

УДК 338.24.01

Систематизация инвариант-принципов управления организацией

Гиоев Георгий Варганович

Санкт-Петербургский университет МВД России; Россия, 198206, Санкт-Петербург, ул. Летчика Пилютова, д. 1.

кандидат военных наук, доцент,

доцент кафедры финансово-хозяйственной деятельности, gioev_g@mail.ru

Коледов Михаил Валентинович

Санкт-Петербургский университет МВД России; Россия, 198206, Санкт-Петербург, ул. Летчика Пилютова, д. 1.

кандидат военных наук, доцент,

доцент кафедры финансово-хозяйственной деятельности, koledov-mihail@mail.ru

Воротнев Александр Сергеевич

Санкт-Петербургский университет МВД России; Россия, 198206, Санкт-Петербург, ул. Летчика Пилютова, д. 1.

кандидат военных наук, доцент,

профессор кафедры финансово-хозяйственной деятельности, vorotniovas@mail.ru

Белова Светлана Николаевна

Академия управления МВД России, Россия, 125993, г. Москва, ул. Зои и Александра Космодемьянских, д. 8.

кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры организации финансово-экономического и тылового обеспечения, sweta@inbox.ru

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические вопросы структурирования существующих принципов управления в организации. Предложено считать всю совокупность принципов управления инвариант-принципами.

Ключевые слова: инвариант, принцип, управление, планирование, контроль, ресурс.

Systematization of invariant-principles of organization management

Georgii Gioev,

St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia;
Russia, 198206, Sankt-Peterburg, ul. Letchika Pilyutova, d. 1.
PhD in Military Sciences, associate Professor,
Associate Professor of the Department of financial and economic activity,
gioev_g@mail.ru

Mihail Koledov,

St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia;
Russia, 198206, Sankt-Peterburg, ul. Letchika Pilyutova, d. 1.
PhD in Military Sciences, associate Professor,
Associate Professor of the Department of financial and economic activity,
koledov-mihail@mail.ru

Aleksandr Vorotnev,

St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia;
Russia, 198206, Sankt-Peterburg, ul. Letchika Pilyutova, d. 1.
PhD in Military Sciences, associate Professor,
Professor of the Department of financial and economic activity,
vorotniovas@mail.ru

Svetlana Belova,

Management Academy of the Ministry of the Interior of Russia; Russia, 125993,
Moskva, ul. Zoi i Aleksandra Kosmodem'yanskikh, d. 8.
PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of financial, economic and
logistical support,
cweta@inbox.ru

Abstract. The article deals with the theoretical issues of structuring the existing principles of management in the organization. It is proposed to consider the whole set of control principles as invariant-principles.

Key words: invariant, principle, management, planning, control, resource.

Под принципом понимают (лат. *principium* — начало, основа) основное исходное положение какой-либо теории, учения, мировоззрения, политической организации [1]; основное начало, на котором построено что-нибудь [2]; руководящую идею, основное правило поведения. В науке принцип играет роль исходной, первичной посылки и закладывается в фундамент той или иной научной теории. В этике принцип рассматривается как внутреннее убеждение, максима (принцип действия, мышления) задает общую установку по отношению к действительности, нормам поведения и деятельности [3]. В менеджменте в зависимости от сферы приложения усилий были накоплены и сформулированы специальные принципы, под которыми следует понимать основные руководящие идеи, представления об управленческой деятельности, вытекающие непосредственно из законов и закономерностей управления. Вместе с тем, каждый из принципов - это тезис, который утверждает и которого придерживается руководитель с учетом своего уровня знания, опыта, общей и профессиональной культуры.

В учебно-научной литературе широко распространено утверждение о приоритете разработок научных принципов со стороны «отца научного менеджмента» американского инженера-механика Ф.У. Тейлора (1856-1915). В своем основном труде «Принципы и методы научного менеджмента» (1911) он обосновывает следующие принципы научного управления [4]:

1. Точный учет рабочего времени вместе с инструментами и методами, необходимыми для надлежащего осуществления этого учета.

2. Внедрение системы функциональных мастеров-специалистов вместо старомодного единого мастера. Стандартизация всех орудий и инструментов, употребляемых во всех отдельных отраслях работы, а также всех элементарных рабочих операций или движений в каждом отдельном роде работы.

3. Учреждение распределительного (планового) бюро.

4. Употребление счетных линеек и иных подобных инструментов, сберегающих время.

5. Введение инструкционных карточек для рабочих.

6. Идея урока в организации управления в соединении с установлением крупных премий за успешное его выполнение.

7. «Дифференциальная оплата» труда.

8. Введение мнемонических систем для классификации как готовых изделий, так равно и орудий, употребляемых в производстве.

9. Введение системы общего распорядка хода работ и др.

Тейлор обозначил только элементы или детали механизма научного управления, философию которого можно свести к единству четырех основных принципов:

1. Выработка основ научной организации производства.

2. Разработка критериев отбора рабочих.

3. Их целенаправленное обучение и тренировка.

4. Налаживание тесного сотрудничества между администрацией и рабочими.

Как видно из приведенного выше перечня, принципы Ф.У. Тейлора сформулированы избирательно, с позиций классического эмпиризма. Поэтому для систематизации существующих принципов управления предлагается использовать **четыре наиболее распространенных подхода: общий, ресурсный, функциональный и деятельностный.**

С точки зрения **общего подхода** представляют интерес **принципы управления**, разработанные Г. Эмерсоном (1853-1931) и названные им «принципами производительности», предложенные А. Файолем (1841-1925) «принципы администрирования» и «принципы координации» специалиста в области социальных наук М. Фоллет.

Г. Эмерсон понимал под словом «производительность» (т.е. эффективность) оптимальное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами, а под «принципами производительности» - следующие положения [5]:

1. Четкое определение идеалов и целей.
2. Здравый смысл.
3. Компетентная консультация.
4. Дисциплина.
5. Справедливое отношение к персоналу.
6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет документирования.
7. Диспетчирование.
8. Нормы и расписания.
9. Нормализация условий.
10. Нормирование операций.
11. Написание стандартных инструкций.
12. Вознаграждение за производительность.

А. Файоль изложил своё видение принципов эффективного функционирования управленческого механизма (табл. 1):

Таблица 1 - Принципы управления по А. Файолю [6]

Принцип	Содержание принципа
1 Разделение труда	Специализация работ для эффективного использования труда работающего
2 Полномочия и ответственность	Делегирование полномочий каждому работающему, ответственность за выполнение работы
3 Дисциплина	Выполнение условий соглашения между рабочими и

	руководством, применение санкций к нарушителям дисциплины
4 Единоначалие	Получение распоряжений и отчет только перед одним непосредственным начальником
5 Единство действий	Объединение действий с одинаковой целью в группы и работа по единому плану
6 Подчиненность личных интересов	Преимущество интересов организации перед индивидуальными интересами
7 Вознаграждение	Получение работниками справедливого вознаграждения за работу
8 Централизация	Достижение лучших результатов при правильном соотношении между централизацией и децентрализацией
9 Скалярная цепь	Передача распоряжений и осуществление коммуникаций между уровнями иерархии через непрерывную цепь команд ("цепь начальников")
10 Порядок	Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем месте
11 Справедливость	Справедливое проведение в жизнь правил и соглашений на всех уровнях скалярной цепи
12 Стабильность персонала	Установка работающих на лояльность к организации и долгосрочную работу
13 Инициатива	Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах их полномочий и работ
14 Корпоративный дух	Гармония интересов персонала и организации: единении - сила

Принципами повышения эффективности деятельности любых, а не только действующих в сферах коммерции или промышленности организаций, можно считать фундаментальные принципы координации, разработанные М. Фоллет [7]:

1. координация как взаимоувязка всех факторов конкретной ситуации;
2. координация посредством прямых контактов всех заинтересованных ответственных лиц;
3. координация на ранних этапах;
4. координация как непрерывный процесс.

