Введение

В данной работе будет проведен анализ компании ОАО «Рот Фронт» как одной из крупных предприятий пищевой промышленности с богатой историей.

Целью данной работы является проведение комплексного анализа деятельности ОАО «Рот Фронт», для достижения которой необходимо решить ряд задач:

-провести анализ динамики развития организации;

-провести анализ истории развития компании;

-сделать анализ основных показателей деятельности объекта исследования;

-провести анализ общей системы управления, его стиля.

По итогам поведенного комплексного анализа необходимо сделать выводы о фактическом положении предприятия, а также рассмотреть возможные резервы для улучшения положения и повышения эффективности деятельности предприятия.

Предприятие ОАО «Рот Фронт» по форме собственности является обществом с ограниченной ответственностью, то есть уставные накопления которого, поделены на детерминированное число акций. Кондитерская фабрика была основана в 1826 году купцами Леновыми.. Мастерская располагалась в районе старой Москвы — в Замоскворечье, на улице Малая Болвановка В 1895 году в мастерской трудятся 68 человек. В 1911 году на выставке в Риме получили высшую награду - GRAN PREMIO. Революционные события 1917 года пошатнули положение кондитеров. И хозяева фабрики продают её Всероссийскому Центральному Союзу потребительских обществ. Фабрика называется: «Кондитерская фабрика Центросоюза».

В военные годы, с 1941 по 1944 годы, работа фабрики была изменена. Оборудование карамельного цеха было эвакуировано в Среднюю Азию, в город Алма-Аты. Производство кондитерских изделий было уменьшено почти в 8 раз. Не снижался только выпуск шоколада. Так же вырабатывали пищевые концентраты, галеты, макаронную крупу и другие продукты, необходимые для фронта. Это время можно обозначить как первую точку бифуркации в следствие неблагоприятных внешних условий.

В 1971 году, произошло объединение московской кондитерской фабрики «Рот Фронт» и московской кондитерской фабрики им. Марата – появился кондитерский комбинат «Рот Фронт». Объединение послужило толчком к росту в деятельности фабрики.

К Олимпийским играм 1980 года, создается цех по производству жевательной резинки. До этого, полюбившуюся молодежью жевательную резинку, не выпускало ни одно предприятие России. 1985-1990 годы - проводится полная реконструкция цехов с установкой самого современного оборудования, с высокой механизацией всех процессов производства. Это время можно охарактеризовать как точка роста, фабрика приблизилась к пиковой точке своего развития. Однако уже в 1990-х в следствие внешних условий деятельность компании опять начинает свой спад.

Начало 1990-х годов было для коллектива комбината «Рот Фронт» сложным. В апреле 1992 года было зарегистрировано АОЗТ «Рот Фронт». В 1997 году предприятие реорганизуется в Открытое Акционерное Общество – ОАО «РОТ ФРОНТ».

В 2002 году создается Холдинг «Объединенные кондитеры». К этому времени мировые производители кондитерских изделий серьёзно закрепились на кондитерском рынке России. В России практически не осталось крупных независимых производителей, кроме «Рот Фронт», «Красный Октябрь», и «Кондитерский концерн Бабаевский». Фабрика «Рот Фронт» вошла в Холдинг вместе с другими московскими и региональными кондитерскими фабриками.

В 2005 году ОАО «Рот Фронт» награждается Дипломом победителя Всероссийского конкурса «Лучшие российские предприятия» в номинации «За высокую финансовую эффективность».

Все развитие производства ОАО «РОТ ФРОНТ» осуществляется за счет собственных инвестиций.

Основными видами деятельности общества являются производство, а также оптовая и розничная продажа кондитерских изделий.

В качестве основных факторов, влияющих как на состоянии отрасли в целом, так и на деятельность общества, можно указать:

- экономическую, политическую и климатическую ситуации в регионах - поставщиках сырья (какао-бобы, сахар и др.)

- возможные изменения в законодательстве Российской Федерации о валютном регулировании, налоговом и таможенном законодательстве;

- уровень покупательской способности населения.

