

Федеральное агентство по образованию
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Тверской государственный университет»

Л. М. Божко

**РАЗВИТИЕ
МАРКЕТИНГОВОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ
В УПРАВЛЕНИИ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМИ
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Монография

ТВЕРЬ 2007

УДК 658:339.138
ББК У291.3
Б 76

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор
кафедры маркетинга С.-Петербургского государственного
университета экономики и финансов
И.А. Аренков

Доктор экономических наук, профессор кафедры маркетинга
и управления проектами С.-Петербургского государственного
инженерно-экономического университета
Д.В. Минаев

Божко Л. М.

Б 76 Развитие маркетингового инструментария в управлении
преобразованиями на предприятии: монография / Л.М. Божко. –
Тверь: Твер. гос. ун-т, 2007. – 168 с.

ISBN 978-5-7609-0371-6

В монографии представлен маркетинговый подход к управлению преобразованиями на предприятии. Обсуждаются вопросы, связанные с проблемами применения маркетингового инструментария в управлении преобразованиями как отдельного направления менеджмента. Сформулирована концепция адаптирующего маркетинга, разработан комплекс элементов маркетинговой концепции управления преобразованиями на предприятии, уточнены и конкретизированы функции маркетинга в управлении.

Издание предназначено ученым, занимающимся проблемами маркетинга и проблемами проведения преобразований на предприятиях различных сфер деятельности; преподавателям вузов, изучающим маркетинг и стратегический менеджмент; специалистам, занятым в области маркетинга и стратегического развития предприятий.

УДК 658:339.138
ББК У291.3

ISBN 978-5-7609-0371-6

© Божко Л.М., 2007
© Тверской государственный
университет, 2007

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Маркетинговые элементы методологии управления преобразованиями, направленного на адаптацию предприятия к факторам внешней среды.....	10
1.1. Управление преобразованиями как необходимый фактор выживания и развития предприятия в рыночных условиях.....	10
1.2. Состояние современного этапа развития маркетинга.....	19
1.3. Эволюция концепций маркетинга с точки зрения управления преобразованиями на предприятии.....	26
1.4. Обоснование выбора маркетингового подхода для управления преобразованиями на предприятии.....	33
1.5. Оценка моделей проведения внутрифирменных изменений.....	50
Глава 2. Научные и методические основы маркетинговой концепции преобразования предприятия.....	62
2.1. Предпосылки создания модели маркетингового управления преобразованиями на предприятии.....	62
2.2. Функции маркетинга в управлении преобразованиями.....	63
2.3. Маркетинговые аспекты процесса планирования преобразований.....	77
2.4. Организация реализации проекта преобразований как функция маркетинга.....	106
Глава 3. Разработка мероприятий по реализации маркетинговой концепции управления преобразованиями.....	114
3.1. Формирование маркетинговой коммуникационной системы в управлении преобразованиями.....	114
3.2. Маркетинговые методы оценки эффективности преобразований.....	136
Заключение.....	154
Библиографический список.....	156

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития рыночных отношений в России характеризуется, с одной стороны, процессами интеграции, а с другой – разделением на секторы, ниши. Ужесточение конкурентной борьбы (соответственно сокращение времени действия конкурентных преимуществ), усиливающийся диктат потребителя определяют в качестве главного условия успеха предприятия на рынке, залогом эффективности его перспективного развития компании адаптивность к рыночным изменениям посредством проведения соответствующих внутренних преобразований.

Адаптация как «способность системы обнаруживать целенаправленное приспособляющееся поведение в сложных средах, а также сам процесс такого приспособления» [103, с. 30] решает ряд других стратегически важных для развития предприятия вопросов:

1. Внутренние преобразования позволяют устойчиво увеличивать ассортимент и номенклатуру производимой продукции. У предприятий, в наибольшей степени способных к модификации системы функционирования, удельные затраты на освоение новой продукции, изменение структуры производства и т. п., как правило, ниже.

