

МЕНЕДЖМЕНТ

Научная статья / Original article



УДК 005.931:339.138

DOI: 10.36683/2076-5347-2023-1-63-29-35

JEL: D21, L20, M10, M31, O21

Беркутова Т. А., Мищенко О. В., Якимович Б. А.

МОДЕЛЬ ДИАГНОСТИКИ В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ
НА ПРЕДПРИЯТИИ**Беркутова Татьяна Алексеевна***доктор экономических наук, доцент
Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр»
(г. Москва, Россия), главный научный сотрудник
tberkutova@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0003-3357-7845>***Tatiana A. Berkutova***Doctor of Economic Sciences, Associated Professor
All-Russian Research Institute "Center" (Moscow, Russia), Chief
Researcher
tberkutova@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0003-3357-7845>***Мищенко Ольга Владимировна***кандидат физико-математических наук, доцент
Ижевский государственный технический университет имени М.Т.
Калашникова (г. Ижевск, Россия), доцент кафедры «Тепловые
двигатели и установки»
mov@istu.ru
<https://orcid.org/0000-0002-8835-1184>***Olga V. Mishchenkova***Candidate of Physico-mathematical Sciences, Associated Professor
Izhevsk State Technical University named after M.T. Kalashnikov
(Izhevsk, Russia), Associate Professor of Heat Engines and
Installations Department
mov@istu.ru
<https://orcid.org/0000-0002-8835-1184>***Якимович Борис Анатольевич***доктор технических наук, профессор
Ижевский государственный технический университет имени М.Т.
Калашникова (г. Ижевск, Россия), профессор кафедры
«Автомобили и металлообрабатывающее оборудование»
yakimovich52@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-7363-1071>***Boris A. Yakimovich***Doctor of Engineering Sciences, Professor
Izhevsk State Technical University named after M.T. Kalashnikov
(Izhevsk, Russia), Professor of the Department "Automobiles and
Metalworking Equipment"
yakimovich52@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-7363-1071>*

В ходе эмпирических исследований выделены несколько ситуационных, конгруэнтных и нормативных диагностических моделей, применяемых в практике организационной диагностики. Предложена диагностическая модель маркетинговой деятельности предприятия, в которой представлены основные блоки диагностики и взаимосвязь между ними. Элементы в составе блоков могут быть сконфигурированы различным образом в зависимости от поставленных задач, внешних условий, ресурсов и пр. В основу модели положены результаты анализа известных моделей управления изменениями, предложенных К. Левином, Л. Грейнером, Ф. Гуярмом и Дж. Келли, Дж. Даком, М. Биром, Н. Нориа и других, а также моделей диагностики, в составе которых модель «Шесть ячеек» М. Вайсборда, модель Берка-Литвина, модель «7S McKinsey», модель Д. Надлера и М. Ташмана. Данная модель диагностики маркетинговой деятельности предприятия носит комплексный характер, предполагает использование различных подходов в процессе диагностики, а также систем показателей оценки маркетинговой деятельности, что в дальнейшем позволяет разрабатывать соответствующие методологические и методические аспекты управления изменениями в маркетинге на предприятии. Представленная в статье комплексная модель диагностики позволяет связывать

Several situational, congruent and normative diagnostic models used in the practice of organizational diagnostics were singled out in the course of empirical research. Diagnostic model of marketing activity of the enterprise is proposed. It presents the main diagnostic blocks and the relationship between them. The elements in the blocks can be configured in different ways depending on the tasks, external conditions, resources, and etc.

The model is based on the results of the analysis of well-known change management models proposed by K. Levin, L. Greiner, F. Gouillard and J. Kelly, D. J. Duck, M. Beer and N. Nohria and others, as well as the following diagnostic models: Six Cells model of M. Weisbord, the model of Burke-Litvin, 7S McKinsey model and model of D. Nadler and M. Tushman. The proposed diagnostic model of marketing activity of the enterprise is complex in nature, involves the use of various approaches, as well as systems of indicators for evaluating marketing activities in the process of diagnostics, that later on allows developing appropriate methodological and methodical aspects of changes management in marketing at the enterprise. complex diagnostic model presented in the article allows linking the factors of external

© Беркутова Т. А., Мищенко О. В., Якимович Б. А., 2023

© Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2023

факторы внешней среды предприятия, общие и маркетинговые стратегии и цели, а также подсистемы внутренней среды хозяйствующего субъекта в процессе диагностики.

