

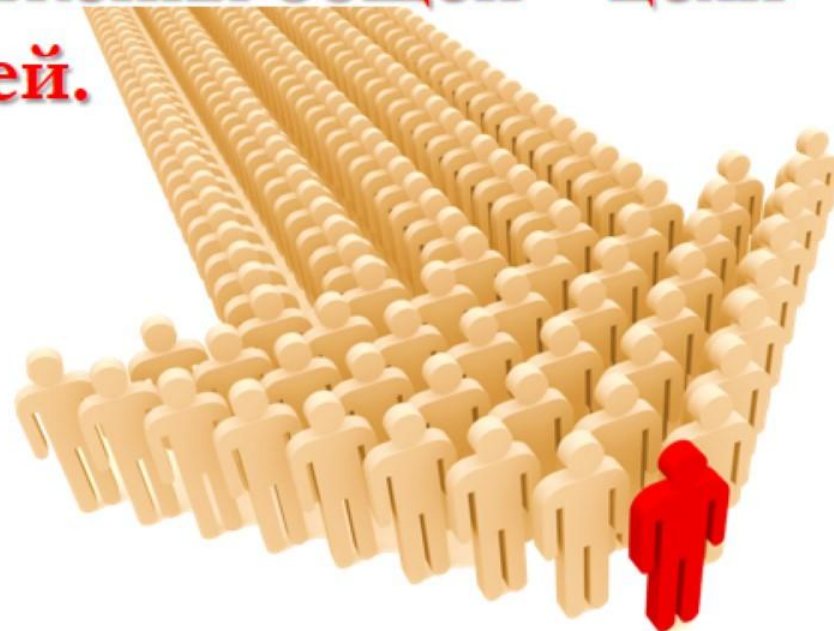


Организация как группа людей и процесс организации

к.ф.-м.н., доц. Ксенофонтов А.А.

Если в качестве объекта управления (управляемой системы) рассматривать коллективы людей, то такая система может считаться **организацией**. Иначе говоря,

Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.



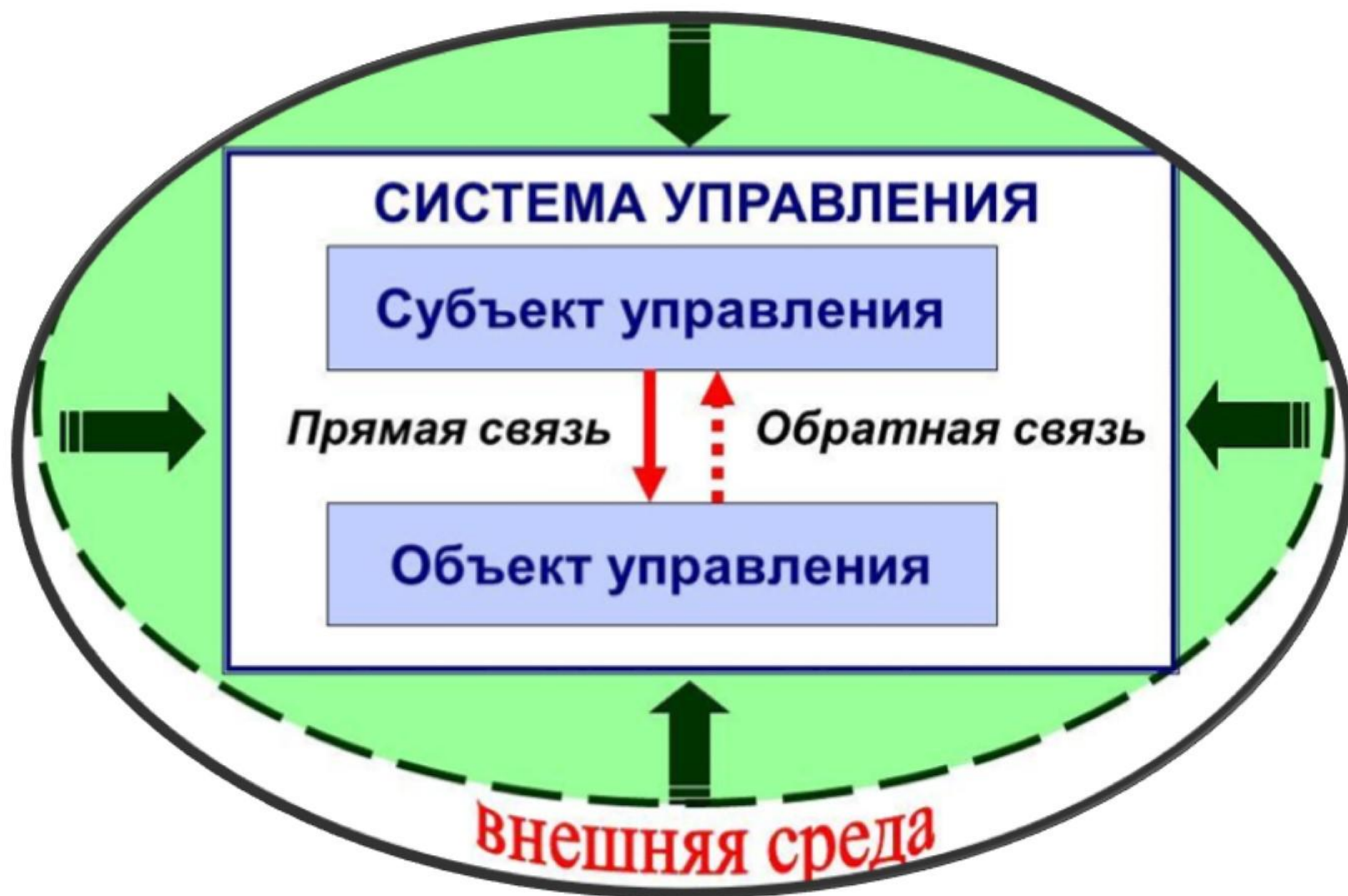
Группа людей считается организацией:

- если состоит по крайней мере из двух человек, которые считают себя частью этой группы;
- если имеет одну цель (желаемое конечное состояние или результат), которую принимают как общую все члены группы;
- если имеет членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.



- Под **субъектом управления** понимается физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие.
- **Объектами управления**, т.е. тем, на что направлено властное воздействие субъекта управления, могут быть физические или юридические лица, а также социально-экономические системы и процессы.





1. Внешняя среда организации

– совокупность находящихся за ее пределами факторов, оказывающих заметное воздействие на выполнение организацией своих функций.

Все разнообразные факторы внешней среды можно разделить на две

основные группы:

- прямые (факторы ближней среды – микроокружение);
- косвенные (факторы дальней среды – макроокружение).



Виды факторов дальней внешней среды организации



Вид	Фактор
1. Государственно-политические	а) политической стабильности; б) государственного регулирования предпринимательской деятельности.
2. Экономические	а) рост инфляции; б) изменение курсов валют; в) рост/снижение налогов и пошлин; г) изменение ключевой процентной ставки; д) рост/снижение безработицы.
3. Социально-демографические	а) социокультурные <ul style="list-style-type: none"> • уровень жизни различных групп населения; • образ жизни и привычки; • нравственные и этические нормы. б) демографические <ul style="list-style-type: none"> • изменение численности населения; • изменение структурного состава населения (по возрасту, полу);

Вид	Фактор
4. Научно-технологические	а) совершенствование технологии производства; б) изменение рекламных технологий; в) развитие информационных технологий; г) совершенствование менеджмента
5. Правовые	Регулирование с помощью законов и иных нормативных актов <ul style="list-style-type: none"> • экономического поведения организации; • взаимоотношения организации с контрагентами; • взаимоотношения организации с персоналом; • уровня налогов, таможенных пошлин; • деятельность кредитно-финансовых структур.

Вид	Фактор
6. Физико-географические	а) наличие природных предпосылок к производству; б) влияние климатических условий.
7. Международные	а) крупные политические события; б) катастрофы; с) военные конфликты и т.д.





Вид	Фактор
1. Поставщики	a) поставщики сырья и материалов; b) поставщики оборудования и энергии; c) поставщики капитала; d) поставщики трудовых ресурсов.
2. Потребители	a) конечные потребители (consumer); b) организации – производители (business); c) организации – посредники; d) государственные организации (government).
3. Конкуренты	конкуренты за: <ul style="list-style-type: none">• потребителей;• материальные и трудовые ресурсы;• капитал и право использовать определенные технические нововведения и т.д.