Ниже в Таблице 2 приведены принципы работы руководителя высшего звена управления, которые аккумулируют достижения управленческой мысли на современном этапе её развития.

Таблица 2. Принципы работы работника - руководителя высшего звена как субъекта управления [8]

Принцип работы руководителя	Содержание принципа
1. Соблюдение принципов управления экономикой	Принципы управления экономикой: • регулярного воспроизводства системы жизнеобеспечения; • правовой регламентации управления; • социальной ориентации экономики; • научной обоснованности системы управления; • системности управления; • инновационной ориентации экономики; • сохранения собственных сырьевых ресурсов; • ранжирования объектов управления по степени их важности; • единства теории и практики управления; • приобретения, сохранения и развития конкурентных преимуществ объекта управления; • рациональной специализации - универсализации, децентрализации - централизации системы управления; • организованности управленческих процессов (соблюдение дисциплины, принципов параллельности, пропорциональности, непрерывности, прямоочности, ритмичности, несение персональной ответственности за результаты работы и др.); • рационального сочетания форм собственности (государственной, корпоративной, предпринимательской и др.); • обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений по времени, качеству, риску и т. д.
2. Выполнение квалификационных требований к менеджеру-руководителю	Квалификационные требования к менеджеру включают семь групп требований: • общая подготовка; • экономико-правовая подготовка; • профессиональная подготовка в области менеджмента; • умение разрабатывать качественные управленческие решения в условиях неопределенности; • умение направлять коллектив на достижение высоких целей; • умение общаться с людьми, коммуникабельность; • практический опыт управления.
3. Рациональное сочетание методов управления	К основным методам управления относятся следующие: • методы принуждения; • методы побуждения; • методы убеждения. Считается, что рациональное соотношение перечисленных методов управления составляет 4:4:2.
4. Построение системы менеджмента социально-	Система менеджмента — система достижения конкурентоспособности управляемого объекта.

экономических и производственных объектов	Стандартная структура системы менеджмента: а) внешнее окружение («вход», «выход», внешняя среда и обратная связь»); б) внутренняя структура (подсистема научного сопровождения, целевая, обеспечивающая, управляющая и управляемая подсистемы).
5. Приоритет стратегических вопросов перед тактическими	Структура рабочего времени руководителя высшего звена, по нашей оценке: • 60% времени должно уделяться стратегическим вопросам; • 25% — тактическим; • 15% — оперативным.
6. Применение к управлению (менеджменту) научных подходов	Для обеспечения качества управленческих решений руководитель высшего звена должен применять научные подходы к сложным проблемам: системный, маркетинговый, функциональный, нормативный и др.
7. Построение психологического портрета личности	Психологический портрет личности характеризуется следующими компонентами: темпераментом, характером, способностями, направленностью, интеллектуальностью, эмоциональностью, волевыми качествами, общительностью, самооценкой, уровнем самоконтроля, способностью к групповому взаимодействию.
8. Уважение личности	На основе уважения к личности создавать благоприятную обстановку на рабочих местах для раскрытия и поддержки способностей работников и параллельного выявления возможностей развития предприятия.
9. Стимулирование труда подчиненных	Принципы стимулирования: • поощрять открыто, наказывать конфиденциально; • поощрять перспективные решения, а не сиюминутные; • поощрять тех, кто берет на себя риск, а не тех, кто его избегает; • поощрять творческую работу, а не слепое подчинение; • поощрять за результаты работы, а не за объем; • поощрять упрощения, а не бесполезные осложнения; • поощрять качество, а не быструю работу; • поощрять тех, кто работает друг с другом, а не против друг друга.
10. Единоначалие (по А. Файолю)	У каждого исполнителя должен быть только один руководитель. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.
11. Корпоративный дух по А. Файолю	Союз — это сила, которая является результатом гармонии персонала.
12. Научная организация труда на рабочем месте (по А.К. Гастеву)	Основные принципы научной организации труда: • всегда будь активен, инициативен, энергичен; • работай по расписанию, нормируя время ежедневно; планируй и учитывай свою работу; веди деловой блокнот; • в помещении разговаривай мало и негромко; по телефону разговаривай вполголоса и кратко;

	• не кури в рабочем помещении, даже если это собственный кабинет; четко выполняй функции, определенные должностной инструкцией, по принципу: «определенное место для каждого и каждый на своем месте»; • для каждого работника должно быть определенное место и каждый должен быть на своем месте; • экономь время; время — материальная ценность; помни, что экономия твоего рабочего времени есть эффективный источник производственных успехов всего коллектива; • никогда не раздражайся; имей бесконечное терпение; никогда не бранись, следи за своим лексиконом; • будь дисциплинирован; помни, что всякое дело требует исполнительности, дисциплины и инициативы; в работе исходи из фактов анализа деятельности, критически оценивая условия, обстановку, время; • имей ясное видение цели, задачи; • будь кратким; • имей чувство юмора и цени его у других; • будь опрятен и аккуратен во всем; не стыдись элегантности; будь особенно корректен с женщинами; • на рабочем месте не должно быть ничего лишнего, чтобы попусту не суетиться и не искать нужное среди ненужного; • умей преодолевать трудности; никогда при неблагоприятных обстоятельствах не теряй бодрость духа; наоборот, при столкновении с трудностями проявляй больше энергии и настойчивости и добивайся победы; • не бойся экспериментировать; • будь внимателен к чужому мнению, даже если оно неверно; • умей говорить и слушать; • помни, что хорошее настроение положительно влияет на здоровье человека и повышает производительность его труда.
13. Определение очередности выполнения управленческих задач по их значимости (по Д. Эйзенхауэру)	Для определения очередности выполнения задач рекомендуется подразделять их на три типа: • задачи А (очень важные и срочные) — выполнять немедленно; • задачи В (важные и несрочные) — определять, в какие сроки их следует выполнять; • задачи С (менее важные, но срочные) — делегировать подчиненным.
14. Усвоение философии обеспечения качества (по Э. Демингу)	Философия обеспечения качества базируется на 14 тезисах: • совершенствование товара должно быть постоянным; • постоянно совершенствуйте систему производства и его обслуживания; • создайте систему подготовки кадров; • ликвидируйте разобщенность подразделений друг от друга по производственному циклу; • прекращайте практику лозунгов, проповедей и «мобилизации масс»;

	• устраняйте все препятствия, которые лишают работника права гордиться своей работой; • создайте условия для самосовершенствования каждого работника; • создайте систему эффективного руководства, а не надзора; • ясно определите обязанности руководства высшего звена по постоянному улучшению качества продукции и услуг и др.
15. Обеспечение нормального морально-психологического климата в коллективе	Важнейшие признаки благоприятного морально-психологического климата: • доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу; • доброжелательная и деловая критика; • свободное выражение собственного мнения; • отсутствие давления руководителей на подчиненных; • информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел; • удовлетворенность принадлежностью к коллективу; • высокая степень сопереживания; • высокая степень ответственности.
16. Координация работ по качеству, затратам и срокам, функциям управления	Координация выполнения работ должна осуществляться, с одной стороны, по качеству, затратам и срокам, а с другой - по функциям управления.
17. Соблюдение режима труда и отдыха	Типовой режим труда и отдыха руководителей: • первая половина рабочего дня отводится для творческой деятельности, вторая — для рутинной работы, совещаний, встреч; • примерно через 60 мин делаются перерывы продолжительностью 5-7 мин. Рекомендуется менять рабочую позу (сидя, стоя); • обеденный перерыв устанавливается примерно через 3,5-4 ч после начала работы, продолжительность - 30-60 мин; • за 1,5 ч до обеда обязательно проводится физкультурная пауза в сопровождении функциональной музыки; • за 1-1,5 ч до конца работы может быть перерыв в течение 15-20 мин для приема легкой пищи.
18. Управление конфликтами и стрессами	Руководитель должен знать типы конфликтов, определять причины их возникновения, стремиться переводить дисфункциональные последствия конфликта в функциональные, владеть методами разрешения конфликтов и управления стрессами.

