

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

Управление организационной культурой предприятия

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ  
РАБОТЫ

студентки 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Ниженко Марины Сергеевны

Научный руководитель

к.с.н., доцент

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

И.В Стазаева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2024 г.

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** темы работы обусловлена тем, что современная конкуренция на мировых рынках переходит из области маркетинга и качества выпускаемых товаров (услуг) в область организационной культуры и человеческого фактора. Все чаще клиенты фирм предпочитают индивидуальный подход и обслуживание. Если даже у вас замечательный товар или услуга, которые пользуются хорошим спросом для того, чтобы они были конкурентоспособными завтра – необходимо развитие сотрудничества между поставщиком и потребителем. Этот аспект деятельности компании всецело зависит от изобретательности и творчества сотрудников компании. Поэтому на первый план выходит развитие организационной культуры.

Объектом работы является ООО «Евроформат».

Предметом работы является организационная культура.

Целью данной работы является определение особенностей организационной культуры организации ООО «Евроформат».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- выделить понятие и признаки организационной культуры;
- определить признаки и функции организационной культуры, ее типы, элементы и функции;
- дать общую характеристику организации ООО «Евроформат»;
- выполнить анализ организационной культуры организации;
- предложить направления совершенствования развития организационной культуры ООО «Евроформат»;
- дать оценку эффективности предложений.

Цели и задачи работы определили ее структуру.

### ***Краткое описание проведенного исследования***

В первой главе работы изучено понятие и признаки организационной культуры; выделено понятие организационной культуры, ее типы, элементы и

функции.

Во второй главе дана общая характеристика организации ООО «Евроформат»; выполнен анализ организационной культуры организации.

В третьей главе работы предложены направления совершенствования развития организационной культуры ООО «Евроформат»; дать оценку эффективности предложений

Методами исследования, используемыми в работе, являются изучение и анализ научной литературы, изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики, анализ, синтез, сравнительный анализ.

Теоретическую основу работы составили монографии, учебная литература следующих авторов: Галкина Т.П., Гореловой А.Е., Горчакова С.Е., Губко М.В., Дубровина И.Е., Евстифеевой Е.А. и др., а также материалы сети Интернет.

## 1.1 Понятие и признаки организационной культуры

Организационная культура (ОК) является ключевым основанием жизненного потенциала любой организации, поскольку, как таковая культура «имеет в качестве своей предпосылки целостность моментов деятельности: производства и познания, общения и целеполагания, системы ценностей»

Фундаментом организационной культуры являются организационные ценности (или ценностные ориентации – ЦО) организации, представляющие собой определенные явления жизнедеятельности организации, высоко значимые как для самой организации, так и для социокультурной и духовно-нравственной жизнедеятельности персонала.

Для понимания сложившейся в организации корпоративной (организационной) культуры, необходимо рассмотреть ключевые «содержательные характеристики культуры, к которым относятся ценности и верования (нормы), разделяемые членами организации», которые представляется возможным интерпретировать «с точки зрения их восприятия людьми, работающими в организации, поскольку они являются носителями ее культуры»

Опираясь на классическую типологию ценностей, обозначенных еще В.А. Ядовым, можно выделить два уровня типологизации организационных ценностей:

- корпоративные (организационные) ценности, отражающие миссию и корпоративный дух организации, в основании которых лежат цели (по В.А. Ядову – это терминальные ценности-цели), касающиеся интересной работы, интеллектуального развития, общественного признания, формирования карьерных стратегий и пр.;

- организационные ценности-средства (инструментальные ценности), регламентирующие определенные нормы взаимодействия между сотрудниками, нормы, которые «определяют пути достижения целей: аккуратность, воспитанность, самоконтроль, ответственность» и пр.

Для первого типа ОК – ролевой культуры характерна четкая ролевая

специализация различных структурных подразделений, базирующаяся на выполнении персоналом системы бюрократических правил и норм поведения, стандартов профессиональной деятельности, строгое соблюдение которых является залогом и гарантией эффективного функционирования организации, причем источником властного влияния является статусная позиция в структуре. Ценностной идеей такого типа организации является приоритет профессиональной компетентности и размах специализации над инновационным внедрением услуг и продуктов.