2. Преобразования, связанные со снижением себестоимости продукции, улучшением ее качества, дают предприятию возможность конкурировать с другими (в том числе иностранными) производителями, тем самым увеличивать долю рынка. Достижение конкурентоспособной себестоимости продукции при условии своевременной сменяемости ее видов возможно только тогда, когда предприятие обладает высокой степенью гибкости к потребностям рынка и нововведениям.

3. Появляется возможность выйти со своим товаром на внешний рынок.

4. Высокая гибкость предприятия позволяет широко использовать передовые прогрессивные технологии, что стимулирует развитие научно-технического прогресса.

5. Низкая адаптивность предприятия к событиям извне ограничивает возможности развития интеллектуального потенциала предприятия. Высококвалифицированный потенциал работников

конструкторских, технологических подразделений вследствие низкой гибкости действующей информационной, производственно-технической базы предприятия к внешним изменениям оказывается не востребуемым должным образом и лишается возможности к наращиванию.

6. Отсутствие у предприятия необходимой в условиях рынка восприимчивости к преобразованиям и, как результат, низкая потребительная стоимость продукции значительно ограничивают возможности предприятия иметь достаточные финансовые ресурсы для приобретения новых технологий, для налаживания выпуска новой продукции, то есть для проведения других преобразований.

Таким образом, недостаточная восприимчивость предприятия к внешним колебаниям делает его неспособным удовлетворять потребности потребителей, а в долгосрочной перспективе означает утрату стратегической стабильности. С этой точки зрения от управления преобразованиями (изменениями) напрямую зависит эффективность функционирования современного предприятия.

В настоящее время существуют много определений понятия «изменение». Каждый из авторов вкладывает свой смысл в это понятие (в основном акцентируется внимание на процессной или содержательной составляющих, реже – учитываются обе составляющие). Мы под изменением будем понимать смену формы, содержания, качества какого-либо организационного элемента или системы в целом за определенный период. Изменениями могут быть и радикальные, масштабные перемены в организации, и детальные, более узкие, связанные с внедрением новшеств, а также перемены, не связанные напрямую с инновационной деятельностью, но имеющие целью построить адекватную требованиям среды систему предприятия (организации).

Синонимом понятию «изменение» является понятие «преобразование». Различие между ними, на наш взгляд, состоит в том, что в понятии «преобразование» в большей степени подчеркивается обширная качественная перестройка производственной системы, а в понятии «изменение» акцент делается на локальном преобразовании [26, с. 4].

Управление преобразованиями на предприятии предполагает целенаправленное инициирование и реализацию внутренних

преобразований как способа обеспечения адекватности предприятия задаваемым, постоянно изменяющимся условиям внешней среды для обеспечения его стратегической устойчивости. Управление преобразованиями – это направление стратегического менеджмента, связанное с разработкой и внедрением механизма управления преобразованиями и социально-экономическими отношениями, возникающими в процессе этого управления для усиления конкурентных преимуществ и обеспечения стратегической устойчивости предприятия.

Целью управления преобразованиями является обеспечение адаптивности системы предприятия к рыночным, задаваемым извне условиям функционирования. Средствами выступают проекты преобразований (мероприятия по совершенствованию, инновационные, организационные проекты и другая проектная деятельность, реинжиниринг бизнес-процессов), реализуемые на предприятии.

Задачи управления преобразованиями:

- определение текущей рыночной среды и тенденций развития рынка,
- определение недостатков производимого конечного продукта и слабых мест системы предприятия,
- определение степени несоответствия внутренней среды предприятия параметрам внешней среды,
- представление вариантов проведения преобразований и выбор оптимального из них,
- проведение конкретных мероприятий по преобразованию предприятия,
- контроллинг преобразований,
- оценка эффективности проведения преобразований и результатов преобразований.

