

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.24:37.014.5

© Мікловда В.П., Король М.М., 2014

*Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет», Ужгород*

## ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ НАУКОВО-КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

*Зроблена спроба визначити сукупність принципів, які сприяють оцінці та розвитку науково-кадрового потенціалу в Україні. Проаналізовано принципи, викладені у фундаментальних працях відомих учених XIX -XX століть.*

**Ключові слова:** наука, науково - кадровий потенціал, науково – кадровий менеджмент, принципи науково – кадрового менеджменту.

**Постановка проблеми.** Будь-яка діяльність ґрунтується на дотриманні ряду принципів, якими керуються організатор і керівник при виконанні всіх управлінських функцій. У спеціальній літературі є спроби визначити сукупність принципів, регулюючих протікання окремих функцій. Принципи науково - кадрового менеджменту повинні дотримувати баланс особистих інтересів і стратегічних цілей навчального закладу на основі науковості, системності, демократичного централізму. Ці принципи носять суперечливий характер, тому що в реальних умовах завжди є суперечності між теорією і практикою, а об'єктивні закономірності, використовувані для вироблення принципів управління, здійснюються на практиці менеджментом, тому неминучий суб'єктивізм у процесі їх реалізації. Необхідність коригування наукових підходів до теорії управління науковими кадрами диктується також революційними змінами зовнішніх умов економічного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Історія наукових досліджень розвитку науково - кадрового потенціалу значно молодша цього явища, але й вона налічує чимало років. Відповідне коло проблем завжди цікавило як учених, так і практичних працівників, проте детально не аналізувалося і не розглядалося в загальнотеоретичному контексті. Фрагментарне дослідження в цій галузі провели: Гордашнікова О.Ю., Котлер Ф., Орлов А.А., Конаржевський Ю.А., Макконнелл К.Р., Тейлор Ф.У., Видяпин В.І., Писарева О. М. та інші автори. Не зважаючи на це, пропонована проблема дослідження залишається протягом багатьох років предметом наукового інтересу великої кількості вітчизняних і зарубіжних авторів.

**Виділення не розв'язаних раніше частин загальної проблеми.** В останні роки, у зв'язку зі зміненими соціально-економічними, правовими та культурно - моральними умовами в нашому суспільстві значно розширилося поле дослідження науково - кадрового потенціалу. Економіка сьогодні не може не враховувати тенденції

розвитку сучасних суспільних наук, що орієнтуються на інтеграцію фундаментального наукового пізнання про розвиток науково - кадрового потенціалу, в практику. Вищезгаданий комплекс розвитку науково - кадрового потенціалу досі не ставав предметом спеціального теоретичного дослідження. Тому в силу новизни згаданих проблем справжня тема є актуальною.

**Постановка завдання.** Основне завдання даної наукової публікації – аналіз наукових теорій про розвиток науково-кадрового потенціалу для подальшої розробки теоретичної концепції.

**Виклад основного матеріалу.** Будь-яка діяльність ґрунтується на дотриманні ряду принципів, якими керуються організатор і керівник при виконанні всіх управлінських функцій. У спеціальній літературі є спроби визначити сукупність принципів, регулюючих протікання окремих функцій: визначення мети й планування, організації, контролю, наукового обґрунтування, підготовки та розвитку кадрів, максимальне використання виробничого і технічного потенціалів наявних у розпорядженні кадрів та ін.. Ми ж звернемося до характеристики принципів, які мають відношення до всіх функцій, до всього управлінського циклу та які науково обґрунтовано підвищують науково-кадровий потенціал. У поєднанні з результатами досліджень у суміжних галузях знань уточнювалася і коректувалася теорія наукового менеджменту кадрів, що сприяло наближенню теоретичних досліджень до їх практичного застосування.

Принципи науково-кадрового управління, на думку Ф. Котлера, здійснюються менеджментом навчального закладу, тому вони мають суб'єктивний характер, але ефективність їх залежить від того, наскільки вони відповідають об'єктивним економічним законам і об'єктивній реальності. Об'єктивний характер принципів науково-кадрового менеджменту можливий при їх базуванні на законах управління, обґрунтованих фундаментальними науковими дослідженнями [1, с. 56].

