

УДК 338.24

Коммуникативный ресурс в управлении экономикой и бизнесом

ОРЛОВА ТАМАРА МИХАЙЛОВНА,

д-р экон. наук, профессор факультета экономики и бизнеса, Панъевропейский университет, Словакия, г. Братислава

E-mail: *tamaraorlova2014@gmail.com*

Аннотация. Несмотря на огромные инвестиции в информационные технологии, не всем компаниям удается стимулировать свое развитие и наращивать капитализацию. В статье высказывается предположение, что по каким-то причинам менеджмент этих компаний недооценивает возможности коммуникативного ресурса, который способен поднять рыночную стоимость компании на 30%. Суть коммуникативного ресурса в управлении экономикой и бизнесом заключается в том, что он предопределяет характер интеллектуального взаимодействия. Информационные транзакции на всех уровнях и по всем каналам коммуникации превращают знания в фактор развития. Ценность информации заключается в ее обмене, превращении в знания и продукты интеллектуальной деятельности. И эта ценность создается с помощью коммуникации.

Ключевые слова: знания, коммуникация, когнитивный потенциал, коммуникативная компетенция.

Коммуникативная природа знаний

Среди множества трактовок понятия «коммуникация» особо выделим коммуникацию как смысловой аспект социального взаимодействия. Субъекты, обмениваясь информацией, сигнализируют о своем существовании различным контрагентам и устанавливают с ними необходимые связи, которые, в свою очередь, помогают им играть свои роли. Коммуникативные действия — сознательно ориентированные на их смысловое восприятие другими людьми. Как справедливо заметил португальский писатель, нобелевский лауреат Жозе Сарамаго: «Информация делает нас более умными, более знающими только в том случае, если сближает с другими людьми» [1].

С точки зрения коммуникативного подхода в менеджменте обратим также внимание на следующие особые зоны реализации коммуникативной функции:

- управление персоналом есть коммуникация организации, связанная с деятельностью отдельных людей и групп как в их собственных интересах, так и в интересах организации;
- маркетинг есть коммуникация организации с субъектами рынка по поводу определения потребностей рынка и возможностей их удовлетворения, а также по поводу путей и средств продвижения товаров и услуг на рынок [не случайно в числе четырех постоянных переменных фактора маркетинга особо

выделяются маркетинговые коммуникации, в числе которых реклама и связи с общественностью (англ. *Public Relations, PR*)];

- антикризисный менеджмент — коммуникация, с помощью которой устраняются противоречия и соблюдаются интересы сторон;
- корпоративная культура — в первую очередь культура коммуникации, т. е. культура обмена информацией, знаниями, продуктами интеллектуальной деятельности;
- управление знаниями — коммуникация по созданию когнитивного потенциала организации.

Остановимся коротко на последнем утверждении. Под когнитивным потенциалом компании подразумевается ее способность определять характер, содержание и механизмы создания, распространения и использования знаний. Французский психолог С. Московичи считал, что когнитивные системы, упорядочивающие образ мира, социальные как с точки зрения своего генезиса, так и в содержательном отношении [2]. Основные понятия, их составляющие, берут начало в повседневной межличностной коммуникации. К примеру, вот как сформулировал главную задачу управления знаниями в театральном деле, решаемую с помощью коммуникации, председатель Союза театральных деятелей России А. Калягин: «Театральное знание — это прикладное знание, азы профессии передаются

от Мастера к ученику, от поколения к поколению. Я говорю не о методологиях и технологиях, а о более важном — о наследовании «нравственных фондов» [3].

Таким образом, когнитивный и коммуникативный аспекты неотделимы друг от друга. Из этого можно сделать вывод: *знания по природе своей коммуникативны*. Они возникают в коммуникации человека с миром и людьми.

Поиск и извлечение знаний из их носителей (живых и неживых объектов) осуществляется, по Луману, посредством трех видов селекции: селекции информации; селекции сообщения этой информации; селективного понимания (или непонимания) этого сообщения и его информации. Акцентируем внимание на том, что осознание различия сообщения и информации приводит к пониманию, которое тоже является результатом селекции и выбора из многих возможностей [4].

Знания формируются на основании повседневного опыта людей, обмена между ними сообщениями, информацией и т. д. Как считал немецкий философ и социолог Ю. Хабермас, сфера коммуникативного действия является важнейшим аспектом социальной практики, «в которой преобладает ориентация на взаимопонимание и основанное на нем взаимодействие» [5]. Не менее важно то, что коммуникация удовлетворяет интеллектуальные потребности человека в эмоциональном контакте, вовлекающем индивидуума в коллективную работу, в процессе которой наиболее полно реализуются возможности взаимного обучения и обмена знаниями, в том числе и передачи неявного знания.

Неоценим вклад коммуникации в формирование эмоционального интеллекта личности. Этот вклад выражается в том, что сотрудники с более высоким уровнем эмоционального интеллекта легче вступают в межличностные отношения с другими.