Управление преобразованиями (организационными изменениями, переменами) как самостоятельное направление управленческой науки изучается и развивается зарубежными учеными сравнительно недавно (после Второй мировой войны), для отечественной теории менеджмента данная сфера управления тем более является новой. Бурное развитие рыночных отношений в нашей стране обострило интерес исследователей к проблеме ус-

пешной реализации преобразований, и за относительно короткий срок становления рынка у отечественных ученых уже имеются успехи в области управления изменениями. В настоящее время необходимость повышения восприимчивости системы к внешним изменениям путем проведения внутренних практически не ставится учеными под сомнение. Нарастающие темпы изменений рыночных условий и необходимость обеспечения стратегической устойчивости предприятиям являются причинами повышенного интереса менеджеров-практиков к технологиям проведения преобразований. Соответственно наличие методологической базы в теории управления изменениями и овладение передовыми научными методами в практической работе не только сократят управленческие ошибки, но и обеспечат упрочнение рыночной позиции предприятия. Вместе с тем осознание необходимости проведения внутрифирменных изменений достигнуто далеко не всеми руководителями отечественных предприятий, овладение методами проведения преобразований на практике в силу ряда причин дается нелегко.

Эффективность любого направления менеджмента, в том числе управления преобразованиями, определяется обоснованностью методологии решения проблем. Без использования теоретических разработок на практике приходится действовать вслепую, опираясь на личный опыт и интуицию. Поскольку преобразования приобретают столь важное значение для существования организаций, то перед наукой управления объективно встают методологические и методические вопросы управления преобразованиями. Проблемам маркетинга, стратегического менеджмента, управления проектами, реинжиниринга бизнес-процессов, инновационного менеджмента предприятия посвящены научные труды зарубежных и отечественных ученых и специалистов: И. Ансоффа, М. Бруна, Д.Ж. Гуияра, Дж. Дак, С. Дихтера, П. Дойля, П. Друкера, Б. Санто, Н. Тома, И.А. Аренкова, Г.Л. Багиева, А.А. Бравермана, Б.М. Генкина, И.Н. Герчиковой, Л.Д. Гительмана, В.А. Гончарука, А.А. Долбунова, П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, М.Е. Кунявского, И.И. Мазура, Т.Д. Масловой, Л.Э. Миндели, А.М. Немчина, Б. Мильнера, К. Ренкера, О.А. Третьяк, В.М. Терещенко, Г.В. Широковой, Р.А. Фатхутдинова, В.М. Цлафа и др. Несмотря на существенный теоретический и методиче-

ский вклад отечественных и зарубежных ученых в изучение проблем реформирования предприятий и применения маркетинговых методов для решения стратегических задач, следует отметить, что по-прежнему слабо разработанными остаются методологические и практические вопросы системного подхода к применению маркетинга для приведения внутренней среды предприятия в соответствие с внешней, вопросы координации маркетингом экономических преобразований в организации. Взаимосвязь маркетинга и управления преобразованиями изучена слабо, а роль маркетинга в основном сведена к обслуживанию проектов изменений либо с помощью маркетинговых исследований, либо с помощью методов ценообразования и продвижения результатов инноваций.

К сожалению, применение маркетинговых методик на отечественных предприятиях часто имеет разовый, а иногда и бессистемный характер, вследствие чего руководство и коллектив скорее разочаровываются в маркетинге, чем проникаются маркетинговой философией в работе. За рубежом инвестиции в маркетинговые программы также подвергаются сомнению, что свидетельствует о кризисе использования маркетинговых инструментов как отдельных, самостоятельных способов совершенствования деятельности предприятия. Полагаем, что ставшее традиционным представление о маркетинговой деятельности только как способе повышения эффективности отдельных направлений функционирования предприятия уже утратило свою актуальность. На смену традиционной концепции маркетинга должны прийти новые, адекватные современным рыночным реалиям концепции. С усложнением рыночных отношений следует использовать созданные на основе универсальных специальные маркетинговые технологии. В зависимости от назначения маркетинга необходимо разрабатывать и соответствующие маркетинговые инструменты. Иными словами, активное, интегрирующее, развивающее систему предприятия предназначение маркетинга формирует и новый набор маркетинговых инструментов. Несмотря на достаточно проработанное в специальной литературе деление маркетинга на оперативный и стратегический, вопросы трансформации маркетинговых инструментов в зависимости от характера использования в стратегическом управлении остаются практически неизученными.