Принципи науково-кадрового менеджменту повинні дотримувати баланс особистих інтересів і стратегічних цілей навчального закладу на основі науковості, системності, демократичного централізму. Принципи наукового управління мають на увазі функціонування системи науково-кадрового менеджменту на теоретико-методичній основі. Ці принципи носять суперечливий характер, тому що в реальних умовах завжди є суперечності між теорією і практикою, а об'єктивні закономірності, використовувані для вироблення принципів управління, здійснюються на практиці суб'єктами (менеджером), тому неминучий суб'єктивізм у процесі їх реалізації. Ці протиріччя можуть бути мінімізовані шляхом використання інформаційних технологій у системі управління та підвищення рівня професіоналізму і культури менеджменту, розвитку його здатності логічного осмислення об'єктивних закономірностей розвитку суспільства. Науково-кадровий менеджмент повинен не тільки володіти професійними знаннями, а й уміти використовувати закономірності економіки, філософії, психології, етики, природознавства, права та ін. областей знань.

Необхідність коригування наукових підходів до теорії управління науковими кадрами диктується також революційними змінами зовнішніх умов економічного розвитку. Докорінна зміна зовнішніх умов виникала при переході від командно-адміністративної економіки до ринкової в пострадянських країнах, переході від індустріального до постіндустріального суспільства в розвинених країнах, глобалізації економіки, заміні концепції "економічної людини" концепцією особистості, розвитку інформаційних технологій. Кожна з цих змін вимагала нововведень у теорію управління [2, с. 60].

Принципи науково-кадрового менеджменту є конкретним проявом і відображенням закономірностей управління. Наприклад, до числа основних закономірностей фахівці внутрішньошкільного менеджменту відносять такі закономірності, як:

- залежність ефективності функціонування системи управління навчально-виховної роботи від рівня структурно-функціональних зв'язків між суб'єктом і об'єктом управління;
- обумовленість змісту і методів управління навчально-виховною роботою змістом і методами організації педагогічного процесу в школі та ін. [3, с. 34-35].

Радянський вчений Ю.А. Конаржевский у числі провідних закономірностей внутрішньошкільного наукового менеджменту називав аналітичність, підготовку кадрів, доцільність, гуманістичність, демократичність управління і готовність керівників до різних видів наукової та управлінської діяльності [4, с. 42-45].

Впливаючи із закономірностей розвитку науково-кадрового потенціалу, принципи управління виступають основними положеннями,

які орієнтують керівника, ректора, декана, менеджера в практичній діяльності.

У теорії та на практиці внутрішньовузівського управління виділяються основні принципи управління, до числа яких відносяться: демократизація та гуманізація управління педагогічними системами; системність і цілісність в управлінні; раціональне поєднання централізації і децентралізації; єдність єдиноначальності та колегіальності; об'єктивність і повнота інформації в управлінні педагогічними системами; підготовка кадрів на науковій основі, ротація наукового персоналу.

Розглядаючи принципи науково-кадрового менеджменту, ми проаналізували принципи, викладені у фундаментальних роботах відомих вчених XIX -XX століть. Аналізуючи роботу Фредеріка Тейлора, ми вважаємо, що "Батько наукового менеджменту" Фредерік Уїнслоу Тейлор (Taylor) у своєму основному творі "Принципи і методи наукового менеджменту" (1911) всебічно обґрунтував такі принципи управління науково-кадровим потенціалом і вказав шляхи його розвитку:

1.Адміністрація бере на себе вироблення наукового фундаменту, що заміняє собою старі традиційні і грубо практичні методи для кожної окремої дії у всіх різновидах праці, яка застосовується на підприємстві.

2.Адміністрація здійснює на основі науково встановлених ознак ретельний відбір робітників, а потім тренує, навчає і розвиває кожного окремого робітника, тоді як у минулому робітник сам вибирав собі спеціальність і сам на ній тренувався так добре, як тільки вмів.