Для второго типа – властной культуры организации характерен приоритет ценности руководящего звена (его личностные качества, духовный мир и специфические особенности). В рамках такой ОК корпоративные отношения строятся в соответствии с соблюдением иерархической структуры, в которой главным первоисточником власти являются те или иные ресурсы и монополия в принятии управленческих решений со стороны руководства. Ценностной идеей такого типа организации является приоритет единомышленников, составляющих, например, узкие семейные вновь образованные организации.

Для третьего типа – культуры задачи характерна ценностная ориентация на решение стоящих перед организацией задач в команде, эффективность работы которой обуславливается интегративными способностями, ответственностью и профессиональной компетентностью персонала организации. Причем результат работы команды является первостепенной ценностью по сравнению с индивидуальными целями каждого сотрудника и его статусной позицией в данной организации. Первоисточником власти и ценностной идеей данного типа организации являются профессиональные компетенции и экспертные знания, умения и навыки в конкретной сфере деятельности.

В основании четвертого типа культуры – культуры личности, красноречиво говорящей о себе уже в наименовании, личность выступает как самооценность и является ядром организации, ибо такая культура базируется на личных достижениях человека, его профессиональных компетенциях,

ориентации на достижение успеха в деятельности, что является главной ценностью организации.

## **1.2 Признаки организационной культуры**

### **1. Динамичность**

В своем движении культура проходит стадии зарождения, формирования, поддержания, развития и совершенствования, прекращения (замены). На каждом этапе появляются свои «проблемы роста», что закономерно для динамичных систем. Чтобы способствовать успешному росту быстрорастущего предприятия, организационная культура должна обладать повышенным динамизмом, гибкостью и высокой способностью к изменениям. Медленно растущие организации ориентируются, как правило, на бюрократические нормы и ценности, прежде всего на власть и статус, самоутверждение, иерархию, единоначалие.

### **2. Системность**

Культура представляет собой достаточно сложную систему, объединяющую отдельные элементы в единое целое, руководствуясь определенной миссией в обществе и своими приоритетами.

### **3. Структурированность**

Элементы, составляющие организационную культуру, строго структурированы, иерархически соподчинены и обладают своей собственной степенью насущности и приоритетности.

### **4. Относительность**

Культура не является «вещью в себе», а постоянно соотносит свои элементы, как со своими собственными целями, так и с окружающей действительностью, другими организационными культурами, отмечая при этом свои слабые и сильные стороны, пересматривая и совершенствуя те или иные параметры.

### **5. Неоднородность**

Внутри организационной культуры может быть много локальных

культур, отражающих дифференциацию культуры по уровням, отделам, подразделениям, возрастным группам, национальным группам и другим признакам и называемых субкультурами. Присутствуют, как правило, и контркультуры, которые отвергают общую организационную культуру или какой-либо из ее элементов.

#### 6. Разделяемость

Любая культура существует и эффективно развивается лишь благодаря тому, что ее постулаты, нормы и ценности разделяются персоналом. Чем выше степень разделяемости, тем более существенное и сильное влияние на поведение персонала организации оказывают нормы и ценности, цели, кодексы и другие структурные элементы организационной культуры.

#### 7. Адаптивность

Способность оставаться устойчивой и противостоять негативным воздействиям, с одной стороны, и становиться частью положительных изменений, не теряя своей эффективности, - с другой.

#### Функции организационной культуры

Деление функций на указанные группы носит достаточно условный характер, так как практически каждая из них имеет и внутреннюю, и внешнюю составляющую.

Функции, обеспечивающие внутреннюю интеграцию: охранная; интегрирующая; нормативно-регулирующая; замещающая; адаптивная; образовательно-познавательная; мотивирующая; коммуникативная; управление качеством; рекреативная [12, с.83].

Функции, обеспечивающие внешнюю интеграцию: инновационная; формирование положительного имиджа фирмы; ориентация на потребителя; регулирование партнерских отношений; приспособление организации к нуждам общества.

