



ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Олександр Анатолійович БІНЬКОВСЬКИЙ,

кандидат військових наук,
начальник Науково-дослідного інституту
Державної прикордонної служби України (м. Хмельницький),
baa5@ukr.net,

Віктор Вікторович ЗАЛОЖ,

кандидат військових наук, доцент,
начальник відділу дослідження проблем
державного управління у сфері прикордонної безпеки
Науково-дослідного інституту Державної прикордонної служби України
(м. Хмельницький),
v_zalosh@ukr.net,

Валерій Іванович ДОВГАНЬ,

доктор наук з державного управління, доцент,
головний науковий співробітник відділу дослідження проблем
державного управління у сфері прикордонної безпеки
Науково-дослідного інституту Державної прикордонної служби України
(м. Хмельницький),
valeriy_dovgan@ukr.net

УДК 351.746.1

МЕНЕДЖМЕНТ НАУКОВОЇ УСТАНОВИ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ: СПЕЦИФІКА, ЗАВДАННЯ І СУЧАСНІ ПРИНЦИПИ

Сформульовано поняття управління науковою установою та менеджменту наукової установи, проаналізовано його специфіку і завдання. Запропоновано концептуальні завдання функціонування Науково-дослідного інституту Державної прикордонної служби України. Визначено місце та базові ролі керівника наукової установи, до яких запропоновано віднести такі ролі, як: наставник, модератор, організаційний «гуру». Встановлено перелік методів управління науковою установою: адміністративні



(організаційно-розпорядчі), економічні та соціально-психологічні. На основі аналізу літературних джерел систематизовано принципи управління науковою установою: поєднання єдиноначальності та колегіальності, демократизації управління, поділ праці та інтеграція, субсидіарності і відповідності міри впливу, «управління за відхиленням», «актуальних доповідей», дисципліна, підпорядкування особистих інтересів загальним, винагорода персоналу. Актуалізовано концептуальні засади подальшого функціонування та розвитку Науково-дослідного інституту Державної прикордонної служби України.

Ключові слова: Державна прикордонна служба України, наукова дослідна установа, менеджмент, специфіка, роль керівника, методи і принципи.

Динамічний розвиток науки висуває неабиякі вимоги до сучасних наукових установ, ускладнюються їх функції та завдання, що, у свою чергу, вимагає нових, науково обґрунтованих способів їх виконання. Тому на сучасному етапі модернізації та реформування науки [1] значне місце посідає врахування в управлінні науковими установами сучасних принципів управління, інновацій та відповідних концепцій розвитку. Отже, на зміну традиційному управлінню повинен прийти менеджмент науковими установами як специфічними організаціями, що спрямовані на надання наукової продукції (послуг).

Ефективність роботи наукової установи залежить від багатьох показників, значимість і рівень впливу яких різні. Сукупність таких показників складають систему, що забезпечує динаміку розвитку наукової установи, дозволяє дати об'єктивну оцінку установі, колективу її науковців, якості проведених досліджень, наукової продукції тощо. Важливим у цьому аспекті є визнання сучасними керівниками необхідності активно застосовувати засади інноваційного менеджменту — нової галузі в управлінні соціальними системами, якими є наукові установи різних форм власності та акредитації.

Не винятком є і наукова установа Державної прикордонної служби України (далі — ДПС України), *місія* якої в умовах становлення та розвитку прикордонного відомства — формування ідеології розвитку прикордонної науки, вироблення системи об'єктивних знань про прикордонну безпеку, характер, принципи та технологію її забезпечення.

Тому дедалі більшого значення для прикордонної науки набуває проблема професіоналізації управління науковою установою ДПС України. Це зумовлено і загальними тенденціями демократизації й гуманізації суспільства, змінами, що відбуваються в науковій сфері держави та прикордонного відомства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що питанням менеджменту організацій різних видів діяльності та форм власності присвячено багато праць [2–9]. Разом із зазначеними працями ідеї про особливий підхід до управління закладами освіти знайшли своє



обґрунтування і розвиток у працях вітчизняних учених і практиків України [10–13].