Коммуникативная природа знания также выражается в том, что оно «обеспечивает *социальную интегрированность* личных знаний индивидов» [6]. У человека всегда будет потребность в отношениях, которую психологи давно определили как социальную, реализуемую через чувство принадлежности, привязанности к чему-либо или кому-либо. Кроме того, часть интеллектуального капитала организации состоит из неявного (тацитного) знания, которое невозможно формализовать: это интуиция работника, его способность принимать решения в условиях ограниченной информации, умение определять приоритеты и им следовать

и т. д. Подобного рода знания могут передаваться от одного человека к другому только через «коммуникацию-взаимоотношения», в которой учитываются настроение, эмоции, психологический тип коммуникаторов, умение держать паузу и многое другое из области, не поддающейся формализации.

Каждый этап управления знаниями и, собственно, само содержание этого феномена пронизаны коммуникативным воздействием. Никто из работников не будет служить компании вечно — значит, необходимо объективизировать знания, извлечь их из индивидуальных источников¹ и сделать достоянием организации через различные системы обмена.

Или возьмем концепцию обучающейся организации: обучение как на уровне индивидуума, так и на уровне организации возможно только на базе обмена информацией, результатами практического опыта, а также анализа, размышлений, экспериментов, тренировки и т. п., т. е. на основе коммуникации.

Наконец, как интерференцию актов коммуникации можно рассматривать и сам формальный процесс управления знаниями, поскольку он не просто включает в себя выявление, систематизацию, анализ, обновление, распространение, генерацию нового знания, но и обеспечивает постоянное взаимодействие, взаимовлияние, а порой — из-за вмешательства одного процесса в другой — и конфликт этих элементов.

Обобщая известные характеристики и подходы к коммуникации, сформулируем ее основную цель в управлении знаниями: *объединить знания, накопленные организацией, со знаниями потребителей, клиентов, контрагентов и других целевых аудиторий и использовать эти совокупные знания для повышения конкурентоспособности организации в условиях постоянно изменяющейся внешней среды*.

Для достижения этой цели коммуникация решает ряд важнейших задач в управлении знаниями, а именно:

- приобретение и адаптация глобальных знаний, а также развитие системы управления знаниями на местном уровне;
- инвестиции в человеческий капитал для расширения возможностей усвоения и применения знаний;

¹ Эксперты считают, что 42% знаний компании находится в головах сотрудников и от них зависит, станут эти знания доступны другим или нет.

- инвестиции в технологии, способствующие приобретению и усвоению знаний.

При существующих многочисленных типологиях коммуникации применительно к управлению знаниями в экономике и бизнесе целесообразно выделить *инновационную коммуникацию*, ибо через нее наиболее полно проявляется коммуникативная природа знаний.

Сущность инновационной коммуникации рассматривается в трех смысловых пространствах: *деятельность, технология, культура*. Как деятельность инновационная коммуникация направлена на материализацию научных идей, новаций. Технологический аспект инновационной коммуникации заключается в том, что для реализации научной идеи необходимы различные средства, предметы, структура. Наконец, коммуникация как творческий процесс образует особую инновационную культуру. «Движение научной идеи к практическому использованию предполагает реализацию соответствующей системы связей и отношений. Только на первый взгляд сооружаемая система является изолированной, — по сути, она «включена» в ряды других управленческих систем, предметов особой инновационной культуры и несет в себе замыслы, знания и предыдущий опыт с помощью специальных аналитических приемов, экономических расчетов и методов принятия решений» [7].

Инновационная коммуникация — это индивидуальная, в какой-то степени даже эксклюзивная коммуникация организации, направленная на поиск и разработку инновационных решений, их презентацию (продажу) и внедрение. Она возникает там, где участники инновационного процесса обмениваются информацией, знаниями, продуктами интеллектуальной деятельности по объекту нововведения, а также вместе достигают поставленных целей и делят риски.

Таким образом, инновационная коммуникация отвечает за индивидуальные для каждой организации направления развития. В их числе:

- постановка инновационных задач, формирование инновационного портфеля;
- создание творческого коллектива, распределение задач, мотивация участников;
- поиск, обработка и накопление научной и технологической информации, необходимой для инновационного прорыва;
- собственно разработка инноваций;
- привлечение внешних источников знаний, информации, а также опыта и технологий;

- апробация найденных инновационных решений в профессиональной, научной среде, в экспериментальном практическом применении;

- патентование, защита авторских и коммерческих прав на изобретения;

- презентация, продвижение и продажа инновационных решений;

- внедрение и поддержка инноваций.