### **2.1 Общая характеристика организации ООО «Евроформат»**

ООО «Евроформат» торгово-производственная региональная сеть,

специализирующаяся на производстве, продаже и установке натяжных потолков.

Адрес: г. Саратов, ул. Насосный проезд, д. 2.

Компания была основана в 2009 году, и в течение нескольких лет превратилась в одного из лидеров рынка натяжных потолков России. Залогом нашего успеха стало исключительное внимание к потребностям клиентов.

Сегодня представительства компании работают в 12 городах России. Собственные производства расположены в Пензе, Москве, Саратове и Оренбурге. В компании работают более 250 человек. Ежемесячно ООО «Евроформат» осуществляет монтаж более 500 объектов по всей территории европейской части России.

Структура компании является линейно-функциональной и наиболее подходит для производственного бизнеса.

Общая численность персонала за 2022-2023 гг. стабильна – 35 человек. Однако в связи с производственной необходимостью состав персонала немного изменился. Группа рабочих составляла 60% в 2022 году и 57,1% в 2023 году, а специалистов было 22,9% в 2022 году и 25,7% в 2023 году.

## **2.2 Анализ организационной культуры организации**

Проведённый анализ миссии ООО «Евроформат» показал, что в представленной миссии не отражены многие элементы, такие как:

- направленной компании на долгосрочный рост;
- инновационных характер производственной деятельности;
- не указаны конкурентные преимущества и современное рыночное положение;
- нет упоминаний о персонале компании.

Основу внутренних деловых коммуникаций составляет внутренний документооборот ООО «Евроформат», коммуникации с помощью электронной почты, а также коммуникаций в ходе осуществления должностных обязанностей в форме устных сообщений, указаний, распоряжений, обсуждений, презентаций, совещаний.

Внутренний документооборот в организации опирается на следующие документы:

- Устав ООО «Евроформат»;
- организационную структуру организации ООО «Евроформат»;
- Положение о документообороте и порядке рассмотрения документов ООО «Евроформат».

В организации действуют следующие внутренние документы:

- Приказы директора;
- Служебные записки;
- Инструкции и регламенты;
- Протоколы совещаний;
- Должностные инструкции и штатное расписание.

В каждом подразделении ООО «Евроформат» есть специалист, который отвечает за документооборот подразделения, как правило это руководитель подразделения.

Кроме этого, деловые вопросы могут решаться в срочном порядке по электронной почте, что по стандарту принятому на предприятии должно дублироваться документом за подпись руководителя, подписанному в течении 1 дня.

Основу внешних деловых коммуникаций составляет внешний документооборот ООО «Евроформат», коммуникации с помощью электронной почты, а также коммуникаций в ходе осуществления должностных обязанностей в форме встреч, переговоров, презентаций, совещаний.

ООО «Евроформат» присуща культура роли, обусловленная организационной структурой организации. Власть сосредоточена на первом иерархическом уровне – на «крыше храма» – начальник ЛПУ. Каждая колонна храма – отдельная функциональная область организации со своей специализацией, координируемая «крышей».

ООО «Евроформат» находится на достаточно стабильном уровне, близком к «золотой середине», так как в рассматриваемой организации

сотрудников расценивают не просто как рабочую силу, а, прежде всего, как людей. Вместе с тем, именно благодаря жесткому контролю и конкретным поручениям сотрудники ответственно относятся к делу.

Элементы корпоративной культуры ООО «Евроформат»:

1. Все специалисты «на выезде» ходят в рабочей форме (спец. одежде).
2. Организационная политика предусматривает общение всех сотрудников на «ты» и по имени, что в значительной степени снижает барьерные рамки общения с вышестоящими сотрудниками.
3. День образования ООО «Евроформат» ежегодный праздник.
4. Ежегодная организационная вечеринка на Новый год. Причем сотрудники могут прийти на это мероприятие со своими мужьями или женами.

Соблюдение этических норм имеет особое значение для компании. Основным условием максимального соблюдения этических норм при ведении хозяйственной деятельности является поддержка и помощь всех сотрудников.