Общие тенденции развития кондитерской отрасли в отчетном 2009 году ОАО «РОТ ФРОНТ» оценивает как умеренно оптимистичные.

Чистая прибыль ОАО "РОТ ФРОНТ" за 2016 год снизилась до 295,54 млн. руб. с 376,30 млн. руб. годом ранее. Продажи компании выросли на 1,18% до 11,80 млрд. руб. с 11,66 млрд. руб. годом ранее. Cебестоимость продукции компании выросла на 3,52% до 11,08 млрд. руб. "РОТ ФРОНТ" за 2016 год получил прибыль до налогообложения в 371,32 млн. руб., что на 24,74% меньше показателя за аналогичный период прошлого года.[[1]](#footnote-1)[[2]](#footnote-2)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** |
| Выручка (Тыс.руб.) | 7 942 750,00 | 8 399 709,00 | 8 947 232,00 | 10 112 824,00 | 11 662 766,00 | 11 800 367,00 |
| Чистая прибыль (убыток)  (Тыс.руб.) | 488 794,00 | 518 507,00 | 734 543,00 | 441 339,00 | 376 299,00 | 295 543,00 |

Организационная структура предприятия утверждается решением Совета директоров. В соответствии с основными направлениями деятельности предприятия в организационную структуру входят:

Административный персонал и структурные подразделения, непосредственное руководство которым осуществляет генеральный директор:

- Юрисконсульт;

- Отдел кадров;

- Секретарь руководителя;

- Инженер по техническому надзору;

- Инженер по ГО и ЧС;

- Мастер административно- хозяйственного участка;

- Производственная лаборатория:

В состав производственной лаборатории входит пост радиационного контроля;

- Администратор вычислительной сети;

Административный персонал и структурные подразделения, непосредственное руководство которыми осуществляет заместитель генерального директора по капитальному строительству:

- Отдела капитального строительства:

В состав отдела капитального строительства строительно-монтажная бригада.

Административный персонал и структурные подразделения, непосредственное руководство которыми осуществляет заместитель генерального директора по финансам и экономике:

- Бухгалтерия;

- Экономический отдел;

- Инженер по отгрузке готовой продукции;

Административный персонал и структурные подразделения, непосредственное руководство которыми осуществляет главный инженер.

В состав производственно-технического отдела входят начальники технологических смен;

- Инженер по охране труда и технике безопасности;

- Инженер по охране окружающей среды;

Административный персонал и структурные подразделения, непосредственное руководство которым осуществляет заместитель генерального директора по техническому обеспечению:

- Отдел главного механика:

В состав отдела главного механика входит ремонтно-механический участок;

- Отдел главного энергетика:

В состав отдела главного энергетика входят:

- Энергоремонтный участок;

- Участок паросилового хозяйства и сантехники;

В состав участка паросилового хозяйства и сантехники входят сооружения химводоочистки;

- Транспортный цех;

- Экономист по материально- техническому снабжению;

- Склад материальных ценностей;

- Склад горюче-смазочных материалов;

- Медицинский пункт;

- Столовая.[[3]](#footnote-3)

Говоря о типе организационной структуры, можно сказать, что ОАО «Рот Фронт» является одномерной структурой, однако же сам Холдинг «Объединенные кондитеры безусловно является представителем многомерной структуры управления. Многомерная структура присуща организации, в которой структурным подразделениям делегируются значительные полномочия, в том числе право распоряжаться полученной прибылью, чего в самом ОАО «Рот Фронт» однозначно нет.

Основными конкурентами ОАО «РОТ ФРОНТ» являются:

1. НП Кондитерское объединение «Слад&Ко»

2. ОАО Кондитерское объединение «Nestle»

3. ЗАО «Kraft Foods»

Факторы конкурентоспособности ОАО «РОТ ФРОНТ»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование фактора | Рейтинг важности фактора | ОАО «РОТ ФРОНТ» | ОАО Кондит. Объед. «Nestle» | «Слад&Ко» | ЗАО «Kraft Foods»» |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| Удобство расположения | 0,2 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| Цена | 0,4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| Качество продукции | 0,3 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| Быстрота обслуживания | 0,1 | 5 | 5 | 3 | 5 |
| Итоговое значение конкурентоспособности предприятия | 1 | 4,3 | 4,5 | 3,3 | 4,5 |