3.Адміністрація здійснює співпрацю з робітниками в напрямку досягнення відповідності всіх окремих галузей виробництва науковим принципам, які були нею раніше вироблені.

4. Установлюється майже рівномірний розподіл праці і відповідальності між адміністрацією підприємства та робітниками ... Вироблення численних правил, законів і формул, які заміняють собою особисте судження конкретного робітника і які можуть бути з користю застосовані тільки після того, як був проведений систематичний облік, зміна і так далі їх дії [5, с. 104-105].

Завдання своєї книги «Принципи наукового управління» Ф.У. Тейлор (Frederick W. Taylor. Principles of Scientific Management. New- York. Harper & Row. 1911) бачив у тому, щоб:

1) показати на ряді найпростіших прикладів величезні втрати країни від низької ефективності більшості повсякденних дій;

2) переконати читача в тому, що для підвищення ефективності дій необхідно вдосконалювати методи управління підприємствам, а не шукати геніальних керівників;

3) довести, що найкраще керівництво - справжня наука, що спирається на чітко сформульовані закони, принципи та правила [6, с. 94-96].

Принципи науково-кадрового потенціалу в теорії ефективності Гаррінгтона Емерсона викладені в його науковій праці «Дванадцять наукових принципів продуктивності» (1912) показують, що в основі системи управління персоналом, підготовки кадрів, що формують ефективну організацію праці, лежать 12 основоположних принципів, з яких два стосуються вибору стратегії: 1) чітко поставлені ідеали і цілі, 2) здоровий глузд. Наступні три принципи, забезпечують реалізацію стратегічних налаштувань у процесі наукового управління кадрами: 3) компетентна консультація та наукове обґрунтування; 4) дисципліна; 5) справедливе ставлення до персоналу. До принципів обліку, контролю та координації дій відносять: 6) швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік; 7) перевірку і навчання. У теоретико-методичному аспекті інтерес представляють принципи наукової корекції організаційних установок на базі нормування та поліпшення умов праці: 8) норми і розклад; 9) нормалізація умов; 10) нормування операцій; 11) писані стандартні інструкції, а також 12-ий принцип стимулювання, винагорода за продуктивність.

Досліджуючи принципи менеджменту в науковій теорії адміністрування Анрі Файоля, викладені в його книзі «Загальне і промислове управління» (1916), цитований учений виділив такі принципи, які складаються основу ефективного використання кадрового потенціалу:

1. Розподіл праці. Мета поділу праці - підвищити кількість і якість виробництва при витраті тих же зусиль.

2. Влада - відповідальність. Влада - це право віддавати розпорядження та сила, що змушує їм підкорятися. Влада не мислима без відповідальності, тобто без санкції - нагороди або кари, - супроводжуючої її дії. Усюди, де діє влада, виникає і відповідальність.

3. Дисципліна. Дисципліна - це, по суті, покора, старанність, манера тримати себе, зовнішні знаки поваги, притаманні відповідно до встановленого між підприємством і його службовцями угодою. Стан дисципліни в будь-якій соціальній освіті істотно залежить від гідності його керівників.

4. Єдиність розпорядження. Службовцю може давати накази щодо якої-небудь дії тільки один начальник. У жодному з випадків не буває пристосування соціального організму до дуалізму розпорядження. З огляду на те, що це правило не можна не визнати фундаментальним, відношу його до числа принципів.

5. Єдиність керівництва. Цей принцип можна виразити так: один керівник і одна програма для сукупності операцій, що переслідують одну і ту ж мету.

6. Підпорядкування приватних інтересів загальним. Цей принцип свідчить, що в підприємстві інтереси службовців або групи службовців не повинні ставитися вище інтересів підприємства. Обличчям до обличчя тут стоять дві

категорії інтересів різного порядку, але однаково заслуговують визнання; необхідно намагатися їх узгодити. Це одні з найбільших труднощів управління.

7. Винагорода персоналу. Винагорода персоналу є плата за виконану роботу. Вона повинна бути справедливою і по зможі задовольняти персонал і підприємство, роботодавця і службовця.