Вид	Фактор
4. Контактные аудитории	<ul style="list-style-type: none">a) государственные учреждения надзора и регулирования предпринимательской деятельности;b) средства массовой информации (рекламные агентства, газеты, журналы, радиостанции и телецентры);c) общественные организации (профсоюзы, гражданские группы общественного мнения и др.);d) местные контактные аудитории (общины, религиозные организации и др.).

Внутренняя среда организации – это элементы, части, процессы самой организации, придающие ей уникальность, особенность.



Вид	Фактор
1. Цели	а) общие – отражают направление деятельности согласно с реализацией миссии (основной цели); б) специфические – охватывают средне- и краткосрочные периоды планирования, выражаются в количественных показателях и служат основой для формирования планов.
2. Структура	– это логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать поставленные перед организацией цели.
3. Задачи	– это предписания, указания, работы, которые должны быть выполнены в заранее установленные сроки.

Вид	Фактор
4. Технология	– способ преобразования сырья (труд, информация, материалы) в конечные продукты или услуги.
5. Ресурсы	(подразумеваются различные категории ресурсов: материальные, интеллектуальные, трудовые, финансовые и т.д.) – различные средства, пригодные для использования в процессе осуществления деятельности организации и достижения поставленных целей, совокупность которых является одним из факторов формирования потенциала организации.
6. Люди	– индивиды, являющиеся членами организации и вносящие определенный вклад (навыки, умения, знания) в достижение поставленных целей.

Управляемость – это свойство системы управления, отражающее ее способность своевременно и без искажений доводить управленческие решения до каждого работника организации.

Только в этом случае деятельность всего персонала будет направлена на достижение общего результата, и все работники будут действовать согласованно и слаженно. Управляемость – это одно из основных свойств, обеспечивающих целостность деятельности организации.



Норма управляемости - количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю, устанавливается посредством делегирования линейных полномочий.



Однако, на практике неумение удержать норму управляемости на достаточно малом уровне делает координацию почти невозможной.

Тяжелым путем неисчислимое количество руководителей пришло к пониманию того, что слишком большая норма управляемости может вызвать возникновение сложных проблем.



В качестве специфического случая применения метода норм обслуживания следует рассматривать определение численности руководителей через **нормы управляемости.**

При расчете нормы управляемости необходимо учитывать следующие факторы:

1) цель и сферу деятельности организации (если это промышленное производство, то границы **норм управляемости могут быть значительно завышены**);

2) тип организационной структуры организации (для многомерных организаций сложно определить нормы управляемости).



Норма управляемости, или масштаб, зависит от множества ситуационных факторов, которые можно разделить на две группы:

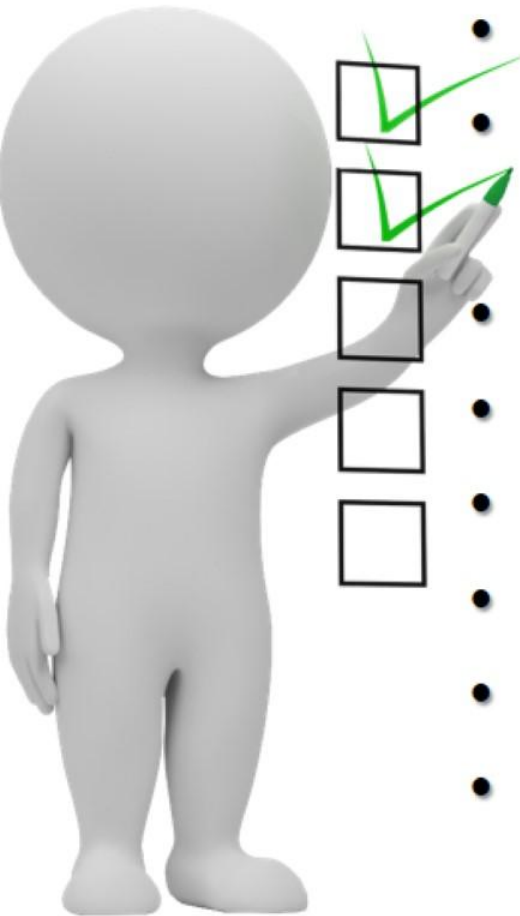
1. Факторы качества работы:

- схожесть работы;
- территориальная удаленность рабочего места;
- сложность работы.



2. Факторы качества персонала и целей организации:

- уровень подготовки подчиненных;
- уровень профессионализма руководителя;
- степень ясности в делегировании прав и ответственности;
- степень четкости в постановке целей;
- степень объективности оценки результатов;
- техника коммуникаций;
- уровень управления;
- фактор стабильности в организации;
- уровень потребности руководства в Личных контактах.



В качестве общих рекомендаций по установлению норм управляемости можно принять следующие:

1) норма управляющего персонала составляет **5-7 человек** для руководящих должностей в подразделениях со значительным удельным весом работ творческого нестандартного характера, высокой квалификации или частыми отклонениями от заранее намеченной технологии процесса;

2) норма управляющего персонала составляет **10-12 человек** для руководящих должностей в подразделениях с достаточно устоявшимся характером работ, в значительной мере определяемым стандартом организационно-управленческими процедурами;

3) в любом случае норма управляющего персонала не должна превышать **15-17 человек**, иначе коллектив становится неуправляемым.

Организационная структура (*Organizational structure*) — документ, схематически отражающий состав и иерархию подразделений предприятия.

Организационная структура устанавливается исходя из целей деятельности и необходимых для достижения этих целей подразделений, выполняющих функции, составляющие бизнес-процессы организации.



*Организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации. Как правило, она отображается в виде **органиграммы** — графической схемы, элементами которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции).*

В практике управления принято выделять два типа организационных структур:



Основные типы организационных структур (ОС)

**Бюрократические
(механистические)**

**Органические
(адаптивные)**

Виды:

- линейные;
- линейно-штабные;
- функциональные;
- линейно-функцион.;
- дивизиональные.

Виды:

- проектные;
- матричные;
- сетевые.
- **новые адаптивные
структуры управления.**

Сравнительная характеристика организаций **бюрократического** и **органического** типа по основным признакам организационного проектирования

№	Бюрократическая	Органическая
1	Высокая степень специализации	Незначительная специализация
2	Жесткая департаментализация	Команды с перекрестной иерархией
3	Высокая степень формализации	Низкая степень формализации
4	Соблюдение принципа единоначалия	Свободный поток информации
5	Централизация	Децентрализация
6	Небольшая норма управляемости	Большая норма управляемости

Линейная структура управления – это простая организация, в которой все функции управления осуществляет один руководитель. Такая структура управления используется в мелких фирмах либо в низовых производственных подразделениях крупных предприятий в рамках организации работы цехов, бригад, участков.

Линейная организация характеризуется относительной простотой построения, одномерностью связей (только вертикальные), широкой специализацией руководителя и предполагает лишь небольшую автономию в работе подразделений.

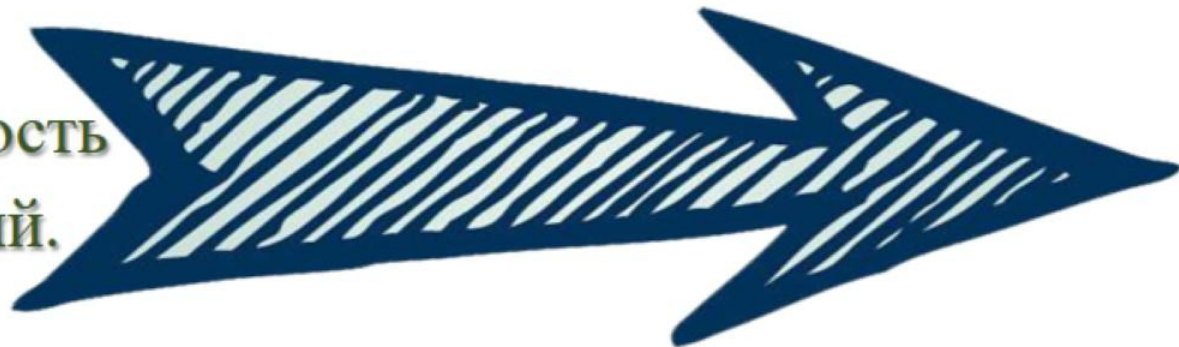


Схема линейной организационной структуры



Преимущества линейной структуры управления:

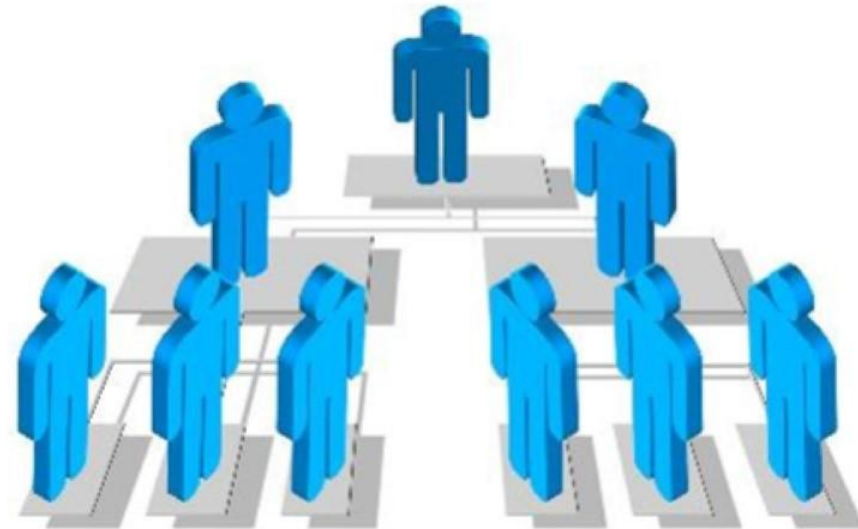
- простота управления;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения;
- простой контроль.

Недостатки линейной структуры управления:

- высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению;
- отсутствие вспомогательных служб, специалистов;
- отсутствие возможности быстрого разрешения вопросов и трудностей, возникающих между линейными руководителями.



Пример схемы линейной организационной структуры



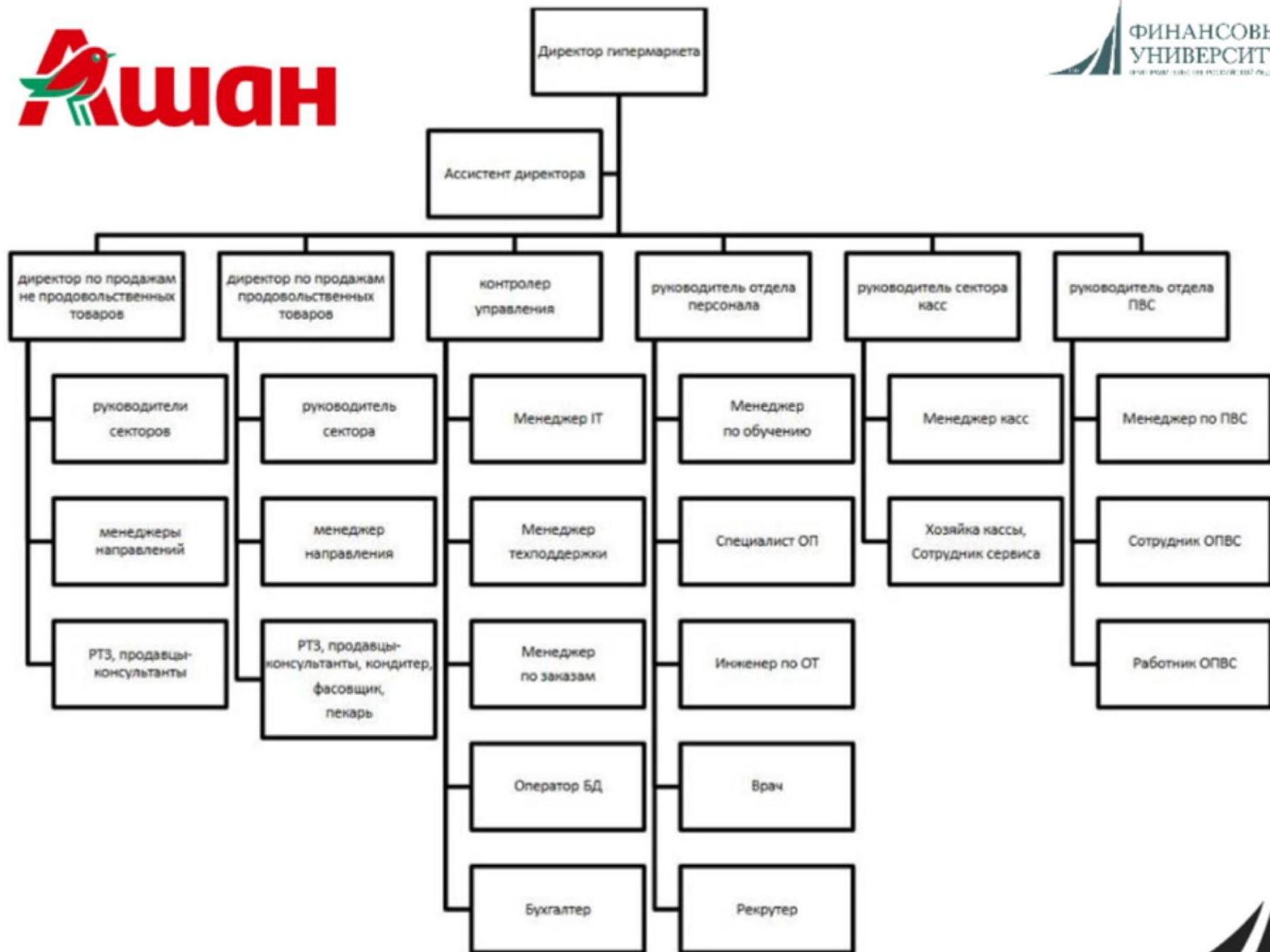


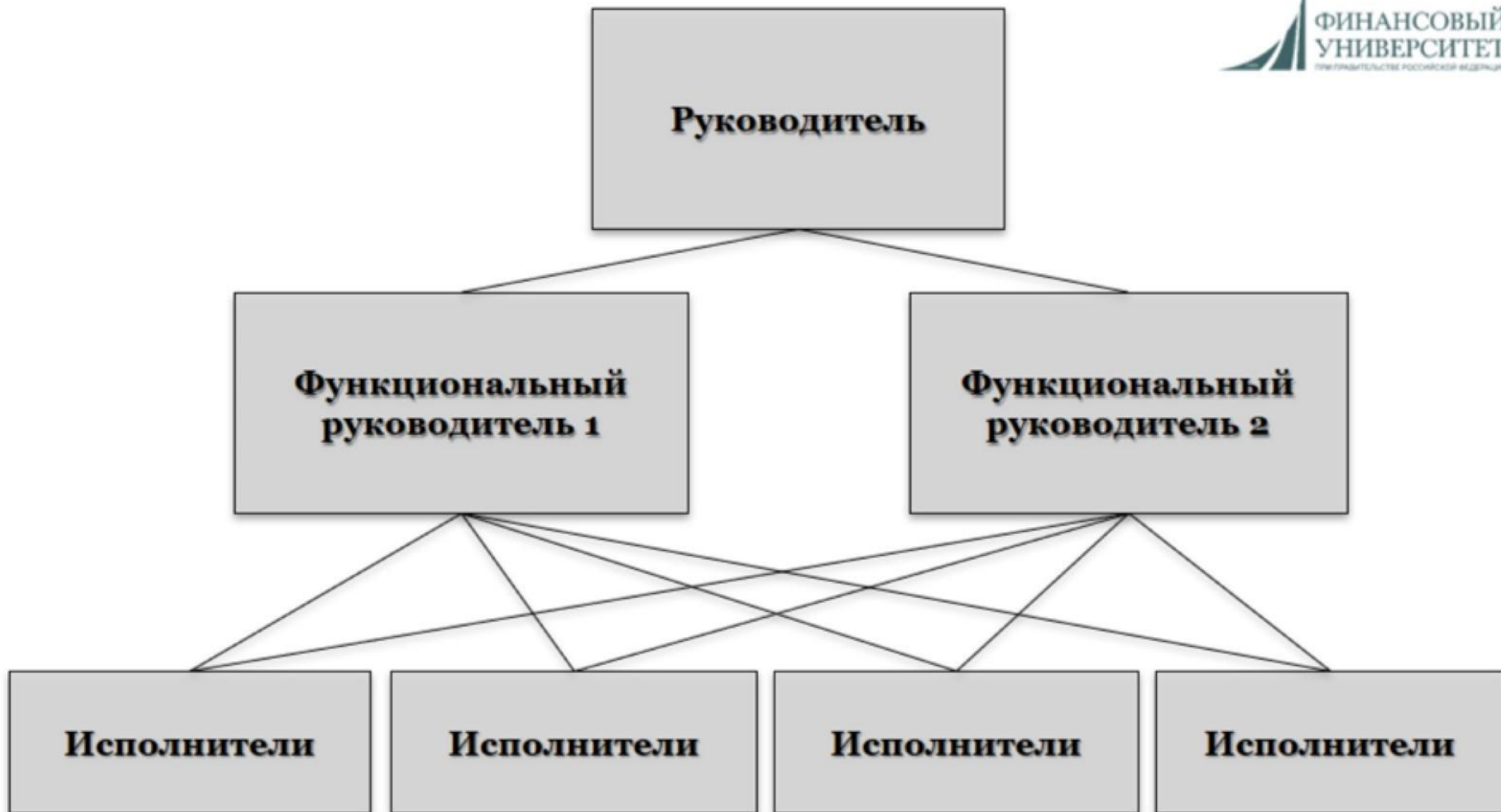
Схема линейно-штабной организационной структуры