Відаючи належне їх науковим напрацюванням, слід зауважити, що розроблені підходи стосуються в основному освітніх установ різних форм власності та рівнів акредитації. Що стосується управління науковими установами, то кількість таких досліджень дуже мала; і в основному вони базуються на застарілих положеннях, без урахування останніх досягнень загальної теорії соціального управління, а спроби пристосувати традиційні принципи і методи управління до нових потреб суспільства не дають можливість забезпечити результативність їх роботи. Тому низка актуальних і практично значущих питань з цієї проблематики, зокрема менеджменту наукової установи прикордонного відомства, потребують подальшої розробки щодо сучасного етапу розвитку науки та прикордонного відомства. Зазначене й обумовлює *актуальність* цієї статті.

Мета статті — на підставі аналізу особливостей управлінської діяльності керівника наукової установи прикордонного відомства, специфіки самої установи, окреслити сучасні принципи управління нею та сформулювати концептуальні погляди її розвитку.

Результативне функціонування будь-якої організації (у т.ч. наукової установи), її успіх потребує ефективного управління нею як об'єктом управління в цілому, всіма видами діяльності та персоналом, що, у свою чергу, вимагає досконало знати керівниками механізми управлінського впливу. Логіка викладення матеріалу статті насамперед припускає дати визначення таких понять, як «наукова установа», «управління» та «менеджмент».

Під *науковою установою* в статті розуміємо організацію будь-якої організаційної структури та форми власності, для якої наукова (або) науково-технічна діяльність є основною [1]. Такою установою в прикордонному відомстві є Науково-дослідний інститут (далі — Інститут).

Управління науковою установою — це осмислений вплив керівника на об'єкти, процеси, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності для одержання бажаного результату (визначеної мети). Щодо інституту такою метою будуть:

— виявлення, опис, пояснення і прогнозування процесів і явищ у галузі забезпечення прикордонної безпеки, що складають предмет її вивчення;

— отримання нових, обґрунтованих, достовірних і корисних теоретичних та практичних наукових результатів у галузі безпеки державного кордону;

— створення умов для підвищення ефективності забезпечення прикордонної безпеки держави;

— наукове забезпечення діяльності та розвитку прикордонного відомства щодо протидії загрозам (викликам) у сфері прикордонної безпеки.



З позиції *менеджменту* — це управління науковою установою на основі постійного впровадження нових принципів, структур і методів управління з метою підвищення ефективності наукової (науково-технічної) діяльності, зокрема інтелектуальної творчої діяльності, що спрямована на проведення фундаментальних та прикладних наукових досліджень, одержання нових знань та пошук шляхів їх застосування у сфері безпеки державного кордону.

Крім пропонованого визначення, існують й інші підходи до визначення терміна «менеджмент» [2–9]: «Менеджмент — це наука про управління людськими відносинами»; «менеджмент — це раціональний спосіб управління організаціями»; «менеджмент — це вміння добиватись поставлених завдань, використовуючи працю та інтелект інших людей»; «менеджмент — це функція, вид діяльності, що полягає в керівництві людьми в організаціях» тощо.

Як наука виник і розвивається в зв'язку з необхідністю пояснити, чому та внаслідок чого процвітають чи руйнуються організації. Тому науковці в галузі менеджменту постійно намагаються зрозуміти: «*Чим виявляється успіх організації?*». Відповідь на це питання дозволяє відповісти на більш прагматичне питання: «*Що може зробити керівник для забезпечення успіху організації?*».

Особливості менеджменту наукової установи в тому, що він передбачає:

— *по-перше*, процес управління науковою (науково-технічною) діяльністю, яка спрямована на побудову системи теоретико-методологічних аспектів забезпечення прикордонної безпеки, законів та закономірностей функціонування органів ДПС України, з метою управління процесами забезпечення прикордонної безпеки, передбачення характеру і напряму їхнього перебігу, створення нових технологій діяльності прикордонного відомства і супроводження його розвитку;

— *по-друге*, філігранну роботу з людьми, вміння добиватися поставлених завдань, використовуючи працю, інтелект, творчий потенціал персоналу та мотиви його поведінки.

Специфіка менеджменту наукової установи ДПС України полягає і в особливостях мети, предмета праці, самою працею, а також її результатом, а саме:

— *метою праці* є створення умов, координація та погодження спільної діяльності персоналу наукової установи для досягнення мети — наукового забезпечення безпеки державного кордону, функціонування та розвитку прикордонного відомства;

— *предметом праці* є інформація, персонал наукової установи та їх наукова діяльність, яка характеризується різноманіттям завдань, що вирішуються, і поєднує творчі, логічні, технічні та інші операції;

— *результатом праці* є наукова (науково-технічна) продукція, тобто науковий або науково-технічний (прикладний) результат, призначений для реалізації під час виконання завдань із забезпечення безпеки державного кордону.