8. Централізація. Централізація не є системою управління, доброю чи поганою сама по собі, вона може бути прийнята або відкинута в залежності від тенденцій керівників і від обставин, але більшою чи меншою мірою вона існує завжди. Питання про централізацію чи децентралізацію - питання міри. Справа зводиться до знаходження ступеня централізації, найбільш сприятливою для підприємства.

9. Ієрархія. Ієрархія - це ряд керівних посад, починаючи з нижчих і закінчуючи вищими.

10. Порядок. Загальновідома формула матеріального порядку: конкретне місце для кожної речі, і кожна річ на своєму місці. Формула соціального порядку така ж: конкретне місце для кожної особи, і кожна особа на своєму місці.

11. Справедливість. Для того, щоб захопити персонал до виконання своїх обов'язків із повним зав'язанням і відданістю, треба ставитися до нього доброзичливо; справедливість є результатом поєднання доброзичливості та правосуддя.

12. Сталість складу персоналу. Плинність персоналу є одночасно причиною і наслідком поганого стану справ. Проте зміни у складі неминучі: вік, хвороби, звільнення, смерть порушують склад соціальної освіти; деякі службовці втрачають здатність виконувати свої функції, інші ж виявляються нездатними брати на себе більш відповідальну роботу.

13. Ініціатива. Ініціативою ми називаємо можливість створення і здійснення плану. Свобода пропозиції та її здійснення також відноситься до категорії ініціативи.

14. Єднання персоналу. Не треба розділяти персонал. Розділяти ворожі нам сили для того, щоб їх послабити, - справа майстерна, але розділяти власні сили в підприємстві - найбільша помилка [7, с. 203-205].

Основоположником школи психології та людських відносин був професор Гарвардського університету Елтон Мейо. Дослідження принципів, які впливають на розвиток науково-кадрового менеджменту, показали, що вирішальну роль відіграють фактори не фізичного і фізіологічного характеру, а психологічного (стосунки між студентами, аспірантами та професорсько-викладацьким складом).

Ці дослідження привели до створення неокласичної школи науково-кадрового менеджменту, яка враховувала не тільки економічні інтереси, а й соціально-психологічні. Мейо і його послідовники Вальтер Ділл Скотт, Марі Паркер Фоллет виступали за необхідність введення моральних чинників стимулювання,

таких як суспільне визнання заслуг працівника та ін. Завдання науково - кадрового менеджменту полягає в гармонізації взаємовідносин між студентами, аспірантами та професорсько - викладацьким складом.

Пізніше Дуглас Мак Грегор розробив теорію потреб, яка ґрунтується на передумовах: людина намагається уникати роботи, працює з примусу, чи не бере на себе відповідальність, виконує завдання з досягнення цілей підприємства під тиском.

Мак Грегор вважає, що тільки теорія здатна забезпечити ефективність наукової діяльності, тому науково - кадровий менеджмент повинен бути спрямований на створення умов, які сприяють використанню людського фактору, відповідно до розробленої ним теорії.

У сучасній Україні менеджери, які вміють ефективно використовувати людський фактор, зустрічаються рідко. Найчастіше спостерігається прагнення керівника домагатися виконання його наказів, показати, що його влада, досвід, інтелектуальні здібності вищі, ніж у підлеглих. У колективі нерідко ситуація складається так, що кожен член колективу групи воліє покритикувати дії інших і довести неможливість виконання поставленого завдання. У гіршому випадку, кожен прагне подати ідею, але ніхто не хоче взяти на себе відповідальність за її виконання. Керівники не прагнуть делегувати свої повноваження нижче стоячим в ієрархії управлінні співробітникам. Недоліками також є надмірна політизація персоналу, використання особистих зв'язків, конфлікти менеджерів з власниками.

Відмітною особливістю українського науково-кадрового персоналу є краще орієнтування в питаннях виробництва, техніки, високих технологій, ніж у фінансовій сфері. Українські фахівці мають схильність до інновацій, ризику, підприємництва, навчання, кар'єрного росту, однак для впровадження наукових методів управління в Україні необхідно навчити керівників підприємств закономірностям і культурі науково-кадрового менеджменту. Нормативні та законодавчі акти повинні обмежувати можливість суб'єктивізму в моделях управління, але не позбавляти менеджера гнучкості у відношенні до наукових кадрів в умовах, що змінюються.