Преимущества линейно-штабной структуры управления:	Недостатки линейно-штабной структуры управления:
<ul style="list-style-type: none">➤ более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений;➤ освобождение линейных менеджеров от чрезмерной загрузки;➤ возможность привлечения специалистов и экспертов в определенных областях;➤ улучшение горизонтальной координации.	<ul style="list-style-type: none">➤ недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение не участвует в его реализации;➤ тенденция к чрезмерной централизации;➤ сохранение высоких требований к высшему руководству, принимающему решения;➤ увеличение штата организации за счет штабных структур.

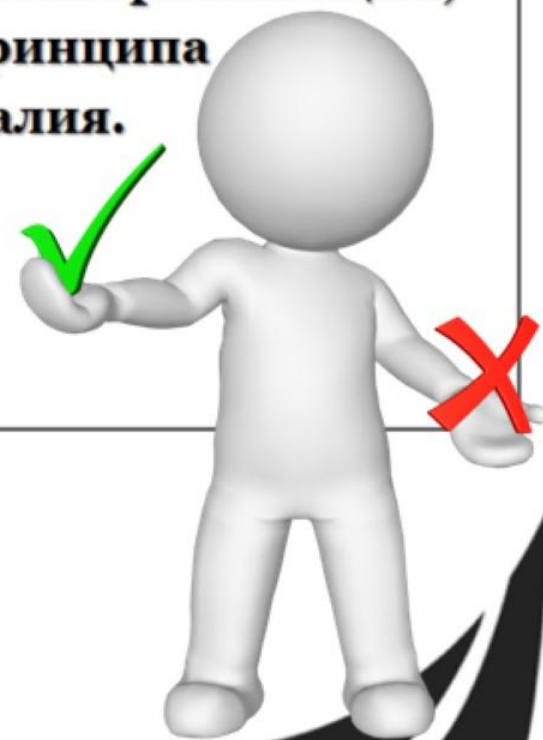
Функциональная структура управления – это структура организации, в которой используется система функционального разделения управленческого труда и прямого подчинения производственных подразделений функциональным руководителям в рамках их компетенций.

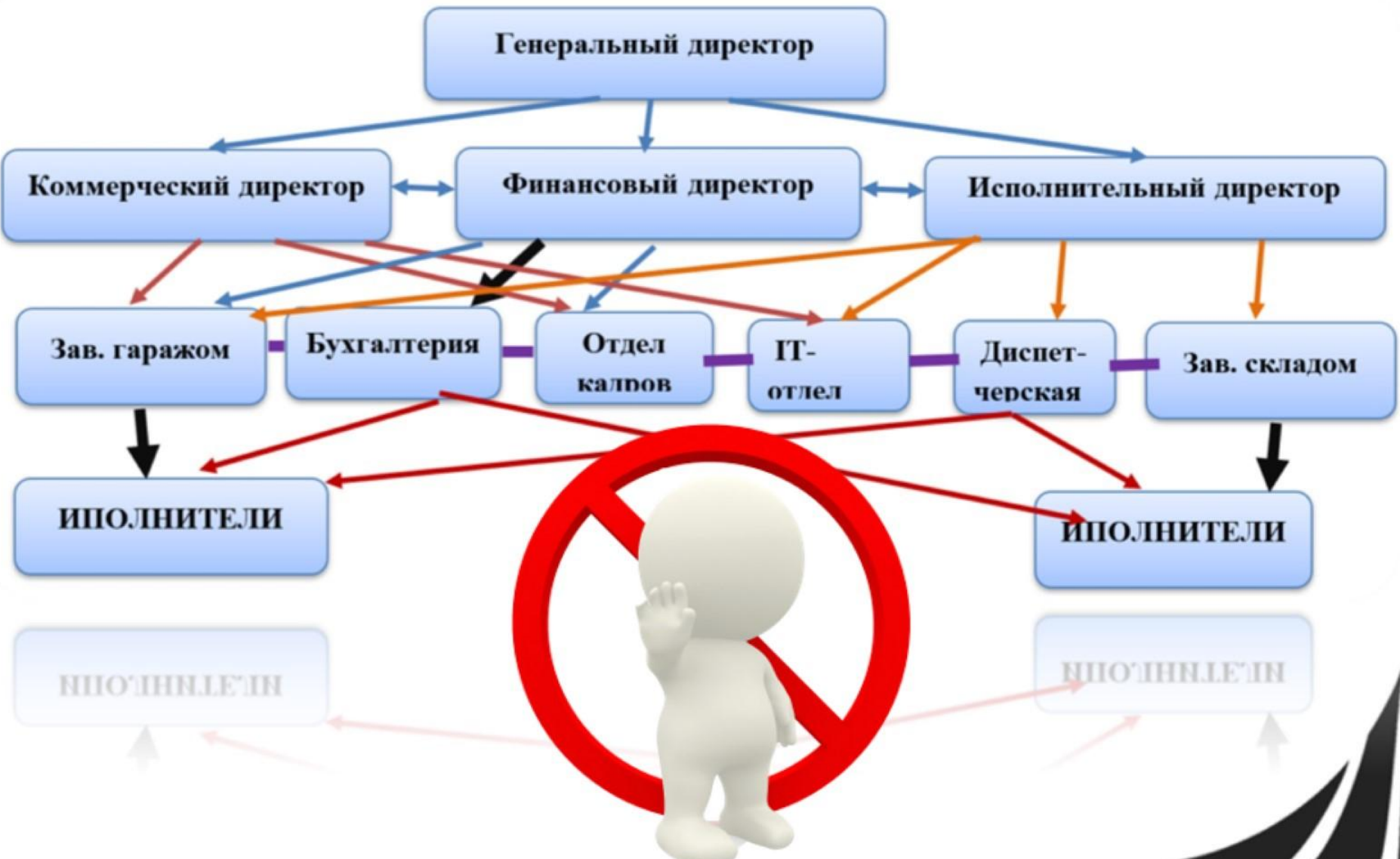
Структура появилась в связи с развитием специализации управленческих работ и позволила обеспечить дальнейший рост организации при использовании знаний узкоспециализированных работников, ответственных за реализацию отдельных функций управления (планирование деятельности предприятия, управление маркетингом, производством, финансами, сбытом и т. д.).



Функциональная организационная структура
(основана на горизонтальном разделении труда по функциям)

<p>Преимущества функциональной структуры управления:</p>	<p>Недостатки функциональной структуры управления:</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ стимулирование развития неформальных связей; ➤ уменьшение потребностей в специалистах широкого профиля; ➤ высокое качество принимаемых решений (уменьшение риска принятия неверных решений). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ усложнение связей внутри предприятия; ➤ затруднение координации деятельности организации; ➤ подрыв принципа единоначалия.





Линейно-функциональная структура управления представляет собой комбинированный вариант построения структуры управления, базирующийся на использовании принципа единства распорядительства (А. Файоль) и функционального разделения управленческого труда.

В линейно-функциональной структуре проблема «дуализма распорядительства» решается путем лишения функциональных работников (отделы планирования, управления качеством, сбытом, финансами) права принятия линейных (распорядительных) полномочий и закрепление последних за единым линейным руководителем (директор, начальник производства).