В отличие от субъекта, в роли которого выступает, как правило, человек-руководитель, объектом управления в системе управления могут являться как материальные, так и нематериальные явления, процессы, предметы.

Безусловно, главным из них является человек-исполнитель, работу которого можно также рассмотреть в разрезе принципов управления.

К принципам работы исполнителя можно отнести следующие:

1. исполнительность (выполнение задания точно в срок, качество и затраты на его выполнение - в точном соответствии с утвержденным планом);
2. инициативность в совершенствовании технологии, организации труда, повышении его качества, снижении затрат, в нахождении и устранении в работе «узких» мест (по согласованию с руководителем);
3. ведение нормального образа жизни, честность, порядочность;
4. стремление к продвижению по служебной лестнице, удовлетворению высших потребностей, гармоничному развитию личности.

С точки зрения **ресурсного подхода** всякая управленческая проблема решается с привлечением как минимум пяти основных ресурсов: материальных, финансовых, человеческих, информационных и временных.

1. Материальные ресурсы могут включать в себя объекты и предметы труда, в том числе его источники и результаты, участвующие в решении тех или иных задач по достижению поставленных руководителем целей.
2. Финансовые ресурсы (деньги) обеспечивают получение (возобновление) материальных ресурсов в нужном количестве и качестве.
3. Человеческие ресурсы обеспечивают производство продуктов (выполнение работ, оказание услуг), одновременно потребляя (старые) и порождая (новые) материальные и финансовые ресурсы.
4. Информационные ресурсы обеспечивают необходимыми знаниями процессы выполнения множества рабочих процессов по преобразованию старых ресурсов в новые.
5. Временные ресурсы устанавливают возможную длительность запланированных и фиксацию реальных рабочих процессов.

Второй подход связан с рассмотрением принципов эффективного управления **человеческими, информационным и временными ресурсами.**

Принципами эффективного управления **человеческими ресурсами** можно считать:

1) Гуманизм. Данный принцип означает, что управление сотрудниками должно основываться на нормах деловой этики, а также принятых в обществе нормах морали и нравственности.

2) Демократизм. Право участвовать в управлении учреждениями (организациями). Это право реализуется через общие собрания, совещания, конференции, сборы, т.е. коллективные органы, предоставляющие возможность критики действующих норм и внесения конструктивных предложений об улучшении работы учреждения (организации), а также по вопросам социально-культурного и бытового обслуживания.

3) Дифференциация — это расчленение крупных проблем на более мелкие:

- а) по блокам (оперативный, стратегический, инновационный);
- б) направлениям развития (техника, технология, качество, конкурентоспособность продукции и т.д.);
- в) структурным подразделениям;
- г) видам работ (разделение труда) и др.

4) Единоначалие. Данный принцип означает, что производственно-хозяйственной деятельностью предприятия (его подразделения), а также деятельностью того или иного сотрудника руководит только один, уполномоченный на то руководитель.

Следствиями принципа единоначалия являются принципы:

- 5) Единства прав, обязанностей и ответственности.
- 6) Иерархии.
- 7) Единства руководства.
- 8) Исполнительская дисциплина — обязанность подчиненных выполнять указания руководителей.
- 9) Комплексность — рассмотрение проблем в их взаимосвязи и взаимовлиянии. Реализуя этот принцип, субъект управления: обеспечивает

взаимную увязку решаемых задач; координацию взаимодействия различных подразделений внутри учреждения.

10) Научность — необходимость рационального обоснования всех аспектов управленческой деятельности: организационной структуры управления, принципов контроллинга, отбора сотрудников и т.д.

11) Обратная связь. Между объектом и субъектом управления устанавливается механизм обратной связи, для чего используются: диспетчирование, учет и контроль.

12) Профессионализм. Данный принцип предполагает, во-первых, компетентное руководство, а, во-вторых, — компетентное выполнение принятых решений.

13) Регламентация — установление правил, определяющих порядок деятельности учреждения, организации, а также отдельных его структурных подразделений, руководителей, сотрудников.

14) Социально-экономическая адаптация. Управляемая система находится в условиях постоянных социальных и экономических изменений (внешних и внутренних), в связи с чем она должна своевременно реагировать на эти изменения, активно приспосабливаясь к ним. Эффективность социально-экономической адаптации системы во многом зависит от развития творческой инициативы, привлечения к управлению максимально возможного числа сотрудников (работников).

15) Субординация. Принцип субординации предполагает разработку правил служебной дисциплины и установление на их основе системы служебного подчинения младших старшим. Реализуя принцип единоначалия, руководитель принимает решения, обязательные для выполнения всеми сотрудниками (работниками) возглавляемого им коллектива.

16) Целеполагание — знание целей деятельности предприятия и соответствующих им: задач управления; приоритетных направлений развития; тенденций развития всех видов политики предприятия (кадровой,

технической, финансовой и т.д.).

17) Эффективность. Данный принцип охватывает большой круг проблем — от экономической эффективности управления (соотношения затрат и результатов) до поиска эффективных стилей руководства, адекватной мотивации деятельности, совершенствования организационной структуры, оптимизации процессов принятия решений и т.д.

Приведем примерные принципы эффективного управления другим важным ресурсом, определяющим успешное решение управленческих проблем, – **временным** (по Л. Зайверту) [9]:

1. Охватить планом лишь 60 % рабочего дня, оставляя 20 % на решение непредвиденных проблем и 20 % — на творческую деятельность, в том числе на повышение квалификации.
2. Тщательно документировать и контролировать расход времени, чтобы иметь о нем четкое представление. Лучше определять будущие потребности во времени и правильно распределять его.
3. Распределять все задачи в предстоящем периоде на долго-, средне- и краткосрочные и устанавливать приоритет действий по их решению.
4. Всегда последовательно доводить до конца начатое дело.
5. Планировать только такой объем задач, с которым можно реально справиться.
6. Составлять гибкие планы.
7. Стремиться сразу же восполнить потери времени и не откладывать это на потом, когда резервов уже не останется.
8. Использовать для планирования времени специальные бланки и карточки.
9. Переносить невыполненные задачи автоматически в планы следующего периода.
10. Фиксировать в планах не только сами действия, но и ожидаемые результаты.
11. Задавать точные временные нормы и предусматривать на то или иное

дело ровно столько времени, сколько оно действительно требует.

12. Устанавливать точные сроки для всех видов работ, чему в значительной мере способствует самодисциплина.

13. Точно определять приоритеты в делах.

14. Отличать важное от срочного и избегать тирании срочных дел.

