

УДК 338.24

**ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА НАУКИ  
В КОНТЕКСТЕ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ****А.И. БОГУШ***(Белорусский государственный экономический университет, Минск)*

*Обоснована необходимость и предложены новые подходы к развитию менеджмента науки, определены его цели, задачи и принципы в современных условиях. В тесной взаимосвязи с современными концепциями менеджмента с учетом возрастающей роли науки в экономике знаний проанализированы проблемы управления научным знанием, его производством, сохранением и распространением, сделаны выводы о необходимости совершенствования функций и методов менеджмента. Особое внимание уделяется решению проблем повышения эффективности управления человеческими ресурсами и результатами научного труда на всех уровнях управления.*

Важнейшей чертой экономики конца XX века стал переход на новую, инновационную фазу развития – «общество знаний», где знания признаются основным фактором и ресурсом производства, а сектор производства знаний – как самостоятельный участник экономического процесса. Главной отличительной чертой этого общества является производство и более широкое использование научных знаний, техники и наукоемких высокоэффективных технологий.

Наука является первичным, базовым сектором, в котором создаются и распространяются знания. Производство научных знаний – это специфический вид производства, отличный от материального, информационного, либо духовного. Во-первых, в основе научного производства лежит создание научного знания, являющегося важнейшим фактором, движущей силой ускоренного развития экономики. Во-вторых, в процессе создания знаний не только формируются новые технологии производства и способы потребления, но осуществляется преобразование самих людей, которые являются носителями этих знаний, а наука сама преобразуется в генератор интеллектуального (в том числе человеческого) капитала.

Преобладающая роль науки в развитии человеческого общества и обеспечении экономического роста определяет ее место в системе общественных приоритетов: в современных условиях все страны мира развитие науки ставят в качестве важнейшей стратегической задачи. Как следствие, развитая наука, интенсивная конвертация научных знаний в новые технологии и товары, доступ к новым технологиям являются важнейшими составляющими устойчивого развития передовых стран и обеспечивают им несомненные преимущества в мировой экономике. Поэтому создание, использование и распространение научных знаний является важнейшей проблемой современного менеджмента в сфере науки.

На протяжении XX века наука управления, обобщая практику и выявляя закономерности развития, основное внимание уделяла процессам и методам повышения эффективности управления организациями, отраслями, территориальными комплексами, регионами. Разрабатывались модели и методы стратегического управления, управления производством, персоналом, ресурсами, финансами, появились практически значимые концептуальные разработки, свидетельствующие о том, что ученые и практики ведут активный поиск путей повышения эффективности управления в различных отраслях. Вопросам повышения результативности научных исследований и создания системы управления, обеспечивающей высокую эффективность и конкурентоспособность инноваций, посвящены работы А.А. Бовина, Н.И. Богдан, С.В. Валдайцева, Г.М. Доброва, П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.М. Крюкова, В.Л. Макарова, Б.З. Мильнера, Л.Э. Миндели, М.В. Мясниковича, П.Г. Никитенко, Т.М. Орловой, В.Н. Сержинского, Л.И. Федуловой, В.Н. Шимова и других. Научная теоретическая мысль ученых направлена, прежде всего, на исследование роли и значимости научно-технического фактора в процессе экономического роста и поиск инструментов и методов управления процессом создания, преобразования и использования результатов научных исследований и разработок. Вместе с тем приходится констатировать, что как научное направление, объединяющее различные направления научной деятельности и обеспечивающее высокую эффективность результатов научного труда, менеджмент науки в нашей стране не получил должного развития, а его основополагающие принципы не нашли комплексного отражения в современной литературе.

Возрастание социальных масштабов науки, диффузия ее методов, форм организации в различные сферы жизни общества, новые целевые ориентиры потребовали развития менеджмента науки, являющегося интегральной областью знаний. Определяя сущность, мы исходим из того, что *менеджмент науки* – это сложная система знаний об управлении научным знанием, его производством и реализацией, управлении ресурсами, в том числе человеческими, а также результатами научных исследований и разработок и их внедрением в практику производства, экономические и социальные отношения.