Схема линейно-функциональной организационной структуры

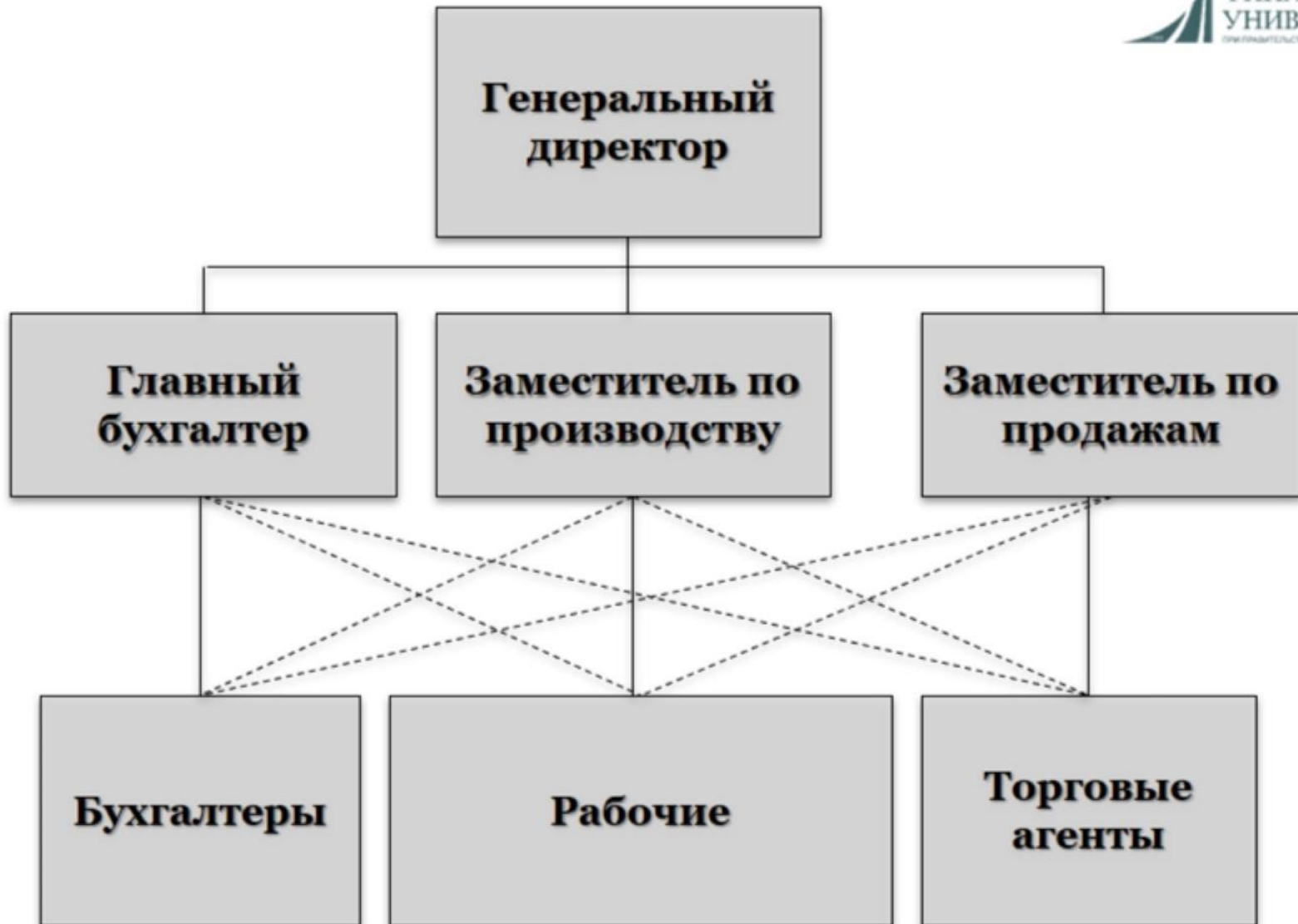


Преимущества линейно-функциональной структуры управления:

- более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;
- построение связей «руководитель — подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления:

- каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;
- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
- аккумуляция на верхнем уровне наряду со стратегическими оперативных задач.



Пример схемы линейно-функциональной организационной структуры

Организационная структура Финансового университета

<http://www.fa.ru/pages/structure.aspx>

РЕКТОРАТ

ДЕПАРТАМЕНТЫ

ФАКУЛЬТЕТЫ И ИНСТИТУТЫ

КАФЕДРЫ

НИИ И ЦЕНТРЫ

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

СРЕДНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

СРЕДНЕЕ ОБЩЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Дивизиональные структуры управления характерны для крупных корпораций или многонациональных компаний, в которых территориальная (продуктовая) разобщенность подразделений вынуждает создавать продуктовые подразделения (отдельные предприятия), расположенные в различных регионах и странах.

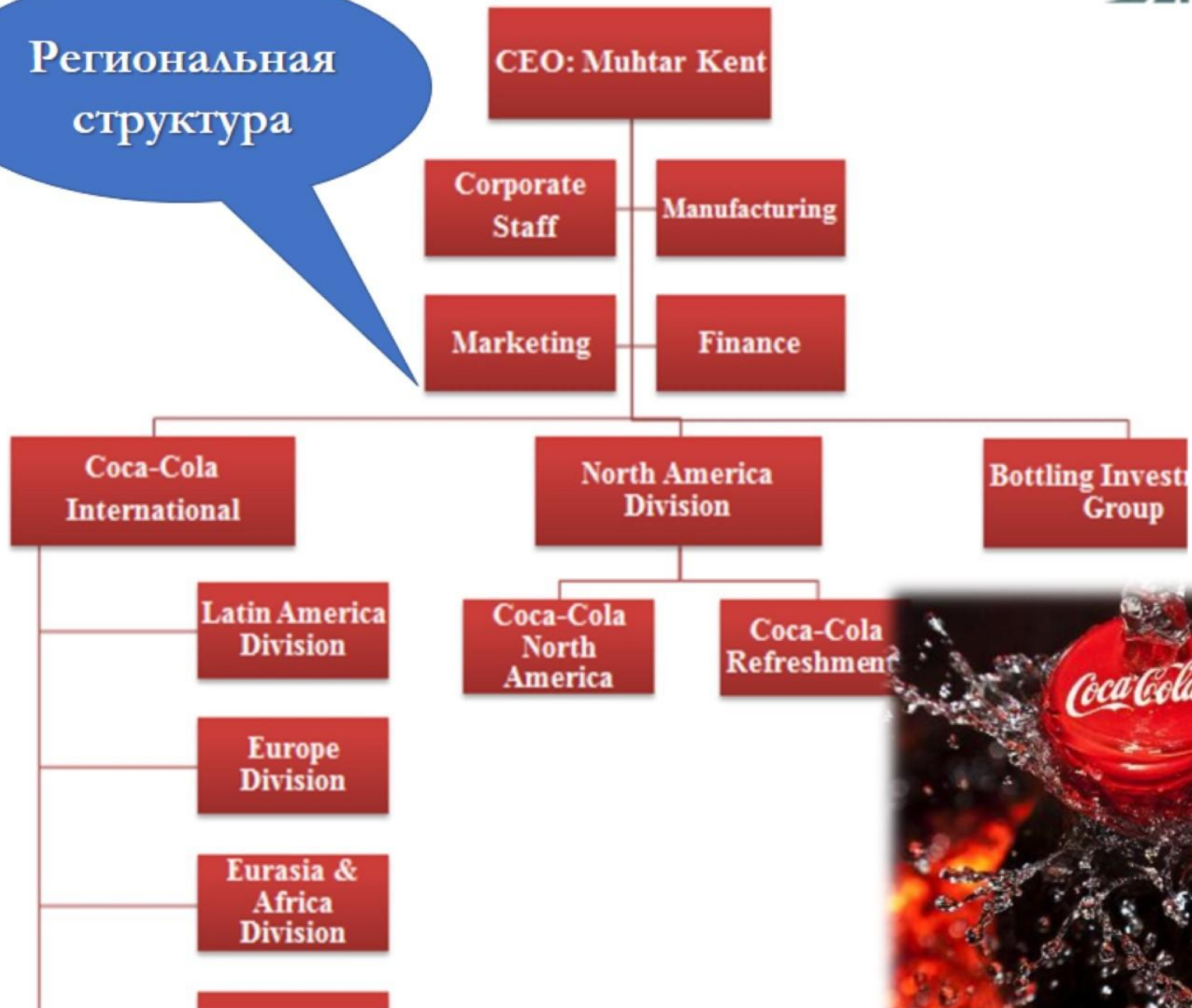
Построение дивизиональных структур управления ориентировано на конкретный результат деятельности: продукт, потребитель и рынок. В связи с этим различают три вида дивизиональных структур:

- 1. Продуктовые;**
- 2. Региональные;**
- 3. Ориентированные на потребителя.**

Пример схемы дивизиональной организационной структуры



Региональная
структура



**Преимущества
дивизиональной структуры
управления:**

- более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней среде;
- улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;
- четкое разграничение ответственности;
- высокая самостоятельность структурных единиц;
- разгрузка высшего менеджмента.