Ключевые слова: предприятие, маркетинговая деятельность, диагностика, модель.

Вклад авторов: все авторы внесли равный вклад в проведение исследования и написание статьи; выразили согласие нести публичную ответственность за все аспекты работы, связанные с точностью или достоверностью любой части рукописи; одобрили финальную версию статьи перед публикацией.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов, требующего раскрытия в данной статье.

Для цитирования: Беркутова Т. А., Мищенко О. В., Якимович Б. А. Модель диагностики в управлении изменениями на предприятии // Форпост науки. – 2023. – № 1 (63). – С. 29-35. – <http://dx.doi.org/10.36683/2076-5347-2023-1-63-29-35>

environment of the enterprise, general and marketing strategies and goals, as well as the subsystems of internal environment of economic entity in diagnostic process.

Keywords: enterprise, marketing activity, diagnostics, model.

Authors' contribution: All authors contributed equally to the research and writing; agreed to be publicly responsible for all aspects of the work related to the accuracy or integrity of any part of the manuscript; approved the final version of the article before publication.

Conflict of interest: The authors declare no conflict of interest requiring disclosure in this article.

For citation: Berkutova T. A., Mishchenkova O. V., Yakimovich B. A. Diagnostic Model in Change Management at the Enterprise. *Science Outpost*. 2023;1 (63): 29-35. (In Russ.). – <http://dx.doi.org/10.36683/2076-5347-2023-1-63-29-35>

Введение

В условиях формирования технологической независимости России важнейшей задачей является обеспечение рыночной ориентации производственных возможностей отечественных предприятий оборонно-промышленного комплекса. Обладая значительным научно-технологическим, производственным и кадровым потенциалом, российские предприятия способны реализовать масштабные цели по производству высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения, направленные на достижение целей импортозамещения и преодоление санкционного режима в отношении Российской Федерации.

В сложившихся условиях необходимо обеспечение системной интеграции маркетинга в управление предприятиями, создание условий постоянной адаптации маркетинговой деятельности как к внешней среде, так и к внутренним тенденциям хозяйствующих субъектов. Необходимость преобразований в маркетинговой деятельности делает с позиции практического использования актуальной задачу разработки диагностической модели маркетинговой деятельности предприятий, позволяющей обеспечить переход маркетинговой деятельности из текущего состояния в будущее, предварительно определённое и формализованное состояние.

При этом следует учитывать, что до тех пор, пока на предприятии не организована системная маркетинговая деятельность, руководство не может получить достоверную информацию относительно состояния рынков, предпочтений потребителей и покупателей относительно товаров предприятия и конкурентной среды и, следовательно, правильно определить направления изменений стратегий и целей бизнеса, способы его организации и развития.

Цель работы – сформулировать диагностическую модель маркетинговой деятельности, характерную для промышленного предприятия, выделить и проанализировать ее составные части, предложить возможные пути её совершенствования.

Диагностические модели, применяемые в практике организационной диагностики

Основой для проведения изменений является правильная диагностика возникших на предприятии проблем. В научной и бизнес-литературе вопросам диагностики уделяется значительное внимание, так как именно правильное выявление проблем является залогом эффективных изменений.

