

## Методологические основы стратегического управления организационной культурой предпринимательских структур<sup>1</sup>

**Моргунов Вячеслав Иванович**, д.э.н., профессор, член редакционного совета международного научно-практического журнала «Маркетинг и логистика», Москва, Россия

E-mail: [ssl40@mail.ru](mailto:ssl40@mail.ru)

**Дубков Алексей Игоревич**, военнослужащий Минобороны РФ

E-mail: [Guchik2011@gmail.com](mailto:Guchik2011@gmail.com)

**Аннотация:** Для лучшего понимания методологии и методических положений, в том числе особенностей применения методического аппарата, в статье рассмотрены подходы проведения инновационного маркетингового исследования, показано значение инновационного маркетинга, как эффективного инструмента управления маркетинговой деятельностью, установлено, что необходимо рассматривать управление маркетинговой деятельностью на основе инновационного маркетинга, предполагающего осуществить координацию и оптимизацию корпоративных маркетинговых издержек и обеспечить компании конкурентоспособности в рыночной среде.

**Ключевые слова:** мировая экономика, маркетинговый подход, стратегическое планирование, конкурентоспособность, управленческие процессы.

### Methodological foundations of strategic management organizational culture of entrepreneurial structures

**Vyacheslav I. Morgunov**, Doctor of Economics, Professor, Member of the editorial Council, International scientific and practical journal «Marketing and Logistics», Moscow, Russia

E-mail: [ssl40@mail.ru](mailto:ssl40@mail.ru)

**Alexey I. Dubkov**, serviceman of the Ministry of Defense of Russia

E-mail: [Guchik2011@gmail.com](mailto:Guchik2011@gmail.com)

**Abstract:** For a better understanding of the methodology and methodological provisions, including the features of the application of the methodological apparatus, the article discusses the approaches to conducting innovative marketing research, shows the importance of innovative marketing as an effective tool for managing marketing activities, it is established that it is necessary to consider the management of marketing activities based on innovation. -on marketing, which involves coordinating and optimizing corporate marketing costs and ensuring the company's competitiveness in the market environment.

**Keywords:** world economy, marketing approach, strategic planning, competitiveness, management processes.

### Введение

«Кризис 2008 г., поразивший мировую экономику, носил системный характер и затрагивал все страны и отрасли экономики. Он повлиял кардинальным образом и на функционирование предпринимательских структур. Огромную роль в динамике кризиса, по нашему мнению, играют организационно-культурные факторы. С одной стороны, организационная культура, которая ориентирует предпринимателей на поиск сиюминутной прибыли, корпоративный nepoтизм, пренебрежительное отношение к общечеловеческими и национальными ценностям, рост бюрократии, во многом спровоцировали современный кризис. С другой – чем

---

<sup>1</sup> По материалам: Дубков А.И. Инновационная стратегия маркетинга как эффективный инструмент управления: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Дубков Алексей Игоревич. – Москва, 2012. – 142 с. – EDN QFUVZH.

быстрее предпринимательские структуры сумеют преодолеть установки подобной культуры и перейти на принципиально новые ценностные ориентиры, тем быстрее мировая экономика сумеет выйти из кризисной ситуации.

Сегодня, когда существуют многочисленные курсы, научные и учебные публикации по вопросам деловой этики и ведению социально ответственного бизнеса, «незнание» основ цивилизованного предпринимательства играет лишь подчиненную роль. Бизнес стремится получить, в первую очередь, максимальную прибыль. Если это возможно без обращения к нормам цивилизованного предпринимательства, он будет действовать именно в этом ключе, т. к. при прочих равных условиях выгода от внедрения этичного бизнеса не вполне очевидна на уровне отдельных предпринимательских структур, а вот затраты достаточно реальны. Таким образом, государство должно создавать такую целевую установку в развитии общества, когда ведение бизнеса не на цивилизованных началах было бы невыгодно<sup>2</sup>».

### **Материалы и методы**

«Для *формирования стратегических альтернатив* в рамках рассматриваемого комплекса используются известные методики и модели стратегического планирования.

К *методике анализа целевых установок* некоторые авторы относят методику определения базового рынка (продукта) предприятия, методику формализации притязаний собственников, методику формирования миссии, методику оценки готовности предприятия к использованию стратегического подхода в управлении и методику выявления барьеров стратегического планирования. Перечисленные методики предназначены для установления стратегических ориентиров предприятия и выявления возможных объективных или субъективных препятствий для процесса стратегического планирования.