Анализ конкурентного окружения фабрики «Рот-Фронт» позволяет выделить ряд преимуществ, используя которые возможно значительно улучшить бизнес:[[4]](#footnote-4)

- мобильность, способность быстро принимать решения и их воплощать, оперативно реагировать на изменения конъюнктуры рынка; способность действовать нестандартно, активно, захватывать и удерживать новые сектора рынка;

- способность использовать достижения конкурентов в области организации сбыта и продвижения продукции;

- контроль качества, забота о персонале, развитие корпоративной культуры; анализ рынка, маркетинговые исследования потребления и системы, контроль эффективности рекламных компаний.

На комбинате ведутся работы по совершенствованию и расширению производственных линий, улучшению эксплуатационных характеристик оборудования, механизации и автоматизации производственных процессов, улучшению условий труда.

**Основная часть**

Раскройте понятие структуры управления, уровней, звеньев в организации, принципов департаментализации. Приведите примеры процессов структурных преобразований в Вашей организации, укажите причины и оцените их эффективность.

Структура организации - это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Ее можно понимать, как установленную схему взаимодействия и координации технологических элементов и персонала. Схема любой организации показывает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц. Структура организации, как и любая другая структура, обеспечивает устойчивость взаимосвязей, однако для обеспечения стабильности в организациях используются социальные нормы, которые позволяют формализовать связи между объектами структуры. Структура обеспечивает порядок в организации, предотвращая путаницу с разделением обязанностей. Структура организации может быть предсказуема и задается руководством исходя из элементов не только внешней, но и внутренней среды организации. Основные принципы, на которых должна строиться структура организации, были заложены представителями классической школы, непосредственно ее представителями А. Файолем, Л. Урвигом и Ф. Тейлором. Во-первых, в любой структуре должен соблюдаться принцип единоначалия, то есть в организации есть один руководитель, в руках которого сосредоточена власть. В большей степени этот признак присущ линейной и линейно-штабной структуре организации. Во-вторых, все структуры подразделяются на 4 основных типа: по основаниям, по целям, по географии и смешанные структуры. То есть выполняется принцип департаментализации. В третьих, основной задачей “структурирования” организации является разделение полномочий между сотрудниками для наиболее эффективного выполнения работы. Зачастую возникает проблема дублирования работы, когда несколько сотрудников, из-за некорректного разделения должностей, выполняют идентичную работу, при которой увеличиваются издержки и поэтому теряется эффективность деятельности организации в целом. Также нельзя допускать возможности принятия серьезных решений на каждом уровне без участия выше стоящих руководителей, дабы не привести организацию в состояние хаоса. Поэтому должен выполнятся принцип максимально рационального делегирования полномочий. В четвертых, в организации должно соблюдаться совмещение прав и обязанностей сотрудников. Обязанность по четкому определению прав и обязанностей возлагается на плечи менеджеров. Нередко происходит замещение понятий структура организации и формальная структура организации.[[5]](#footnote-5) Исходя из этого, структура должна соответствовать следующим параметрам:

• четкое определение степени дифференциации и разделения труда;

• формализованность деятельности организации;

• централизация (распределение власти, принятие решений).