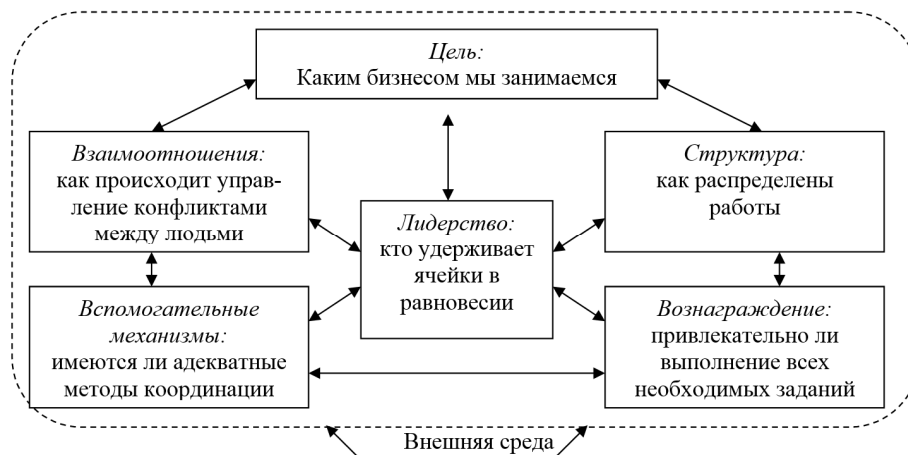
Диагностика включает систему методик, способов, методов и приёмов изучения объекта (предприятия или организации), результатом применения которых является системное представление о проблемах, ресурсах и возможностях объекта.

Целью диагностики является определение взаимосвязи между текущим состоянием системы и факторами, способствующими формированию этого состояния, – это «установление взаимосвязи между определёнными состояниями системы (отклонениями от нормы и их причинами) и тем множеством признаков (симптомов), которые им соответствуют» [1].

Задачи диагностики и различные подходы к диагностике (по степени детализации, по охвату объекта исследования, по периодичности проведения) подробно освещены в экономической литературе [2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12]. При этом акцентируется внимание на то, что «базой для диагностики любого объекта является его описание и получение информации о нём: представление его основных параметров (параметрическое описание), состава и структуры его элементов (классификации морфологическое описание), взаимосвязей элементов в статике и в динамике (функциональное, статистическое и системное описание)» [6; 9]. С этой целью на этапе обследования для уточнения диагноза и произведения диагностиче-

ских измерений используют диагностические модели, которые подразделяют на ситуационные и нормативные. «Ситуационные модели не указывают направления организационных изменений до постановки диагноза, в них нет описаний наиболее эффективных управленческих подходов, организационной структуры или моделей поведения. Нормативные модели утверждают, что существует один, наилучший путь организационных изменений (в направлении к наиболее эффективной модели организации)» [13].

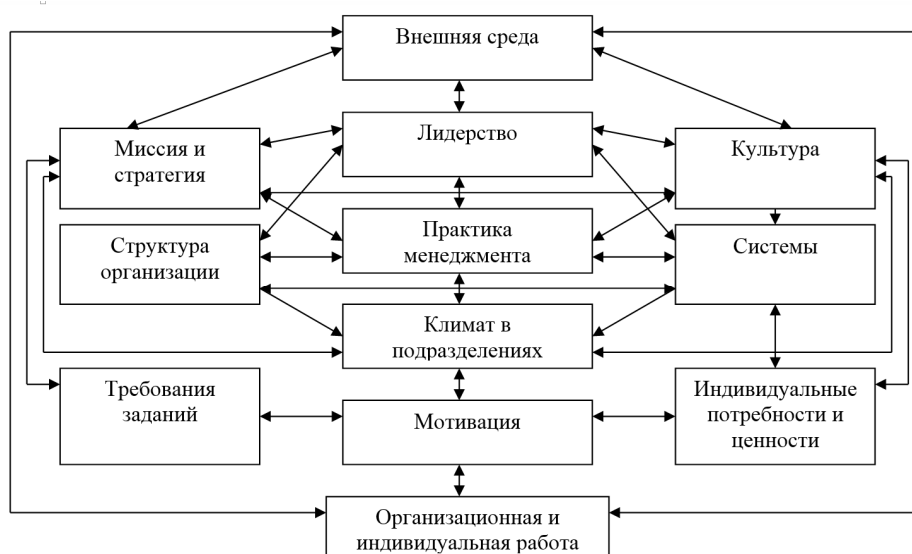
Некоторые из моделей хорошо известны и применяются в практике организационной диагностики [12]. Например, к ситуационным моделям относится модель М. Вайсборда [8; 14] (рис. 1), конгруэнтная модель Д. Надлера и М. Тушмана [15], модель Берка-Литвина [16] (рис. 2). К нормативным моделям относятся модели Р. Лайкерта, и модель Р. Блейка и Дж. Мутона [17], модель «7S McKinsey» [18] (рис. 3).