Актуальность данной работы обусловлена повышенным вниманием отечественных и зарубежных ученых к проблеме поиска эффективных технологий проведения внутрифирменных изменений, а также интересом специалистов в области менеджмента к информации об эффективных способах обеспечения выживания и развития предприятий в жестких конкурентных условиях.

Автором предпринята попытка развития методологической базы применения маркетингового подхода в управлении преобразованиями, в частности, с учетом специфики управления преобразованиями как отдельного направления менеджмента исследована проблема трансформации маркетингового инструментария.

Объектом исследования в настоящей монографии являются процессы преобразований, проводимые на предприятии с целью адаптации к внешней среде.

Предмет исследования – возможности, характер и направления использования инструментария маркетинга в управлении преобразованиями на предприятии.

В общем случае под «инструментарием» понимается [115]:

- совокупность инструментов, применяемых в какой-либо специальности;
- (перен.) совокупность средств, применяемых для достижения или осуществления чего-либо.

Традиционно принято считать, что инструментами маркетинга являются продукт/изделие, цена, распределение, коммуникации/продвижение [119, с. 18]. Мы будем использовать широкое толкование инструмента маркетинга, предложенное В.А. Гончаруком [43, С. 19]: «Инструментом маркетинга является любой фактор деятельности организации, находящий отражение во внешней среде, при условии, что этот фактор можно целенаправленно изменять для оказания воздействия на эту среду (т. е. определяется ситуационный характер инструмента маркетинга)». В отличие от отдельного инструмента инструментарий формируется как система обеспечения определенной деятельности. Под инструментарием в маркетинге будем понимать систему функций, технологий и методов маркетинга.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: Утв. Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике 21.06.1999. № ВК 477.

2. Агафонова, И.П. Характеристика и классификация рисков инновационного проекта / И.П. Агафонова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 6. – С. 41–48.

3. Алексеев, Н.С. Изменения для стабильности / Н.С. Алексеев // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 2. – С. 23–32.

4. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 419 с.

5. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 89 с.

6. Арланцев, А.В. Синергизм коммуникационного инструментария / А.В. Арланцев, Е.В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 1. – С. 3–22.

7. Афанасьева, Н.В. Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства / Н.В. Афанасьева, Г.Л. Багиев, Г. Лейдиг // Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс] / Энциклопедия маркетинга; ред. Харченко Л.; Web-мастер Конторин Е. – 16.01.03. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

8. Багиев, Г.Л. Маркетинг взаимодействия: Методология и методика организации коммуникативной политики: учеб. пособие / Г.Л. Багиев. – СПб.: Изд-во С.-Петербург. гос. ун-та экономики и финансов, 1999. – 208 с.

9. Багиев, Г.Л. Экономика маркетинга: учеб. пособие / Г.Л. Багиев. – СПб.: Изд-во С.-Петербург. гос. ун-та экономики и финансов, 2004. – 151 с.

10. Бандура, А. Принципы социального научения / А. Бандура // Современная зарубежная социальная психология. – М.: Изд-во МГУ, 1984. – С. 55–60.

11. Баумгартен, Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции / Л.В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 4. – С. 72–85.

12. Березин, И.С. Практика исследования рынков / И.С. Березин. – М.: Бератор-Пресс, 2003. – 376 с.

13. Бизнес-словарь: Справочно-информационный ресурс поддержки предпринимательства [Электронный ресурс] / НДП «Альянс-Медиа». – Режим доступа: <http://www.businessvoc.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

14. Бодди, Д. Основы менеджмента : [пер. с англ.] / Д. Бодди, Р. Пэйтон. – СПб.: Питер, 1999. – 816 с.

15. Божко, Л.М. Влияние инноваций на жизненный цикл организации / Л.М. Божко // Циклы природы и общества: материалы VIII Междунар. конф. «Циклы природы и общества» (г. Ставрополь, 25–30 сентября 2000 г.). – Ставрополь: Изд-во Ставропольского ин.-та им. В. Д. Чурсина, 2000. – С. 184–187.