О значении инновационной коммуникации, в частности в малом бизнесе, свидетельствует такой пример. Компания *Three Rivers*, расположенная в американском городе Меса, штат Аризона, располагает всего лишь шестью рабочими, которые трудятся на полной ставке, и не может позволить себе полноценный исследовательский отдел. Однако благодаря хорошо налаженной коммуникации *Three Rivers* является инновационной компанией, разрабатывающей такие продукты, как инвалидное кресло с облегченным вращением колес, а также кресло, которое может ездить в проходах самолетов коммерческой авиации и, складываясь, помещается на полке для багажа. Американская фирма достигает неплохих результатов в бизнесе и довольно широко известности, устанавливая контакты с университетскими исследовательскими лабораториями в поисках идей, на воплощение которых можно получить лицензию. Эксперты компании изучают рынки для нового вида продукции, берут лабораторные прототипы и воплощают их в производимую и продаваемую версию. Кроме того, *Three Rivers* активно обменивается знаниями со своими подрядчиками, убеждая их применять производственные инновации и новшества в дизайне, чтобы сделать продукцию более надежной и менее дорогой.

Результаты исследований, посвященных применению методов управления информацией в инновационной деятельности, сходятся на том, что эффективное управление информационными потоками на различных этапах инновационного процесса должно приводить к уменьшению степени неопределенности относительно сущности, формы и возможного коммерческого успеха инновации. Авторы издания *Journal of Product Innovation Management*, посвященного инновационному менеджменту в товарном секторе, утверждают, что успех инновации зависит от степени снижения упомянутого уровня неопределенности двумя службами — научно-технической и маркетинга, а также качеством их взаимодействия. Движение информации между этими службами стимулирует этот процесс, так как каждая из них корректирует или

дополняет информацию на основе собственных данных.

Более поздние исследования, посвященные инновационной деятельности в сфере услуг, выявляют ту же закономерность. Однако они несколько расширяют масштаб, описывая внутриорганизационный обмен информацией и знаниями между областью производства и областью контакта с потребителем. Таким образом, коммуникация в инновационном процессе становится фактором, выравнивающим все функции организации для достижения конечной цели инновационного процесса. Так как в силу своей специфики услуги соединяют в себе процессы производства и продажи, такое выравнивание становится особенно важным.

Помимо использования технологий информационного менеджмента для уменьшения неопределенности, окружающей инновационный процесс, коммуникация способна систематически организовывать обмен знаниями со всеми целевыми группами для достижения стратегической цели.

Иллюстрацией послужит пример организации стратегической коммуникации, изложенный в авторитетном журнале *MIT Sloan Management Review*. Авторы исследования утверждают, что коммуникационная модель, опирающаяся на функциональные возможности технологий управления информацией и знаниями, должна строиться в соответствии со стоящей перед компанией стратегической задачей. Они предлагают три основные модели организации стратегического «брокера знаний», являющегося посредником между компанией и ее целевой аудиторией. Для тестирования концепции инновационного продукта или его начального варианта компания создает посредника (чаще всего в сети Интернет), связывающего большое число отдельных людей, тем самым симулируя обширный тестовый рынок. Для генерации и отбора идей по поводу инновационных товаров и услуг компания создает или использует посредника, формирующего интернет-сообщество по интересам. Третьим типом посредника является компания (также в сети Интернет), связывающая потенциальных производителей и потребителей инновационных решений. Самым известным «брокером знаний» в этой категории является компания *InnoCentive*, принадлежащая фармацевтическому гиганту *Eli Lilly*. Она является рынком для специфических решений специфических проблем и, таким образом, ускоряет фазу научного открытия в инновационном процессе. Каждая из предложенных моделей рассматривает проблему

неопределенности инновации, но в данном случае все они опираются на функциональный аппарат коммуникационного менеджмента, решая определенную стратегическую задачу.

Таким образом, коммуникация активно участвует в процессе преобразования знаний. Коммуникация — первый помощник в управлении трансформацией одних ресурсов, создающих стоимость, в другие, решающие аналогичную задачу.

У различных методов, механизмов, форм коммуникации есть огромные перспективы, но для этого их надо использовать в качестве институционального инструмента, профессионально передающего знания в экономику и социум. Недооценка этого обстоятельства приводит к существенным корпоративным потерям, в том числе в репутации и имидже.

Общеизвестно, что реклама выступает средством организации неявного знания, формируя особый тип рациональности, имеющий свою специфику и в силу этого требующий специальных способов передачи информации. Реклама опирается на соответствие рекламного послания отправителя существующим ценностям и ментальным моделям получателя и действует в соответствии с поставленными коммуникативными целями. И некачественная, не до конца продуманная реклама вызывает реакцию, обратную той, на которую изначально была рассчитана.

Вспоминается, сколько в свое время дискуссий породил социальный проект «Все равно?!» компании *News Outdoor* и креативной группы АДВ. Когда на московских улицах появилось изображение младенца, о которого... тушат сигарету, возмущению людей не было предела. Сюжет не разъясняла и подпись: «Курить в присутствии ребенка — еще большая пытка для него».

Шок потребителя этого рекламного послания — простого обывателя, пусть даже и курящего, был предсказуем, и буквально через несколько дней столичный комитет рекламы потребовал от *News Outdoor* по соображениям этичности убрать билборды с городских улиц. Под нажимом общественности свое мнение высказали и специалисты ФАС России: изображение с младенцем и сигаретой противоречит закону «Об основных гарантиях прав ребенка». «Суперкреативность» разработчиков рекламного послания вошла в противоречие с ценностями, ментальными моделями потребителей этого рекламного послания, которые (ценности, модели) как раз и составляют неявные знания.