Источник: привод. по 19, с. 174

Рисунок 1 – Диагностическая модель «Шесть ячеек» М. Вайсборда

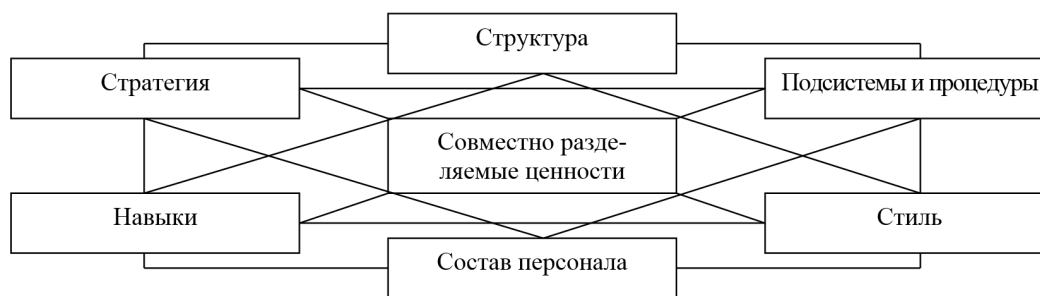
В модели М. Вайсборда выделено 6 характеристик предприятия (организации), по состоянию которых проводится диагностика: цели, структуры, системы вознаграждений, вспомогательных механизмов, отношений и лидерства. Анализ целей предполагает четкость постановки и единство понимания целей организации заинтересованными сторонами. Анализ характеристики «Лидерство» позволяет определить наличие лидеров, способных обеспечивать сбалансированное функционирование всех ячеек модели. Привлекательность достижения целей определяется в рамках диагностики параметра «вознаграждение». Анализ характеристики «Вспомогательные механизмы» предполагает исследование принципов и методов принятия решений, структуры информационных и финансовых потоков. В рамках параметра «Взаимоотношения» исследуются методы и способы взаимодействия сотрудников, типы их коммуникаций, влияние организационной структуры на характер коммуникаций.



Источник: привод. по 19, с. 175

Рисунок 2 – Диагностическая модель Берка-Литвина

Модель Берка-Литвина включает внешнюю среду в качестве одного из важнейших элементов. Применение модели на практике затрудняет большое число её элементов и соответствующих взаимосвязей.



Источник: привод. по [19, с. 175]

Рисунок 3 – Диагностическая модель «7S McKinsey»

Согласно модели компании Мак-Кинси «7S», «в состав объектов изменений входят: стратегия; структура; системы, регламенты; способности, навыки; общепризнанные ценности; персонал, штаб, сотрудники; стиль» [18].

Модель Д. Надлера и М. Ташмена рассматривает организацию во взаимодействии с внешней средой (организация как открытая система). В основе модели система «входов» и «выходов». Входными характеристиками являются персонал, оборудование, материалы, информация и иные ресурсы, выходными характеристиками являются организационное поведение, взаимодействия. Входные характеристики преобразуются в выходные путём реализации трансформирующих процессов [20].

В качестве методов диагностики используются: анализ данных организации, наблюдения, опросы, моделирование ситуаций, групповые и индивидуальные интервью. В ходе диагностики необходимо установить проблему, выявить противоречия, определить иерархию противоречий, их глубину и степень их влияния на состояние предприятия.

Результаты

Основываясь на результатах анализа существующих диагностических моделей, на базе комплексного подхода «к повышению эффективности маркетинговой деятельности предприятий на основе теории и методологии управления изменениями» [21, с. 96], предлагаем диагностическую модель маркетинговой деятельности (рис. 4), учитывающую специфические особенности маркетинговой деятельности на предприятии, в которой представлены основные блоки диагностики и взаимосвязь между ними.