В теории организации существует 6 основных типов структуры. Первый тип – линейная структура. В ее основе лежит принцип единоначалия, однако она подходит для несложной деятельности с устойчивой внешней средой. Похожий, но несколько преобразованный тип – линейно-штабная структура. Основы соответствуют линейной; отличием является организация штаба, в котором происходит выработка решений, однако их принятие остается за руководителем. Иной тип был предложен Ф.У. Тейлором – функциональный. Он базируется на привлечении функциональных специалистов к работе, выполняются принципы жесткого разделения и специализации труда. Данный тип структуры подходит для сложной деятельности, но существенным недостатков является отсутствие принципа единоначалия, что затрудняет выполнение функций контроля и принятия решений. Следующий тип – дивизиональный. Вся организация разделяется на автономные отделы (подразделения), которые имеют узкую специализацию. Данному типу структуры соответствует низкая централизация управления, в “главном” управлении также может существовать иерархия, независящая от структуры организации в целом. Очевидным недостатком является возможность возникновения конкурентной среды между отделами, что может снизить производительность каждого из них, или же может произойти подмена целей. Такие структуры обычно используются в организациях, направленных на выполнение сложной деятельности или завоевания рынка, они хорошо приспособлены к изменениям внешней среды. Другой тип структуры, наиболее современный, – матричный. Свое название она получила за сходство принципа выбора ресурсов для проекта с матрицами в математическом понимании. Есть какая-то группа ресурсов с одной стороны, и другая группа ресурсов с другой, для проекта выбираются определенные элементы как с одной, так и с другой стороны, обеспечивая тем самым эффективную работу организации. По прошествии проекта - группы распускаются. Такой тип структуры помогает смягчить конфликты в организации, возникающие по большей мере из-за “разности” должностей. В данном типе структуры все на равных позициях. Однако это порождает такую разновидность проблемы матричной структуры, как недостаток контроля со стороны высшего руководства. Организации с матричной структурой хорошо приспособлены к изменениям внешней среды и способны динамично изменяться. И, наконец, последний тип структуры – органический. Данный вид даже не имеет схематического рисунка, так как в них нет четкой иерархии, формальность совпадает с неформальностью, и такой тип максимально приспособлен к динамичной внешней среде. Следовательно, он абсолютно не подходит для выполнения рутинной деятельности, которой зачастую присуща стабильная внешняя среда. Стоит отметить, что наиболее эффективно такая структура может работать в организациях, построенных на доверии. То есть это может быть семейный бизнес с малым количеством работников и неформализованной деятельностью.

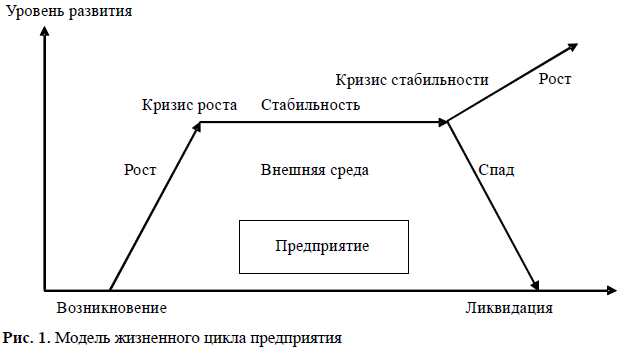
Что же касается нашей организации ОАО «Рот Фронт», ее организационную структуру можно отнести к дивизиональному типу. Организация разделена на отделы, каждый из который имеет свою задачу и зону ответственности, при этом все они подчиняются генеральному директору, который в свою очередь подчиняется совету директоров.

Стоит отметить, что при организации холдинга «Объединенные кондитеры», в ОАО «Рот Фронт» несколько изменилась структура управления, теперь вышестоящим органом управления является совет директоров Холдинга «Объединенные кондитеры».

Охарактеризуйте основные этапы жизненного цикла организации, приведите авторские концепции. Проведите анализ стадии жизненного цикла вашей организации с указанием концепции и маркеров-признаков стадии, контрмер укрепления положения организации

Жизненный цикл компании состоит из стадий, которые представляют собой периоды, проживаемые фирмой в рамках однотипных ценностных установок и фиксирующие в первую очередь специфику управленческих задач в определенный период функционирования компании. Длительность жизненных циклов компании зависит от типа отрасли и продукта, типа производства, состояния ресурсов и профессионализма управления. Корректируя указанные факторы, можно изменить длительность жизненных циклов конкретной компании.[[6]](#footnote-6)

В настоящий момент не существует единого мнения относительно количества стадий жизненного цикла компании. В результате авторского анализа выделены четыре основные стадии, присущие абсолютному большинству компаний: зарождение, рост, зрелость, спад. Концепция жизненных циклов  - это определенная модель развития компании, она дает возможность сделать прогноз будущего события и его возникновения, то есть вероятность в будущем быть подготовленным к данного рода ситуациям. Так же с помощью этой модели можно увидеть, что происходит внутри фирмы, обнаружить отклонения, которые дают возможность менеджеру решать реальные проблемы.



