основной выгоды от управления



знаниями повышение эффективности инновационных процессов. Американское общество продуктивности и качества (APQC) провело масштабное исследование с целью выяснить, соответствует ли истине то, что в инновационных компаниях процессы управления знаниями происходят эффективнее. В исследовании принимали участие более 30 компаний, среди них — *Citibank*, *Intel*, *World Bank*, *NASA*, *Xerox*, *Johnson & Johnson* и др. [7]. Исследование позволило выявить основные особенности, присущие всем инновационным компаниям:

- доступ к внутренней информации и знаниям организован для всех сотрудников, кому это необходимо;
- в организации выявляется экспертное мнение по основным бизнес-процессам;
- развита культура доверия и поощряются личные контакты и взаимоотношения;
- сохраняется прошлый опыт, в том числе фиксируются разработки прошлых лет, и из этого опыта извлекаются уроки;
- идентифицируется и применяется лучший опыт;
- ресурсы информации прозрачны и известны всем;
- четко определяются потребности клиентов, исследуются высказываемые ими предпочтения и нереализованные желания, выявляемые при встречах и беседах;
- при разработке и продвижении новых продуктов и услуг активно используются знания поставщиков и партнеров;
- сформирована и поддерживается культура совместной работы;
- воспитана и поддерживается цивилизованность обмена опытом и знаниями;
- коммуникационные информационные технологии отлажены и эффективно используются;
- большое значение придается выявлению и использованию скрытых знаний;
- применяются организационно-управленческие технологии создания нового (например, специальные мероприятия, способствующие эффективным коммуникациям);
- организован удаленный доступ к ресурсам для всех, кому это необходимо;

- используются технологические решения для распространения знаний и информации.

На основе этого исследования был сделан вывод, что именно те компании, которые управляют своими организационными знаниями, могут быть инновационными. Инновации и управление знаниями — взаимосвязанные процессы. Инновационные процессы основаны на анализе имеющегося опыта и активном взаимодействии в открытой доверительной коммуникационной среде.

**Инноваторы — лидеры перемен.** Сегодня успех компании зависит как от качества предоставляемых ею продуктов и услуг, так и от скорости их обновления, совершенствования. Компаниям постоянно требуются новые идеи, новые подходы, новый взгляд, а значит, и люди, которые могут это сделать. В мире бизнеса заговорили о стратегическом управлении человеческими ресурсами (*Strategic Human Resource Management*), об «инновационном потенциале» сотрудника, подразделения, компании в целом. Под инновационным потенциалом подразумевают способность инициировать и эффективно реализовывать инновационные проекты. Инновационные процессы являются основой развития компании.

В психологии выделяют инновативность как черту личности, которая проявляется в готовности инициировать и принимать изменения, предлагать новые идеи и решения. Ключевая особенность инноваторов (в дальнейшем мы будем называть их лидерами перемен) — открытость новому (информации, событиям, людям). Лидеры перемен с ярко выраженной инновативностью предрасположены к приобретению нового опыта, интересуются новыми концепциями и идеями, с готовностью включаются в новые проекты [8].

Открытость новому дает человеку уверенность в себе, силу и возможность быть лидером перемен. При этом нужно разделять понятия «менеджер» (формальный статус человека в организации) и «лидер» (роль, которую человек играет в группе). Роль лидера перемен может подкрепляться

официальными полномочиями — и тогда мы говорим о харизматичном руководителе, или не подкрепляться — в этом случае речь идет о неформальном лидере.

Руководитель не обязательно должен быть лидером перемен. Есть много направлений деятельности, с которыми лучшим образом справляются функционеры.

Стивен Р. Кови в своей книге «Принцип-центричное руководство» разделяет такие роли, как управляющий (функционер или тактик) и руководитель (лидер или стратег). Руководство работает с перспективой, предназначением и миссией организации, с эффективностью и результатами. Управление же обеспечивает создание структур и систем, содействующих достижению этих результатов. Оно фокусируется на анализе прибылей и издержек, на методах, процедурах и правилах. По мнению Кови, строить команды могут топ-менеджеры обоих типов, но созданные ими коллективы будут заметно отличаться [9].

Управляющие (функционеры, тактики) умело командуют с помощью великолепно отлаженных систем, процедур и детальных описаний должностных обязанностей, однако во многом механистично, формально и жестко. Задача менеджера — обеспечить эффективную работу существующих систем.

Руководители (лидеры перемен, стратеги) создают менее жесткие организации, но при этом способны на значимые достижения, потому что сотрудники обладают общей перспективой, целью, чувством общего предназначения. Задача лидера перемен — изменения и создание нового; он постоянно должен решать, что делать дальше, в каком направлении двигаться. Лидер перемен формулирует цели, которые мотивируют и вдохновляют людей, аккумулирует их энергию и переводит ее в нужное русло.

В стабильных ситуациях больше востребованы менеджерские навыки, а при резких переменных возникает потребность в лидерах перемен. Любая компания нуждается и в менеджерах, чтобы работать бесперебойно и ритмично, и в лидерах перемен, чтобы двигаться вперед. Сильный лидер перемен без менеджеров может привести

компанию к хаосу. Но чем больше организация, тем больше в ней менеджеров, тем менее она динамична, тем сильнее в ней тенденции к сохранению *status quo*.