Источник: составлено авторами

Рисунок 4 – Диагностическая модель маркетинговой деятельности предприятия

Блок «Цели предприятия» позволяет определить наличие чётко сформулированных целей, их направленность, наличие единого согласованного понимания этих целей маркетологами, руководством, стейкхолдерами. Цели должны быть согласованы с характеристиками внешней среды предприятия.

Блок «Стратегии предприятия» отвечает на вопрос: «Как достигаются цели?» и предполагает наличие чётких приоритетов при их достижении. Этот блок напрямую связан со стратегической маркетинговой деятельностью и целями маркетинга. Оценка интегрирования маркетинга в управление предприятием предполагает определение степени его влияния на процесс стратегического управления, определение эффективности бизнес-партнёрств, в которых участвует предприятие. В составе объектов оценки – формирование товарного портфеля, выбор рынков, на которых будет работать предприятие, его позиция на рынке, формирование и достижение стратегических целей предприятия, его эффективность, деятельность бизнес-партнёрств, маркетинговые нематериальные активы.

Результаты маркетинговой деятельности позволяют формировать инвестиционную привлекательность предприятия, обеспечивают привлечение заемного и инвестиционного капитала. Маркетинг определяет параметры конъюнктуры рынка, что «позволяет прогнозировать финансовые потоки предприятия. Эффективность НИОКР повышается посредством маркетинговой деятельности в результате выбора направлений научных и практических исследований и выявления направлений деятельности конкурентов» [22].

Блок «Цели маркетинга» формируется исходя из содержания стратегий и определяет состав стратегической, тактической и оперативной маркетинговой деятельности, а также особенности управления маркетингом [23; 24].

Блок «Стратегическая маркетинговая деятельность» позволяет определить, является ли маркетинг системой формирования эффективности бизнеса на предприятии.

Блок «Подсистемы предприятия» позволяет выявить состав подсистем и соответствующих структурных подразделений предприятия, с которым осуществляется взаимодействие. В ходе выполнения маркетинговых функций необходимо постоянное взаимодействие с производственными и технологическими службами, подразделениями, выполняющими экономические и финансовые функции, НИОКР, обеспечивающими логистику. Определяя рыночную потребность, служба маркетинга участвует в формировании технического задания, в составе которого перечень характеристик товара и продукта производства, сроки выхода товара на рынок, ценовые характеристики, логистические особенности. Выполнение указанных требований к товару требует согласованных действий службы маркетинга, конструкторско-технологических служб, производственных, планово-экономических и сбытовых служб.

Блок «Взаимодействие маркетинга с заинтересованными сторонами» позволяет выявить виды, характер и качество взаимосвязей с подразделениями предприятия, потребителями и покупателями, бизнес-партнёрами и другими заинтересованными сторонами.

Блок «Внешняя среда» позволяет определить соответствие характеристикам рынка состава целей предприятия и маркетинга и соответствие маркетинговой деятельности в целом условиям внешней среды.

Представленная модель диагностики носит комплексный характер, предполагает использование различных подходов в процессе диагностики, а также систем показателей оценки маркетинговой деятельности, позволяющих накапливать статистические данные, на основании которых выявляются и систематизируются проблемы в маркетинговой деятельности предприятия и факторы, влияющие на сложившуюся ситуацию, что позволяет прогнозировать и разрабатывать соответствующие методологические и методические аспекты управления изменениями в маркетинге.

Поскольку модель диагностики, как и другие модели, «не является раз и навсегда заданной, она видоизменяется в соответствии с изменением внешних условий и внутренними трансформациями предприятий» [25, с. 116], то возможно прогнозировать следующие пути совершенствования модели:

1. Развитие модели в сложившихся условиях российской экономики, характеризующихся ограничительным режимом, стимулированием процессов диверсификации и инновационного пути развития.
2. Преобразование модели в условиях формирования технологической независимости России с учётом развития высокотехнологичных производств.
3. Использование модели в системе цепочек формирования добавленной стоимости на высокотехнологичных рынках.