Стадия создания подразумевает регистрацию фирмы. В этот момент определяется в какой сфере будет работать компания, выбирается стратегия и цель, разрабатывается структура предприятия и осуществляется подбор персонала, оборудования, материалов. Стадия роста происходит в связи с расширением деятельности предприятия, товар уже занимает определенную позицию на рынке, нарабатывается клиентская база, выбирается свой сегмент рынка и проводятся мероприятия по обеспечению прибыльности. Стадия зрелости или стабильности означает успешную работу на основе уже использованной технологии, форм и методов менеджмента и активного развития маркетинговой деятельности. Если же компания быстро реагирует на изменения и так же адаптируется к изменяющимся потребностям, то она долгое время может не боятся банкротства и успешно функционировать. Стадия ликвидации предприятия означает прекращение деятельности в связи с банкротством по решению собственника компании или по решению суда.

В 1972 году была описана модель жизненных циклов Ларри Грейнером. Им было выделено 5 стадий роста, каждая из этих стадий является следствием предыдущей и причиной будущей стадии.

Стадия 1. Рост через креативность. Предприниматель обеспечивает творческий подход в представлении и осуществлении своей идеи. После некоторого времени работы предприятие развивается и растет и в это время становится недостаточно лишь креатива, нужно профессиональное руководство. Необходимость в распределении обязанностей и полномочий становится все важнее. И в этой стадии наступает кризис лидерства.

Стадия 2. Развитие основанное на руководстве. Этот этап характерен со стороны руководства определение функций подчиненных, а также определение зон ответственности в организационной структуре. Начинает формироваться системы коммуникаций, премий и наказаний и система осуществления контроля. Эта жесткая структура начинает со временем терять позиции, и проявляются ее негативные стороны. Нижние уровни организации становятся не информированы, и перестают реагировать быстро на изменения. Вследствие этого наступает кризис автономии, который разрешится только правильным делегированием полномочий.[[7]](#footnote-7)

Стадия 3. Рост через делегирование. В развивающейся компании появляются новые системы мотивации рабочих, это бонусы и участие в прибыли компании. Среднее звено, структурные менеджеры имеет достаточно полномочий, чтобы развивать новые продукты и выходить на новые рынки. Руководство предприятием старается определять стратегическое развитие и постепенно теряет контроль на организацией. Менеджеры, как правило дольше выполняют свою работу по достижению цели компании, и как результат этих действий наступает кризис контроля, решение которого будет осуществление координации.

Стадия 4. Развитие через координацию. Этот этап характеризуется выделением стратегических структурных, самостоятельных подразделений, которые жестко контролируются в использовании ресурсов компании. Это своего рода толчок к развитию, но в тоже время фактор, приводящий к образованию границ между штаб-квартирой и структурными подразделениями, которые приводят к кризису границ.

Стадия 5. Развитие через сотрудничество. Компания видит всю бюрократизированность системы управления, поэтому делает ее более гибкой, вводя в штат консультантов, персонал, помогающий руководителям профессиональными советами. Компания будет развиваться если в компании появляются единомышленники. Эта стадия будет не последней, а только завершением жизненного цикла предприятия. Эта стадия может завершиться, по мнению Грейнера кризисом психологической усталости, когда персонал устает работать единой командой.

Следует отметить, что в современной управленческой науке существует большое количество теорий, описывающих жизненные циклы организаций, однако все они имеют свою одинаковую логическую структуру, начинающуюся рождением и заканчивающуюся смертью организации.

По состоянию на 2017 год ОАО «Рот Фронт» находится на стадии зрелости, стабильности. Об этом свидетельствуют растущие постоянно положительные объемы прибыли, образование Холдинга, лидирующее положение среди конкурентов, при этом не отмечается никаких серьезных признаков спада.

Раскройте содержание организационной культуры, приведите авторские концепции. Охарактеризуйте методы поддержания и развития организационной культуры, используемые в Вашей организации.