Менеджмент науки как научное направление развивается на стыке основных современных управленческих теорий и концепций: интеллектуального капитала, менеджмента знаний, организационного поведения, обучающейся организации и др. (рис. 1).



Рис. 1. Взаимосвязь концепции менеджмента науки с современными теориями и концепциями менеджмента

Рассматривая взаимосвязь менеджмента науки с *концепцией менеджмента знаний*, следует отметить, что в соответствии с данной концепцией знания признаются важнейшей конкурентной стратегией, обеспечивающей рост интеллектуального капитала и создание конкурентных преимуществ создаваемых продуктов. Практической предпосылкой формирования нового направления менеджмента организации явились технологические новации – развитие информационных технологий, расширение компьютерных сетей, создание баз данных, появление Интернет-технологий. Теоретической предпосылкой выделения менеджмента знаний как отдельного направления стало развитие ресурсной теории в начале 90-х годов прошлого века, согласно которой фундаментальными источниками конкурентных преимуществ организации являются внутренние ресурсы, специальные характеристики и компетенции. В исследованиях школы ресурсов значительный акцент делается на нематериальные активы организации, знания, ключевые компетенции, образование, развитие корпоративной культуры, имиджа организаций. На сегодняшний день в менеджменте знаний сложилось несколько основных подходов: менеджмент знаний (knowledge management) рассматривается как процесс создания, передачи и использования знаний; менеджмент знаний рассматривается в качестве отдельной функциональной составляющей менеджмента организации; менеджмент знаний как направление в информатике для поддержки процессов создания, распространения, обработки и использования знаний на предприятии. В настоящее время проблемы менеджмента знаний широко освещены в работах известных теоретиков, создателей разных подходов к управлению знаниями: Питера Друкера, который ввел понятие knowledge worker – работник умственного труда; Карла Эрика Свейби, разработавшего концепцию интеллектуального капитала организации; Икудзиро Нонака – разработчика известной «спирали создания знания»; Питера Сенге, впервые применившего понятие «обучающаяся организация»; Майкла Полани, определившего различие явных и скрытых (неявных) знаний. Значительные наработки этих ученых, по нашему мнению, могут быть использованы в управлении процессами создания, накопления, практического применения и распространения научных знаний, при решении проблем повышения производительности и эффективности научного труда.

Знания и процессы их создания лежат в основе еще одной современной теории – *теории интеллектуального капитала*. Под интеллектуальным капиталом в экономической литературе рассматриваются, прежде всего, люди и их знания, опыт и все то, что помогает эффективно использовать эти знания и опыт [1]. Это собирательное понятие, и оно охватывает: квалифицированную рабочую силу и контракты с ведущими специалистами (человеческий капитал); интеллектуальную собственность, информационные ресурсы, локальные сети (организационный капитал); взаимоотношения с клиентами; широко известные товарные знаки и др. (клиентский капитал). Главное предназначение человеческого капитала – производство и распространение знаний. *Человеческий капитал* наращивают двумя способами: 1) организация максимально использует знания и опыт своих работников; 2) привлечение максимального количества работников, способных принести пользу организации. *Организационный капитал* воплощается в материализованных знаниях, в той интеллектуальной продукции, которая предназначена для реализации и

имеет рыночную стоимость. В науке это патенты, программные продукты, лицензии. *Потребительский (клиентский, рыночный)* капитал с учетом деловой репутации и связей с потребителями характеризуется такими качествами, как определенный уровень проникновения, распространения, постоянство, уверенность в том, что потребители и в дальнейшем отдадут преимущества данной организации. Наличие системы управления всеми его компонентами (человеческим, структурным и клиентским капиталом) является необходимым условием полноценного использования интеллектуального капитала.

Таким образом, учитывая возрастающую роль знаний и человеческих ресурсов в экономике знаний, менеджмент науки предполагает оценку интеллектуального, в том числе человеческого капитала, оценку эффективности инвестиций в человеческий капитал, оценку деловой активности и профессиональной ориентации персонала научных организаций. Это необходимо, по нашему мнению, при разработке мотивационных механизмов накопления и трансформации знаний и для активизации формирования новых знаний.