Заключение

1. Практика функционирования промышленных предприятий показывает, что изменения целей бизнеса, формируемые внешней средой, требуют трансформации маркетинговой деятельности предприятия – интегрирования маркетинга в систему стратегического управления, использования маркетинга как инструмента формирования стоимости бизнеса и сокращения транзакционных издержек, управления маркетинговыми нематериальными активами, использования инструментов и методов маркетинга при создании и управления рыночными бизнес-партнёрствами.

2. Выбор эффективных методов и механизмов трансформации маркетинговой деятельности обу-

словливает необходимость использования диагностической модели маркетинговой деятельности предприятия, позволяющей определить состав согласованных изменений в маркетинговой деятельности и бизнесе.

3. Полученные в ходе исследования результаты могут быть полезны как для развития теории изменений, так и для использования их в деятельности конкретных предприятий оборонно-промышленного комплекса, ставящих перед собой задачу производства высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения, направленного на достижение целей импортозамещения и преодоление санкционного режима в отношении Российской Федерации.

Список источников

1. Липатов С. А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. – 1997. – № 4. – С. 55-65.
2. Авдошин Л. В. Диагностика проблем организации // Инновации, наука, образование. – 2020. – №23. – С. 1997-2018.
3. Аксеновская Л. Н. Методика диагностики степени сформированности субординатов организационной культуры // Известия Саратовского университета. Новая серия: Философия. Психология. Педагогика. – 2015. – Т. 15. – № 4. – С. 65-72. – <https://doi.org/10.18500/1819-7671-2015-15-4-65-72>.
4. Демьяненко В.И. Организационная диагностика, как инструмент управления изменениями. – URL: www.trinitas.ru/3182-dm/pdf.
5. Камерон К. С. Диагностика и изменение организационной культуры / К. С. Камерон, Р. Э. Куинн; [Пер. с англ. А. Токарева; под науч. ред. И.В. Андреевой]. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 310 с. – ISBN 5-318-00283-8.
6. Липатов С. С. Организационная диагностика: теоретические и методологические обоснования // Личность. Культура. Общество. – 2005. – №3(27). – С. 153-172.
7. Липатов С. А. Использование различных стратегий «смешанных методов» в диагностике организационной культуры // Социальная психология и общество. – 2018. – Т. 9. – № 3. – С. 62-70. – <https://doi.org/10.17759/sps.2018090307>.
8. Weisbord M. R. Organizational diagnosis: a workbook of theory and practice. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., 1978. – 180 p. – ISBN 0201083574.
9. Меккель А. М. Диагностическая модель возможных состояний объекта // Т-Сотт: Телекоммуникации и транспорт. – 2017. – Т. 11. – №7. – С. 31-37.
10. Миронова Т. А. Организационная диагностика как научно обоснованное исследование // Велес. – 2020. – №5(83). – С. 13-19.
11. Труфанов А. В. Основные подходы к диагностике организационной культуры // Экономика, управление, финансы : материалы III Междунар. науч. конф. (г. Пермь, февраль 2014 г.). – Пермь: Меркурий, 2014. – С. 153-156. – URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/93/4513/>.
12. Филонович С. Р. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике // Социологические исследования. – 2005. – № 4(252). – С. 53-63.
13. Малхорта Н. Маркетинговые исследования и эффективный анализ статистических данных. Справочные данные: Пер. с англ. / Под ред. Мамота В.Е. – Москва: ДиаСофт, 2002. – 767 с.
14. Коротков Э. М. Изменениями в организации можно и нужно управлять // Журнал исследований по управлению. – 2015. – Т. 1. – № 5. – С. 1.
15. Структура соответствия Надлера-Тушмана. – URL: <https://thinkinsights.net/strategy/nadler-tushman-congruence-framework>.
16. Широкова Г. В. Управление изменениями в российских компаниях. – Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента, 2009. – 480 с. – ISBN 978-5-9924-0030-4.
17. Blake R. R., Mouton J. S. A comparative analysis of situationalism and 9,9 management by principle // Organizational Dynamics. – 1982. – 10(4). – P. 20-43. – [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(82\)90027-4](https://doi.org/10.1016/0090-2616(82)90027-4).
18. Плотников М. В., Сафронова К. О. Управление организационными изменениями. – Н. Новгород: Изд-во НИСОЦ, 2017. – 124 с. – ISBN 978-5-93116-200-3.
19. Филонович С. Р. Диагностика деловой организации в логике теории жизненных циклов // Личность. Культура. Общество. – 2005. – Т. 7. – № 3 (27). – С. 173-188.
20. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 512 с. – ISBN 978-5-16-009966-8. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1845135>.
21. Беркутова Т. А. Комплексный подход к повышению эффективности маркетинговой деятельности предприятий на основе теории и методологии управления изменениями // Вестник ИжГТУ имени М.Т. Калашникова. – 2014. – № 1 (61). – С. 94-97.
22. Гулькова Е. Л., Волкова А. Д. Влияние маркетинговой политики на результаты финансовой деятельности предприятия // Вестник университета. – 2015. – №5. – С. 100-104.
23. Друкер П. Эффективное управление предприятием: экономические задачи и решения, связанные с риском. – Москва: Изд-во Вильямс, 2018. – 224 с. – ISBN: 978-5-8459-1413.
24. Мартынова Ю. И. Система управления маркетинговой деятельностью на предприятии (на примере ОАО Самарский хлебозавод №9) // Вестник Самарского ГАУ. – 2010. – №5(67). – С. 53-59.
25. Файков Д. Ю., Байдаров Д. Ю. Модель диверсификации деятельности компании холдингового типа (на примере государственной корпорации «Росатом») // Экономика в промышленности. – 2021. – №14(1). – С.108-119. – <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-1-108-119>.