Демократизація та гуманізація управління освітніми системами. Орієнтація внутрішньовузівського управління передбачає передусім розвиток самодіяльності та ініціативи керівників, студентів, аспірантів та професорсько - викладацького складу. Це можливо за умови відкритості обговорення та прийняття управлінських рішень. Введення конкурсного обрання та контрактної системи у відборі науково - педагогічних кадрів - один із проявів демократичного початку у внутрішньовузівському житті. Демократичність в управлінні навчальними закладами ґрунтується на відкритості, доступності інформації, адже коли кожен працівники вузу знає про справи і проблеми навчального закладу, він не залишається до них байдужим. Регулярні звіти

адміністрації перед колективом і громадськістю, засідання вченої та дисертаційних рад, надання можливості для аспірантів та професорсько - викладацького складу брати участь в їх обговоренні та висловлювати свою точку зору з питань наукового життя спрямовані на зростання і посилення науково - кадрового потенціалу та демократизації наукових процесів підготовки кадрів.

Закріплення гуманістичних цінностей у сучасному суспільстві висуває на пріоритетні позиції цінність самої особистості, багатство її духовного світу. Технократична парадигма освітнього процесу поступається місцем гуманістичної спрямованості в його управлінні. Управління освітніми системами має ту незаперечну особливість, що обмежитися тут тільки впливом неможливо, необхідна співпраця, співуправління, самоврядування. Звідси виникає проблема гуманізації управління навчальним закладом, що полягає в тому, щоб у кожному управлінському рішенні бачити особистість викладача і студента. Закріплення об'єкт - суб'єктних відносин, перехід від монологу до діалогу в науковій та педагогічній діяльності - конкретні форми прояву гуманізації процесу навчання кадрів. Гуманізація в освіті - це спрямованість до особистості, повага гідності людини і довіра до неї [8, с.95-97].

Системність і цілісність в управлінні. Розуміння системної природи педагогічного процесу створює реальні передумови для ефективного управління ним. Методологія системного підходу в управлінні вузом спонукає керівника мати чітке уявлення про навчальний заклад як системи, так і про її основних ознаках. Поняття «система» дає уявлення про цілісність, про можливість виділення її окремих частин, або компонентів, що і є її першою ознакою. У науково-кадровому менеджменті важливо бачити не тільки основні частини, а й ті зв'язки і відносини, які виникають, складаються або руйнуються між цими частинами. Інакше кажучи, яка структура цієї системи, які компоненти виступають як системоутворюючі, така і перспектива розвитку цих зв'язків і відносин. Отже, наявність структури і становить другу ознаку системи.

Третя ознака системи полягає в її інтеграції. Кожен компонент системи володіє своїми властивостями і характеристиками, але у своїй взаємодії вони утворюють нову, інтеграційну особливість системи, що не зводиться до властивостей окремих компонентів. Стійкість інтеграційної властивості визначається цілісністю системи. В управлінні вищим навчальним закладом важливо пам'ятати і про прояв четвертої властивості системи - про її тісній і специфічній зв'язок із навколишнім середовищем. Взаємодія ВНЗ та середовища може протікати в двох формах. У першому випадку вуз пристосовується до навколишнього середовища, перебудовуючи свої процеси, і в другому - вуз підпорядковує середовище для досягнення своїх цілей.

Системність і цілісність в управлінні Вищою школою передбачають також взаємодію і взаємозв'язок управлінських функцій в діяльності її керівника та професорсько-викладацького складу. Реалізація цього принципу виключає однобічність в управлінні, коли головною і вирішальною функцією визнається будь-яка з них. Даний принцип підкреслює, що управлінська діяльність послідовна, логічна, взаємовигідна, при цьому всі її функції однаково важливі.

Раціональне поєднання централізації і децентралізації. Історія Вищої школи та педагогіки зайвий раз довела, що надмірна централізація неминує веде до посилення адміністрування в управлінні. Централізація в управлінні сковує ініціативу керівників нижніх рівнів, викладачів та студентів, вони стають просто виконавцями рішень, прийнятих без їх участі та бажання.