Система методів менеджменту наукової установи спрямована на упорядкування, спрямування та ефективну організацію виконання притаманних установі функцій (завдань) і включає в себе:

— *групу адміністративних (організаційно-розпорядчих) методів*, які спрямовані на упорядкування функцій управління, обов'язків і прав персоналу, регламентація його діяльності;

— *групу економічних методів*, які мають непрямий характер управлінського впливу і полягають у використанні економічного механізму. На їхній основі встановлюється режим роботи і стимули, що об'єктивно спонукають персонал установи на ефективну роботу;

— *групу соціально-психологічних методів*, які доповнюють організаційні та економічні методи й утворюють у сукупності необхідний арсенал засобів управління діяльністю наукової установи. Сутність цих методів зводиться до впливу на особистість і колектив з метою формування в них установок щодо їхньої наукової діяльності і творчої активності, психологічного клімату, етики поведінки і спілкування.

Центральне місце в управлінні науковою установою займає її керівник, який очолює установу, має необхідні повноваження щодо прийняття рішень, що пов'язані з її функціонуванням, і несе всю повноту відповідальності за результати роботи колективу науковців.

Керівник працює в тісному контакті з керівництвом відомства, зі своїми підлеглими й колегами при визначенні мети і завдань діяльності, під час формування в колективі системи цінностей і норм поведінки, під час розробки шляхів вирішення тих чи інших проблем, які виникають у ході роботи, здійснює розподіл ресурсів і організовує процес, з врахуванням потенціалу фахівців, їх сильних та слабких сторін.

На жаль, сучасні керівники нерідко уявляють себе суддею, який говорить ідеям підлеглим «так» або «ні». Насправді, завдання керівника — «обслужити людей», що знаходяться на «передовій лінії», тих, хто безпосередньо виконує покладені на організацію завдання. Тому одне з парадоксальних гасел сучасного менеджменту наукової установи повинно звучати так: «*Перейти від керівництва до обслуговування*».

Слід також зазначити, що стосовно змісту роботи керівника необхідно виділити одну загальну рису його управлінської діяльності — ролі керівника (набір певних правил поведінки, що відповідають конкретній організації чи посаді) [2; 3; 5; 7]. Ролі керівника (міжособистісні, інформаційні ролі, ролі, зв'язані з прийняттям рішень) створюють три основні вектори управлінської діяльності і задають їй загальний «простір» [3].

У багатьох органах ДПС України керівники дуже часто повторюють одну й ту ж помилку. Вони приймають рішення, надихають людей, а потім починають прописувати жорстку структуру управління, чітко регламентувати діяльність персоналу, захоплюються процесом адміністрування. І тому реалізоване рішення відрізняється від задуманого.



Тому для керівника наукової установи в сучасних умовах стають актуальними такі нові ролі, як [3]:

— *наставник* — керівник, який здатний передати підлеглим знання і навички поведінки в ситуаціях, у яких він сам домагався успіху;

— *модератор* — керівник, який здатний організувати обговорення ситуації або проблеми, з якої ще немає рішення;

— *організаційний «гуру»* — людина, яка здатна перетворити інформацію, отриману в результаті обговорень, в організаційну мудрість.

Зазначені ролі спрямовані на задоволення соціальних потреб персоналу наукової установи і якісне виконання керівником цих ролей дає можливість задовольнити потребу в самореалізації.

На підставі вищезгаданого можна зробити висновок, що для того, щоб належним чином виконати завдання з реалізації функцій, покладених на наукову установу, керівнику необхідні як технічні навички, так і навички управління людьми. Технічні навички досить легко передати й отримати, тому що більшість з них є чіткими і піддаються вимірюванню. Це означає, що їх застосування успішно піддається моніторингу та оцінці.

Люди — найважливіший ситуаційний фактор наукової установи. Їх роль визначається: здібностями, обдарованістю, потребами, знаннями (фаховістю), поведінкою, ставленням до служби, позицією, розумінням цінностей, оточенням, наявністю якостей лідера тощо.