References

1. Lipatov S. A. Organizatsionnaia kultura: kontseptualnye modeli i metody diagnostiki // *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14: Psikhologiya*. – 1997. – No. 4. – P. 55-65. (In Russ.).
2. Avdoshin L. V. Diagnostika problem organizatsii // *Innovatsii, nauka, obrazovanie*. – 2020. – No.23. – P. 1997-2018. (In Russ.).
3. Aksenovskaia L. N. Metodika diagnostiki stepeni sformirovannostisuborderov organizatsionnoi kultury // *Izvestiia Saratovskogo universiteta. Novaia seriya: Filosofiia. Psikhologiya. Pedagogika*. – 2015. – T. 15. – No. 4. – P. 65-72). – <https://doi.org/10.18500/1819-7671-2015-15-4-65-72>. (In Russ.).
4. Demianenko V.I. Organizatsionnaia diagnostika, kak instrument upravleniia izmeneniiami. – URL: www.trinitas.ru/3182-dm/pdf. (In Russ.).
5. Kameron K. S. Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kultury / Kim S. Kameron, Robert E. Kuinn; [Per. s angl. A. Tokareva pod nauch. red. I.V. Andreevoi]. – Saint-Petersburg: Piter, 2001. – 310 p. – ISBN 5-318-00283-8. (In Russ.).
6. Lipatov S. S. Organizatsionnaia diagnostika: teoreticheskie i metodologicheskie obosnovaniia // *Lichnost. Kultura. Obshchestvo*. – 2005. – No.3(27). – P. 153-172. (In Russ.).
7. Lipatov S. A. Ispolzovanie razlichnykh strategii «smeshannykh metodov» v diagnostike organizatsionnoi kultury // *Sotsialnaia psikhologiya i obshchestvo*. – 2018. – T. 9. – No. 3. – P. 62-70. – <https://doi.org/10.17759/sps.2018090307>. (In Russ.).
8. Weisbord M. R. Organizational diagnosis: a workbook of theory and practice. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., 1978. – 180 p. – ISBN 0201083574.
9. Mekkel A. M. Diagnosticheskaiia model vozmozhnykh sostoianii obiekta // *T-Somm: Telekommunikatsii i transport*. – 2017. – T. 11. – No.7. – P. 31-37. (In Russ.).
10. Mironova T. A. Organizatsionnaia diagnostika kak nauchno obosnovannoe issledovanie // *Veles*. – 2020. – No.5(83). – P. 13-19. (In Russ.).
11. Trufanov A. V. Osnovnye podkhody k diagnostike organizatsionnoi kultury // *Ekonomika, upravlenie, finansy*. – Perm: Merkurii, 2014. – P. 153-156. – URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/93/4513/>. (In Russ.).
12. Filonovich S. R. Ispolzovanie modelei zhiznennogo tsikla v organizatsionnoi diagnostike // *Sotsiologicheskie issledovaniia*. – 2005. – No. 4(252). – P. 53-63. (In Russ.).
13. Malkhorta N. Marketingovye issledovaniia i effektivnyi analiz statisticheskikh dannykh. Spravochnye dannye. – Moscow: DiaSoft, 2002. – 767 p. (In Russ.).