Организационная культура есть система символических посредников, направляющих и ограничивающих активность членов организации. Структуры организации с нормами иерархии, власти и подчинения, нормами взаимодействия между отдельными структурными единицами можно считать порождениями организационной культуры. В зависимости от особенностей отношений внутри структур различают четыре вида культуры, которые настолько специфичны, что практически не могут совмещаться друг с другом. [[8]](#footnote-8) Первый тип – предпринимательская культура. Данный тип часто устанавливается в организациях с частной собственностью, ценностями работников являются их индивидуальные предпочтения, деятельность фирмы направлена на получение прибыли. Здесь каждый работает сам за себя. Второй тип – бюрократический. Ему соответствуют государственная форма собственности организации, жесткое распределение обязанностей персонала, каждый работник выполняет именно свою работу. Третий тип – партиципаторный. Основной отличительной чертой организаций данного типа культуры является непосредственное участие руководства в производственной деятельности предприятия. В организациях партиципаторного типа культуры основной ценностью является возможность профессионального роста, форма собственности обычно корпоративная. Последний тип – патриархальный. Форма собственности - общинная. Данный тип организаций основан на традициях, в основном это неформальные[[9]](#footnote-9) организации. В реальном мире достаточно тяжело найти ту или иную организационную культуру в чистом виде. Чаще используются смешанные типы, подходящие именно для данного случая. Поэтому организационная культура тоже является ситуационным фактором внутренней среды. Суммируя все выше сказанное о культурах организаций, можно сказать, что предпринимательский тип культуры может использоваться в организациях с матричной, функциональной и дивизиональной структурой. Партиципаторный вид культуры - в фирмах с матричной и органической структурой. Патриархальный тип в организациях с линейной и функциональной структурой. Бюрократическая культура устанавливается в организациях с линейной, линейно-штабной и иногда дивизиональной структурой.

Организационная культура ОАО «Рот Фронт» является смесью между предпринимательской организационной культуры и бюрократической, так как это частное предприятие с одной стороны, и очень крупные производитель с другой, именно поэтому им приходится в себе совмещать приоритетность получения прибыли и жесткое разделение труда по цехам и типам производства, чтобы повысить качество своей продукции.

Заключение

Характерной чертой последних лет стало ускоренное обновление организационных ресурсов - структур, связей, координации, коммуникации. Одним из главных условий успеха становится способность организации своевременно воспринимать нововведения, действовать оперативно, выполнять в срок свои обязательства. Переход к эффективным формам организации становится одним из главных условий эффективной деятельности.

Подводя общий итог проделанной работе, можно сделать следующие выводы:

1. Под структурой управления понимается необходимое построение взаимоотношений уровней управления, функциональных служб и производственных подразделений, в форме позволяющей предприятию достигать главной цели наиболее эффективным способом.

2. В любой организации существует три главных элемента определяющих направления ее деятельности: миссия, структура управления, функции управления. Среди них приоритет отдается миссии, а структура управления и функции управления формируются для реализации стратегических задач.

В ходе выполнения данной работы проведен всесторонний анализ деятельности предприятия ОАО «Рот Фронт», а также проведен анализ его структуры управления и на основе диагностики предложены рекомендации по совершенствованию организационной структуры.

В данной работе мы провели анализ динамики развития организации, анализ истории развития компании, а также анализ основных показателей деятельности объекта исследования и общей системы управления. Предприятие ОАО «Рот Фронт» является фабрикой по производству кондитерской продукции с многолетней историей. За время своего существования оно переживало как периоды роста, так и периоды стагнации. В целом по состоянию на 2016 год предприятие занимает одно из лидирующих мест на рынке кондитерской промышленности. Структура управления является дивизионной, организационная культура ОАО «Рот Фронт» является смесью между предпринимательской организационной культуры и бюрократической.