*Методический аппарат исследования внешней среды.* В данном подходе выделены методики отраслевого анализа, применяемые при рассмотрении макросреды отрасли, ее основных движущих сил, привлекательности отраслевого рынка, ключевых факторов успеха; методики сегментации и выявления предпочтений потребителей, а также методики конкурентного анализа, предназначенные для выявления уровня проявления и структуры основных факторов конкуренции в отрасли.

Для *исследования внутренней среды* предприятия используются методики анализа организационного и кадрового потенциала, ревизии маркетинга и сбытовой деятельности, оценивания информационной и коммуникационных систем.

*Методики комплексной оценки соответствия рыночным условиям и конкурентоспособности* предприятия рассматриваются как базовые инструменты при решении задач стратегического планирования средствами маркетингового аудита. В качестве основных выделены такие подходы, как SWOT-анализ, оценивание конкурентоспособности предприятия и его предложения на рынке, оценивание устойчивости предприятия к рискам<sup>3</sup>».

Завершающим элементом методического комплекса маркетингового аудита является группа методик, применяемых для *оценки качества вариантов стратегий* на основе принятой концепции исследования, а также с использованием специальных показателей и критериев. Краткий анализ основных преимуществ и недостатков методик и моделей стратегического планирования позволяет сформулировать условия их применения.

Методологические основы инновационного маркетингового подхода ориентированы, прежде всего, на разработчиков маркетинговых инструментов – специалистов, менеджеров

---

<sup>2</sup> Левкин Н.В. Развитие организационной культуры предпринимательских структур в условиях трансформации рыночной модели хозяйства: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Левкин Николай Владимирович. – Санкт-Петербург, 2009. – 45 с. – EDN NLGVPN.

<sup>3</sup> Шкардун, В.Д. Стратегическое планирование деятельности предприятия на основе методологии маркетинга: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Шкардун Владимир Дмитриевич. – Москва, 2009. – 45 с. – EDN NLBFCH.

управленцев и консультантов в этой области. Использование соответствующих методик и процедур позволяет выделить и направить наиболее общие свойства довольно разрозненного методического аппарата инновационного маркетинга и инструментов в единое русло.

### **Обсуждение**

Спад в экономике автоматически включает встроенные «стабилизаторы», которые без непосредственного вмешательства государства способствуют совершенствованию организационной культуры предпринимательских структур и повышению его эффективности.

Во-первых, происходит ревизия управленческих кадров на предмет их профессиональной пригодности и это благоприятно сказывается на культуре управления.

Во-вторых, происходит освобождение работников из спекулятивной сферы, а значит, престижность работы в данной сфере в глазах общества снижается. Возможно произойдет частичная переоценка ценностей, связанных с восприятием различных видов труда (на текущий момент в США около 2 млн американцев из категории «офисного планктона» перешли на рабочие специальности; по-видимому, похожая перспектива ожидает и многих россиян).

В-третьих, в результате «удорожания» денег качество инвестиционных проектов становится выше, что в дальнейшем повлияет на рост культуры производства за счет внедрения самых передовых производственных процессов. Кризис затронул в первую очередь устаревшие производства советских времен, сосредоточенные преимущественно в моногородах. Таким образом, текущие события также стали мощным толчком к обновлению технологической базы отечественных предприятий.

В-четвертых, возможно, восстановление связи между созидательной общественно-полезной деятельностью и доходами экономических субъектов, которая была потеряна в последние десятилетия в нашей стране.

В-пятых, 20 % россиян занято на текущий момент в раздутом и крайне неэффективном бюджетном секторе. Рост дефицита бюджета может привести к массовым увольнениям государственных и муниципальных служащих. Это повысит конкуренцию среди сохранивших свои рабочие места и обострит конкуренцию в частном секторе, т. к. большинство бывших бюджетников переместят свои трудовые усилия именно туда.

В-шестых, возникает подлинный интерес к инновационным технологиям управления современной предпринимательской структурой (кайзен-метод, TQM, бенчмаркинг, грейдинг, реинжиниринг бизнес-процессов и т. п.).