Приведенный пример — очередной повод рассмотреть чрезвычайно важную проблему в управлении знаниями, которая называется «коммуникативная компетентность».

Коммуникативная компетентность

С некоторых пор коммуникативная компетентность (*communicative competence*) перестала быть только проблемой социальной психологии и лингвистики. Она настойчиво завоевывает пространство менеджмента, и это оправданно, ибо способность (умение) эффективно и грамотно взаимодействовать с целевыми аудиториями в полной мере отвечает целям управления.

Коммуникативная компетентность — понятие многозначное, объединяющее ряд самостоятельных характеристик, совокупность которых, собственно, и определяет основную суть этого понятия. Следуя логике В. Н. Введенского [8] и расширяя рассматриваемое понятие до задач современного менеджмента, под коммуникативной компетентностью следует понимать:

- показатель информированности (индивидуума, организации) о целях, сущности, структуре, средствах, особенностях социального взаимодействия;
- стремление к постоянному совершенствованию коммуникативной деятельности, которая рассматривает личность человека как главную ценность;
- способность к нестандартному, творческому решению задач, возникающих в процессе социального взаимодействия;
- личностное качество субъекта управления, формирующееся в процессе развития и саморазвития личности (неслучайно коммуникативная компетентность является частью понятия «коммуникативный потенциал личности»).

Коммуникативная компетентность — одна из составляющих профессиональной компетентности специалиста любого профиля. Профессиональная компетентность определяется как интегральная характеристика деловых и личностных качеств специалиста, отражающая не только уровень знаний, умений, опыта, достаточных для достижения целей профессиональной деятельности, но и социально-нравственную позицию личности. Иначе говоря, коммуникативная компетентность стала неотъемлемым условием профессиональной самостоятельности менеджера любого уровня. Достаточно сказать, что коммуникативная компетентность

индивида и организации оценивается способностью определять цели организационных коммуникаций; учитывать намерения и способы коммуникации партнера; выбирать адекватные стратегии коммуникации; оценивать успешность коммуникации; изменять по мере необходимости собственное коммуникативное поведение.

Условиями формирования коммуникативной компетентности являются:

- овладение вербальной и невербальной формами коммуникации;
- опыт успешных коммуникативных действий;
- развитие рефлексии (такого типа мышления, которое направлено на осмысление и обоснование собственных действий и их предпосылок).

Закономерно рассматривать коммуникативную компетентность как *систему знанийых ресурсов*, выделяя главные особенности этой системы, пока не оцененные по достоинству современным российским менеджментом, а именно:

- прогнозирование коммуникативной ситуации;
- программирование процесса коммуникации;
- управление процессом коммуникации (коммуникационный менеджмент).

Коммуникативная компетентность отражает интеллектуальные способности как индивида, так и организации, которая в первую очередь должна быть заинтересована в создании и эффективном использовании своего потребительского капитала. Финансовые потери, вызванные отсутствием коммуникативной компетентности, — актуальнейшая проблема. Достаточно сказать, что бизнес в России, по оценкам аналитиков, ежегодно теряет 24,9 млрд долл. из-за негативного коммуникативного опыта, приводящего к разрыву отношений потребителей с компаниями. По статистике, 90% обращений потребителей в компании через Интернет не приводит к созданию дополнительной прибыли.

Как подсчитать потерянную прибыль из-за неэффективной интернет-коммуникации с клиентами и идентифицировать причины? Чтобы ответить на этот вопрос, компания *Genesys* в сотрудничестве с ведущим независимым аналитическим агентством *Datamonitor/Ovum* оценила финансовые потери от недостаточно высокого уровня обслуживания клиентов через контакт-центры в российских компаниях.

В ходе исследования потребители назвали наиболее распространенные недостатки в организации интернет-коммуникации:

- длительное время ожидания ответа на запрос;
- нелогичные системы самообслуживания;
- необходимость несколько раз повторять одну и ту же информацию;
 - некомпетентность оператора, отвечающего на вопрос;
 - низкий уровень ответственности при принятии решения;
 - платные звонки в клиентскую службу;
 - сложность переключения по меню.

Опрошенные также указали на наименее удобный канал коммуникации — традиционную «бумажную» почту: 55% считают его неудовлетворительным. 39% потребителей отметили необходимость повышения уровня «живого» обслуживания в контакт-центрах (после первоначального контакта с системой самообслуживания проходит около 12 минут, прежде чем клиента соединяют с оператором) [9].

Таким образом, недооценка коммуникации привела к стратегическим просчетам, а именно: к непониманию ценности клиента, неспособности определить его потребности; ограничениям в предоставлении информации. Как показало исследование Genesys, более половины участвовавших в опросе прекратили пользоваться услугами российских компаний именно из-за коммуникативной некомпетентности их сотрудников; при этом 70% ушли к конкурентам, 30% перестали обращаться к подобным услугам. Это еще один аргумент в пользу компетентного подхода в управлении коммуникацией.