15. Определять, какую работу выполнить лично, а какую можно поручить другим.

16. Резервировать время для непредвиденных работ.

17. Постоянно пересматривать и корректировать планы с точки зрения полной реализации задач.

18. Планировать использование личного времени.

19. Резервировать длительные непрерывные периоды времени для решения важных задач и короткие — для мелких вопросов.

20. Отводить в планах время для творческой работы и повышения квалификации.

21. Планировать осуществление рутинных функций — обход фирмы, чтение документов и т. п.

22. Следить за тем, чтобы на непродуктивную деятельность уходило как можно меньше времени.

23. Стараться планировать альтернативно и искать лучший путь.

24. Вносить разнообразие в деятельность, чередовать долгосрочные и краткосрочные работы, индивидуальный и совместный труд.

25. Согласовывать свои планы с коллегами.

К эффективности обеспечения информационными ресурсами также предъявляются определенные требования, которые можно с полным правом назвать **принципами управления информацией** [10]:

1. полнота — отражение в максимальной мере управляемых процессов;
2. достоверность — формирование решений на основе объективных данных;

3. оперативность — поступление данных в сроки, достаточные для принятия своевременного решения;
4. недопустимость неиспользования сведений («шума»), осложняющих принятие решений;
5. точность — невозможность различных толкований;
6. экономичность затрат при сборе информации;
7. максимально возможная сохранность;
8. наибольшее агрегирование (сжатие) при передаче на более высокий уровень управления.

Таким образом, ресурсы в управлении определяют достижимость поставленных задач и реалистичность установленных целей. В то же время их наличие не гарантирует получение заданного эффекта, а только свидетельствует о потенциальной возможности такого получения. Степень приближения к границам заданного эффекта определяется оптимальным подбором ресурсов, а порядок их использования устанавливается разработкой принципов, опирающихся на обширную базу накопленного опыта.

Третий - **функциональный** - подход есть подход операционального характера. Он опирается на логику последовательно протекающих процессов в управлении (администрировании) объектами системы со стороны действующих субъектов управления. А. Файоль определил число и характер администрирования в виде пяти элементов: предвидение, организация, распорядительство, контроль, координирование. Несколько иначе, более укрупнено и не меняя их сути, выражена последовательность этих же функций в современной интерпретации: **планирование, организация, мотивация, контроль.**

Рассмотрим **общие принципы планирования**, включающие: непрерывность, научность, приоритетность, взаимную увязку и координацию.

1. Непрерывность означает, что планирование должно охватывать все этапы работы и распространяться как на длительную перспективу, так и на

более короткие сроки. Бессистемность на каком-либо одном этапе способна разрушить даже хорошо продуманный план, а устранение ее последствий зачастую требует немалых усилий.

2. Научность означает, что планирование должно опираться на достоверную информацию, выполняться научно обоснованными методами с применением математических моделей, информационных технологий, последних достижений науки и техники.

3. Приоритетность означает необходимость правильного выбора «главного звена», от решения которого зависит общий успех дела.

4. Взаимная увязка и координация означает необходимость охвата всех без исключения структурных подразделений организации с целью обеспечения сбалансированности и слаженности совместной работы.

Организационные принципы или принципы организации (в литературных источниках чаще именуются законами) отражают фундаментальные стороны эффективного функционирования всякого коллективного органа. На практике в зависимости от важности организационные принципы условно разделяются на две основные подгруппы. К первой подгруппе относят наиболее важные, основополагающие принципы организации. В их число входят принципы **синергии, самосохранения и развития**. Менее важные принципы организации, такие как принцип информированности-упорядоченности, единства анализа и синтеза, композиции и пропорциональности, относятся ко второй подгруппе. Рассмотрим содержание и сущность перечисленных принципов.

Принцип синергии устанавливает существование такого набора элементов, при котором потенциал системы всегда будет либо существенно больше, либо существенно меньше простой суммы потенциалов, входящих в нее элементов.

Сущность **принципа самосохранения** состоит в объективном стремлении системы во что бы то ни стало сохранить свою целостность с

мобилизацией для этого всего имеющегося в распоряжении потенциала. Иными словами, общая сумма ресурсов организации должна превышать суммарное воздействие внешних и внутренних разрушающих факторов. В противном случае организации грозит разрушение как целостной единице.

Принцип развития выражает заложенное внутри всякой системы стремление достичь наибольшего потенциала роста. Данный принцип вытекает из представления о существовании феномена жизненного цикла системы. Жизненный цикл системы может включать в себя восемь последовательно сменяющих друг друга этапов: инкубационный; становления; роста; зрелости; насыщения; спада; краха и ликвидации. При этом первая половина цикла представляет собой процесс прогрессивного развития, а вторая - регрессивного.

Принцип информированности-упорядоченности устанавливает прямо пропорциональную зависимость нормального стабильного функционирования организации от степени владения информацией о текущем и перспективном состоянии ее внутренней и внешней среды. Этот принцип указывает на необходимость создания, развития и обеспечения эффективной системы сбора, обработки, хранения и передачи информации для принятия адекватных и обоснованных управленческих решений.

Принцип единства анализа и синтеза определяет применение процедур анализа и синтеза к формированию и совершенствованию организационно-штатных структур, целью которых ставится стремление к наиболее экономичным режимам их функционирования.

Принцип композиции и пропорциональности гласит, что всякая организация стремится к сохранению в своей структуре всех композиционно необходимых и пропорционально подобранных элементов.

Непреложным требованием обеспечения эффективности управленческого труда является учет, подбор и использование арсенала **мотивирующих принципов**. Приведем примерный перечень таких

принципов:

1. Любые действия должны быть осмысленными. В первую очередь это относится к тому, кто требует действия от других. И наоборот. Одним из самых трудных испытаний у работника – это выполнение бесполезной работы, результаты которой заведомо не предполагается использовать.

2. Большинство людей ищут радости от работы, удовлетворения своей потребности в личной причастности к результатам деятельности, к работе с людьми. Они хотят, чтобы их действия были важны для кого-то конкретно.

3. Каждый на своем рабочем месте хочет показать, на что он способен. Он хочет доказать свои способности и свою значимость. Он не хочет, чтобы в тех вопросах, в которых компетентен именно он, решения принимались без его участия.

4. Каждый стремится выразить себя в труде, узнать себя в каких-то результатах, иметь доказательство того, что он может что-то сделать. Это «что-то» по возможности должно получить имя своего создателя. Это относится и к работнику, и к коллективу работающих.

5. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как можно улучшить свою работу, ее организацию. Он хочет реализовать свои цели и не боится санкций. Он рассчитывает на то, что его предложения встретят заинтересованно.

6. Людям нравится ощущать свою значимость. Каждый сотрудник знает, как важен его труд для общего успеха.

7. Каждый человек стремится к успеху. Успех – это реализованные цели. У сотрудников выработаны цели, достижение которых поддается измерению по уровню и срокам выполнения.

8. Успех без признания приводит к разочарованию. Каждый хорошо работающий сотрудник с полным правом рассчитывает на признание и поощрение – и материальное, и морально-психологическое.

9. По тому, каким способом, в какой форме и с какой скоростью сотрудники

получают информацию, они оценивают, какова их реальная значимость в глазах непосредственного начальника и управляющих вообще. Если их доступ к информации затруднен, если информацию они получают с опозданием, они чувствуют себя приниженными.

10. Сотрудники негативно относятся к тому, чтобы решения об изменениях в их работе и рабочих местах, даже если эти изменения позитивны, принимались без учета их знаний и опыта.