Как итог, велика вероятность того, что будет развиваться организационная культура, направленная на повышение эффективности производства, сокращение потребления ресурсов, а также на формирование новых отраслей, которые станут лидерами экономики России в постиндустриальную эпоху. С экономической точки зрения наиболее важным вопросом изучения организационной культуры является проблема измерения ее эффективности. При этом следует разделять эффективность самой организационной культуры и эффективность управления ею. Очевидно, что во временной перспективе между этими двумя видами эффективности реализуются принципы прямой и обратной связи. Эффективное управление культурой способствует повышению эффективности самой культуры, а эффективная организационная культура помогает реализовывать более эффективное управление. Верно и обратное – когда неэффективное управление (или даже отсутствие всякого управления) снижает эффективность организационной культуры, хотя изначально культура будет характеризоваться достаточно высоким положительным потенциалом. Таким образом, можно говорить о том, что положительным эффектом от качественного управления организационной культурой среди прочего выступает эффективная культура, а продуктом эффективной организационной культуры становится эффективное управление. В целом под эффективностью организационной культуры нами понимается ее соответствие целям предпринимательской структуры и целям всего общества. В общем случае критерием эффективности организационной культуры на уровне предпринимательской структуры служит рост прибыли, а на уровне общества в целом – рост ВВП.

Важнейшим субъектом стратегического управления организационной культурой предпринимательских структур на макроуровне является государство, которое через культурную политику и соответствующие методы регулирования может прямо или косвенно воздействовать на формирование организационной культуры отдельных предпринимательских структур. Данное воздействие может осуществляться на двух уровнях.

Первый уровень – системный, когда государство способствует формированию соответствующей культуры всего общества в целом (иначе этот уровень можно было бы назвать социальным). Данный уровень влияет на формирование организационной культуры опосредованно через экономическую культуру, рыночную культуру и т. д.

Второй уровень – уровень предпринимательских структур, воздействующий непосредственно на формирование организационной культуры. Здесь государство может способствовать распространению правил социально ответственного бизнеса, воздействовать на гуманизацию предпринимательской деятельности и т. д. Явным отражением реализации культурной политики государства на этом уровне могут стать конкретные программы с использованием соответствующих инструментов. Важнейшим инфраструктурным шагом государства для формирования организационной культуры, характерной для цивилизованной конкуренции, может стать создание и культивирование отношений доверия между властью и бизнесом, властью и обществом, а также бизнесом и обществом.

Отметим также значение в изменении организационной культуры выделяемых нами трансляторов («хранителей» и передатчиков) культуры.

При этом принципиально важным является соответствие организационной культуры и стратегии предприятия друг другу. При стратегически важных изменениях во внешней среде возможно два варианта развития событий: эволюционный и революционный. В случае революционного развития событий необходимо проводить фундаментальное изменение стратегии и организационной культуры (реинжиниринговые или даунсайзинговые технологии). При эволюционном развитии происходит постепенная корректировка существующих стратегии и организационной культуры (кайзен-технология). Наиболее популярными подходами к революционным управленческим изменениям в современном деловом мире являются реинжиниринг и даунсайзинг.

Однако в связи с многочисленностью теоретических трактовок этих двух понятий, возникает методологическая путаница в их объяснении. Некоторые ученые и бизнес-консультанты считают, что это однопорядковые явления, другие – что нет. С точки зрения концепции организационной культуры следует отметить, что реинжиниринг и даунсайзинг представляют собой разные мероприятия, связанные с кардинальными изменениями в жизни предпринимательской структуры. При проведении реинжиниринга и при проведении даунсайзинга организационная культура выступает, с одной стороны, как катализатор, а с другой – сама подвержена изменению от данных мероприятий.

В тоже время ограниченность человеческих, материальных и финансовых ресурсов, а также низкий уровень культуры управления многих руководителей предприятий не позволяют раскрыть весь потенциал существующих методов организационного дизайна на отечественных предприятиях. По этой причине возникает необходимость в интеграции данных методов и их приспособления к российской среде.

В этой связи рассмотрим диагностический инструмент методики, включает в себя выделение трех уровней организационной культуры:

1. труда,
2. производства,
3. управления.

1. В области культуры труда самые большие проблемы на российских предприятиях возникают в сфере трудовых установок людей.