Навички управління людьми є поведінковими і, на відміну від технічних, їх набагато складніше виміряти. Саме тому їх вивчення, застосування й оцінка вимагають широкого спектру знань і досвіду керівників. Ці навички, в основному є універсальними і забезпечують здатність людей взаємодіяти один з одним не тільки в робочій обстановці, але і вдома. Тому навички управління людьми дуже важливі для персоналу прикордонного відомства й абсолютно необхідні керівнику наукової установи.

Менеджмент наукової установи не повинен зводитись тільки до суто вольових, суб'єктивних дій, заснованих на правилах і принципах, сформульованих у результаті узагальнення багаторічної практики управління. Він припускає розробку та розкриття сутності нових принципів, властивих процесам управління динамічною соціальною системою, якою є наукова установа, пізнання об'єктивних законів управління та розвитку суспільства.

Управління науковою установою передбачає врахування дій багатьох законів (економічних, соціології, психології, кібернетики й ін.), що виражають найбільш суттєві зв'язки й відносини різних сторін управління між собою й з елементами зовнішнього середовища [3; 4; 6].

На відміну від законів управління, що існують та діють об'єктивно, незалежно від волі та бажання керівника установи, принципи управління формуються в інтересах практики управління й застосовуються в залежності від конкретних умов. Це найбільш загальні



правила та рекомендації, які повинні враховуватися та виконуватися у практичній діяльності керівників на всіх рівнях управління [2–7].

Основний принцип управління сформулювали Г. Емерсон, Ф. Тейлор, А. Файоль, сутність якого полягає в тому, що: *керувати — значить спонукати інших до досягнення ясної мети, а не змушувати робити те, що вважаєш за потрібне. Фундаментальні положення їх теорії полягають у тому, що:*

— підлеглий існує для того, щоб розширювати і продовжувати свого начальника;

— начальник існує тільки для того, щоб робити результативною роботу підлеглого;

— компетентні фахівці повинні формувати основні принципи справи, навчати всіх і кожного їх застосуванню і невблаганно стежити за всіма порушеннями;

— кожен вищий ступінь управління існує не для задоволення тих, хто розташований вище, а для обслуговування тих, хто працює нижче;

— кожна дрібна операція на повинна бути обслуговувана всіма знаннями й уміннями, що є у світі.

Принципи раціонального управління, які мають на меті підвищити результативність діяльності, першим опублікував також Г. Емерсон; і сформульовані вони таким чином:

1) чітко поставлені завдання як вихідний пункт управління;
2) здоровий глузд, визначення зроблених помилок і пошук причин їх виникнення;

3) компетентна консультація професіоналів і вдосконалення управління з їхньою допомогою;

4) дисципліна, забезпечена регламентацією діяльності персоналу, контролем за нею, їх своєчасним заохоченням;

5) справедливе ставлення до персоналу;

6) швидкий, надійний, повний, точний, постійний облік;

7) централізація оперативного контролю й управління, що забезпечує погоджену роботу окремих ланок;

8) нормалізація умов праці (сучасна ергономіка праці);

9) нормування операцій — регламентування часу, стандартизація способів їх виконання;

10) опрацьовані стандартні інструкції;

11) винагорода за результативність.

Принципи управління діяльністю персоналу, які сформулював Ф. Тейлор, вимагають наукового підходу до виконання кожного елементу завдання, наукового підходу до підбору і навчання персоналу, кооперації з персоналом, розподілу відповідальності за результати і якість роботи між керівниками і персоналом. Ці принципи не застаріли, не втратили своєї актуальності й повною мірою прийнятні у сьогоденній практичній діяльності керівників.

На підставі вищезгаданого з усього переліку принципів управління організаціями [2–9; 14] до основних принципів менеджменту, які



набувають особливої актуалізації щодо наукової установи, на наш погляд, слід віднести:

Поєднання єдиноначальності та колегіальності.

Сутність єдиноначальності полягає в тому, що по-перше, керівник установи має всю повноту розпорядчої влади стосовно підлеглих; по-друге, підлеглий повинен мати тільки одного безпосереднього начальника і тільки від нього одержувати накази та розпорядження.

Разом з цим єдиноначальність не можна трактувати як диктаторство і тим більше як всеохоплюючу компетентність. Навіть найдосвідченіший керівник не може бути одночасно спеціалістом з всіх питань, а робота в сфері управління науковою установою несумісна з бажанням керівника зробити все самому, ефективне управління припускає здатність керівника розділити з підлеглими своє бачення проблеми, мотивувати їх для досягнення поставленої мети, тобто не керувати людьми, а керувати разом з людьми.