Специалисты Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования Института народнохозяйственного прогнозирования РАН выделяют ряд глобальных рисков или вызовов, препятствующих экономическому развитию России в XXI в. В основе социально-демографического вызова лежит целый пласт проблем, в том числе — проблемы формирования и развития человеческого капитала, связанные с модернизацией существующей системы образования.

Исходя из прогнозных оценок и сравнительных наблюдений специалистов Центра, выпускник российского образовательного учреждения в эпоху информационного общества должен обладать определенным набором компетенций². Базовые

компетенции, к примеру, включают знание персонального компьютера, баз данных, программного обеспечения, иностранных языков, основ законодательства и т. п. Профессиональные компетенции связаны со знанием технологических, экономических или социальных процессов. Коммуникативные компетенции нацелены в основном на выбор и реализацию программ речевого поведения, чтобы легко общаться с людьми, грамотно выражать свои мысли, уметь публично выступать.

Полагаем, в таком важном стратегическом деле, как подготовка специалистов новой формации, не стоит ограничиваться лишь грамматической и лингвистической компонентами коммуникативной компетенции. Именно *совокупность коммуникативных компетенций, нацеленных на эффективное управление знаниями*, и составляет такое интегральное понятие, как коммуникативная компетентность, т. е. способность личности или организации решать управленческие задачи различной сложности, возникающие в реальных жизненных ситуациях, с использованием знаний в области коммуникации, а также учебного и жизненного опыта, общих ценностей и индивидуальных предпочтений.

Литература

1. URL: <http://izvestia.ru/news/336182>.
2. Московичи С. Предпосылки объяснения в социальной психологии / Социальная психология: саморефлексия маргинальности: хрестоматия. М.: ИНИОН РАН, 1995. С. 229.
3. Калягин А. Весна тревоги нашей // Известия, 2008. 22 апреля.
4. Луман Н. Социальные системы. Очерк общей теории. СПб.: Наука, 2007. С. 195–202.
5. Хабермас Ю. Понятие индивидуальности // Вопросы философии. 1989. № 2. С. 38.
6. Климов И. Социальный запас знания // Социальная реальность. 2006. № 1. С. 85–92.
7. Ковалев Г. Д. Инновационные коммуникации: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. С. 140.
8. Введенский В. Н. Моделирование профессиональной компетентности педагога // Педагогика. 2001. № 10.
9. URL: <http://www.sostav.ru/news/2009/12/25/isl1/>.

² Компетенция — степень понимания, основанная на полученных знаниях; круг полномочий, предоставленных законом, уставом или иным актом конкретному органу или должностно-

му лицу; совокупность полномочий (прав, обязанностей и ответственности), которыми наделен субъект управления.

УДК 338.24

Communicative Resource in Economy and Business Management

ORLOVA TAMARA MIKHAYLOVNA,

Doctor of Economics, professor, Vice-dean of the Faculty of Economics and business Of the Pan-European University, Slovakia, Bratislava

E-mail: tamaraorlova2014@gmail.com

Annotation. Despite a great amount of investments in information technology, not all companies manage to stimulate its development and increase its capitalization. The article suggests that for some reason, the management of these companies underestimate the communicative resource that is able to raise the market value of the company by 30%. The essence of the communicative resource in managing the economy and the business is that it determines the nature of intellectual interaction. Information transaction at all levels and through all channels of communication, transforms knowledge into a factor of development. The value of information lies in its exchange, in its transformation into knowledge and into products of intellectual activity. And this value is created through communication.

Key words: knowledge, communication, cognitive potential, communicative competence.

Among many interpretations of the term “communication” it’s necessary to highlight the semantic aspect of communication as social interaction. Subjects share information, signal its existence to various counterparties and establish the necessary links with them, which, in turn, help them to play their roles. Communicative action is an action, consciously focused on their semantic perception of other people. As Portuguese writer and Nobel Prize winner Jose Saramago noted correctly: “The information makes us smarter and more knowledgeable only if it brings us closer to others” [1].

From the perspective of the communicative approach in management, the following special communication function zones should be mentioned:

- HR management is communication of organization associated with the activities of individuals and groups in their own interest and in the interest of the organization;
- marketing is organization’s communication with market participants regarding market needs and opportunities to meet them, as well as the ways and means to promote products and services on the market (marketing communications is pointed out among the four persistent variables of marketing, including advertising, PR);
- crisis management is communication, through which the contradictions are eliminated and respected in the interests of the parties;
- corporate culture is primarily a culture of communication, i. e., it is mainly about exchange of information, knowledge, products of intellectual activity;

- knowledge management is communication on the creation of cognitive potential of the organization.