Менеджмент науки также базируется на теориях организационного обучения и обучающейся организации. Так, теория *организационного обучения* рассматривает вопросы развития новых знаний и компетенций, в том числе путем коллективного обучения. В центре внимания находится развитие организационных способностей, что, полагаем, имеет большое значение для производства научных знаний. В рамках данной теории К. Арджирис, ее разработчик, сформулировал основной принцип организационного обучения – принцип двойной петли, в основе которого находится одноконтурное и двухконтурное обучение, т.е. непосредственное взаимодействие с изучаемыми объектами, а также изучение самих процессов обучения и их совершенствование [2].

В теории *обучающейся организации* значительное внимание уделяется вопросам развития и общественного использования знаний, необходимых для достижения стратегических целей. П. Сенге, с именем которого связывают появление теории обучающейся организации, перенес акцент с оптимизации процессов обучения на формирование у организации способностей обучаться. Он выделил пять технологических составляющих обучающейся организации: системное мышление, персональные способности, ментальные модели, формирование общего видения, групповое обучение [3]. В основе идеи обучающейся организации лежит положение о том, что если организация хочет выжить, обучение должно быть важнейшей составляющей ее политики. Такая организация приобретает знания из опыта, разрабатывает программы совершенствования, а также быстро и эффективно распространяет знания с помощью программ профессионального обучения, что способствует постоянному притоку идей, создает атмосферу творчества и инициативы.

По нашему мнению, современная теория менеджмента науки должна учитывать изменения, происходящие в технологиях, технике и производстве знаний в условиях глобализации и структурных изменений во всех сферах жизни, и своевременно реагировать на них, что требует применения современных теорий и концепций, создающих основу новой управленческой теории в сфере науки.

Наука XXI столетия – наиболее динамичное явление, характеризующееся приростом научных знаний в глобальных масштабах, ростом объемов научной информации, усилением динамики ее развития, преобразованием в производительную силу общества. Она является важнейшим фактором устойчивого экономического развития страны, основной движущей силой ускоренного развития экономики. Как отмечает Н.И. Богдан, научные знания создают основу инновационного развития, «использование внешних и внутренних потоков знаний ускоряет инновационный процесс компаний, расширяет рынки сбыта, увеличивает конкурентные преимущества» [4]. Исходя из этого *целью управления* в сфере науки, по нашему мнению, является рост научных знаний, воплощенных в изобретениях, открытиях, новых технических и технологических решениях, и их широкомасштабное и эффективное применение во многих сферах общественной жизни. Под научными знаниями следует рассматривать новые и общественно применимые, а зачастую уникальные результаты научной, умственной, творческой деятельности людей. Это высшая форма знаний, уровень, качество и применимость которых определяется интеллектуальным капиталом ученого и его способностью производить новые знания, а также условиями для осуществления научной деятельности и внедрения результатов научного труда.

Поскольку научная деятельность из года в год усложняется, совершенствуется инструментарий исследований, возрастает объем научной информации, происходит интенсивный процесс проникновения методов и приемов научной деятельности в различные сферы общества, усложняется сам творческий процесс, направленный на создание нового, неповторимого, уникального, имеющего общественно-историческую значимость. Логика развития общества, основанного на знаниях, требует прежде не столько технологий обработки информации, сколько получения новых знаний. Поэтому поиск и разработка новых технологий производства научных знаний, развитие творческого мышления, по-нашему мнению, – одно из необходимых условий дальнейшего развития научных исследований и разработок в стране.

В современных условиях коренным образом меняется отношение к главной производительной силе науки – человеку высокоинтеллектуального труда, создающего ценности в виде новых знаний и тех-

нических решений. Личность ученого – противоречивая личность, для которой характерны трудолюбие и творческие способности, широкий научный кругозор и глубина знаний, воля в достижении цели, строгость и корректность мышления и которая требует постоянного совершенствования и развития. Как отмечалось выше, в процессе научной деятельности не только создается новое знание, но и совершенствуются человеческие ресурсы. Поэтому полагаем, необходимо создание условий для воспроизводства, развития, использования человеческих ресурсов с учетом интересов каждого человека, расширение инвестиций в человеческий капитал. Следует заметить, что человеческие ресурсы – главное богатство любого общества, а в науке – это наиболее важный и долговременный фактор повышения результативности научных исследований и разработок и роста научных знаний.

