

УДК 007.51

**ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В УСЛОВИЯХ  
ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ДОНБАССА**

**А.М. Гизатулин**

ГВУЗ «Донецкий национальный технический университет»

*С целью создания теоретических основ повышения эффективности управления знаниями был проведен критический анализ и обоснованы системные аспекты проблемы управления знаниями на Донбассе.*

Итоговым результатом развития науки и высокотехнологичных отраслей в XX веке стало формирование в экономиках ведущих стран мира нового механизма саморазвития - национальных инновационных систем, в рамках которых зарождаются и реализуются инновации. Несмотря на национальные различия, общей чертой всех без исключения национальных инновационных систем является лидерство в обеспечении трех приоритетов развития: науки, образования и наукоемкого производства.

Эффективность государственной политики именно в сфере управления инновационными процессами определяет конкурентоспособность национальной экономики. В развитых странах до 90 процентов прироста валового продукта обеспечивается за счет внедрения новых технологий. Однако, в отличие от развитых стран, в которых 85-90 процентов прироста валового внутреннего продукта обеспечиваются за счет производства и экспорта наукоемкой продукции, доля Донбасса на рынке высокотехнологичной продукции составляет примерно 0 процентов. Поэтому особую актуальность приобретает проблема внедрения инноваций и менеджмента знаний в молодых республиках.

Проблемы менеджмента знаний на Донбассе возникли не сегодня, они имеют давние исторические корни.

При социализме не было конкуренции, и вся экономическая система была централизованной, так инновации запрещались мощной антикапиталистической пропагандой и организационной культурой. Единственным источником официально приемлемых новых знаний и новых идей была коммунистическая партия и ее лидеры. Целью этой пропаганды было связать любую успешную теорию или практику, касающуюся экономики, с капитализмом и объявить ее врагом социализма. Так, понятие «бизнес» считалось грязным, и,

следовательно, не использовалось, поскольку оно было продуктом капитализма. Такая же ситуация происходила и с понятиями «менеджмент» и «маркетинг». Вместо того, чтобы узнавать о менеджменте люди изучали научную организацию промышленного производства. Кроме того, концепция «прибыли» всегда была связана с эксплуатацией рабочих согласно теории капитала Маркса. Также концепция «конкуренции», получила отрицательный статус капиталистической, ведь была совмещена с эксплуатацией работников. Идеологические препятствия истребляли инновации, и стали инерционной силой для Донбасса во время его развития. Парадокс в том, что сейчас мы должны использовать все эти понятия и теории, которые запрещались ранее, с целью развития экономики и обеспечения конкурентоспособности [1].

Также из советского прошлого осталось неверное представление об ученом-инноваторе. Это не молодой студент, который прекрасно разбирается в информационных технологиях, а пожилой человек с фундаментальным советским образованием, работающий над своим изобретением более 10 лет и уже потерявший надежду на реализацию своей инновации. Более 70% инновационных проектов России - это разработки, начало которых идет к советским временам [2]. Аналогичная ситуация наблюдается и на Донбассе.

Экономическая среда сегодня характеризуется быстрыми и непредсказуемыми изменениями, поэтому возникает другая серьезная преграда на пути внедрения и развития менеджмента знаний - бюрократия. Сегодня, бюрократия продолжает процветать в институтах государственного управления, и нивелирует любые стимулы для инноваций. Кроме того, это мощный генератор коррупции на всех уровнях государственного управления.

Третьей проблемой, препятствующей развитию менеджмента знаний, является право государственной собственности. При социализме все компании принадлежали государству. Государственная собственность была выше управленческой власти любой компании, таким образом, внедрение инноваций для улучшения процессов и технологий, экономического роста компании не поощрялось. Тем не менее, высоко ценились покорность и пассивность.

Контроль является одной из основных функций любого управленческого процесса. Тем не менее, в социализме эта функция была развита. И охватывала не только производственный процесс, но и всех сотрудников. Контроль людей стал более важным, чем контроль качества продуктов и услуг. Концепция контроля заставляла

людей быть в напряжении и создавала организационную культуру, основанную на страхе. Инновации по своей природе связаны с некоторыми рисками, поэтому в культуре страха и постоянного контроля развитие инноваций невозможно. Эта ситуация продолжалась в течение многих лет особенно в государственных компаниях, ведь частных почти не существовало. Вновь созданные организации разрабатывали новые типы организационной культуры, которые базировались на возможности преодоления тотального контроля.

С появлением идей о новой архитектуре, учитывающей диссипативность экономических систем, существующие подходы к построению архитектурной модели бизнес-процессов, а также системы менеджмента бизнес-процессов будут быстро демонстрировать их неспособность к гибкости и эффективному управлению в сложных деловых экосистемах, включающих участников со всего мира [3-7]. Что позволяет осветить еще одно препятствие на пути внедрения инноваций. Это линейное восприятие экономических процессов.

С целью реализации менеджмента знаний, который является существенно нелинейным по своей природе, необходимо преодолеть эту психологическую преграду. Нужно найти пути для создания управленческого понимания новых моделей мышления для инноваций на уровне любого решения в организациях и в обществе.

Если анализировать с критической стороны существующую ситуацию, надо признать, что некоторые усилия уже приняты на различных экономических, социальных и политических уровнях, чтобы найти практические решения для преодоления вышеназванных препятствий. Идеологические препятствия уже не являются препятствиями в частных компаниях, но продолжают влиять в качестве остаточной силы на государственные учреждения и те компании, которые были приватизированы и имеют старое управление. Возможно новое поколение менеджеров, формирующихся в образовательных учреждениях Донбасса, сможет полностью исключить этот инерционный фактор.