Проведено исследование ценностных ориентаций сотрудников на основе теста М.Рокич. Предварительно определена социологическая выборка; минимальное количество тестируемых – 35 чел. Для целей исследования **выбрано 35 человек** (10% персонала предприятия)

- женщины – 20 человека; мужчины – 25 человек;
- возраст – 20-35 лет;
- образование – высшее;
- опыт работы в компании – от 1 до 3-х лет;
- специалисты – 12 человека, менеджеры – 14 человек, руководители – 2 человека.

В исследуемой выборке работников первое место в конкретных ценностях принадлежит здоровью, на последнем месте – общественное признание. Материально обеспеченная жизнь, наличие хороших и верных друзей, интересная работа занимают 2,3,4-ые места.

В группе абстрактных ценностей первое место занимает уверенность в себе, на последнем – творчество. Любовь, жизненная мудрость, развитие занимают 2, 3, 4-ые места.

Анализируя представленные данные отметим, что в группе «Этические ценности» на первом месте ответственность, на последнем – широта взглядов. 2,3,4-ое место занимают самоконтроль, независимость и высокие запросы.

В группе «Ценности общения» на первом месте жизнерадостность, на последнем – непримиримость к недостаткам. 2,3,4 место принадлежит честности, терпимости и чуткости.

В группе «Ценности дела» на первом месте эффективность в делах, на последнем – смелость в отстаивании своего мнения. 2,3,4 место принадлежит твердой воле, образованности и аккуратности.

SWOT-анализ организационной культуры ООО «Евроформат»

Составим SWOT-анализ организационной культуры ООО «Евроформат».

По результатам анализа отмечено следующее.

Сильные стороны:

1. Наличие символов высокого и низкого профиля;
2. Налаженные каналы коммуникации (внутренние и внешние);
3. Ответственные за систему документооборота в каждом подразделении;
4. Опыт делового общения у руководителей подразделений;
4. Использование современных технологий в деловом общении (сайт, видеоконференции, использование электронной почты и мессенджеров).

Слабые стороны:

1. Недостаточно эффективное деловое общение;
2. Недостаточный уровень цифровых навыков персонала;
3. Утеря бумажных документов.

Возможности:

1. Внедрение автоматизированной системы документооборота;
2. Повышение цифровых компетенций персонала.

Угрозы:

1. Риски утери важных документов в перспективе;
2. Конфликты из-за потери документов;
3. Проблемы безопасности данных.

Разработка предложений по совершенствованию развития организационной культуры ООО «Евроформат»

#### 1 Развитие и поощрение открытого общения

ООО «Евроформат» должно создавать каналы и платформы, способствующие открытому диалогу между сотрудниками, менеджерами и руководством. Сюда входят как формальные каналы, такие как регулярные встречи команды и обзоры производительности, так и неформальные каналы, такие как чаты или ящики для предложений.

#### 2 Признание и вознаграждение

Признание и вознаграждение вклада сотрудников жизненно важно для повышения морального духа, мотивации и удовлетворенности работой. ООО «Евроформат» следует разработать официальную программу признания, отмечающую выдающиеся достижения, инновации и командную работу. Кроме того, предоставление возможностей для карьерного роста и продвижения демонстрирует стремление инвестировать в долгосрочный успех сотрудников.

#### 3 Повышение цифровых компетенций персонала и автоматизация документооборота компании

Разработка надежных стратегий бизнес-коммуникаций перед лицом нестабильности имеет решающее значение для обеспечения способности ООО «Евроформат» адаптироваться и процветать в меняющихся обстоятельствах.

В перспективе очень важно проведение комплексной оценки рисков для выявления потенциальных источников нестабильности, таких как экономические колебания, политические изменения, технологические сбои или глобальные кризисы в области здравоохранения.

Необходимо разработать четко определенную коммуникационную стратегию ООО «Евроформат», которая соответствует общим целям

организации. Эта стратегия должна включать видение, миссию и основные ценности.

Перспективным направлением развития и современным инструментом деловых коммуникаций в ООО «Евроформат» является внутренний электронный документооборот.