Менеджмент сегодня связан не только с человеческими и информационными ресурсами. Несмотря на значимость экономических целей и критериев оценки результативности научного труда, не меньшее значение в современном управлении имеют нравственные основания науки. Генерация знаний, их обновление и развитие, по нашему мнению, невозможны без формирования высокоинтеллектуальной среды, способствующей развитию творческой мотивации, дискуссий, коллективного анализа ситуаций, экспертизы, создания рабочей обстановки. В республике имеется широкий опыт создания научных школ, в последние годы получила свое развитие практика формирования Советов молодых ученых. Вместе с тем должны получить развитие новые формы взаимодействия молодых ученых, аспирантов, с творческими коллективами, малыми группами, теми учеными, которые достигли высоких результатов в науке. Полагаем, что эффективная научная деятельность возможна только тогда, когда межличностные отношения характеризуются взаимным уважением и доверием, взаимопомощью и поддержкой, принципиальностью и ответственностью за выполнение функциональных обязанностей. Если ценности, обычаи, убеждения, принятые сообществом, разделяются сотрудниками, результатом взаимодействия является синергетический эффект, в таких условиях уровень и качество результатов значительно повышаются, а сам научный труд выступает важнейшим мотивом деятельности. Следовательно, эффективный менеджмент требует переосмысления ценностных оснований и самосознания современной науки, формирования корпоративной культуры научного сообщества, разработки моральных и этических норм поведения личности в науке и обществе.

Исходя из сказанного выше можно утверждать, что совершенствование техник и технологий менеджмента, поиск новых организационных форм управления, развитие человеческих ресурсов, рост инвестиций в науку и человеческий капитал, развитие культуры и ценностного поведения личности в науке – важнейшие задачи менеджмента, решение которых будет способствовать стабилизации кадрового потенциала в сфере науки, повышению результативности и качества научных исследований и разработок, динамичному инновационному развитию страны.

Поскольку научный труд, как и труд в сфере материального производства, носит общественный характер, в современных условиях управление исследованиями и разработками в научной сфере осуществляется в соответствии с общими принципами управления: плановость, научность, народнохозяйственная эффективность, непрерывность, моральная и материальная заинтересованность в результатах труда и др. Вместе с тем, учитывая возрастающую роль знаний, их создания и практического применения, а также человеческих ресурсов в обществе знаний, менеджмент науки, по-нашему мнению, должен базироваться на следующих принципах:

1) *интегрированность методов многих функциональных видов менеджмента.* Эффективное управление научным знанием, его производством и результатами, материальными и финансовыми потоками и инвестициями, человеческими ресурсами, индивидуальным и коллективным интеллектом ученых, изобретателей и исследователей, требует применения различных методов, приемов и процедур финансового, производственного менеджмента, управления персоналом, а также инновационного менеджмента, менеджмента риска и др.;

2) *учет специфических условий и характера научной деятельности.* Производство научных знаний – достаточно сложный и противоречивый процесс, направленный на производство новых знаний и технических решений. Поэтому управление должно осуществляться с учетом особенностей научного труда: творческий характер труда; роль личностного фактора; неопределенность, вероятностный характер получения положительного результата; нематериальность, информационный характер продукта интеллектуальной деятельности; возможность получения «незапланированных» результатов; широта и масштабность внедрения, диффузия результатов научных исследований и разработок в различные сферы деятельности и др.

Следует заметить, что автоматическое перенесение методов и способов управления, характерных для материального производства либо социальной сферы, может быть неэффективным и нецелесообразным;

3) *комплексный характер формирования управленческих решений.* Все управленческие решения теснейшим образом связаны и оказывают прямое или косвенное влияние на эффективность и результативность научной деятельности, исходя из этого управление научными исследованиями и разработками должно рассматриваться как комплексная система действий, состоящая из разработки взаимосвязанных

и взаимозависимых управленческих решений, что требует от персонала управления высокого уровня профессиональной компетенции, знаний для анализа данных, прогнозирования и принятия управленческих решений и навыков для управления научными знаниями и инновациями;