Let us dwell briefly on the last statement. The cognitive potential of the company refers to its ability to determine the nature, content and mechanisms for the creation, dissemination and use of knowledge. French psychologist Serge Moscovici believed that cognitive systems, meaning global dimension, are social both in terms of its genesis, as well as in terms of its content [2]. Basic concepts and their components rise from everyday interpersonal communication. For example, here is how the main task of knowledge management in the theatrical business that can be solved through communication was formulated by chairman of the Union of Theatre Workers of the Russian Federation Kalyagin: “Theatrical knowledge is purely applied, the basics of the profession are passed from master to student, from generation to generation. I’m not talking about the methodology and technology, but about more important — the “ethical funds’ inheritance” [3].

Thus, cognitive and communicative aspects are inseparable. So, we can conclude that knowledge is communicative by its nature. Knowledge arises from communication with the world and people.

The search and retrieval of knowledge from their carriers (animate and inanimate objects) is carried out by Luhmann, through three types of selection: selection of information; distinguishing messages of this information; selective understanding (or misunderstanding) of the message and its information. Focusing on the fact

that awareness of differences in communication and information leads to understanding that is also the result of distinguishing and selection of the many possibilities [4].

Knowledge is created on the basis of everyday people's experience, exchanging messages, information etc. According to Habermas, the scope of communicative action is a critical aspect of social practice, "which is dominated by the orientation of mutual understanding and following cooperation" [5]. It is equally important that the communication satisfies intellectual human need in emotional contact, involving the individual in the collective work, during which most fully realized the possibility of mutual learning and sharing of knowledge, including the transfer of implicit knowledge.

The contribution of communication in the formation of individual's emotional intelligence is invaluable. This contribution is reflected in the fact that employees with higher levels of emotional intelligence are easier to enter into interpersonal relationships.

Communicative nature of knowledge is also reflected in the fact that it "provides social integration of personal knowledge of individuals" [6]. A person will always be in need for a relationship (that psychologists have been identified as a social), realized through a sense of belonging, attachment to anything or anyone. In addition, part of the intellectual capital of the organization consists of implicit (tacit) knowledge, which can not be formalized: the employee's intuition, his ability to make decisions under conditions of limited information, the ability to set priorities and follow them etc. This kind of knowledge can be transferred from one person to another only through "active communication relationship (interaction)", which takes into account the mood, emotions, psychological type of communicators, ability to pause, and alike that cannot be formalized.

Each stage of knowledge management and, in fact, the nature of this phenomenon is full of communicative interaction. None of the employees will serve us forever — so it is necessary to objectify knowledge, remove them from individual sources¹ and make available to the organization through various exchange systems. Regarding the concept of a learning organization: learning both at the individual and at the organizational level is only possible on the basis of the information exchange, experience, analysis, brainstorming, experimentation, training etc. i. e. by communication.

¹ Experts believe that 42% of the company's knowledge is in the minds of employees and they determine whether this knowledge will be available to others or not.

Finally, formal process of knowledge management can be considered as an act of communication interference because it does not just include the identifying, organizing, analyzing, updating, distributing, generating new knowledge; but also provides constant interaction, interference, and sometimes (because of the interference from one process to another) — the conflict of these elements.

Summarizing the known characteristics and approaches of communication, the main goal in knowledge management is formulated as follows: to combine the knowledge accumulated by the organization with knowledge of consumers, customers, contractors and other target audiences and use these combined knowledge to improve the competitiveness of the organization in a constantly changing environment.

To achieve this goal, communication solves a number of important tasks in the knowledge management, namely:

- the acquisition and adaptation of global knowledge, and the development of a knowledge management system at the local level;
- investment in human capital to empower learning and application of knowledge;
- investments in technology to facilitate the acquisition and assimilation of knowledge.

When there are many typologies of communication in relation to the knowledge management in economics and business it is recommended to highlight an innovative communication, because through it the communicative nature of knowledge is most fully manifested.

The essence of innovative communication is considered in three semantic fields: activity, technology, and culture. As an activity, an innovative communication directed to the materialization of scientific ideas, innovations. Technological aspect of innovative communication is that the implementation of scientific ideas requires different tools, objects and structure. Finally, communication as a creative process forms a special culture of innovation. "The shift of scientific ideas to practical use involves the implementation of an appropriate system of connections and relationships. Only at first glance framed system is isolated, in fact, it is "included" in the ranks of other management systems, objects of special innovation culture. This system brings ideas, knowledge and previous experience with the help of special analytical methods, economic calculations and methods of decision-making [7].

Innovative communication is an individual, to a certain extent even exclusive organization's communication aimed at finding and developing innovative solutions,



its presentation (sale) and implementation. Innovative communication occurs where the participants on innovation process exchange information, knowledge, products of intellectual activity on the innovation project, achieve goals together and share risks.

Thus, innovation communication is responsible for the organization's specific development directions. Among them are:

- setting innovative tasks, creating an innovative portfolio;
- initiation of the creative team, distribution of tasks and motivation of participants;
- searching, processing and accumulating scientific and technological information required for an innovative breakthrough;
- development of innovations;
- mobilization of external sources of knowledge, information, experience and technology;
- approbation of found innovative solutions in the professional, scientific environment, and in the practical application;
- patenting, protecting of copyright and commercial rights of the invention;
- presentation, promotion and sale of innovative solutions;
- implementation and support of innovation.