В умовах односторонньої централізації відбувається дублювання управлінських функцій, втрата часу, перевантаження як керівників, так і виконавців.

Ми вважаємо, однаково як одностороння, так і інтегрована децентралізація управління може призвести до зниження ефективності діяльності науково-педагогічної системи. Заперечення централізації на угоду децентралізації може призвести до зниження ролі керівника й адміністрації в цілому, втрати аналітичних і контролюючих функцій управління. Досвід Вищої школи показує, що гра в демократію і мода на децентралізацію призводять до серйозних збоїв у житті і діяльності колективу, до виникнення конфліктів і непорозумінь у педагогічному колективі, невиправданого протистояння адміністративних і громадських органів управління.

Саме поєднання централізації та децентралізації у внутрішньовузівському управлінні забезпечує діяльність керівників адміністративних і громадських органів в інтересах усього колективу вищого навчального закладу, створює умови для обговорення та прийняття управлінських рішень на професійному рівні, виключає дублювання і підвищує координацію дій усіх структурних підрозділів системи [9, с. 18-20].

Єдність єдиновладдя і колегіальності в управлінні. Реалізація даного принципу спрямована на подолання суб'єктивності, авторитаризму в управлінні цілісним педагогічним процесом. В управлінській діяльності важливо опертися на досвід і знання колег, організувати їх на розробку та обговорення рішень, зіставити різні точки зору, провести їх обговорення і прийняти оптимальне рішення. Колегіальність разом з тим не виключає особистої відповідальності кожного члена колективу за доручену справу.

Єдиноначальність в управлінні забезпечує дисципліну і порядок, чітке розмежування і дотримання повноважень учасників педагогічного та наукового процесу. Якщо колегіальність пріоритетна на етапі обговорення і прийняття

рішень, то єдиноначальність необхідна насамперед на етапі реалізації прийнятих рішень [9, с.24].

Єдиноначальність керівника вищого навчального закладу не означає авторитарність і адміністрування, вона ґрунтується на глибокому знанні педагогіки і психології особистості, соціальної психології, обліку індивідуально-психологічних особливостей професорсько-викладацького складу, аспірантів і студентів. Єдиноначальність і колегіальність в управлінні - це прояв єдності протилежностей. Єдиноначальність передбачає оперативність у виконанні рішень - колегіальність відрізняється деякою «повільністю». При визначенні тактичних дій доцільна єдиноначальність, при розробці стратегічних - колегіальність.

Ми поділяємо думку Гордашнікової О.Ю., яка стверджує, що реалізація принципу єдності єдиноначальності і колегіальності в управлінні навчально-науковим процесом знаходить своє втілення в діяльності різного роду комісій і рад, що діють на громадських засадах; в роботі з'їздів, зльотів, конференцій, де необхідний колективний пошук і персональна відповідальність за прийняті рішення. Державно-громадський характер управління освітою створює реальні можливості для затвердження в практиці принципу єдності єдиноначальності і колегіальності.

Об'єктивність і повнота інформації в управлінні вищим навчальним закладом. Ефективність управління вищим навчальним закладом, у сфері підвищення науково - кадрового потенціалу, значною мірою визначається наявністю достовірної та необхідної інформації. Об'єктивність і повнота інформації протиставлені неконкретності, поверховості у відборі, аналізі та обробці інформації [11, с. 45-46].

Труднощі з використанням інформації часто зв'язуються з інформаційним надлишком або, навпаки, з її недоліком. Роль інформації при підвищенні науково-кадрового потенціалу у вищому навчальному закладі не можна розуміти однобічно, тобто як збільшення інформації. Треба відзначити, що достаток і неупорядкованість інформації, як і її відсутність, ускладнюють процес прийняття рішень, оперативне регулювання їх виконання. У педагогічних системах брак інформації найчастіше відчувається в галузі наукової діяльності.