16. Божко, Л.М. Интровертные маркетинговые коммуникации как неотъемлемая часть проведения преобразований в организации / Л.М. Божко // Информация – Коммуникация – Общество (ИКО – 2003): тезисы докладов и выступлений Междунар. науч. конф., Санкт-Петербург, 11–12 ноября 2003 г. – СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2003. – С. 61–63.

17. Божко, Л.М. Креатив как инструмент маркетинга в условиях проведения изменений на предприятии / Л.М. Божко // Система управления в регионе: Современность, история: сб. науч. работ студентов и аспирантов. – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2005. – С. 8–10.

18. Божко, Л.М. Необходимость использования маркетинга в управлении преобразованиями предприятия / Л. М. Божко // Информация – Коммуникация – Общество (ИКО – 2002): тезисы докладов и выступлений Междунар. науч. конф., Санкт-Петербург, 12–13 ноября 2002 г. – СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2002. – С.33–34.

19. Божко, Л.М. Оценка моделей проведения внутрифирменных изменений / Л.М. Божко // Эффективность управления как комплексная проблема: материалы Межрегион. науч. конф., Тверь, 11–12 мая 2006 г. – Тверь: ТФ МГЭИ, 2006. – Часть 1. – С. 33–38.

20. Божко, Л.М. Причины сопротивления персонала при проведении преобразований организации / Л.М. Божко // II Московский международный форум «Образование – Занятость – Карьера»: сб. тезисов участников науч.-практич. конф. «Мост в будущее» (30 октября – 2 ноября 2000 г.). – М.: Рос. экон. акад., 2001. – С. 105.

21. Божко, Л.М. Проблемы разработки альтернативных вариантов развития компании в процессе планирования внутрифирменных изменений / Л.М. Божко // Вестн. Твер. гос. ун-та. – Сер. «Управление». – 2006. – № 1(18), вып. 3. – С. 4–10.

22. Божко, Л.М. Процесс планирования нововведений / Л.М. Божко // Циклы природы и общества: материалы IX науч. конф. «Циклы природы и общества» (г. Ставрополь, 25–28 сентября 2001 года). – Ставрополь: Изд-во Ставропольского ин-та им. В.Д. Чурсина, 2001. – С. 195–197.

23. Божко, Л.М. Роль внутриорганизационных коммуникаций в управлении преобразованиями / Л.М. Божко // Молодежь и экономика на пороге XXI века: материалы работ межвуз. научно-практич. конф. студентов и аспирантов. – Тверь: ТвГУ, 2001. – С. 102–103.

24. Божко, Л.М. Роль маркетингового подхода в управлении преобразованиями / Л.М. Божко // Вестн. Твер. гос. ун-та. – Сер. «Управление». – 2004. – № 3(5), вып. 1. – С. 4–13.

25. Божко, Л.М. Специфика функций маркетинга при применении маркетингового подхода к управлению преобразованиями / Л.М. Божко // Информация – Коммуникация – Общество (ИКО – 2004): тезисы докладов и выступлений Юбил. науч. конф., Санкт-Петербург, 12–13 октября 2004 г. – СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2004. – С. 39–41.

26. Божко, Л.М. Управление внутренними преобразованиями – основа перспективного повышения эффективности деятельности организации / Л.М. Божко, М.В. Чистяков // Управление регионом: Теория и практика: сб. науч. статей. – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2004. – С. 3–15.

27. Божко, Л.М. Эволюция концептуальных моделей маркетинга с точки зрения управления преобразованиями в организации / Л.М. Божко // Вестн. Твер. гос. ун-та. – Сер. «Управление». – 2005. – № 3(9), вып. 2. – С. 47–56.

28. Бойко, Ю.П. Проведение преобразований в системных учреждениях / Ю.П. Бойко [и др]. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – С. 70–79.

29. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азриляна. – 5-е изд., доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.

30. Браверман, А.А. Маркетинг в российской экономике переходного периода: методология и практика / А.А. Браверман. – М.: ОАО «Издательство «Экономика»; ТОО «КоМаркт Лтд.», 1997. – 639 с.

31. Браун, М.Г. Сбалансированная система показателей: На маршруте внедрения: [пер. с англ.] / М.Г. Браун. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.