4. *высокий динамизм управления.* С одной стороны, даже наиболее эффективные управленческие решения, разработанные применительно к конкретному направлению (теме) научных исследований или разработке, не всегда могут быть повторно использованы. Прежде всего это связано с высокой динамикой факторов внешней среды и, следовательно, изменениями во внутренней среде функционирования организаций. С другой стороны, каждая научная разработка – это разовый, неповторяемый переходный процесс, имеющий начальное и конечное событие, совершаемый по более или менее детально разработанной программе. Поэтому управлению наукой должен быть присущ высокий динамизм, учитывающий как изменение факторов внешней среды, так и внутренней среды: ресурсного потенциала, форм организации труда и управления и других параметров функционирования организаций науки;

5) *ориентированность на стратегические цели развития.* Стратегическая цель научной деятельности – приращение научных знаний, являющихся основой технологических инноваций, новых продуктов и новых идей.

Менеджмент науки, организованный с учетом изложенных принципов, позволит сформировать необходимый ресурсный потенциал научных исследований и разработок, обеспечить постоянный прирост научных знаний, усилить конкурентные позиции на рынке научной и научно-технической продукции и обеспечить стабильное экономическое развитие организаций науки.

В современных условиях существенно меняется роль и значение методов управления, которые следует применять с учетом конкретных условий и поставленных целей и своевременно оценивать формы их использования и эффективность. Исторический опыт развития научных исследований и разработок в республике свидетельствует об использовании различных методов управления, соотношении и формы взаимодействия которых изменялись под влиянием объективных и субъективных факторов. Как показывает опыт, превалирующее значение в производстве знаний в настоящее время имеют экономические методы, включая планирование, финансирование, материальное стимулирование и др. И это оправданно, поскольку экономические методы способствуют более эффективному производству знаний и позволяют наиболее быстро добиться высоких результатов. Вместе с тем, как отмечалось выше, сегодня менеджмент должен быть ориентирован на повышение производительности научного труда, активизацию интеллектуального потенциала ученых, исследователей, новаторов, что невозможно без применения социально-психологических методов, направленных на коллективы в целом, малые группы и отдельные личности, и формирование морального климата в коллективе, обеспечение психологической совместности сотрудников, доверия, престижа и других мотивов группового и индивидуального поведения.

Таким образом, в условиях становления экономики знаний меняются не только цели, задачи и принципы управления, но и требуется развитие функций и методов менеджмента, обеспечивающих рост научных знаний и их практическое применение. Повышение результативности науки, полагаем, возможно только путем эффективного управления производством научных знаний, совершенствования управления человеческими и другими ресурсами и результатами научного труда. В связи с этим возрастает значимость таких частных функций управления, как управление финансовыми ресурсами и инвестициями, доходами и расходами, рисками. Полагаем, изменения должны осуществляться на всех уровнях управления (управление национальной наукой в целом, управление научными организациями, управление научными программами, управление отдельными проектами и темами), управление должно быть направленным на воспроизводство и развитие человеческих ресурсов, рост научных знаний (рис. 2).

Управление в сфере науки должно носить целенаправленный характер и объединять два направления: *управление, ориентированное на генерирование знаний, и управление, ориентированное на практическое применение новых знаний и развитие внедренческого потенциала.* Реализация первого направления требует развития человеческого капитала и подготовки научных кадров, владеющих современным инструментарием науки и ее методами, формирования развернутой информационной базы науки, достаточного программного и финансового обеспечения, а также участия научных организаций и отдельных ученых в перспективных международных проектах исследований, обеспечивающих лидерство на конкурентных рынках научных продуктов.

В рамках этого направления необходимо обеспечить:

- непрерывное обновление знаний и рост квалификации работников научного труда;
- совершенствование организации научных исследований и разработок, включая распределение работ среди непосредственных исполнителей научных тем и структурных подразделений;
- формирование управленческих единиц по функциям организации, включая снабжение, производство, маркетинг и др.;
- развитие новых структур управления в организациях, создающих новое знание;
- развитие корпоративной культуры научного сообщества, создание морально-психологического климата творческого коллектива и благоприятных условий для научного труда.