В связи с этим уровень развития культуры труда необходимо связывать со следующими показателями:

K1 – ответственность работников предприятия;

- К2 – отношение работников к своему предприятию;
- К3 – трудолюбие работников предприятия;
- К4 – уровень доверия среди работников предприятия;
- К5 – тяга к знаниям (стремление к интеллектуальному совершенствованию);
- К6 – здоровый образ жизни работников предприятия.

2. Культура производства отражает ценностные установки работников, связанные с организационно-технологическими параметрами деятельности предприятия.

Анализ практики функционирующих предпринимательских структур показал необходимость выделения следующих показателей:

- К7 – уровень профессиональной подготовки работников предприятия;
- К8 – стремление к росту профессионального уровня работников предприятия;
- К9 – производственная эстетика;
- К10 – производственная дисциплинированность работников предприятия;
- К11 – технологическая дисциплинированность работников предприятия;
- К12 – рационализаторская инициатива.

3. Культура управления отражает ценностные установки руководства предприятия. В нашей методике за основу определения уровня развития культуры управления взяты принципы менеджмента всеобщего качества:

- К13 – ориентация на потребителя;
- К14 – лидерство руководства;
- К15 – вовлеченность работников в процесс принятия решений;
- К16 – использование процессного подхода;
- К17 – использование системного подхода;
- К18 – процесс непрерывного улучшения;
- К19 – взаимовыгодные отношения с поставщиками;
- К20 – принятие решений на основе фактов.

Практическим инструментом методики является специальная анкета, построенная на основе 5-балльной шкалы Лайкерта. Она заполняется работниками исследуемых предприятий два раза – в начальной и конечной стадиях эксперимента. Экспертам предлагается определить по десятибалльной шкале степень важности (вес) каждого из показателей культуры труда, производства и управления для предприятия, на котором они работают.

«Согласованность пунктов шкалы анкеты определяется при помощи коэффициента Альфа Кронбаха, который рассчитывается по следующей формуле:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \sum \delta i^2 / \delta s^2 \right),$$

где  $K$  – количество пунктов в шкале,

$\delta i^2$  – дисперсия показателей,

$\delta s^2$  – дисперсия суммарного балла показателей.

Коэффициент значимости показателя рассчитывается по формуле:

$$A_i = \frac{q_i}{\sum_{i=1}^n q_i},$$

где  $a_{ij}$  – удельный вес  $i$ -го показателя,

$q_i$  – средняя экспертная оценка  $i$ -го показателя,

$n$  – количество показателей в группе.

Средняя оценка  $i$ -го показателя определяется по формуле:

$$q_i = \frac{\sum_{j=1}^m h_{ij}}{m},$$

где  $h_{ij}$  – экспертная оценка,  
 $i$ -го показателя, установленная  $j$ -м экспертом,  
 $m$  – количество экспертов.

Нормированное значение показателя ( $x$ ) определяется по формуле:

$$x = (y_1 - y_2) / (y_2 - y_1),$$

где  $y$  – фактическое значение показателя,  
 $y_1$  – минимально допустимое значение показателя,  
 $y_2$  – максимально допустимое значение показателя.

Расчет агрегированной оценки уровня развития организационной культуры осуществляется по формуле:

$$OK = \sum_{j=1}^n a_i x_i,$$

где  $x_i$  – нормированное значение  $i$ -го показателя,  
 $a_i$  – удельный вес  $i$ -го показателя»<sup>4</sup>.

Изменение и рост уровня организационной культуры обеспечивается за счет следующих изменений в организационном дизайне исследуемых предпринимательских структур:

– даунсайзинговые мероприятия (увольнение и сокращение числа работников с низким уровнем культуры труда и производства, а также работников, вызывавших наименьшие симпатии в трудовом коллективе; изменение организационной структуры за счет проведения аутсорсинговых мероприятий);

– внедрение кайзен-технологии изменения организационной культуры (создание и популяризация среди работников миссии предприятий, изменение должностных инструкций руководителей подразделений, направленное на закрепление элементов кайзен-метода, внедрение НОТ, стимулирование процесса рационализаторства);

– расширенное изменение мировоззрения руководителей предприятий и их подчиненных: создание ценностных установок, направленных на постоянное совершенствование работы предприятия.