32. Брун, М. Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиента / М. Брун // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 6. – С. 66–71.

33. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы: Предпринимательство и координация в децентрализованной компании: [пер с англ.] / Х. Виссема. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 288 с.

34. Вишневская, О.В. Направленность стратегического развития предприятия: модель, контроль и управляющие воздействия / О.В. Вишневская // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 5. – С. 58–65.

35. Водачек, Л. Стратегия управления инновациями на предприятии / Л. Водачек, О. Водачкова. – М.: Экономика, 1989. – 166 с.

36. Генкин, Б. М. Введение в метаэкономику и основания экономических наук: курс лекций / Б. М. Генкин. – М.: НОРМА, 2002. – 384 с.

37. Герчикова, И.Н. Маркетинг / И.Н. Герчикова. – М.: Школа международного бизнеса МГИМО, 1990. – 158 с.

38. Гительман, Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: учеб. пособие / Л.Д. Гительман. – М.: Дело, 1999. – 496 с.

39. Глущенко, И.И. Оценка эффективности системы управления инновационными проектами / И.И. Глущенко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 3. – С. 53–60.

40. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 1998. – 416 с.
41. Голубков, Е.П. Основы маркетинга: учебник / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 1999. – 656 с.
42. Голубкова, Е.Н. Маркетинговые коммуникации / Е.Н. Голубкова. – М.: Финпресс, 2000. – 255 с.
43. Гончарук, В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе / В.А. Гончарук. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2001. – 296 с.
44. Гончарук, В.А. Развитие предприятия / В.А. Гончарук. – М.: Дело, 2000. – 208 с.
45. Гуияр, Д.Ж. Преобразование организации: [пер. с англ.] / Д.Ж. Гуияр, Дж. Н. Келли. – М.: Дело, 2000. – 376 с.
46. Гурков, И.Б. Инноватика открывает рынок / И.Б. Гурков // ЭКО. – 2001. – № 6. – С. 118–127.
47. Гуру маркетинга: Каким быть маркетингу в третьем тысячелетии / Ф. Котлер [и др.]. – М.: Эксмо, 2004. – 319 с.
48. Гусев, Ю.В. Стратегия развития предприятий / Ю.В. Гусев. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1992. – 160 с.
49. Дак, Дж. Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Дак. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 320 с.
50. Диксон, П.Р. Управление маркетингом: [пер. с англ.] / П.Р. Диксон. – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 560 с.
51. Дихтер, С. Как руководить процессом преобразований / С. Дихтер, К. Гэньон, А. Александер // Вестник Mckinsey: Теория и практика управления [Электронный ресурс] / McKinsey & Company; гл. ред. В. Аузан – 2002. – № 1. – Режим доступа: <http://www.mckinsey.com/russianquarterly/>, свободный. – Загл. с экрана.
52. Дойль П. Менеджмент: Стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб. [и др.]: Питер, 1999. – 559 с.
53. Долбунов, А.А. Маркетинговая концепция управления предприятием / А.А. Долбунов // Маркетинг в России и за рубежом. – 1998. – № 2. – С. 25–36.
54. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: [пер. с англ.] / П.Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2004. – 272 с.