11. Каждому требуется информация о качестве собственного труда. Сотруднику она нужнее, чем его начальнику. К тому же она должна быть оперативной, чтобы работник мог вносить коррективы в свои действия. Каждый хочет знать масштаб, которым его измеряют, и с самого начала, а не тогда, когда время ушло.

12. Для любого работника контроль со стороны неприятен. Каждая работа выигрывает от максимально возможной степени самоконтроля. Непосредственно видимые результаты действия повышают мотивацию персонала к работе.

13. Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Повышенные требования, дающие шанс дальнейшего развития, принимаются гораздо охотнее, чем заниженные. Если работа примитивна и не предоставляет возможностей развития, можно практиковать смену видов деятельности.

14. Сотрудники остро реагируют, если их старания и полученные результаты приводят только к тому, что их еще больше загружают. Особенно, если это никак не компенсируется в денежном отношении. Так «убивают» инициативу.

15. Должно быть обеспечено свободное пространство для инициативы в организации производства, для индивидуальной ответственности работников во всей управленческой цепочке.

Завершают функциональный цикл принципов управления **принципы**

контроля, обеспечивающие обратную связь и устойчивое функционирование системы управления [11], [12], [13]:

1. всеохватность;
2. централизованность (руководитель должен первым знать обо всех серьезных отклонениях, сбоях от установленного плана, а если это невозможно, то контролировать самые важные участки работы);
3. адекватность содержанию деятельности (система контроля должна быть приспособлена к характеру деятельности конкретной организации);
4. контроль должен быть прямым (осуществляется непосредственным руководителем, отвечающим за выполнение соответствующих планов);
5. стратегическая направленность (отражение общих приоритетов организации и их поддержка);
6. объективность (недопустимость использования личных симпатий и антипатий руководителя в отношении кого-либо из подчиненных и, более того, использования контроля как «карательного» средства в работе с персоналом, в особенности, когда у руководителя имеется предубеждение против того или иного сотрудника; достигается введением системы контроля по объективным показателям, понятным и принятым всеми членами коллектива);
7. гибкость (приспособление к происходящим изменениям);
8. контроль должен быть опережающим (должен давать сигнал об отклонениях еще до того, как они пройдут точку невозврата, чтобы можно было вовремя поправить положение);
9. нацеленность на решение проблемы (а не только на ее выявление и констатацию);
10. простота (обеспечивает быстрое понимание целей и инструментов контроля, а значит, и поддержку существующей системы контроля сотрудниками организации);
11. приоритетность ключевых точек (руководителю нет необходимости

проверять все до мелочей, достаточно сосредоточить внимание на узловых моментах деятельности, по которым можно судить о ходе выполнения работ);

12. регулярность (промежуток времени между операциями контроля должен быть оптимальным и постоянным; это обеспечивает высокую активность контроля и возможность принятия действенных мер в случае необходимости);

13. стандартизированность (критерии эффективности работы должны быть выражены в поддающихся проверке количественных или качественных показателях, дающих четкое и однозначное представление о результативности деятельности);

14. своевременность (обеспечение возможности устранять отклонения прежде, чем они примут серьезные размеры);

15. экономичность (преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на ее обеспечение ее функционирования);

16. автоматизация (должен осуществляться в установленные сроки и заведенном порядке при минимальном вмешательстве руководителя);

17. соответствие системы контроля личности руководителя (система контроля должна выбираться индивидуально для каждого руководителя с учетом его личностных особенностей);

18. ориентация на человеческий фактор и т.д.

Рассмотренные выше принципы управления целесообразно дополнить принципами, открытыми и применяемыми с позиций деятельностного подхода в рамках разнообразной управленческой деятельности. Поскольку таких направлений насчитывается несколько десятков, ниже будут рассмотрены принципы наиболее значимых и достаточно исследованных направлений деятельности в сфере управления.

Принципы принятия управленческих решений [14], [15]:

1. Принцип системности. Многие предприятия работают вхолостую, испытывают стрессовые ситуации, финансовые потери, на них наблюдается

демотивация сотрудников. И все это потому, что либо не были оптимальными принятые решения, либо решения были правильные, но их реализация натолкнулась на трудности из-за того, что было «забыто» нечто существенное. Принцип системности как раз и ориентирует на всесторонний учет значимых факторов.

2. Принцип стандартизации. Суть его состоит в том, что большинство реальных управленческих ситуаций может быть сведено к набору так называемых стандартных или базовых. Процедуры выработки и реализации управленческих решений для стандартных ситуаций детально разработаны, а действия руководителя в этих случаях хорошо известны из практики.

В случае, если управленческая ситуация не укладывается целиком в рамки стандартной, изучается возможность ее расчленения на стандартную и нестандартную части. Для нестандартной части ситуации необходим специальный анализ с целью нахождения специального, особого для данного случая решения.

3. Принцип оптимальной информированности. Рациональные управленческие решения достижимы, когда им соответствует достаточная информационная база. Причем для каждого из управленческих уровней существует оптимальный размер информационной базы, определяемый некоторым набором факторов.

4. Принцип автоматизма реализации управленческих решений. Принцип заключается в том, чтобы принятое руководителем решение автоматически (то есть обязательно, в максимально короткие сроки и в неискаженном виде) доводилось до требуемого уровня и становилось практическим руководством к действию.

Чтобы реализовать этот принцип, необходима система хорошо отлаженных и взаимоувязанных управленческих механизмов. Если такие механизмы отсутствуют или их совокупность недостаточна, любое, даже самое хорошее решение может остаться нереализованным или его выполнение неоправданно

затягивается.

5. Принцип учета вероятных последствий. Рациональное управленческое решение предполагает учет вероятных последствий его реализации.

6. Принцип свободы выбора. Если у руководителя, принимающего решение, нет или недостаточно условий для выбора из множества возможных вариантов, то достижение эффективного решения маловероятно. Вышестоящий руководитель, связывающий «по рукам и ногам» нижестоящего руководителя, не вправе требовать принятия им эффективных решений.

7. Принцип ответственности. Принимающий решения несет ответственность за результаты реализации принятого решения. Это в равной степени относится и к коллегиально (коллективно) принятому решению.

8. Принцип соразмерности прав и ответственности. Наихудшие решения, как правило, принимаются тогда, когда имеющий право принимать решения не несет за них никакой ответственности и когда тот, на кого возложена ответственность, не имеет права решать.

Данный принцип предполагает оптимальное распределение обязанностей и ответственности между руководителем и исполнителем разного уровня, а именно: уровень ответственности и степень компетентности лица, принимающего решение, должны соответствовать содержанию и уровню его функциональных обязанностей.

9. Принцип творчества. Творчество - это неременный атрибут эффективного управления. Творческий подход требуется, когда стандартным решениям не хватает эффективности и силы. Он необходим для уточнения проблем и поиска идей, выходящих за пределы обычных рамок для того, чтобы подвергнуть сомнению устаревающие базовые предположения.

10. Принцип своевременности. Он ориентирует на выбор наилучшего момента для принятия решения. Решение не даст ожидаемого эффекта, если оно преждевременно и, тем более, если оно запоздало. Напрашивается аналогия со стрельбой по движущейся мишени. Преждевременный выстрел

здесь столь же результативен, как и выстрел, сделанный с опозданием.