There is an example proving the importance of innovative communication, especially in small business. Company "Three Rivers", located in the US city of Mesa, Arizona, has only six workers who work full time and can not afford a full-fledged research department. However, thanks to a well-established communication, "Three Rivers" is an innovative company that develops products such as wheelchair with a lightweight wheel speed, and a chair that can go in the aisles of commercial aircraft and changes shape so it can fit a luggage shelf. US firm achieves good results in business and is widely known. It establishes contacts with university research laboratories for ideas, for example about its embodiment (creating special license). The company's experts are studying the market for a new product, take laboratory prototypes and put them into manufactured and marketed version. In addition, "Three Rivers" actively share knowledge with its contractors, urging them to apply industrial innovation and innovation in design, to make products more reliable and less expensive.

The results of studies on the use of information management in innovative activity summarize that effective information management at different stages of the innovation process should lead to a decrease in the degree of uncertainty about the nature, form and

eventual commercial success of innovation. "Journal of Product Innovation Management", dedicated to innovation management in the commodity sector, argues that the success of innovation depends on the degree of reduction of the level of uncertainty by two services — sci-tech and marketing, as well as the quality of interaction between them. Information flow between these services stimulates this process, as each of them corrects or supplements the information on the basis of its own data.

More recent studies on innovation in services reveal the same pattern. However, they broaden the scope by describing inter-organizational exchange of information and knowledge between the production and the area of contact with the consumer. Thus, communication in the innovation process becomes a factor, leveling all the functions of the organization to achieve the ultimate goal of the innovation process. Since services by its nature combine the processes of production and sale, such alignment is especially important.

Apart from the use of information management technology to reduce the uncertainty surrounding the innovation process, communication is able to systematically organize the exchange of knowledge with all target groups in order to achieve strategic objectives.

There is an example to illustrate the organization's strategic communication, described in the prestigious journal "MIT Sloan Management Review". The study's authors argue that the communication model, based on the functionality of the technology information and knowledge management, must be built in accordance with the company's strategic objective. They offer three basic models of strategic "knowledge broker", as a mediator between the company and its target audience. In order to test the concept of an innovative product or its initial version, company creates an intermediary (usually on the Internet) that connects a large number of individuals, thereby simulating an extensive test market. For the generation and selection of ideas for innovative products and services the company creates or uses an intermediary, building-up online community of common interests. A third type of intermediary is a company (also on the Internet) that connects potential producers and consumers of innovative solutions. The most famous "knowledge broker" in this category is the company "InnoCentive", owned by pharmaceutical giant "Eli Lilly". It is a market of specific solutions for specific problems, and accelerates the phase of scientific discovery in the innovation process. Each of the proposed model considers the problem of the uncertainty of innovation, but in this case they are all based on the functional unit of



communication management, solving certain strategic objectives.

Therefore, communication is actively involved in the transformation of knowledge. Communication is the first assistant to manage the transformation of those resources that create value into others that solve a similar problem.

Different methods, tools, forms of communication have great prospects, but they should be used as an institutional tool, professionally transmitting knowledge to the economy and society. Underestimation of this fact leads to significant corporate losses, including the reputation and overall company image.

It is well known that advertising is a mean of organizing tacit knowledge, creating a special type of rationality, which has its own specifics and therefore require special methods of transmitting information. Advertising is based on compliance of sender's advertising message with the existing values and mental models of the recipient, and in its turn operates in accordance with the intended communicative purposes. A low quality, half-assed advertising may cause a reaction opposite to the one that was originally designed.

At one time, social project "No matter?! (VseRavno?!)" by News Outdoor Company and ADV Creative Group raised a lot of discussion. When on Moscow streets has appeared an image of a baby being ashed with the cigarette; people were outraged because of those images. The plot was not clarified even by the caption: "Smoking in the presence of a child — tortures him even more".

Consumer's shock of the advertising message for a simple layman, even a smoker, was predictable, and within a few days advertising committee of the Moscow government demanded that News Outdoor have to remove billboards from city streets for reasons of ethics. Under pressure of public opinion, FAS Russia experts have announced: the image of a child with a cigarette contradicts the law "On Basic Guarantees of the Rights of the Child". Developer's "Super creativity" of the advertising message came into conflict with the consumer's values, mental models that is tacit knowledge. The above example is another reason why it is very important to consider an issue of knowledge management, which is called "communicative competence".

For some time now communicative competence is not only a problem of social psychology and linguistics. It is persistently conquering the sphere of management, and it is justified, because the ability to effectively and efficiently communicate with target audiences fully meet management objectives.

Communicative competence is multivalued and unites number of independent features all together to create basic essence of it. Following the logic of V. N. Vvedenskiy [8] and expanding this concept to the problems of modern management, a communicative competence should be understood as:

- indicator of awareness (individual, organization) for the purpose, nature, structure, funding, specifics of social interaction;
- commitment to continuous improvement of communicative activity, which considers personality as the main value;
- ability to unconventional, creative solution of problems arising in the process of social interaction;
- personal qualities of the subject of management, generated in the process of development and self-development (communicative competence is part of the concept of "communicative potential of personality").