55. Друкер, П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры: [пер. с англ.] / П.Ф. Друкер. – М.: СП «Бук Чэмбэр Интернэшнл», 1992. – 349 с.
56. Емельянов, Е.Н. Проведение системных организационных изменений / Е.Н. Емельянов, Ю.В. Пахомов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 3. – С. 118–122.
57. Ерохин, Д.В. К вопросу управления сопротивлением изменениям системы управления промышленного предприятия / Д.В. Ерохин, Е.Н. Скляр // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 78–85.
58. Иванов, С.Г. Как управлять изменениями на предприятиях жилищно-коммунального комплекса (на примере государственных унитарных предприятий водоснабжения) / С.Г. Иванов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 1. – С. 67–74.
59. Иванова, Т.Ю. Теория и методология синергетического подхода в управлении организационными изменениями: автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Иванова Татьяна Юрьевна. – Ульяновск, 2006. – 44 с.
60. Ильдеменов, С.В. Управление нововведениями в промышленности / С.В. Ильдеменов. – Л.: Изд-во Ленинград. фин.-экон. ин-та, 1991. – 160 с.
61. Инновационный менеджмент: справочное пособие / Под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. – СПб.: Наука, 1997. – 558 с.
62. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию: [пер. с англ.] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 320 с.
63. Китчен, Ф. Паблик рилейшнз: принципы и практика: [пер. с англ.] / Ф. Китчен. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 454 с.
64. Ковалев, Г.Д. Инновационные коммуникации: учеб. пособие для вузов / Г.Д. Ковалев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 288 с.
65. Ковалев, Г.Д. Основы инновационного менеджмента: учебник для вузов / Г.Д. Ковалев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 208 с.
66. Ковальков, Ю.А. Эффективные технологии маркетинга / Ю.А. Ковальков, О.Н. Дмитриев. – М.: Машиностроение, 1994. – 560 с.
67. Костоглодов, Д.Д. Маркетинг предприятия / Д.Д. Костоглодов, И.И. Саввиди. – М.: Контур, 1998. – 112 с.

68. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент: [пер. с англ.] / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 1999. – 896 с.
69. Котлер, Ф. Основы маркетинга: [пер. с англ.] / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 1993. – 736 с.
70. Коттер, Дж. П. Впереди перемен / Дж. П. Коттер. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 256 с.
71. Краснов, А.Г. Основы инновационной экономики: учеб. пособие / А.Г. Краснов. – М.: Пресс-сервис, 1998. – 508 с.
72. Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией: учебник для вузов / М.И. Круглов. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
73. Кудашов, В.И. Научно-технические нововведения: Организационно-экономический механизм управления в условиях перехода к рынку / В.И. Кудашов. – Минск: Университетское, 1993. – 232 с.
74. Кунявский, М.Е. Управление маркетингом промышленного предприятия / М.Е. Кунявский, И.М. Кублин, К.О. Распоров. – М.: Междунар. отношения, 2004. – 376 с.
75. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: [пер. с англ.] / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2005. – 800 с.
76. Лагоша, Б.А. Модели и методы совершенствования организационных структур / Б.А. Лагоша, В.Г. Шаркович, Т.Г. Дегтярева. – М.: Наука, 1988. – 189 с.
77. Мазур, И.И. Управление проектами: учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И.И. Мазура. – 3-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
78. Маркетинг: учебник / Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1995. – 560 с.
79. Маркетинговый инструментарий в управлении организациями: сб. науч. тр. / Отв. ред. А.М. Немчин. – СПб.: СПбГИЭУ, 2004. – 298 с.
80. Маслова, Т.Д. Маркетинг / Т.Д. Маслова, С.Г. Божук, Л.Н. Ковалик. – СПб.: Питер, 2005. – 400 с.
81. Маслова, Т.Д. Системное управление реализацией маркетинговой концепции развития предприятия / Т.Д. Маслова. – СПб.: СПбГИЭА, 1998. – 198 с.
82. Матанцев, А.Н. Стратегия, тактика и практика маркетинга / А.Н. Матанцев. – М.: Юристъ, 2002. – 378 с.

83. Мильнер, Б. Концепция организационных изменений в современных условиях (окончание) / Б. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 2. – С. 8–16.

84. Мир управления проектами: [пер. с англ.] / Под ред. Х. Решке, Х. Шелле. – М.: Аланс, 1993. – 304.

85. Михайлова, Е.А. Основы бенчмаркинга: эволюция концепций качества / Е.А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 2. – С. 114–121.

86. Михайлушкин, А.И. Проектное управление стратегическим развитием вуза (организационный аспект) / А.И. Михайлушкин, Т.Н. Жукова, А.М. Немчин // Проектное и маркетинговое управление на предприятиях: сб. науч. тр. / Отв. ред. А.М. Немчин. – СПб.: СПбГИЭУ, 2002. – С. 5-16.