На підставі вищезгаданого, в умовах управління науковою установою єдиноначальність слід поєднувати з широкою колегіальністю. Спіратись керівнику необхідно на спеціалістів, думка колективу стає найважливішою передумовою його успішної роботи. Тому одне з найважливіших завдань керівника наукової установи — формування своєї команди, члени якої допоможуть йому виробити і виконати рішення в усіх сферах управління установою.

Відповідно до зазначеного актуальним завданням менеджменту наукової установи є активізація роботи системи наукових (координаційних) рад як колегіальних (дорадчих) органів для розгляду наукових рекомендацій, проведення фахових консультацій з основних питань діяльності прикордонного відомства, координації наукової і науково-технічної діяльності в межах супроводу реалізації Стратегії розвитку ДПС України, розширення їх повноважень, регулярний розгляд на їх засіданнях інформації та пропозицій щодо розвитку відповідних напрямів досліджень тощо.

Проте колегіальність не може і не повинна замінити волю і рішучість керівника при прийнятті і реалізації рішення, максимальна колегіальність необхідна до моменту їх прийняття, тобто в процесі їх підготовки.

Принцип демократизації управління.

Він відображає взаємини між людьми в колективі наукової установи, співвідношення влади і підпорядкованості. Використання цього принципу припускає встановлення таких відносин між керівником і підлеглим, коли дії першого викликають позитивну відповідну реакцію другого. Цей принцип передбачає істотне розширення прав науковців, заміну командно-адміністративних методів управління більш демократичними, створення комфортного морально-психологічного клімату в колективі, доброзичливих стосунків між керівництвом установи і колективом, передбачає моральне і матеріальне стимулювання творчих пошуків науковців.



Поділ праці та інтеграція. Поділ праці передбачає диференціацію, спеціалізацію наукової діяльності персоналу наукової установи. При вертикальному поділі праці відбувається розподіл завдань за рівнями управління, при горизонтальному поділі праці розподіляються напрями досліджень у межах одного рівня.

Необхідність інтеграції визначається потребою того, що управління науковою установою не може бути здійснене без об'єднання, координації діяльності принаймні більшості її персоналу.

Принцип субсидіарності і відповідності міри впливу.

Принцип субсидіарності передбачає такий порядок взаємодії між різними рівнями в ієрархічній системі управління наукової установи, за якої вищій рівень приймає нові рішення тільки за умови їх вищої ефективності, ніж відповідні рішення нижчого рівня. У свою чергу, принцип відповідності міри впливу передбачає порядок взаємодії між різними рівнями в ієрархічній системі управління наукової установи, який визначає, що на вищому рівні мають прийматися такі рішення, що залишають нижчому рівню найбільшу свободу в процесі їх реалізації.

Реалізація цих принципів дозволяє розвивати в персоналу наукової установи ініціативу, творчість, бажання самостійно працювати, самостійність у прийнятті рішень та відповідальність за їх наслідки.

Принцип «управління за відхиленням» тісно пов'язаний з попереднім принципом і передбачає виключення надмірних доповідей за підпорядкуванням. Він передбачає, що керівника інформують лише про відхилення від встановлених керівником параметрів виконання поставленого завдання (терміни, обсяги, результати та ін.). Відсутність зазначеної інформації означає, що процес виконання поставлених завдань здійснюється у встановленому порядку. Використання цього принципу, не знижуючи рівня інформованості керівника, дає змогу скоротити витрати його праці та уникнути участі у вирішенні дрібних проблем, рішення по яких можуть прийняти його підлеглі.

Принцип «актуальних доповідей». Сучасний керівник наукової установи працює в умовах дедалі зростаючого інформаційного навантаження. Він повинен постійно підтримувати необхідний рівень своєї обізнаності в різних галузях її діяльності. Але прагнення самостійно охопити безліч відомостей і відібрати необхідний мінімум їх, по-перше, неефективне внаслідок великих витрат часу, а по-друге, не завжди надійне. У цих умовах доцільно організувати роботу наукової установи так, щоб персонал установи самостійно і своєчасно надавав йому необхідні відомості про сферу їхньої діяльності.