Сегодня бизнес крайне нуждается в лидерах перемен. Компании тратят колоссальные суммы на поиск специалистов, способных к творчеству, инноваторов, выступающих генераторами неординарных идей; разрабатывают специальные программы по развитию (и удержанию) корпоративных талантов (*talent pool*). Как правило, процесс формирования надежной и эффективной команды лидеров перемен состоит из трех основных этапов:

1) формирование портрета «идеального» лидера перемен (определение списка требований к менеджеру, позволяющих эффективно решать предстоящие задачи);

2) выявление лидеров перемен как внутри компании, так и среди внешних кандидатов;

3) формирование команды и дальнейшее управление выявленным «капиталом».

Организации всегда стараются иметь достаточное количество талантливых людей не только для удовлетворения нынешних потребностей, но и для решения будущих проблем. Большинство компаний будут очень стараться развить таланты в пределах своей организации.

Учитывая опыт, квалификацию и нынешние способности своих работников, организации все в большей степени стараются предугадать будущее и определить, какие лидеры перемен им нужны. Для этого компании необходимо определить перечень компетенций, необходимых лидерам перемен для того, чтобы успешно внедрять нововведения и противостоять потенциальным трудностям на данном пути.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Converging Technologies for Improving Human Performance: Nanotechnology, Biotechnology, Information Technology and Cognitive Science*. NSF/DOC-sponsored report / Ed. by M.C. Roco and W.S. Bainbridge, National Science Foundation, 2002. Arlington, Virginia. 482 p.

2. Абдикеев Н.М., Аверкин А.Н., Ефремова Н.А. Когнитивная экономика в эпоху инноваций // Вестник Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова. 2010. № 1. С. 3–20.
3. Доклад о развитии человеческого потенциала в Российской Федерации за 2004 г. // Публикация ООН/ПРООН 2004. URL: [www.regnum.ru/news/363552.html](http://www.regnum.ru/news/363552.html) (дата обращения: 15.08.2014).
4. Гапоненко А.Л. Экономика, основанная на знаниях. М.: РАГС, 2006. 351 с.
5. Мильнер Б.З. Управление знаниями: Эволюция и революция в организации. М.: Инфра-М, 2003. 177 с.
6. Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / под ред. С.Е. Литовченко. М.: Ассоциация менеджеров, 2008. 104 с.
7. Using Knowledge Management to Drive Innovation — KM Symposium by APQC, February 2003. URL: <http://www.apqc.org/knowledge-base/documents/using-knowledge-management-drive-innovation-km-symposium-february-2003> (дата обращения: 15.08.2014).
8. Абдикеев Н.М., Киселев А.Д., Севодина Е.В. Лидеры перемен — инновационный потенциал компании / Инновационное развитие российской экономики: Сб. науч. тр. II междунар. науч.-практич. конф. М.: МЭСИ, 2009. С. 67–68.
9. Кови С. Принцип — центричное руководство / пер. с англ. М.: Попурри, 2002. 368 с.
- ekonomicheskoi akademii im. G.V. Plekhanova — Bulletin of the Plekhanov Russian Academy of Economics, 2010, no.1, pp. 3–20. (In Russ.)
3. Doklad o razvitii chelovecheskogo potentsiala v Rossiiskoi Federatsii za 2004 g [Report on the Human Potential Development in the Russian Federation for 2004]. Publikatsiia OON/PROON — UN/UNDP Publication, 2004. URL: [www.regnum.ru/news/363552.html](http://www.regnum.ru/news/363552.html) (accessed date 15.08.2014).
4. *Gaponenko A. L.* Ekonomika, osnovannaia na znaniikh [Knowledge-based economy]. M.: RAGS, 2006. 351 p. (In Russ.)
5. *Mil'ner B. Z.* Upravlenie znaniiami: Evoliutsiia i revoliutsiia v organizatsii [Knowledge management: the evolution and revolution in the organization.]. M.: Infra-M, 2003, 177 p. (In Russ.)
6. Natsional'nyi doklad «Organizatsionno-upravlencheskie innovatsii: razvitie ekonomiki, osnovannoi na znaniikh» / pod red. S.E. Litovchenko [National report «Organizational and managerial innovations: developing a knowledge-based economy»/ed. S.E. Litovchenko]. M.: Assotsiatsiia menedzherov — Managers Association, 2008, 104 p. (In Russ.)
7. Using Knowledge Management to Drive Innovation — KM Symposium by APQC, February 2003. URL: <http://www.apqc.org/knowledge-base/documents/using-knowledge-management-drive-innovation-km-symposium-february-2003> (access as of 15.08.2014).
8. *Abdikееv N. M., Kiselev A. D., Sevodina E. V.* Lidery peremen — innovatsionnyi potentsial kompanii / Innovatsionnoe razvitie rossiiskoi ekonomiki: Sb. nauch. tr. II mezhhdunar. nauch. — praktich. konf. [Leaders of change — the innovative potential of a company / Innovative development of the Russian economy: Proc. of the II Internat. Sci. — Pract. Conf.]. M: MESI Press, 2009, pp. 67–68. (In Russ.)
9. *Covey S.* Printsip — tsentrichnoe rukovodstvo / per. s angl. [Principle — Centered leadership]. Translated from English. M.: Popurri, 2002, 368 p. (In Russ.)

#### REFERENCES:

1. Converging Technologies for Improving Human Performance: Nanotechnology, Biotechnology, Information Technology and Cognitive Science. NSF/DOC-sponsored report / Ed. by M.C. Roco and W.S. Bainbridge, National Science Foundation, 2002. Arlington, Virginia. 482 p.
2. *Abdikееv N. M., Averkina A. N., Efremova N. A.* Kognitivnaia ekonomika v epokhu innovatsii [Cognitive economy in an era of innovation]. Vestnik Rossiiskoi