Среди работников предприятий проводится опрос при помощи социометрического теста для диагностики взаимных симпатий и антипатий между членами трудового коллектива (в опрос не включается вспомогательный персонал, работники, которые должны быть уволены по ст. 81 ТК РФ п. 5, 6 и высшее руководство предприятий). В основу данного теста может быть положен вопрос: «С кем бы Вы желали работать вместе в бригаде (назовите фамилию)?».

По результатам опроса составляется социометрическая матрица для работников каждого предприятия. При составлении матрицы используются следующие обозначения:

«0» – отсутствие выбора;

---

<sup>4</sup> Левкин Н.В. Развитие организационной культуры предпринимательских структур в условиях трансформации рыночной модели хозяйства: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Левкин Николай Владимирович. – Санкт-Петербург, 2009. – 45 с. – EDN NLGVPN.

«- 1» – отрицательный выбор,

«+ 1» – положительный выбор.

При обработке полученных при помощи социометрического теста данных, особое внимание следует обращать на случаи проявления моббинга по отношению к некоторым работникам со стороны других членов трудового коллектива и руководства.

### **Результаты**

«Описанные способы изменения организационной культуры:

– адаптированы к российской действительности: основной акцент в них делается на самых слабых сторонах организационной действительности отечественных предприятий: низком уровне культуры труда, производства и управления. При этом предлагаемая методика диагностики и изменения организационной культуры включает в себя наиболее передовые достижения зарубежной и отечественной управленческой мысли;

– обладают высокой гибкостью и приспособляемостью к различным типам, формам и видам предпринимательских структур. Эффективность предлагаемой теоретической и практической конструкции показана на изменении организационной культуры предприятий, работающих в самых сложных условиях реализации бизнеса в России – в реальном секторе экономики. Кроме того, рассматриваемые инструменты диагностики и изменения организационной культуры не требуют существенных затрат человеческих, материальных, временных и финансовых ресурсов;

– эффективны не только в изучении организационной культуры предпринимательских структур, существующих в условиях трансформирующейся экономики, но и в условиях нестабильности общемировой экономической конъюнктуры. В условиях системного кризиса первой реакцией на ухудшение экономических показателей работы предприятия со стороны руководства является сокращение численности персонала. Предлагаемая схема даунсайзинга позволяет сделать это наиболее безболезненно для предпринимательской структуры;

– обладают высокой гибкостью с точки зрения методического обеспечения проводимых исследований: с одной стороны, возможно использование несложных математических и статистических расчетов при помощи общедоступных программных продуктов (например, Excel). Такие расчеты могут быть осуществлены предпринимателями самостоятельно. С другой стороны, здесь могут быть применены самые передовые достижения математики, статистики и информатики (например, использование специализированных программных оболочек Statistica, SAS, SPSS и т. п.)<sup>5</sup>».

### **Выводы**

Успешное ведение бизнеса российских предпринимателей как в России, так и на мировом рынке в условиях развивающихся современных рыночных отношений в значительной мере зависит от того, насколько объективно и профессионально исследованы осваиваемые сегменты рынка, а также от научно обоснованного выбора эффективной маркетинговой стратегии для достижения поставленной цели – обеспечение конкурентоспособности на позиционируемом сегменте рынка с минимальными издержками. Исследования показали, что отсутствие методического обеспечения по формированию и механизму организации мониторинга в значительной мере создаёт препятствия его эффективному использованию.

Мониторинг позволяет снизить корпоративные маркетинговые издержки, что повлияет на укрепление конкурентоспособности и рыночных позиций в позиционируемом сегменте рынка компании. В основе мониторинга лежат единые методологические положения, поэтому можно выработать общие подходы для его проведения и организации, использование его результатов для сравнения и прогнозирования деятельности, создания аналитических обобщений.

---

<sup>5</sup> Левкин Н.В. Современные тенденции управления культурой в системе предпринимательства. – URL: <https://www.cfin.ru/management/strategy/tendencies-04.shtml>.

Мониторинг выступает универсальной функцией, необходимой и применимой для любого объекта управления. Отнесение мониторинга к общим функциям управления не снижает значимости других общих функций, таких как, например, координация или коммуникация, учет или обратная связь. Выделение этих функций является детализацией основных общих функций управления, они выступают в качестве технологии реализации управленческой деятельности и способствуют увязыванию управленческих процессов.