Процесс глобализации и усиления конкуренции может стать движущей силой для сокращения бюрократии и ее неэффективных последствий. Быстрые и непредсказуемые изменения в экономической среде заставят компании задуматься над конкурентными преимуществами, и, следовательно, будут создавать достаточно стимулов для сокращения бюрократии. Главной проблемой остается бюрократия в государственном управлении, где она и раньше

## РЕФОРМИРОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ДОНБАССА

---

препятствовала развитию менеджмента знаний. Поэтому необходимо полное реформирование этой области, и хотя это может быть политически отложено во времени, однако, ускорится под давлением существующих обстоятельств. Кроме того, решение этой проблемы возможно с помощью поощрения новых идей и новых подходов в принятии решений. Инновации могут стать движущей силой в сокращении бюрократии, если они поддерживаются высшим руководством.

Препятствие для менеджмента знаний, которое вызывала государственная форма собственности, имело очень сильное влияние в начале исторических изменений на Донбассе. Его медленной ликвидации способствовали два процесса: приватизация и строительство новых предприятий. Приватизация государственных предприятий практически завершена, так что это препятствие действует в основном как психическая (мысленная) инерционная сила.

Препятствие на пути менеджмента знаний, связанное с советским менеджментом, происходит от промышленного управления, оно было подкреплено социалистическим мышлением и остается мощным сегодня. Единственным путем к ослаблению этого препятствия является убеждение новых менеджеров в том, что такой менеджмент имеет негативные последствия и явно не соответствует накоплению и обмену знаниями. Особенно с такими процессами, как превращение неявных знаний в явные и обмен неявными знаниями. Менеджмент знаний может быть реализован и развит в открытой организационной культуре, основанной на доверии и прозрачности, которые означают, интенсивные внутренние коммуникации и разрушение практики советского управления людьми. Другое решение заключается в стимулировании руководства и переходе от практики управления к эффективным системам мотивации. Одним очень эффективным способом изменения жесткого менеджмента на мягкое управление является вызов людям создавать и конкурировать на основе их инноваций. Кроме того, стимулирование руководства представляет собой новый и достаточно долгосрочный процесс на рынке человеческих ресурсов Донбасса.

Труднее всего найти практические пути для преодоления препятствия линейного мировосприятия, поскольку это может быть сделано только с помощью развития нелинейной модели мышления во всей системе образования. Вопрос о замене линейного мышления нелинейным не рассматривается, ведь нужны и важны оба. Также надо продвигать новые перспективы мышления, где линейная модель является лишь когнитивным приближением нелинейной модели

мышления. Это может быть сделано путем подчеркивания всей сложности бизнес-среды и необходимости более тщательного управления, основанного как на рациональном, так и на эмоциональном мышлении.

### **Выводы**

С целью создания соответствующих теоретических основ был проведен критический анализ и обоснованы системно-методологические аспекты проблемы менеджмента знаний на Донбассе. Наиболее существенными препятствиями на пути развития менеджмента знаний на Донбассе является советская идеология, бюрократия, государственная форма собственности, которая идет с советских времен, неэффективный собственник, советская концепция менеджмента на предприятии и линейность мышления. Если идеологические проблемы и проблемы, вызванные государственной формой собственности, постепенно исчезают под влиянием развития экономики, то проблемы бюрократии и линейного мышления, которые формируются системой образования, нуждаются в понимании и активном вмешательстве на государственном уровне.

### **Библиографический список**

1. Styhre A. The Innovative Bureaucracy: Bureaucracy in an Age of Fluidity / A. Styhre. – London: Routledge, 2007. – 240 p.
2. Даббах А. Четыре главные проблемы инвестиций в инновации [Электронный ресурс] / А. Даббах // Forbes – Режим доступа: <http://www.forbes.ru/svoi-biznes-column/startapy/60070-chetyre-problemy-investitsii-v-innovatsii#comments>.
3. Гізатулін А. М. Методологічні проблеми математичного моделювання бізнес-процесів / А.М. Гізатулін // Потенціал регіону: вектори формування та використання. Монографія / [Шубін О.О., Азарян О.М., Солоха Д.В., Белякова О.В. та ін.]; Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Макіївський економіко-гуманітарний інститут. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2011. – Розділ 4.4. – С. 507-519.
4. Fingar P. The Death of "e" and the Birth of the Real New Economy: Business Models, Technologies and Strategies for the 21st Century / Peter Fingar, Bryan Maizlish, Ronald Aronica. – NY: Berrett-Koehler Publishers, 2001. – 360 p.
5. Mulholland A. Enterprise Cloud Computing: A Strategy Guide for Business and Technology Leaders / Andy Mulholland, Jon Pyke, Peter Fingar. – NY: Berrett-Koehler Publishers, 2010. – 260 p.
6. Hock D. One from Many: VISA and the Rise of Chaordic Organization / Dee Hock, Peter M. Senge. – NY: Berrett-Koehler Publishers, 2005. – 307 p.
7. Tharumarajah A. Comparison of Emerging Manufacturing Concepts [Электронный ресурс] / A. Tharumarajah, A. J. Wells, L. Nemes // Centre for Fractal Design and Consultancy. – Режим доступа: <http://www.fractal.org/Fractal-Research-and-Products/Fractal-factory.pdf>.