Список использованных источников

1. Щербина В.В. Социальные теории организации: Словарь. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 264 с.
2. Веснин В.Р. Теория организации в схемах: учеб. Пособие. – М.: Проспект, 2008. – 128с.
3. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента . Издательство: Дело, 1997 г. 704 стр.
4. ФроловС.С*.* Социология организаций. Учебник. Для высших учебных заведений. М.: Наука, 1994 - 256 с.
5. Мильнер Б. З. Теория организации [Текст] : учебник / Б. З. Мильнер. 2-е изд. перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2002. 480 с.
6. Ричард Л. Дафт. Менеджмент.
7. <http://www.managment.aaanet.ru/osnovi/18.php>
8. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации Учебное пособие. Петрозаводск: ПетрГУ, 2002.
9. Пригожин А.И. Методы развития организаций, М.: МЦФЭР. - 865 с.
10. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента . Издательство: Дело, 1997 г. 704 стр.
11. ФроловС.С*.* Социология организаций. Учебник. Для высших учебных заведений. М.: Наука, 1994 - 256 с.
12. Мильнер Б. З. Теория организации [Текст] : учебник / Б. З. Мильнер. 2-е изд. перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2002. 480 с.
13. Ричард Л. Дафт. Менеджмент.
14. <http://www.managment.aaanet.ru/osnovi/18.php>
15. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации Учебное пособие. Петрозаводск: ПетрГУ, 2002.
16. Пригожин А.И. Методы развития организаций, М.: МЦФЭР. - 865 с.
17. Руденко, И.В. Теория организации [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / И.В. Руденко. - Электрон.данные. – Омск : Омский государственный университет, 2014. - 96 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=238048 , требуется авторизация (дата обращения: 15.01.2016). - Загл. c экрана.
18. Соловьев, В.С. Теория организации : учеб.пособие для дистанц. обучения и самостоят. работы студентов / В. С. Соловьев ; Федер. агентство по образованию, Сиб. акад. гос. службы. - Новосибирск, 2009. - 254 с. – То же [Электронный ресурс]. - Доступ из Б-ки электрон.изданий / Сиб. ин-т упр. – филиал РАНХиГС. – Режим доступа: http://www.sapanet.ru, требуется авторизация (дата обращения: 15.01.16). - Загл. c экрана.
19. Теория организации : учеб.по специальности "Менеджмент орг." / М-во образования и науки РФ ; под ред. В. Г. Алиева. - 4-е изд., доп. и перераб. - Москва : Экономика, 2010. - 428 с.
20. Теория организации : учебник / Рос.акад. гос. службы при Президенте РФ ; под общ. ред. Г. В. Атаманчука. - Момква : Изд-во РАГС, 2007. - 456 с. - (Учебники Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации).
21. [www.cfin.ru/management/strategy](http://www.cfin.ru/management/strategy)
22. [www.gaap.ru](http://www.gaap.ru)
23. [www.management.edu.ru](http://www.management.edu.ru)
24. [www.mgmt.ru](http://www.mgmt.ru)
25. <https://www.k-agent.ru/catalog/7705033216-1027700042985>
26. http://www.uniconf.ru/factories/rot-front/

1. http://www.uniconf.ru/factories/rot-front/ [↑](#footnote-ref-1)
2. https://www.k-agent.ru/catalog/7705033216-1027700042985 [↑](#footnote-ref-2)
3. http://www.uniconf.ru/factories/rot-front/ [↑](#footnote-ref-3)
4. [www.cfin.ru/management/strategy](http://www.cfin.ru/management/strategy) [↑](#footnote-ref-4)
5. Мильнер Б. З. Теория организации [Текст] : учебник / Б. З. Мильнер. 2-е изд. перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2002. 480 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Теория организации : учеб.по специальности "Менеджмент орг." / М-во образования и науки РФ ; под ред. В. Г. Алиева. - 4-е изд., доп. и перераб. - Москва : Экономика, 2010. - 428 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации Учебное пособие. Петрозаводск: ПетрГУ, 2002. [↑](#footnote-ref-7)
8. Организационная культура: С.С. Фролов. Социология организаций. [↑](#footnote-ref-8)
9. Неформальная организация – система неформальных отношений, спонтанно развиваемая членами данной организации, направленная на решение задач способами, отличными от формально предписанных. [↑](#footnote-ref-9)