### Литература

1. Володина С.Г. Актуальные вопросы теории и практики формирования ценовой политики на предприятиях рыбохозяйственного комплекса (на примере Приморского края). М.: Первое экономическое издательство, 2022. – 238 с. – ISBN 978-5-91292-435-4. – DOI: 10.18334/9785912924354.
2. Иванычева, Т.А. Управленческий мониторинг в условиях изменения системы образования / Т.А. Иванычева, Е.П. Волохина // Академический вестник. – 2015. – № 2(32). – С. 158-172. – EDN UCHWNP.
3. Капитонова, В.В. Организационная культура как основа существования организации / В.В. Капитонова, Р.А. Галиахметов // Вестник Ижевского государственного технического университета. – 2010. – № 3(47). – С. 90-93. – EDN MUIAOZ. ISSN 1813-7903. eISSN 2413-1172.
4. Ларионов, Г.В. Инновационное формирование тенденций управления человеческими ресурсами : монография / Г.В. Ларионов. — Москва : Дашков и К, 2014. — 160 с. — ISBN 978-5-394-02500-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/70524> (дата обращения: 08.02.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
5. Лебедева, Н.Ю. Основные практические технологии диагностики организационной культуры / Н.Ю. Лебедева, Е.М. Широлина // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 12-3(77). – С. 767-771. – EDN YGHOXT. ISSN: 1999-2300.
6. Левкин Н.В. Современные тенденции управления культурой в системе предпринимательства. – URL: <https://www.cfin.ru/management/strategy/tendencies-04.shtml>.
7. Левкин, Н.В. Функции и механизм управления организационной культурой системы предпринимательства / Н.В. Левкин // Ученые записки Петрозаводского государственного университета. – 2009. – № 6(100). – С. 91-100. – EDN PCHWRV. ISSN 2542-1077. eISSN 1994-5973.
8. Мельцас, Е. О. Совершенствование логистической деятельности строительных организаций на основе финансовой устойчивости / Е. О. Мельцас // Российский экономический интернет-журнал. – 2016. – № 4. – С. 37. – EDN XNSKIX. eISSN: 2218-5402.
9. Моргунов, В.И. Инновационные процессы развития маркетинга в современной экономике: Научное издание : учебное пособие / В. И. Моргунов, А. И. Дубков. — Москва : Дашков и К, 2011. — 32 с. — ISBN 978-5-394-01894-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/44074> (дата обращения: 08.02.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
10. Моргунов, В.И. Особенности развития логистики в условиях современного маркетинга / В. И. Моргунов // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2014. – Т. 189. – С. 217-222. – EDN XUYDIL. ISSN: 2072-2060
11. Моргунов, В.И. Развитие теорий, парадигм, концепций маркетинга и менеджмента в современной экономике как фундаментальная проблема коммуникационных инноваций / В.И. Моргунов, Н.В. Высоцкая, А.И. Дубков // Экономический профессиональный журнал. – 2021. – № 1(3). – С. 29-38. URL: <https://eproff.ru/index.php/eproff/article/view/20>.
12. Ученые записки Петрозаводского государственного университета. Серия: Общественные и гуманитарные науки / ред. А. В. Воронин. – Петрозаводск : Петрозаводский государственный университет (ПетрГУ), 2009. – № 6(100). – 118 с. – Режим доступа: по подписке.

– URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=236242>. – ISSN 1998-5053. – Текст : электронный.

13. Цепилова, Е.С. Текущее состояние и перспективы подготовки кадров высшей научной квалификации по экономическим наукам / Е.С. Цепилова // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. – 2021. – № 2(10). – С. 12-22. – DOI 10.18572/2686-858X-2021-10-2-12-22. – EDN IYARML. ISSN: 2686-858X.

14. Шестак, В.П. Вузы и инновационная экономика / В.П. Шестак // Высшее образование в России. – 2014. – № 11. – С. 57-65. – EDN TEJZR. ISSN: 0869-3617. eISSN: 2072-0459.

15. Шкардун, В. Д. Стратегическое планирование деятельности предприятия на основе методологии маркетинга: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Шкардун Владимир Дмитриевич. – Москва, 2009. – 45 с. – EDN NLBFCH.