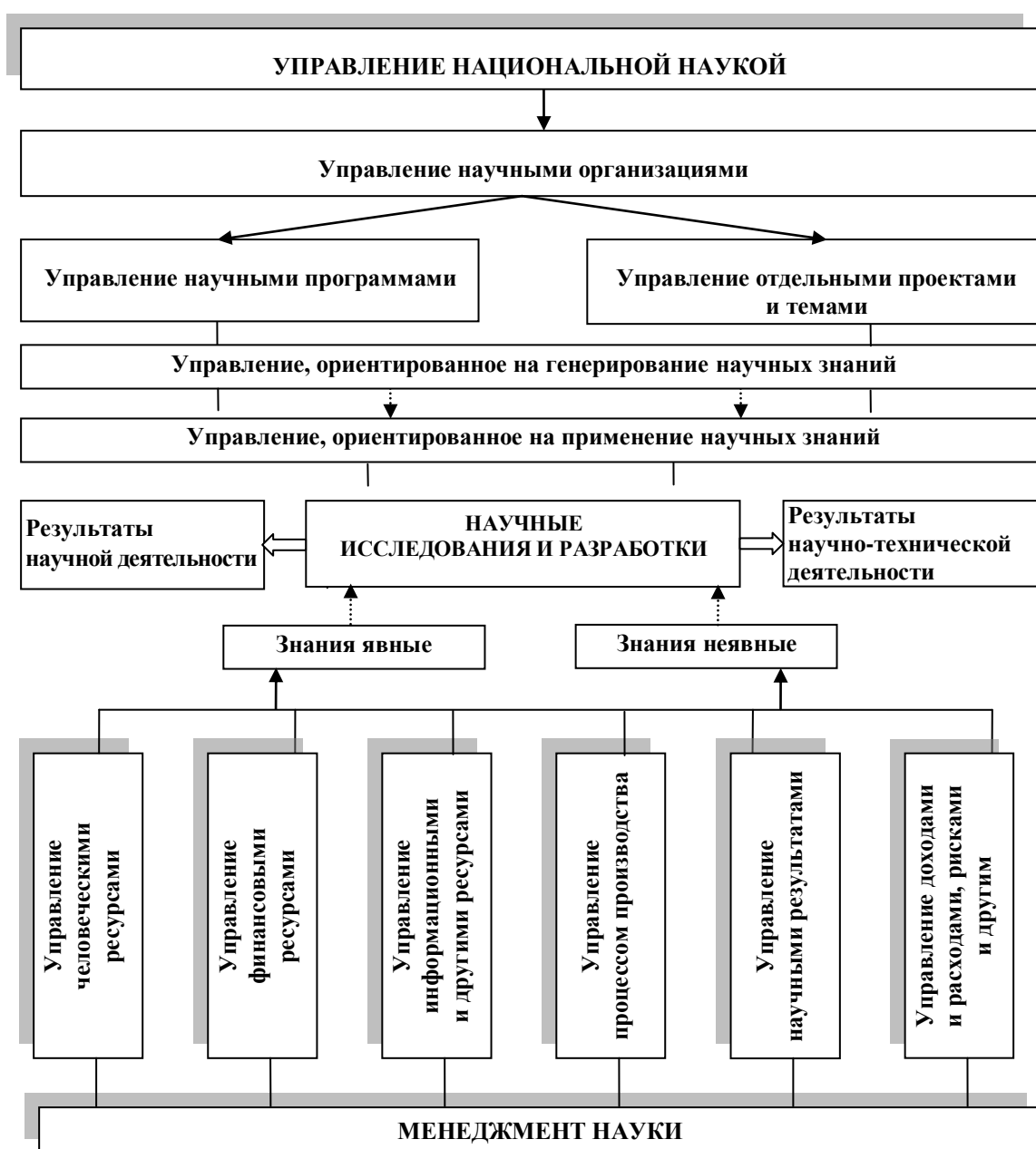


Рис. 2. Интегральная модель менеджмента науки

Второе направление требует совершенствования процесса распространения результатов научных исследований и разработок, его каналов и передаточных механизмов, а также развития потенциала в области освоения, адаптации и распространения знаний, развития связей между отечественными и зарубежными компаниями, крупными и мелкими фирмами, организациями сектора производства знаний и промышленностью.