Communicative competence is one of the components of the expert's professional competence in any field of activity. Professional competence is defined as the integral characteristic of specialist's business and personal qualities. This integral characteristic reflects not only the level of knowledge, skills and experience, which are enough to achieve the objectives of professional activity, but also social and moral position of the individual. Communicative competence has become an essential condition for the manager's professional independence at any level. Communicative competence of the individual and organization is evaluated by the ability to set goals of organizational communication; take into account the intentions and methods of partner's communication; choose the appropriate communication strategies; evaluate the success of communication; modify one's own communicative behavior, if necessary.

Conditions of communicative competence formation are the following: mastery of verbal and nonverbal forms of communication; experience of successful communicative action; development of reflection (this type of thinking, which is aimed at understanding and justification of their actions and their prerequisites).

It is natural to consider the communicative competence as knowledge resources system, highlighting the main features of this system, not appreciated by modern Russian management, namely:

- forecasting communicative situation;
- programming the communication process;
- management of communication process (Communication Management).

Communicative competence reflects the intellectual abilities of both the individual and the organization,



which should primarily be interested in the creation and effective use of its consumer capital. Financial losses caused by the lack of communicative competence are an important issue. Business in Russia, according to analysts, annually loses 24.9 billion USD due to the negative communicative experience, resulting in a breakdown in the relationship of consumers with companies. According to statistics, 90% of consumers' appeals to the company through the Internet do not create additional revenue.

How to calculate profits losses due to ineffective Internet communication with customers and identify the causes? To answer this question, Genesys Company, in collaboration with leading independent analytical agency Datamonitor/Ovum has evaluated the financial losses caused by insufficient level of customer service through contact centers in Russian companies.

In the study, consumers have called the most common shortcomings in the organization of Internet communication: a long time waiting for a response to the request; illogical self-service system; the need to repeat several times the same information; incompetence of the operator corresponding to the question; low level of responsibility in the decision-making; toll calls to customer service; the complexity of switching on the menu. Interviewees also pointed at the least convenient channel of communication that is the traditional "paper" mail: 55% consider it unsatisfactory. 39% of consumers noted the need to increase the level of "live" service (after the initial contact with the self-service system runs about 12 minutes before the client is connected to the operator) [9].

Therefore, the underestimation of communication led to a strategic miscalculation, namely to misunderstanding customer value, the inability to determine its needs; restricted access to information. The Genesys-study showed that more than half of the responding ceased to use the services of Russian companies because of the communicative incompetence of their employees; while 70% went to a competitor, 30% no longer apply to such services.

There is another argument in favor of the competence-based approach in the communication management.

Experts of the Center for Macroeconomic Analysis and Short-Term Forecasting of RAS Economic Forecasting Institute identify a number of global risks or challenges that impede the economic development of Russia in the XXI century. The basis of socio-demographic challenges lays bunch of problems, including the problem of the formation and development of human capital

associated with the modernization of the existing education system.

Based on the forward-looking estimates and comparative observations of experts of the Center, a graduate of the Russian educational institutions in the era of the information society must obtain a certain set of skills². Basic competence, for example, includes knowledge of the PC, database, software, foreign languages, fundamentals of law, etc. Professional competence linked with the knowledge of technological, economic and social processes. Communicative competence focused primarily on the selection and implementation of verbal behavior programs in order to communicate easily with people, competently express their thoughts, to be able to speak in public.

We believe that in such an important strategic matter as training specialists of new formation, we should not be limited with the grammatical and linguistic components of communicative competence. It is a set of communicative skills aimed at effective knowledge management, that comprises an integral concept as communicative competence, i. e., the ability of the person or organization to solve various management problems that arise in real-life situations, with the use of knowledge in the field of communication, academic and life experiences, as well as shared values and individual preferences.

References

1. Electronic source: izvestia.ru/news/336182.
2. Moscovici. S. Background explanations in social psychology // Social psychology: self-reflection marginality: Chrestomathy.M.: INION, 1995.
3. Kaliagin A. Spring of Our Discontent // Izvestiya, 2008. April 22.
4. Luhmann N. Social systems. Essay on the general theory.SPb.: Science, 2007.P 195–202.
5. Habermas J. The concept of individuality // Problems of Philosophy, 1989. № 2.
6. KlimovI. Social reserves of knowledge // Social Reality, 2006, № 1. P. 85–92.
7. Kovalev G. D. Innovative Communication: Textbook for universities. — M.: UNITY-DANA, 2000. P. 140.
8. Vvedenskii V. N. Simulation of professional competence of a teacher // Pedagogy. 2001. № 10.
9. URL: <http://www.sostav.ru/news/2009/12/25/isl1/>.

² Competence is the degree of understanding, based on the knowledge acquired; terms of reference provided by law, statute or other act of a particular body or official; set of powers (rights, obligations and responsibilities), which is endowed with the subject of management.