**Недостатки дивизиональной
структуры управления:**

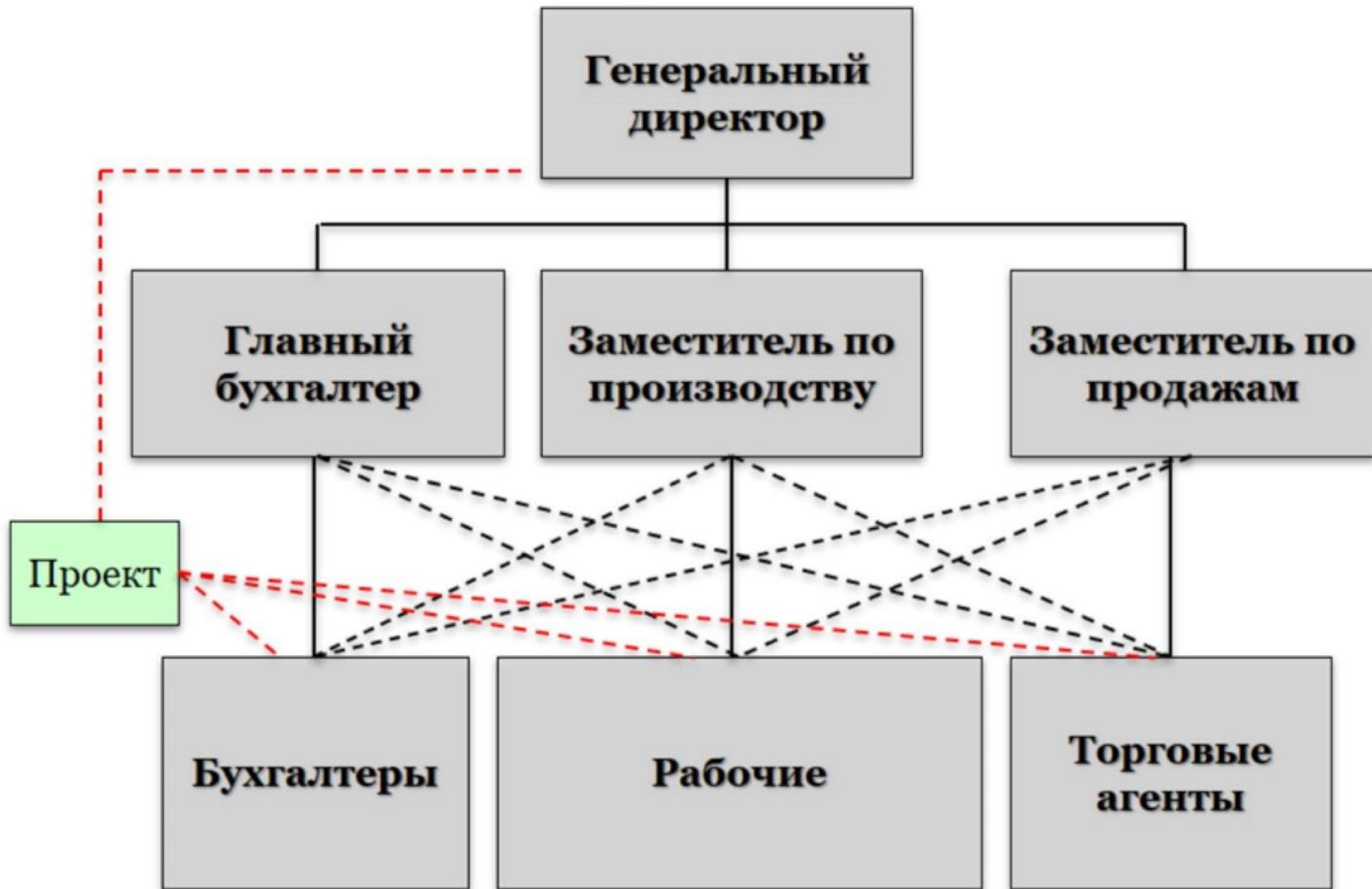
- высокая потребность в руководящих кадрах;
- сложная координация;
- повышенные затраты за счет дублирования функций;
- сложность осуществления единой политики;
- разобщенность персонала.



Проектная, или программно-целевая, структура управления – это временная организация, создаваемая для разработки и реализации нового проекта, продукта или новой технологии. Иногда эти структуры называют **эдхократическими** (от латинского **ad hoc** – специальный, целевой). Такие структуры проектируются в действующих организациях, которые нуждаются в совершенствовании отдельных элементов структуры управления, технологии производства.

Проектная организация представляет собой **сочетание традиционной структуры управления и проектной группы, формируемой из действующих сотрудников функциональных и производственных подразделений. Такие комплексные группы обеспечены всем необходимым для разработки и реализации проекта.**

Схема проектной организационной структуры



Преимущества проектной структуры управления:	Недостатки проектной структуры управления:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ высокая гибкость; ➤ сокращение численности управленческого персонала по сравнению с бюрократическими структурами; ➤ более легкая система управления по сравнению с бюрократическими структурами. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта; ➤ дробление ресурсов компании между проектами; ➤ усложнение процесса развития организации как единого целого.



Организация матричного типа — это децентрализованная структура управления с более узкой двойной специализацией работников: **продуктовой** (управление проектом) и **функциональной**.

Сущность такой специализации заключается в том, что руководство организации может выделить наиболее активных и квалифицированных специалистов в смешенные управленческие команды, работающие над решением важных задач (разработка стратегии, новой технологии или продукции и т. п.) и экономически заинтересованные в конечном результате. Это способствует реализации инноваций и улучшает конкурентные позиции такой компании.

Схема матричной организационной структуры

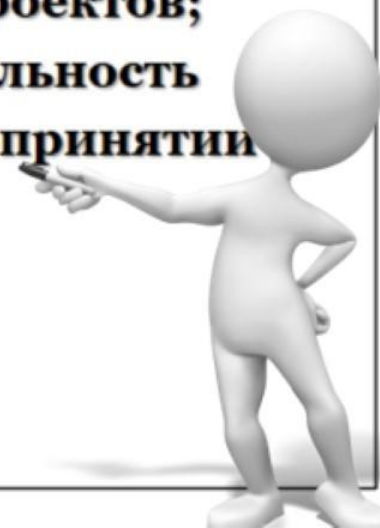


Преимущества матричной структуры управления:

- **вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства;**
- **четкое разграничение ответственности по проектам;**
- **высокая гибкость и адаптивность основных подразделений;**
- **хозяйственная и административная самостоятельность подразделений;**
- **простота разработки и реализации единой политики.**

Недостатки матричной структуры управления:

- **подрыв принципа единоначалия;**
- **трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;**
- **возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектов;**
- **трудности и длительность согласования при принятии решений.**





Руководство НТЦ «Газпромнефть»

Офис управления проектами

Руководитель портфеля проектов

Администратор-методолог

Руководитель проекта

Руководитель проекта

Руководитель проекта

Администратор проекта

Администратор проекта

Ресурсные подразделения

Начальник управления (отдела)

ГИП

ГИП

Исполнитель

Исполнитель

Исполнитель

Исполнитель

Начальник управления (отдела)

ГИП

ГИП

Исполнитель

Исполнитель

Исполнитель

Исполнитель

Начальник управления (отдела)