Следует заметить, что в настоящее время управление национальной наукой обеспечивается системой органов государственного управления и направлено на формирование продуманной научно-технической политики с выделением приоритетных направлений развития фундаментальных и прикладных научных исследований, разработку государственных и отраслевых научно-технических программ и проектов, достаточное финансовое, кадровое и информационное обеспечение науки. Вместе с тем один из самых сложных процессов – управление организациями, именно в этом звене создается новое знание, именно здесь предметы и средства труда объединяются с живым трудом в процессе научного творчества, результатом которого выступает интеллектуальная (научная и научно-техническая) продукция. Следовательно, система управления должна быть ориентирована на информационное обеспечение научной деятельности, развитие материальной базы научных организаций различных секторов науки (академического, от-

раслевого, вузовского, а также корпоративной (фирменной) науки), совершенствование технологий управления персоналом (оценка персонала, его обучение и развитие, формирование научной карьеры, материальное стимулирование и мотивация научной деятельности) и др.

Управление отдельными проектами и темами обеспечивает максимальную реализацию и использование индивидуального и коллективного интеллекта и требует четких подходов к обоснованию и формулированию темы или проекта, планированию проведения научных исследований и разработок, распределению обязанностей между исполнителями проектов и тем, проведению самого научного исследования и внедрению научных и научно-технических результатов в производство.

Исходя из этого более высокий тип управления предполагает:

- преобразование организационных структур управления, рациональное разделение труда и повышение эффективности и результативности деятельности;
- развитие интеллектуального уровня организаций науки, обучение, кооперация и открытость работников сферы знаний;
- усиление внимания к обоснованию и выбору стратегических позиций в развитии организаций науки;
- повышение результативности и качества научных исследований и разработок;
- мероприятия по международному сотрудничеству и обмену знаниями в условиях глобализации и открытой модели инноваций.

Менеджмент науки, сформированный с учетом предложенных подходов, позволит обеспечить ресурсный потенциал научных исследований и разработок и достичь более высокого уровня производительности научного труда и рыночной конкурентоспособности результатов научной и научно-технической деятельности. Менеджмент, направленный на производство научных знаний и их практическое применение, будет способствовать развитию инновационных процессов в стране, повышению конкурентоспособности сферы новых знаний, воплощаемых в открытиях, изобретениях, новой технике и технологиях, а также обеспечению устойчивого экономического роста на основе знаний и инноваций.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Брукинг, Э. Интеллектуальный капитал / Э. Брукинг; пер. с англ. под ред. Л.В. Ковалик. – СПб.: Питер, 2001. – 228 с.
2. Арджирис, К. Организационное научение / К. Арджирис; пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2004. – 563 с.
3. Сенге, П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации / П. Сенге. – М.: Олимп-Бизнес, 2009. – 448 с.
4. Богдан, Н. Открытая модель инноваций и проблемы кадрового потенциала науки / Н. Богдан // Наука и инновации. – 2010. – № 3. – С. 60 – 64.
5. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / под ред. Б.З. Мильнера. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 263 с.
6. Климов, С.М. Интеллектуальные ресурсы организации / С.М. Климов. – СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2000. – 168 с.
7. Нонака, И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака; пер. с англ. И. Нонака, Х. Такеучи. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 384 с.
8. Jones, Ch. R&D-Based Models of Economic Growth / Ch. Jones // Journal of Political Economy. – 1995. – Vol. 103, № 4. – P. 759.

Поступила 31.05.2011

#### THEORY AND PRACTICE PROBLEMS OF MANAGING SCIENCE IN THE CONTEXT OF ECONOMICS OF KNOWLEDGE

*A. BOGUSH*

*The necessity of the development of the management of science is substantiated in the article and new approach to the development of it is offered. The author of the article defines aims, tasks and principles of the development of the management of science in modern conditions. The problems of the management of scientific knowledge, its production, conservation and shearing have been analyzed in close connection with modern conceptions of management with due regard for the increasing role of science in economy of knowledge. The author comes to conclusion about the necessity of perfection of functions and methods of management. Special attention is given to solving some problems of increasing of effectiveness of management of human resources and the results of scientific labour at all levels of management.*