Рассмотрим преимущества подробнее:

- оптимизация процессов – автоматизация процессов обмена документами уменьшает время и ресурсы, затрачиваемые на рутинные задачи, и ускоряет бизнес–процессы;

- точность и надежность – электронные документы меньше подвержены ошибкам, что уменьшает вероятность дублирования данных и некорректных записей;

- централизация данных – система хранения документов позволяет управлять и обрабатывать всю информацию в едином центральном хранилище, что облегчает доступ и поиск документов;

- улучшение взаимодействия – внутренний электронный документооборот содействует более эффективному взаимодействию между различными отделами компании и повышению коммуникации;

- снижение затрат – электронный документооборот позволяет сократить расходы на печать, курьерскую доставку и хранение бумажных документов;

- безопасность и контроль – системы электронного документооборота обеспечивают контроль доступа к документам, что обезопасит конфиденциальную информацию и уменьшит риск утечек данных;

- отчетность и аналитика – цифровые данные облегчают подготовку отчетов и анализ эффективности бизнес–процессов.

**Проект «Повышение цифровых компетенций персонала и внедрение системы электронного документооборота «1С: Документооборот 8».** Проблема, которую призван решить данный проект – улучшение деловых

коммуникаций и повышения их эффективности в ООО «Евроформат» на 2024 г. Проект планируется реализовывать в один этап – июль–август 2024 года.

Ожидаемые результаты – получение положительных результатов от внедрения автоматизированной системы 1С: Документооборот и повышения цифровых компетенций персонала, что скажется на качестве работы персонала и, как следствие, окажет положительный эффект на деловые коммуникации ООО «Евроформат».

Составлены предложения по улучшению деловых отношений в ООО «Евроформат»:

- внедрение системы электронного документооборота;
- повышение цифровых компетенций персонала.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Улучшение организационной культуры ООО «Евроформат» требует усилий по согласованию ценностей, развитию открытого общения, поощрению многообразия и инклюзивности, а также признанию вклада сотрудников. Реализуя действенные стратегии, изложенные выше, ООО «Евроформат» может создать более позитивную и расширяющую возможности рабочую среду, которая способствует вовлечению сотрудников, их удовлетворению и, в конечном итоге, успеху в бизнесе.

Именно благодаря постоянной приверженности развитию процветающей организационной культуры ООО «Евроформат» может полностью раскрыть свой потенциал и добиться устойчивого роста в долгосрочной перспективе.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Абчук, В. А. Менеджмент: прикладные аспекты : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 347 с.
2. Бадалова, А. Г. Эволюция научной мысли в менеджменте и

организация производства : учебное пособие / А. Г. Бадалова, В. Г. Ларионов, С. Г. Фалько. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К, 2022. – 242 с.

3. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. М. : Экономика, 2021. – 400 с.

4. Горелова А.Е. Типология личности и их роль в понимании, предвидении и управлении организационным поведением // *Via scientiarum – Дорога знаний*. – 2019. – № 1. – С. 23-27.

5. Горчаков С.Е. Стратегическая карта формирования и развития системы управления организационным поведением в научной организации // *Актуальные проблемы труда и развития человеческого потенциала : вуз.-акад. сб. науч. ст. / под ред. В.И. Сигова, С.В. Кузнецова*. – Санкт-Петербург, 2020. – Вып. 3. – С. 29-32.

6. Губко М.В. Построение комплексных механизмов управления организационным поведением // *Проблемы управления*. – 2020. – № 3. – С. 14-25.

7. Дубровин И.Е. Формальные коммуникации в управлении организационным поведением / И.Е. Дубровин, М.М. Ищенко // *Мировые цивилизации : сетевое изд.* – 2021. – Т. 6, № 1. – С. 31-37.

8. Евстифеева Е.А. Психологические детерминанты управления организационным поведением / Е.А. Евстифеева, С.И. Филиппченкова, Е.В. Балакшина // *Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология*. – 2019. – № 4 (49). – С. 26-32.

9. Евстифеева Е.А. Психологические детерминанты управления организационным поведением / Е.А. Евстифеева, С.И. Филиппченкова, Е.В. Балакшина // *Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология*. – 2019. – № 4 (49). – С. 26-32.