11. Принцип единства единоначалия и коллегиальности. Единоначалие и коллегиальность, на первый взгляд, исключают друг друга. Первое предполагает персональную ответственность за принятие решения и соответствующее право, второе — коллективную ответственность и право. Однако на самом деле они могут быть удачно совмещены. Скажем, руководитель при подготовке решения активно консультируется с подчиненными (коллегиальность) и с учетом их мнения принимает решение, беря на себя всю полноту ответственности (единоначалие). Коллегиальность в данном случае выражается в неявной форме, хотя она может проявиться и более явно (например, при коллективном обсуждении альтернативных предложений).

12. Принцип соучастия. Данный принцип означает активное и непосредственное участие в принятии решения тех, кого оно касается. Нарушение принципа приводит к тому, что люди привыкают быть только исполнителями, считают, что участвовать в решении производственных проблем — не их дело. Такой подход формирует и закрепляет известный стереотип мышления: «Наше дело маленькое, пусть за нас начальство думает». У этого стереотипа есть негативная сторона: работники могут выполнять работу, зная, что она ведет к ошибочным результатам.

Принципы управления персоналом.

Основными принципами управления персоналом являются: реалистичность, эффективность, последовательность, гибкость, открытость [16]. Коротко охарактеризуем каждый из перечисленных принципов.

1. Принцип реалистичности заключается в объективной, взвешенной и всесторонней оценке ситуации в области управления персоналом. Такая оценка обычно основывается на данных об экономико-финансовой и социально-демографической ситуации, складывающейся вокруг предприятия, а также о преимуществах и недостатках, характеризующих деятельность

предприятия.

2. Принцип эффективности означает, что управление персоналом целиком и полностью подчинено обеспечению наивысшей экономической эффективности деятельности предприятия.

3. Принцип последовательности предполагает «пошаговое» выполнение организационных и иных мероприятий, предусмотренных программой организационного развития предприятия и оперативным планом работы с персоналом.

4. Принцип гибкости подразумевает своевременное и адекватное реагирование должностных лиц и структурных подразделений, ответственных за управление персоналом, на возможные или реальные изменения в условиях функционирования предприятия, влекущие за собой необходимость корректировки программ и планов деятельности, а в отдельных случаях - смену стратегии управления персоналом, пересмотр приоритетов политики управления персоналом и т.п.

5. Принцип открытости заключается в восприимчивости предприятия к передовым технологиям и опыту управления персоналом, их заимствовании, адаптации к условиям предприятия и последующем эффективном использовании.

Принципы управления логистикой

Принципы логистики, как и во множестве других наук, были выработаны на основе обобщения опытных данных, полученных из наблюдений за логистическими процессами [17]:

1. Принцип рациональности. Характерной чертой развития логистической системы предприятия является выбор наиболее подходящего варианта логистической системы. Выбираются такие управленческие решения, которые являются лучшими (оптимальными) по комплексу показателей для заданных условий. Задача заключается не в том, чтобы найти решение лучше существующего, а в том, чтобы найти самое лучшее решение из всех

ВОЗМОЖНЫХ.

2. Принцип эмерджентности. Эмерджентность (целостность) — это свойство логистической системы выполнять заданную целевую функцию, реализуемую только системой в целом, а не отдельными ее элементами. Чем крупнее логистическая система предприятия и чем больше различие в размерах между частью и целым, тем выше вероятность того, что свойства целого могут сильно отличаться от свойств частей.

3. Принцип системности. Принцип предполагает подход к логистической системе как к объекту, представленному совокупностью взаимосвязанных частных элементов (функций), реализация которых обеспечивает достижение нужного эффекта в требуемые сроки, при необходимых трудовых, финансовых и материальных затратах, с минимальным ущербом для окружающей среды. Таким образом, принцип системности охватывает все стороны объекта и предмета в пространстве и во времени.

4. Принцип иерархии. Иерархия есть тип структурных отношений в сложных многоуровневых логистических системах, характеризующихся упорядоченностью и организованностью взаимодействий между отдельными уровнями по вертикали. Иерархические отношения имеют место во многих логистических системах, для которых характерна как структурная, так и функциональная дифференциация, т. е. способность к реализации определенного круга логистических функций. Причем на более высоких уровнях осуществляются функции интеграции и согласования (координации).

5. Принцип интеграции. Интегративные свойства проявляются в результате совмещения элементов до целого, совмещения функций во времени и в пространстве. Логистическая система как упорядоченная совокупность элементов с определенными связями обладает особыми системными свойствами, не присущими отдельным элементам и позволяющими получить синергический эффект — эффект от совмещения действий.

6. Принцип формализации. Формализация предполагает получение

количественных и качественных характеристик функционирования логистической системы предприятия.

7. Принцип учета и точного измерения логистических издержек на протяжении всей логистической цепи - необходимое условие эффективного управления.

Принципы управления качеством

В прямом виде принципы управления качеством сформулированы в трудах ряда специалистов и названы их именами. Широко известны труды Э. Деминга в области философии качества «Качество, производительность и конкурентоспособность» и «Выход из кризиса», которые послужили основанием для изложения его взглядов на управление качеством. Ниже приведены так называемые 14 принципов Деминга [18], [19]:

1. Постоянство цели. Постоянное, непрерывное улучшение качества продукции, услуг, деятельности организации.

2. Новая философия. Восприятие необходимости глубоких фундаментальных изменений в организации, лидерство менеджеров на пути к переменам.

3. Уничтожение зависимости от массового контроля. Исключение зависимости от массовых проверок и инспекций как способа достижения качества путем «встраивания» качества в продукцию.

4. Отказ от практики закупок по самой дешевой цене. Уменьшение числа поставщиков одного и того же продукта путем отказа от услуг тех, кто не смог подтвердить качество своей продукции.

5. Улучшение каждого процесса. Постоянный поиск и решение проблем в рамках каждого процесса.

6. Введение в практику подготовки и переподготовки кадров. Обучение является такой же частью процесса улучшения качества, как и собственно производственный процесс.

7. Учреждение лидерства. Важную роль в процессе улучшения

деятельности играет система управления персоналом. Процесс руководства сотрудниками должен помогать им лучше делать свою работу.

8. Изгнание страхов. Поощрение эффективных двусторонних связей и других средств для искоренения страхов, опасений и враждебности внутри организации, с тем чтобы каждый мог работать более эффективно.

9. Разрушение барьеров. Исследования, проектирование, производство и реализация должны осуществляться вместе, чтобы предвидеть проблемы производства и эксплуатации.

10. Отказ от пустых лозунгов и призывов. Откажитесь от использования плакатов, лозунгов и призывов к работникам, которые требуют от них бездефектной работы, нового уровня производительности и т. п., но ничего не говорят о методах достижения этих целей.

11. Устранение произвольно установленных заданий и количественных норм. Устраните рабочие инструкции и стандарты, которые устанавливают произвольные нормы, квоты для работников и количественные задания для руководителей, замените их поддержкой и помощью со стороны вышестоящих руководителей с тем, чтобы непрерывно совершенствовать качество и производительность.

12. Работники должны иметь возможность гордиться своим трудом. Упраздните почасовиков среди рабочих, управляющих и инженеров; упраздните определение годовых и других рейтингов и управление постановкой задачи.

13. Поощрение стремления к образованию и совершенствованию. Учредите программу образования и поддержки самосовершенствования для всех работников.

14. Действия для осуществления изменений. Позвольте каждому работать так, чтобы достигать изменений. Координация работ всех людей, связанных с организацией, внесет значимый вклад в снижение вариаций и оптимизацию системы в целом.