14. Korotkov E. M. Izmeneniiami v organizatsii mozno i nuzhno upravliat // *Zhurnal issledovaniia po upravleniiu*. – 2015. – T. 1. – No. 5. – P. 1. (In Russ.).
15. Struktura sootvetstviia Nadlera-Tushmana. – URL: <https://thinkinsights.net/strategy/nadler-tushman-congruence-framework>. (In Russ.).
16. Shirokova G. V. Upravlenie izmeneniiami v rossiiskikh kompaniiakh. – Saint-Petersburg: Vysshiaia shkola menedzhmenta, 2009. – 480 p. – ISBN 978-5-9924-0030-4. (In Russ.).
17. Blake R. R., Mouton J. S. A comparative analysis of situationalism and 9,9 management by principle // *Organizational Dynamics*. – 1982. – 10(4). – R. 20-43. – [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(82\)90027-4](https://doi.org/10.1016/0090-2616(82)90027-4).
18. Plotnikov M. V., Safronova K. O. Upravlenie organizatsionnymi izmeneniiami. – N. Novgorod: Izd-vo NISOTs, 2017. – 124 s. – ISBN 978-5-93116-200-3. (In Russ.).
19. Filonovich S. R. Diagnostika delovoi organizatsii v logike teorii zhiznennykh tsiklov // *Lichnost. Kultura. Obshchestvo*. – 2005. – T. 7. – No. 3 (27). – P. 173-188. (In Russ.).
20. Raizberg B. A. Sovremennyi ekonomicheskii slovar / B.A. Raizberg, L.Sh. Lozovskii, E.B. Starodubtseva. – Moscow: INFRA-M, 2022. – 512 p. – ISBN 978-5-16-009966-8. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1845135>. (In Russ.).
21. Berkutova T. A. Kompleksnyi podkhod k povysheniiu effektivnosti marketingovoi deiatelnosti predpriatii na osnove teorii i metodologii upravleniia izmeneniiami // *Vestnik IzhGTU imeni M.T. Kalashnikova*. – 2014. – No. 1 (61). – P. 94-97. (In Russ.).
22. Gulkova E. L., Volkova A. D. Vlianie marketingovoi politiki na rezultaty finansovoi deiatelnosti predpriatii // *Vestnik universiteta*. – 2015. – No.5. – P. 100-104. (In Russ.).
23. Druker P. Effektivnoe upravlenie predpriatiem: ekonomicheskie zadachi i resheniia, sviazannye s riskom. – Moscow: Izd-vo Viliams, 2018. – 224 p. – ISBN: 978-5-8459-1413. (In Russ.).
24. Martianova Iu. I. Sistema upravleniia marketingovoi deiatelnosti na predpriatii (na primere OAO Samarskii khlebozavod No.9) // *Vestnik Samarskogo GEU*. – 2010. – No.5(67). – P. 53-59. (In Russ.).
25. Faikov D. Iu., Baidarov D. Iu. Model diversifikatsii deiatelnosti kompanii kholdingovogo tipa (na primere gosudarstvennoi korporatsii «Rosatom») // *Ekonomika v promyshlennosti*. – 2021. – No.14(1). – P.108-119. – <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-1-108-119>. (In Russ.).

Статья поступила в редакцию / Received: 31.01.2023

Принята к публикации / Accepted: 19.06.2023

Дата выхода в свет / Date of publication: 18.08.2023