10. Жудеева О.Г. Система управления организационным поведением / О.Г. Жудеева, И.М. Яхонтова // *Информационное общество: современное состояние и перспективы развития : сб. материалов XI междунар. студ. форума*. – Краснодар, 2018. – С. 82-84.

11. Замуриева И.В. Цифровые технологии в управлении организационным поведением // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика : сб. науч. ст. – Москва, 2020. – Т. 8, вып. 7. – С. 28-35.

12. Катанова Е.А. Корпоративная культура как основа управления организационным поведением в фирме // *Via scientiarum – Дорога знаний*. – 2022. – № 2. – С. 34-37.

13. Литвина Н.И. Управление организационным поведением персонала предприятия / Н.И. Литвина, М.Б. Виноградский // Актуальные проблемы экономики, финансов в условиях глобализации : материалы нац. межвуз. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов, молодых ученых и сотрудников ун-та. – Балашиха, 2023. – С. 184-190.

14. Минцберг, Г. Менеджмент : Природа и структура организаций : практическое руководство / Г. Минцберг. – Москва : Альпина ПРО, 2021. – 626 с.

15. Мячин, Ю. В. Менеджмент : учебник / Ю.В. Мячин, К.А. Тюрина ; под общ. ред. Ю.В. Мячина. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 777 с.

16. Набоков, В. И. Менеджмент. Практикум : учебное пособие / В. И. Набоков. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2023. – 202 с.

17. Одинцов, А. А. Основы менеджмента : учебное пособие для вузов / А. А. Одинцов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 241 с.

18. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 453 с.

19. Организационные процессы : учебник для вузов / А. Н. Петров [и др.] ; ответственный редактор А. Н. Петров. – 3-е изд., испр. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 137 с.

20. Попова, Е. П. Теория организации : учебник и практикум для вузов

/ Е. П. Попова, К. В. Решетникова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 327 с.

21. Практический курс менеджмента : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 254 с.

22. Рузанов П.В. Управление организационным поведением: трёхуровневый подход / П.В. Рузанов, Т.И. Гордиевич // Организационно-управленческие аспекты экономического развития предприятий и регионов : материалы всерос. науч.-практ. конф. / отв. ред. В.А. Цыганков. – Омск, 2018. – С. 93-99.

23. Рыжиков, С. Н. Менеджмент: методы управления : учебное пособие / С. Н. Рыжиков. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 202 с.

24. Самедов В.Т. Теоретические подходы к управлению организационным поведением // Научные исследования: векторы развития : сб. материалов III междунар. науч.-практ. конф. – Чебоксары, 2018. – С. 154-158.

25. Столярова, И. Ю. Менеджмент : учебное пособие / И. Ю. Столярова. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 83 с.

26. Теория менеджмента : учебник для вузов / Л. С. Леонтьева [и др.] ; под редакцией Л. С. Леонтьевой. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 287 с.

27. Теория менеджмента : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Я. Афанасьев [и др.] ; ответственный редактор В. Я. Афанасьев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 665 с.

28. Тихомирова, О. Г. Менеджмент организации: история, теория, практика : учебное пособие / О. Г. Тихомирова, Б. А. Варламов. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 256 с.

29. Трофимова, Л. А. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 312 с.

30. Федоров, В. М. Менеджмент: теория и практика : учебное пособие / В.М. Федоров, М.А. Саньков. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 267 с.
31. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Н. Б. Филинов-Чернышев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 264 с.
32. Шеметов, П.В. Теория организации: Учебное пособие / П.В. Шеметов, С.В. Петухова. - М.: Омега-Л, 2018. - 448 с.
33. Яськов, Е.Ф. Теория организации: Учебное пособие / Е.Ф. Яськов. - М.: Юнити, 2012. - 271 с.
34. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. – СПб.: Питер, 2018. – 272 с.
35. Якобсон, З. В. Производственный менеджмент предприятия : в 2 томах. Том 1. Основы производственного менеджмента : учебник / З.В. Якобсон, Д.Б. Симаков, Н.Т. Баскакова. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 423 с.