Другой специалист в области качества - Дж. Джуран [20] - известен разработкой модели системы качества, получившей название «спираль качества». По сути эта модель представляет собой принцип-модель с отображением процесса непрерывного формирования и улучшения качества продукции на всех стадиях ее жизненного цикла и состоит из 14 пунктов: 1 — обследование рынка и изучение эксплуатационных показателей качества продукции; 2 — составление проектных заданий на изготовление продукции улучшенного качества; 3 — проектно-конструкторские работы; 4 — составление технических условий для процесса производства изделий; 5 — разработка технологии и подготовка производства; 6 — приобретение материалов, комплектующих изделий и деталей, технологического оборудования и инструмента; 7 — изготовление инструмента, приспособлений и контрольно-измерительных приборов; 8 — изготовление продукции; 9 — технический контроль процесса производства; 10 — технический контроль готовой продукции; 11 — испытание продукции; 12 — сбыт; 13 — техническое обслуживание в период эксплуатации; 14 — обследование рынка и изучение эксплуатационных показателей качества продукции.

Известный специалист в области управления качеством Ф. Кросби в работах «Качество бесплатно», «Качество без слез», «Искусство выбора своего собственного светлого пути» сформулировал свои четыре принципа управления качеством [21]:

- 1) качество определяется как соответствие требованиям, поэтому требования к продукции должны быть четко установлены, что является обязанностью руководства предприятия;
- 2) качество достигается предупреждением, а не оценкой;
- 3) измерителем качества служит цена несоответствия (потери от несоответствия требованиям), а не какие-либо индексы;
- 4) единственный приемлемый стандарт качества на предприятии — это

отсутствие дефектов.

А. Фейгенбаум, один из основоположников концепции всеобщего управлением качеством, в работе «Контроль качества: принципы, практика и администрирование» [22] выработал собственную принцип-модель системы качества, основанную на контроле, включающую 17 пунктов: 1 — выбор методов контроля; 2 — оценка поставщика; 3 — разработка планов приемки материалов и оборудования; 4 — контроль измерительных приборов; 5 — оптимизация стоимости качества; 6 — организация системы обеспечения качества; 7 — испытание прототипов изделий, определение их надежности; 8 — исследование эффективности различных методов контроля; 9 — анализ стоимости качества; 10 — разработка технологии контроля качества; 11 — обратная связь и контроль качества; 12 — разработка системы сбора информации о качестве; 13 — контроль новых проектов; 14 — входной контроль материалов; 15 — контроль производственных процессов и изделий; 16 — анализ производственных процессов; 17 — комплексный контроль качества.

Резюмируя основные идеи концепции К. Ишикавы «Управление качеством в рамках всей компании», можно выделить следующие принципы управления качеством [23]:

1. управление качеством — одна из первостепенных задач организации, означающая перестройку мышления в области управления;
2. внедрение комплексного управления качеством в организации способствует ее процветанию и эффективной деятельности;
3. ориентация на качество обеспечивает долгосрочное получение прибылей;
4. ориентация всех без исключения подразделений на достижение конечной цели;
5. комплексное управление качеством — это управление, ориентирующееся на факты;

6. человек в системе управления — основа комплексного управления качеством;

7. управление качеством — это сочетание высокого профессионализма и четкой организации.

Основные принципы, составляющие философию качества Г. Тагути, можно обозначить следующими положениями [24]:

1. важнейшая мера качества - суммарные потери для общества, порождаемые этим продуктом;

2. постоянное улучшение качества и снижение затрат - необходимое условие сохранения конкурентоспособности;

3. программа постоянного улучшения качества - непрерывное уменьшение отклонений рабочих характеристик продукта относительно заданных величин;

4. потери потребителей, связанные с отклонениями при функционировании продукта, приблизительно пропорциональны квадрату отклонений рабочих характеристик от их заданных значений;

5. качество и стоимость готового продукта определяются в большей степени процессами его разработки и изготовления.

Вышеприведенный обзор и структуризация принципов показали, что многие принципы связаны между собой тем или иным образом, вне зависимости от выбранного подхода и признаков, по которым ведется классификация принципов, и вне зависимости от выбора объектов управления. Таким образом, такие принципы можно считать инвариантными (неизменяемыми при преобразованиях) [25], например, по отношению к выбору подходов и признаков, по которым ведется классификация принципов, и к выбору объектов управления (организаций). Если из вышеуказанного многообразия принципов можно выделить принципы, являющиеся инвариантными, которые предлагается обозначить **инвариант-принципами** [26], то тогда можно говорить и о существовании инвариантных связей и отношений в «визуально наблюдаемой» сфере менеджмента.

Очевидно, что общая направленность всех без исключения инвариант-принципов лежит в стремлении к установлению порядка, т.е. гармоничному, сбалансированному, предсказуемому состоянию (расположению, движению и т.д.) элементов и частей внутри организации как системы. Следовательно, инвариант-принципы выступают в менеджменте важным инструментом в вопросах разработки, принятия и реализации управленческих решений и обеспечивают успешность достижения поставленных целей организации.

Список литературы

1. Словарь русского языка: в 4-х т. / АН СССР, Ин-т рус. яз.; под ред. А.П. Евгеньевой, – 3-е изд. стереотип. - М.: Русский язык, - Т. I. А – Й. - 1985. - 530с.
2. Толковый словарь русского языка. Т.2. / Под ред. проф. Д.Н. Ушакова. М.: ГИЗД иностран. и национ. словарей, 1938. - 1040 с.
3. Левичев, О.Ф. Современная дидактика: закон сохранения информации. [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.eidos.ru/journal/2009/0831-4.htm>.
4. Taylor, F.W. The Principles of Scientific Management. - New York: Harper & Brothers, 1911.
5. Emerson, H. The Twelve Principles of Efficiency. - New York, 1912. - PP. 176.
6. Fayol, Henri Administration industrielle et générale. - Paris. - Dunod et Pinat. - 1917. - 174 p.
7. Metcalf, H.C. and Urwick, L.F. Dynamic Administration: Collected Papers of Mary Purker Follet. - Bath: Management Publications Trust, 1941.
8. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. 4-е изд. / Р. А. Фатхутдинов. — СПб.: Питер, 2003. С. 470.
9. Зайверт, Л. Ваше время — в Ваших руках: (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время): Пер. с нем./Авт. предисл. В. М. Шепель. — М.: Экономика, 1990. 232 с.

10. Основы социального управления: Учебное пособие / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др. Под ред. В.Н. Иванова.— М.: Высш. шк., 2001. С. 93.
11. Кочерин, Е.А. Основы государственного и управленческого контроля. —М.: Информ.-изд. дом «Филинь», 2000. С. 15.
12. Травин, В.В. Принципы и технология управленческого контроля: самая суть. [Электронный ресурс]. - URL: http://www.elitarium.ru/2008/08/20/upravlencheskij_kontrol.html.
13. Белова, С.Н. Становление и развитие финансового контроля в министерстве внутренних дел: монография / под общ ред. А.П. Опальского. Коллектив авторов: Опальский А.П., Белова С.Н., Кончаков Ю.В., А.В. Бухаркин, Ю.М. Сербул, Ш.А. Гаджиев. - М., 2014. – 88 с.
14. Основы социального управления: Учебное пособие / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др. Под ред. В.Н. Иванова.— М.: Высш. шк., 2001. С. 20.
15. Гапоненко, В.Ф. Особенности разработки управленческих моделей по обеспечению финансовыми и материально-техническими ресурсами в тыловых подразделениях. / В сб.: Теоретические и практические проблемы развития уголовно-исполнительной системы в Российской Федерации и за рубежом. Сборник тезисов выступлений и докладов участников Международной научно-практической конференции. В 2-х т., 2018. - С. 96.
16. Рогожин, М.Ю. Управление персоналом. – М.: ИндексМедиа, 2006. С.17-18.
17. LearnLogistic.RU транспортная логистика, коммерческая логистика. Учебно-методический проект. [Электронный ресурс]. - URL: <http://learnlogistic.ru/osnovnye-principy-logistiki/>.
18. Deming, W. Edwards Quality Productivity and Competitive Position. / 1st Edition. - Boston: MIT Press, 1982. - 373 p. 316.
19. Deming, W. Edwards Out of the Crisis. / MIT Centre for Advaced Engineering. - Boston: MIT Press, 1986. - 448 p.
20. Juran, Joseph M. Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran (1 ed.). - New York City: McGraw-Hill, 2004. - 379 p.