ГИП

ГИП

Исполнитель

Исполнитель

Исполнитель

Исполнитель

Экспертная группа

Научный эксперт

Научный эксперт

Научный эксперт

Научный эксперт

Научный эксперт

Новые типы организационных структур

Сетевые виртуальные структуры управления

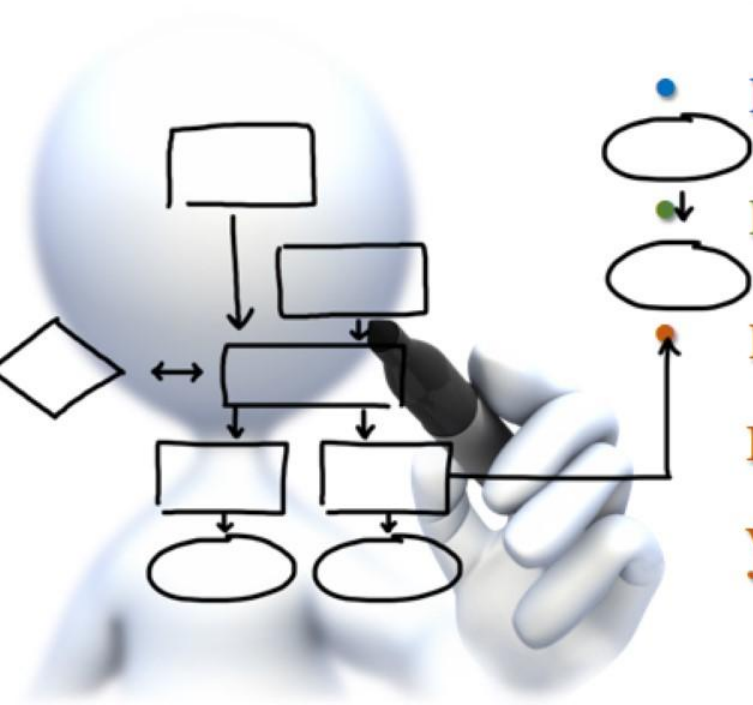
отличаются ярко выраженным приоритетом горизонтальных связей, высоким профессионализмом членов сети, автономностью участников и их узкой специализацией, наличием развитых информационных средств интеграции. Выбираются предприятиями, функционирующими в электронном пространстве, для объединения отдельных хозяйствующих субъектов – пользователей сети, обладающих ключевой компетенцией в форме ресурсов и способностей, с целью достижения конкурентных преимуществ и получения высокой прибыли.

Схема сетевой организации



Новые адаптивные структуры являются разновидностью проектной и матричной организаций. К ним относят:

- **эдохократические,**
- **многомерные (бригадные),**
- **партисипативные,**
- **предпринимательские (рыночные)**
- **венчурные (инновационные)**
- **внутрифирменные структуры управления.**



Эдхократические структуры управления

используются в областях с высокой и сложной технологией, требующей творчества, инновационности и эффективной совместной работы. Работники данной организации являются высококвалифицированными экспертами в своем деле, отношения по вертикали и горизонтали преимущественно носят неформальный характер, нередко отсутствует схема структуры такой организации.

Ключевым элементом в данной организации является **компетентность**. **Контроль в управлении поддерживается установлением целей.** Средства достижения целей **выбираются самими исполнителями.** **Каждый непосредственно отвечает за свои действия и вознаграждается тот, кто добился успеха.**

Схема эдхократической структуры



Круг для такой организации символизирует то, что все сотрудники находятся на одном уровне управления и между ними формируются партнерские отношения и неформальные связи, отсутствует иерархия.

Все совместные действия менеджеров, прямые коммуникации и корпоративная культура направлены на реализацию единой цели – достижение успеха.

Многомерные структуры управления – это организации с множественной специализацией структурных подразделений фирмы, каждое из которых функционирует как центр прибыли. Многомерные организации ориентируются не только на ресурсы и результаты (двухмерная матричная структура), но и на такие переменные, как территория, рынок и потребитель.

Основой многомерной организации является автономная рабочая группа, одновременно выполняющая три задачи:

- обеспечение производственной деятельности ресурсами;
- производство продукции для конкретного потребителя, рынка или территории;
- обслуживание конкретного потребителя, рынка, территории.



В многомерной организации **бюджеты подразделений** разрабатываются самими подразделениями, а руководство организации только инвестирует в них средства и дает деньги в займы. **Автономные группы** обычно получают статус **центра прибыли** или бизнес-центра, иногда могут являться самостоятельными компаниями.



В многомерной организации **бюджеты подразделений** разрабатываются самими подразделениями, а руководство организации только инвестирует в них средства и дает деньги в займы. **Автономные группы** обычно получают статус **центра прибыли** или бизнес-центра, иногда могут являться самостоятельными компаниями.



В многомерной организации **бюджеты подразделений** разрабатываются самими подразделениями, а руководство организации только инвестирует в них средства и дает деньги в займы. **Автономные группы** обычно получают статус **центра прибыли** или бизнес-центра, иногда могут являться самостоятельными компаниями.

Управление изменениями



*Изменения - главная тема в
сегодняшнем мире.*

У. Беннис

*Нельзя бороться
против будущего.*

У. Глэдстоун

ИЕРАРХИЯ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ

Концептуальные циклы



Макроэкономические циклы



Жизненный цикл отрасли



Жизненный цикл организации



Жизненный цикл продукта

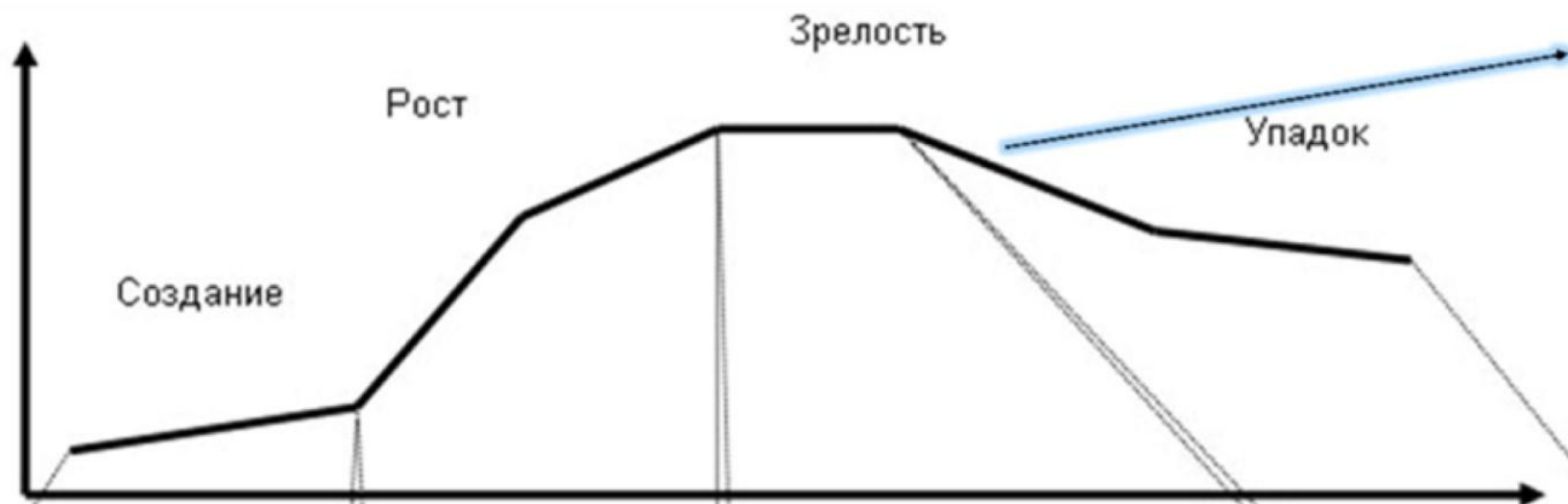
Жизненный цикл организации

- предсказуемые изменения с определенной последовательностью состояний в течение времени.