Постійно сприяючи підвищенню рівня інформованості керівника з питань, що стосуються його компетенції, спричиняючи на нього своєрідний тиск знизу, персонал установи дає змогу керівнику краще орієнтуватися при професійних контактах, прийнятті рішень, оцінці конкретних ситуацій. Це сприяє кращій взаємодії керівника з підлеглими, посилює їхню загальну зацікавленість у використанні інформації, підвищує відповідальність підлеглого, стимулює набуття



ним нових знань, розширює його професійну компетентність, дає змогу керівнику своєчасно оцінювати нові ідеї і пропозиції.

Дисципліна. Передбачає справедливе застосування санкцій, слухняність і повагу до досягнутих узгоджень між керівництвом наукової установи та її персоналом.

Підпорядкування особистих інтересів загальним. Інтереси однієї особи чи групи співробітників не повинні переважати інтереси наукової установи.

Винагорода персоналу. Для того, щоб забезпечити відданість і підтримку персоналу наукової установи, вони повинні одержувати справедливу винагороду за свою працю.

Справедливість. Поєднання доброти та правосуддя. Вона спонукає до відданої служби.

Стабільність робочого місця для персоналу. Висока плінність кадрів знижує ефективність наукової установи.

Корпоративний дух. Спілка — це велика сила, вона є результатом гармонії персоналу наукової установи.

Таким чином, грамотне і комплексне використання цих принципів у практичній діяльності керівника наукової установи дозволить значно підвищити ефективність управління нею, покращити результативність наукової (науково-технічної) діяльності.

Крім того, ефективний менеджмент наукової установи ДПС України стає нагальною передумовою не тільки розвитку прикордонної науки, але й результативної діяльності усього відомства. Тому одним з пріоритетних напрямів розвитку ДПС України [15] повинна бути розробка концептуальних поглядів щодо розвитку її головного наукового центру — Науково-дослідного інституту, утвердження його статусу як основного суб'єкта прикордонної науки.

Реалізація основних концептуальних положень повинна забезпечити:

— утвердження статусу наукової установи відомства як основного суб'єкта прикордонної науки в контексті створення сучасного прикордонного відомства європейського типу;

— розвиток Інституту як специфічного елемента структури прикордонного відомства, переосмислення його місії, формування стійкого авторитету та забезпечення лідерства інституту серед наукових установ держави;

— входження інституту до державного реєстру наукових установ, державної дослідницької інфраструктури;

— запровадження сучасної культури управління, яка базується на нових принципах і методах менеджменту;

— створення цілісної системи фундаментальних і прикладних наукових досліджень, тісний зв'язок з практикою охорони державного кордону;

— зростання потенціалу наукових кадрів, створення належних умов для його роботи;



— продуктивне наукове та науково-технічне співробітництво і якісна інтеграція у наукове співтовариство держави та світу;
— підвищення рівня сприйняття прикордонної науки споживачами та престижності наукової праці;
— розвиток дослідницької інфраструктури та науково-видавничої діяльності, покращення ресурсного забезпечення наукових досліджень;
— запровадження системи управління якістю, приведення у відповідність результатів роботи до державних і міжнародних стандартів якості.

Першочергове завдання менеджменту наукової установи ДПС України полягає у запровадженні сучасних принципів управління, створенні в установі організаційної культури, творчого інноваційного клімату, які будуть стимулювати наукових працівників на результативну працю та нововведення.

Сьогодні Науково-дослідний інститут є самостійним, сформованим і важливим елементом організаційної структури прикордонного відомства, але певною мірою таким, що потребує постійної модернізації та розвитку і тому заслуговує набагато більшої уваги з боку керівництва відомства.

Список використаних джерел

1. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26.11.2015 р. № 848-VIII [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. Законодавство України. — URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/848-19>.
2. *Мескон, М. Х.* Основы менеджмента [Текст] / М. Альберт, Ф. Хедоури — М. : Экономика, 1992. — 658 с.
3. *Залож, В. В.* Управління органом Державної прикордонної служби України: теорія і практика [Текст] : підруч. / В. В. Залож. — Хмельницький : Вид-во Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, 2015. — 575 с.
4. Управление организацией [Текст] : учеб. / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 669 с.
5. *Шегда, А. В.* Основы менеджмента [Текст] / А. В. Шегда. — К. : Знання, 1998. — 344 с.
6. *Кибанов, А. Я.* Управление персоналом организации [Текст] / А. Я. Кибанов. — М. : ИНФРА, 1997. — 204 с.
7. *Немцов, В. Д.* Менеджмент організацій [Текст] : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініюк. — К. : ЕксОб, 2002. — 388 с.
8. *Мильнер, Б. З.* Теория организации [Текст] : учеб. / Б. З. Мильнер. — [3-е изд., перераб. и доп.]. — М. : ИНФРА-М, 2002. — 558 с.
9. *Минцберг, Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации [Текст] / Г. Минцберг ; [пер. с англ.] / под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб. : Питер, 2002 — 512 с. — (Серия Деловой бестселлер).
10. *Бебик, В. М.* Менеджмент освіти глобального суспільства [Текст] / В. М. Бебик // Глобалізація і Болонський процес: проблеми і технології : монограф. — К. : МАУП, 2005. — С. 156–168.