21. Crosby, Philip Quality is Free. / P. Crosby. - New York: McGraw-Hill, 1979. - 309 p.
22. Feigenbaum, A.V. Quality control, principles, practice, and administration. - 1st ed. - New York: McGraw-Hill, 1951. - 443 p.
23. Ишикава, К. Японские методы управления качеством. / К. Ишикава. - М. Экономика, 1988. - 199 с. 130.
24. Taguchi, Genichi, Chowdhury, Subar, Yuin, Wu. Taguchi's Quality Engineering Handbook. - Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005. - 1662 p.
25. Ожегов, С.И., Шведова, Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. - 4-е изд., доп. - М.: Изд. ООО «А ТЕМП», 2006. - 944 с.
26. Гиюев, Г.В. Управленческо-методологические аспекты формирования инфраструктуры органов внутренних дел: Дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05 / Гиюев Георгий Вартанович. СПб., 2019. - 402 с. / <https://unecon.ru/sites/default/files/dissgioevgv.pdf>.

References

1. Evgenyeva, A.P. (Eds). (1985). *Slovar russkogo yazyka: v 4-kh t.* AN SSSR. In-t rus. yaz. 3rd ed. Moscow: Russkiy yazyk. T. I. A – Y.
2. Ushakov, D.N. (Eds). (1938). *Tolkovyy slovar russkogo yazyka. T.2.* Moscow: GIZD inostran. i natsion. slovarey.
3. Levichev, O.F. (2009). *Sovremennaya didaktika: zakon sokhraneniya informatsii.* Available at: <http://www.eidos.ru/journal/2009/0831-4.htm>.
4. Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management.* New York: Harper & Brothers.
5. Emerson, H. (1912). *The Twelve Principles of Efficiency.* New York.
6. Fayol, Henri (1917). *Administration industrielle et générale.* Paris: Dunod et Pinat.
7. Metcalf, H.C. & Urwick, L.F. (1941). *Dynamic Administration: Collected Papers of Mary Purker Follet.* Bath: Management Publications Trust.

8. Fathutdinov, R. A. (2003). *Proizvodstvennyj menedzhment: Uchebnik dlya vuzov. 4-e izd.* [Production management: Textbook for universities. 4th ed.]. SPb: Piter.
9. Zajvert, L. (1990). *Vashe vremya — v Vashih rukah: (Sovety rukovoditelyam, kak effektivno ispol'zovat' rabochee vremya)* [Your time is in your hands: (Advice to managers on how to effectively use working time)]. Moscow: Ekonomika.
10. Gladyshev, A.G, Ivanov, V.N., Patrushev, V.I. et al. (2001). *Osnovy social'nogo upravleniya: Uchebnoe posobie.* [Basics of social management: Textbook. Ed. by Ivanov V.N.]. Ivanov V.N.(Ed). Moscow: Vyssh. shk.
11. Kocherin, E.A. (2000). *Osnovy gosudarstvennogo i upravlencheskogo kontrolya* [Fundamentals of state and managerial control]. Moscow: Inform.-izd. dom «Filin'», p. 15.
12. Travin, V.V. (2008). *Principy i tekhnologiya upravlencheskogo kontrolya: samaya sut'* [Principles and technology of management control: the very essence]. Available at: http://www.elitarium.ru/2008/08/20/upravlencheskij_kontrol.html.
13. Belova, S.N. (2014). *Stanovlenie i razvitie finansovogo kontrolya v mi-nisterstve vnutrennih del: monografiya* [The formation and development of financial control in the Ministry of Internal Affairs: monograph]. Moscow.
14. Gladyshev, A.G, Ivanov, V.N., Patrushev, V.I. et al. (2001). *Osnovy social'nogo upravleniya: Uchebnoe posobie.* [Basics of social management: Textbook. Ed. by Ivanov V.N.]. Ivanov V.N. (Ed). Moscow: Vyssh. Shk, p. 20.
15. Gaponenko, V.F. (2018). *Osobennosti razrabotki upravlencheskih modelej po obespecheniyu finansovymi i material'no-tekhnicheskimi resursami v tylovyyh podrazdeleniyah. Teoreticheskie i prakticheskie problemy razvitiya ugolovno-ispolnitel'noj sistemy v Rossijskoj Federacii i za rubezhom. Sbornik tezisov vystuplenij i dokladov uchastnikov Mezhduna-rodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. V 2-h t.* [Features of the development of managerial models to provide financial and material and technical resources in the rear units. Theoretical and practical problems of the development of the penal system in the Russian Federation and abroad. Collection of theses of speeches and reports of participants of the International scientific-practical conference. In 2 vols]. p. 96.
16. Rogozhin, M.Yu. (2006). *Upravlenie personalom* [Personnel Management]. Moscow: IndeksMedia. p.17-18.
17. LearnLogistic.RU *Transportnaya logistika, kommercheskaya logistika. Uchebno-metodicheskiy proekt* [Transport logistics, commercial logistics.

Educational project]. Available at: <http://learnlogistic.ru/osnovnye-principy-logistiki/>.

18. Deming, W. Edwards (1982). *Quality Productivity and Competitive Position. 1st Edition*. Boston: MIT Press. p. 316.

19. Deming, W. Edwards (1986). *Out of the Crisis. MIT Centre for Advanced Engineering*. Boston: MIT Press.

20. Juran, Joseph M. (2004). *Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran (1 ed.)*. New York City: McGraw-Hill.

21. Crosby, Philip (1979). *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill.

22. Feigenbaum, A.V. (1951). *Quality control, principles, practice, and administration. 1st ed.* New York: McGraw-Hill.

23. Ishikawa, K. (1988). *Yaponskie metody upravleniya kachestvom* [Japanese methods of quality management]. Moscow: Ekonomika.

24. Taguchi, Genichi, Chowdhury, Subar, and Yuin, Wu. Taguchi's (2005). *Quality Engineering Handbook*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

25. Ozhegov, S.I., SHvedova, N.Yu. (2006). *Tolkovyj slovar' russkogo yazyka: 80 000 slov i frazeologicheskikh vyrazhenij. - 4-e izd., dop.* [Explanatory Dictionary of the Russian Language: 80,000 words and phraseological expressions. - 4th ed., Ext.]. Moscow: Izd. OOO «A TEMP».

26. Gioev, G.V. (2019). *Upravlenchesko-metodologicheskie aspekty formirovaniya infrastruktury organov vnutrennih del*. [Managerial and methodological aspects of the formation of the infrastructure of internal Affairs bodies], Saint-Petersburg, pp. 402. Available at: <https://unecon.ru/sites/default/files/dissgioevgv.pdf>.