Для людини, що має справу з внутрішньовузівської інформацією, важливо знати методи її збору, обробки, зберігання та використання. Декан, завідувач кафедрою і інше керівництво у своїй діяльності активно використовують спостереження, анкетування, тестування, роботу з інструктивними та методичними матеріалами. З упровадженням технічних засобів і комп'ютеризації істотно скоротилися терміни збору та обробки матеріалів. Зусилля вузівської адміністрації мають бути зосереджені на розробці та впровадженні внутрішньовузівської інформаційної технології управління, використовувати яку могли б як

керівники вищого навчального закладу, так і професорсько-викладацький склад, аспіранти та студенти [12, с. 48].

Ми переконані в тому, що в підвищенні науково-кадрового потенціалу у вищому навчальному закладі важлива будь-яка інформація, але насамперед - управлінська інформація, яка необхідна для оптимального функціонування керованої підсистеми. Формування інформаційних банків даних, технологій їх оперативного використання підвищує наукову організацію управлінської праці.

**Висновки.** Принципи науково-кадрового менеджменту – це конкретний прояв і відображення закономірностей управління.

Відмітною особливістю українського науково-кадрового персоналу є чіткіше орієнтування в питаннях виробництва, техніки, високих технологій, ніж у фінансовій сфері. Українські фахівці мають схильність до інновацій, ризику, підприємництва, навчання, кар'єрного росту. Однак для впровадження наукових методів управління в Україні необхідно навчити керівників підприємств закономірностям і культурі науково-кадрового менеджменту. Нормативні та законодавчі акти повинні обмежувати можливість суб'єктивізму в моделях управління, але не позбавляти менеджера гнучкості по відношенню до наукових кадрів в умовах, що змінюються.

#### Список літератури

1. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. - М.: Питер, 2009. - с. 56.
2. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. - М.: Питер, 2009. - с. 60.
3. Орлов А.А. Управление учебно-воспитательной работой в школе. - М.: Высшая школа, 1991.- с. 34-35.
4. Конаржевский Ю.А. Внутришкольный менеджмент. - М.: Высшая школа, 1993.- с. 42-45.
5. Макконнелл К.Р. Экономика: принципы, проблемы и политика.- М.: ИНФРА-М, 2011.- с. 104-105.
6. Тейлор Ф.У. «Принципы научного управления» (Frederick W. Taylor. Principles of Scientific Management. New-York. Harper & Row. 1911).- М.: Прогресс, 1988. – с. 94-96.
7. Видяпин В.И. Экономическая теория: учебник.- М.: Инфра-М, 2008. - с. 203-205.
8. Писарева О.М. Методы прогнозирования развития социально-экономических систем: учебное пособие.- М.: Высшая школа, 2007. - с. 95-97.
9. Василенко И. А. Государство и наука.- М.: Юрайт, 2012. - с. 18-20.
10. Василенко И. А. Государство и наука. - М.: Юрайт, 2012. - с. 24.
11. Гордашникова О.Ю. Функционально-стоимостной анализ качества подготовки научных кадров.- М.: Альфа-Пресс, 2007. - с. 45-46.
12. Гордашникова О.Ю. Функционально-стоимостной анализ качества подготовки научных кадров. - М.: Альфа-Пресс, 2007.- с. 48.

#### Аннотация

*Василий Микловда, Марина Король*

#### ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА НАУЧНО - КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

*Авторамы предпринята попытка определить совокупность принципов, способствующих оценке и развитию научно-кадрового потенциала в Украине. Проанализированы принципы, изложенные в фундаментальных работах известных ученых XIX-XX веков.*

**Ключевые слова:** наука, научно-кадровый потенциал, научно-кадровый менеджмент, принципы научно-кадрового менеджмента.

#### Summary

*Vasyl Miklovda, Maryna Korol*

#### THE PRINCIPLES OF MANAGING THE SCIENTIFIC HUMAN POTENTIAL OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS

*The article presents an attempt at defining a set of principles promoting the evaluation and development of the scientific human potential in Ukraine. The author has studied the principles set out in the fundamental works of by outstanding scholars of the 19-20th centuries.*

**Key words:** science, scientific human potential, scientific human management, the principles of scientific human management.