11. Дмитренко, Г. А. Стратегічний менеджмент у системі освіти [Текст] : навч. посіб. / Г. А. Дмитренко. — К. : МАУП, 1999. — 176 с.
12. Дорога, Я. А. Гуманістична спрямованість менеджменту у вищих навчальних закладах [Текст] / Я. А. Дорога // Матеріали других Ірпінських міжнародних науково-педагогічних читань на тему: «Проблеми гуманізації навчання та виховання у вищому закладі освіти», 21–22 травня 2004 р. — Ірпінь, 2004. — Ч. 1. — С. 97–99.
13. Яценко, В. М. Теоретико-методологічні аспекти освітнього менеджменту [Текст] : навч.-метод. посіб. / В. М. Яценко ; Черкаський інженерно-технологічний ін-т. — Черкаси : [Б.в.], 1995. — 70 с.
14. Фельзер, А. Б. Техніка роботи керівника [Текст] : навч. посіб. / А. Б. Фельзер, О. В. Доброневський. — К. : Вища шк., 1993. — 383 с.
15. Стратегія розвитку Державної прикордонної служби України. Сайт Державної прикордонної служби України [Електронний ресурс] / Державна прикордонна служба України — URL : http://dpsu.gov.ua/ua/activities/projects_acts/projects_acts_140.htm.

Надійшла до редакції 01.06.2016

Биньковский О. А., Залож В. В., Довгань В. И. Менеджмент научного учреждения Государственной пограничной службы Украины: специфика, задачи и современные принципы

Сформулировано понятие управления научным учреждением и менеджмента научного учреждения, проанализированы его специфика и задачи. Предложены концептуальные цели функционирования Научно-исследовательского института Государственной пограничной службы Украины. Определено место и базовые роли руководителя научного учреждения, к которым предложено отнести такие роли, как: наставник, модератор, организационный «гуру». Установлен перечень методов управления научным учреждением: административные (организационно-распорядительные), экономические и социально-психологические. На основе анализа литературных источников систематизированы принципы управления научным учреждением: сочетание единоначалия и коллегиальности, демократизации управления, разделение труда и интеграция, subsidiarity и соответствия меры воздействия, «управление по отклонениям», «актуальных докладов», дисциплина, подчинение личных интересов общим, вознаграждение персонала. Актуализированы концептуальные основы дальнейшего функционирования и развития Научно-исследовательского института Государственной пограничной службы Украины.

Ключевые слова: Государственная пограничная служба Украины, научная исследовательская организация, менеджмент, специфика, роль руководителя, методы и принципы.



Binkovskyi, O. A.; Zalozh, V. V.; Dovhan, V. I. Management of the State Border Guard Service of Ukraine Research Institution: Specifics, Objectives and Up-To-Date Principles

The research institution management and the institution management concept have been determined in the article, its specifics and objectives have been analyzed. The conceptual operation purposes of the State Border Guard Service of Ukraine Research Institute have been suggested. The place and the head of the institution basic role were identified, which proposed to include such roles as mentor, moderator, organizing «guru». The following methods for management research institution have been established: administrative (organizational and managerial), economic, social and psychological. According to the literature sources analysis the following principles of academic institution have been systematized: a combination of undivided authority and collegiality; democratic governance; labour division and integration; subsidiary and compliance of influence measures; «Deviation management»; «Current Reports»; discipline; total subordination of personal interests; staff rewards. The conceptual fundamentals of the State Border Service of Ukraine Research Institute functioning and development have been modified.

Keywords: *The State Border Guard Service of Ukraine, Research institution, management, specifics, the head of the institution role, methods and principles.*