## References

1. Volodina S.G. *Topical issues of the theory of pricing policy formation at the enterprises of the fishery complex (on the territory of Primorsky Krai)*. M. First economic publishing house, 2022. – 238 p. – ISBN 978-5-91292-435-4. – DOI: 10.18334/9785912924354.

2. Ivanycheva, T.A., Volokhin E.P. Management monitoring in the context of changes in the education system. *Academic Bulletin*. 2015;2(32):158-172. EDN UCHVNP.

3. Kapitonova, V.V. Organizational culture as the basis of an organization's representative / V.V. Kapitonova, R.A. Galiakhmetov // *Bulletin of the Izhevsk State Technical University*. – 2010. – No. 3(47). – S. 90-93. – EDN MUYAOS. ISSN 1813-7903. eISSN 2413-1172.

4. Larionov, G.V. *Innovative design of human resource management: monograph* / G.V. Larionov. – Moscow: Dashkov i K, 2014. – 160 p. – ISBN 978-5-394-02500-6. — Text: electronic // Doe: electronic library system. — URL: <https://e.lanbook.com/book/70524> (date of access: 02/08/2023). — Access mode: for authorization. users.

5. Lebedeva, N.Yu. Basic practical technologies for diagnosing organizational culture / N.Yu. Lebedeva, E.M. Shironina // *Economics and Entrepreneurship*. – 2016. – No. 12-3 (77). – S. 767-771. – EDN YGXOXT. ISSN: 1999-2300.

6. Levkin N.V. Modern management of culture in the field of entrepreneurship. – URL: <https://www.cfin.ru/management/strategy/tendencies-04.shtml>.

7. Levkin, N.V. Functions and management mechanism of the organizational and cultural system of entrepreneurship / N.V. Levkin // *Notes of scientists of Petrozavodsk State University*. – 2009. – No. 6 (100). – S. 91-100. – EDN PCVRV. ISSN 2542-1077. eISSN 1994-5973.

8. Meltsas, E. O. Improving the logistics activities of construction organizations based on financial sustainability / E. O. Meltsas // *Russian Economic Internet Journal*. – 2016. – No. 4. – P. 37. – EDN XNSKIX. eISSN: 2218-5402.

9. Morgunov, V.I. *Innovative processes of marketing development in the modern economy: Scientific publication: textbook*. I. Morgunov, A. I. Dubkov. – Moscow: Dashkov i K, 2011. – 32 p. – ISBN 978-5-394-01894-7. — Text: electronic // Doe: electronic library system. — URL: <https://e.lanbook.com/book/44074> (date of access: 02/08/2023). — Access mode: for authorization. users.

10. Morgunov, V.I. Features of the development of logistics in the conditions of modern marketing. I. Morgunov // *Scientific works of the Free Economic Society of Russia*. – 2014. – Т. 189. – S. 217-222. — EDN SUIDIL. ISSN: 2072-2060

11. Morgunov, V.I. Development of theories, paradigms, concepts of marketing and management in the modern economy as a fundamental problem of communication innovations / V.I. Morgunov, N.V. Vysotskaya, A.I. Dubkov // *Economic professional journal*. – 2021. – No. 1(3). – S. 29-38. URL: <https://eproff.ru/index.php/eproff/article/view/20>.

12. *Scientific notes of Petrozavodsk State University. Series: Social and human sciences* / ed. A.V. Voronin. – Petrozavodsk: Petrozavodsk State University (PetrGU), 2009. – No. 6 (100). – 118 p. – Access mode: by subscription. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=236242>. – ISSN 1998-5053. – Text: electronic.

13. Tsepilova, E.S. The current state and prospects for training personnel for higher scientific qualifications in economic sciences / E.S. Tsepilova // Professor's journal. Series: Leisure and tourism. - 2021. - No. 2(10). - S. 12-22. – DOI 10.18572/2686-858X-2021-10-2-12-22. - EDN IYARML. ISSN: 2686-858X.

14. Shestak, V.P. Universities and innovation economy / V.P. Shestak // Higher education in Russia. - 2014. - No. 11. - P. 57-65. - EDN TAPEZR. ISSN: 0869-3617. eISSN: 2072-0459.

15. Shkardun, VD Strategic planning of the enterprise based on marketing methodology: abstract of the dissertation for the degree of doctor of economic sciences / Shkardun Vladimir Dmitrievich. - Moscow, 2009. - 45 p. - EDN NLBFCH.