Стадии жизненного цикла организации

1. Детство
2. Отрочество
3. Ранняя зрелость
4. Расцвет сил
5. Полная зрелость
6. Старение
7. Обновление





ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Этап предпринимательства
нечеткие цели;
нехватка знаний,
опыта, связей;
высокие творческие
возможности

Этап коллективности
неформальное об-
щение и структура;
высокие
обязательства;
кризис автономии

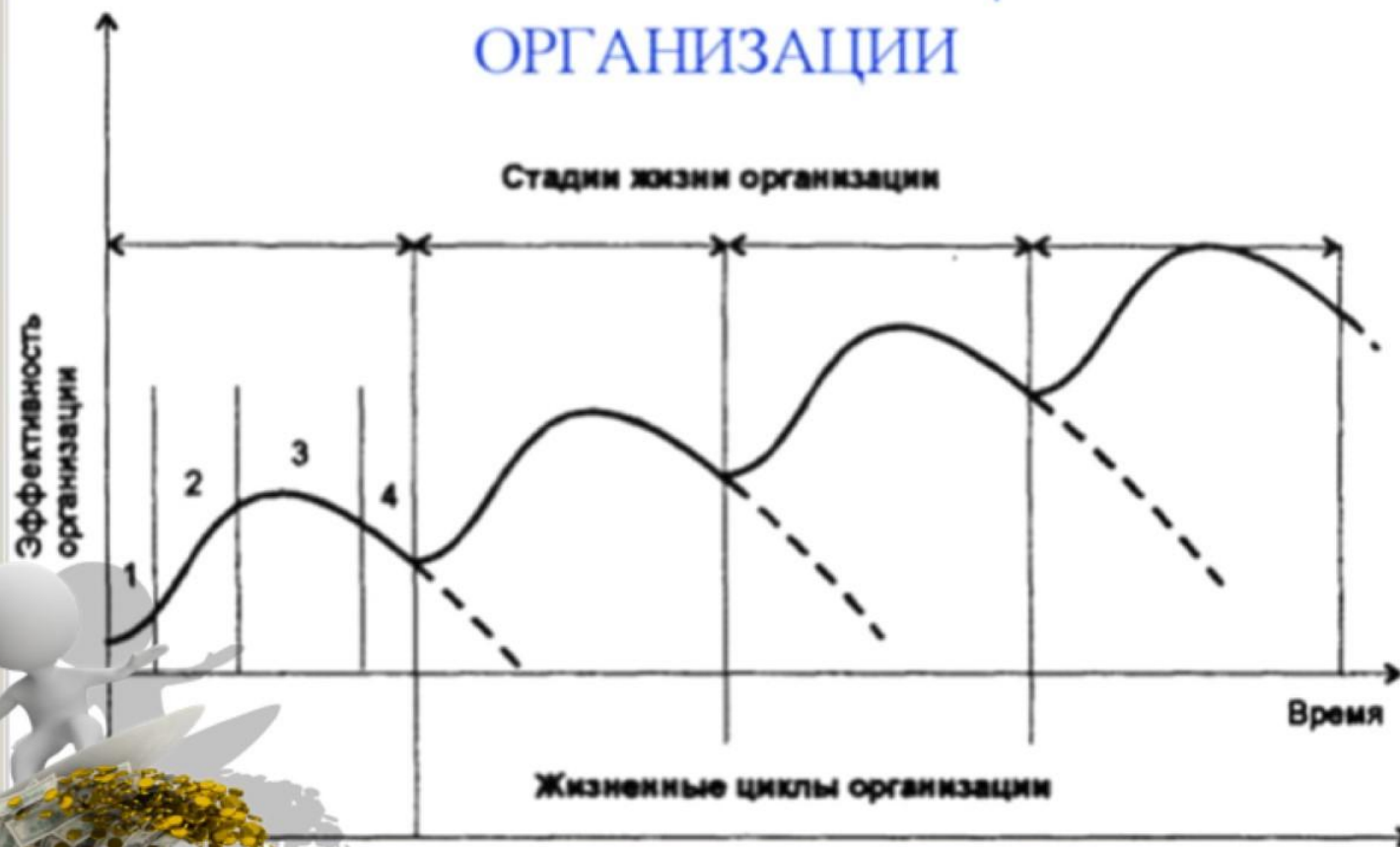
**Этап формализации
управления**
формализация
правил, стабиль-
ная структура;
упор на
эффективность

**Этап выработки
структуры**
усложнение
структуры,
децентрализация,
диверсифициро-
ванные рынки;
бюрократия

Этап упадка
высокая теку-
честь кадров;
возрастающие
конфликты

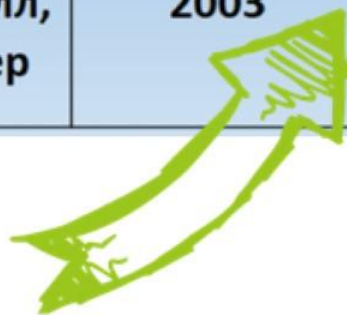


ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ



МОДЕЛИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

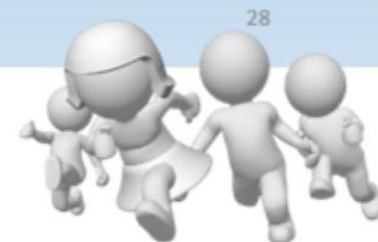
Название	Автор	Год появления	Характеристика
Эволюционно-революционная модель	Л.Грейнер	1972	Попытка обосновать логику развития компании, модель жизненного цикла менеджмента
Организмическая аналогия	И.Адизес	1979	«Естественная», универсальная модель
Пятистадийная характерологическая модель	Н.Черчилль, В.Льюис	1983	Этапы определяются стилем управления, структурой, развитостью формальных систем, стратег. целями, вовлеченностью собственников в бизнес
Пятистадийная синтетическая модель	Д.Лестер, Дж.Парнелл, Э.Каррагер	2003	Характеристики стадий: возраст, размер, процесс обработки информации, тип структуры



Профессор Ицхак Адизес

- И. Адизес входит в список 30 ведущих специалистов в области менеджмента в рейтинге *Leadership Excellence*,

Написал 11 книг, переведенных на 26
ЯЗЫКОВ



ОСНОВНЫЕ ПОСТУЛАТЫ МОДЕЛИ АДIZESА

1. Развитие организации подобно развитию живого организма
2. У любой организации на каждом из этапов жизненного цикла имеются проблемы
3. Проблемы организации делятся на «болезни роста» и «организационные патологии»
4. С болезнями роста организации, как правило, справляются самостоятельно
5. Лечение организационных патологий требует внешнего вмешательства
6. Переход на нисходящую ветвь развития для организации не предопределен
7. Основная задача организации – достичь расцвета и не попасть на нисходящую ветвь развития



По мнению И. Адизеса, для того чтобы быть успешной, организация должна быть эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе. Для решения этой задачи она должна обладать многочисленными, порой взаимоисключающими свойствами.

Организация должна быть способна выполнять следующие функции:

- **production (P)** - производство результатов (востребованные клиентами продукт или услуга);
- **administration (A)** - администрирование (управляемость);
- **entrepreneurship (E)** - предпринимательство (способность видеть перспективы, ставить новые цели, изменяться, адаптироваться);
- **integration (I)** - интеграция (объединение), использование командной работы.



Жизненный цикл организации по И. Адизесу



N	Компания	Вид деятельности	Страна	Год основания
1	Kongo Gumi	Строительство	Япония	578
2	Hoshi	Гостиничный бизнес	Япония	718
3	Chateau de Goulaine	Виноделие	Франция	1000
4	Barone Ricasoli	Виноделие, оливки	Италия	1141
5	Barovier&Toso	Стеклоделие	Италия	1295
6	Hotel Pilgrim Haus	Гостиничный бизнес	Германия	1304
7	Richard de Bas	Бумажное производство	Франция	1326
8	Torrini Firenze	Ювелирное дело	Италия	1369
9	Antinori	Виноделие, оливки	Италия	1385
10	Camuffo	Судостроение	Италия	1438
11	Baronnie de Coussergues	Виноделие	Франция	1495
12	Grazia Deruta	Керамическое производство	Италия	1500
13	Fabbrica D'Armi Pietro	<i>Veretta S. p. A.</i> Вооружение	Италия	1526
14	John Brooke & Sons	Производство тканей	Великобритания	1541
15	Codorniu	Виноделие	Испания	1551



Список литературы

1. Виханский О.С. Менеджмент : Учебник для ср. спец. учеб. заведений. – 2, перераб. и доп. – Москва ; Москва : Издательство "Магистр" : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017. – 288 с. — <znanium.com <Внешний ресурс>.
 2. Зайцев, Л.Г. Организационное поведение : Учебник. – Москва ; Москва : Издательство "Магистр" : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2015. - 464 с. — <znanium.com <Внешний ресурс>.
 3. Семенов, А.К. Теория менеджмента.- Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2016. – 492с. — <znanium.com <Внешний ресурс>.
- б) дополнительные:**
4. Балашов А.П. Теория менеджмента : учебное пособие / Балашов А.П. .— М. : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014 .— 352с. / <http://library.fa.ru>
 5. Веснин, В.Р. Стратегическое управление : Учебник / В.Р. Веснин .— М. : Проспект, 2014 .— 328 с.
 6. Грибов, Владимир Дмитриевич. Теория менеджмента : Учебное пособие .— 1 .— Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2016 .— 320 с. — <znanium.com <Внешний ресурс>.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !

ПРЕЗЕНТАЦИЮ ПОДГОТОВИЛ

- *к.ф-м.н., доцент Ксенофонтов Андрей
Александрович*