87. Моисеев, В.А. Паблик рилейшнз – средство социальной коммуникации (Теория и практика) / В.А. Моисеев. – К.: Дакор, 2002. – 506 с.

88. Мурашов, М. Управление изменениями: российская практика / М. Мурашов // Кадровый менеджмент [Электронный ресурс] / Begin Group. – 02.03.2004. – Режим доступа: <http://magazine.hrm.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

89. Нивен, П.Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов: [пер. с англ.] / П.Р. Нивен – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 314 с.

90. Нифаева, О.В. Применение системы сбалансированных показателей в маркетинге / О.В. Нифаева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 5. – С. 31–36.

91. Нововведения в процессе производства / Под общ. ред. Г.Л. Таукача, А.П. Галены. – Киев: Тэхника, 1990. – 237 с.

92. Основы маркетинга: [пер. с англ.] / Ф. Котлер [и др.]. – 2-е европ. изд. – М. [и др.]: Вильямс, 1998. – 1056 с.

93. Павлова, Н.Н. Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности товара / Н.Н. Павлова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 1. – С. 82–89.

94. Первушин, В.А. Проблема управления инновационным проектом / В.А. Первушин // Технологии корпоративного управления [Электронный ресурс] / Iteam. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

95. Подоляк, И.Д. Причины снижения воздействия инструментов комплекса продвижения на конечных потребителей / И.Д. Подоляк // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 77–82.

96. Пономарева, Т.А. Использование технологий бенчмаркинга для улучшения качества услуг / Т.А. Пономарева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 5. – С. 37–43.

97. Предпринимательство: маркетинг и цены: учеб. пособие / В.И. Видяпин [и др.]. – М.: РЭА им. Г. В. Плеханова, 1992. – 130 с.

98. Пригожин, А.И. Нововведения: стимулы и препятствия (Социальные проблемы инноватики) / А.И. Пригожин. – М.: Политиздат, 1989. – 271 с.

99. Проектное и маркетинговое управление на предприятиях: сб. науч. тр. / Отв. ред. А.М. Немчин. – СПб.: СПбГИЭУ, 2002. – 258 с.

100. Разработка сбалансированной системы показателей: Практическое руководство с примерами / Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – 2-е изд., расшир. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 128 с.

101. Рамперсад, К.Х. Индивидуальная сбалансированная система показателей: Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту эффективности организации: [пер. с англ.] / К.Х. Рамперсад. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 176 с.

102. Ренкер, К. Всеобъемлющий маркетинг в процессах преобразований в России / К. Ренкер // Изв. СПб. ун-та экономики и финансов. – 1999. – № 1. – С. 40–51.

103. Ренкер, К. Интегративная маркетинговая концепция преобразования российского предпринимательства: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.30 / Ренкер Клеменс. – СПб., 1999. – 141 с.

104. Реус, А.Г. Механизм преобразования действующей системы управления промышленных предприятий: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Реус Андрей Георгиевич. – Самара, 1997. – 211 с.

105. Рычкова, Н.В. Особенности маркетинговых инноваций: учеб. пособие / Н.В. Рычкова. – М.: КНОРУС, 2005. – 240 с.

106. Санто, Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто. – М.: Прогресс, 1990. – 296 с.

107. Саттон, Д. Новая наука маркетинга: Маркетинговое управление предприятием: [пер. с англ.] / Д. Саттон, Т. Кляйн. – СПб.: Питер, 2004. – 240 с.
108. Севрук, М.А. Система маркетинга (социально-экономический анализ, компьютеризация) / М.А. Севрук. – М.: Изд-во МГУ, 1992. – 200 с.
109. Синяева, И.М. Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности: учебник / И.М. Синяева; под ред. проф. Г.А. Васильева. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 287 с.
110. Словари FINAM.RU [Электронный ресурс] / ЗАО «Финанам». – Режим доступа: <http://dictionary.finam.ru>, свободный. – Загл. с экрана.
111. Соловьева, Ю.П. Внутренний маркетинг как элемент рыночной ориентации фирмы / Ю.П. Соловьева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 6. – С. 3–8.
112. Стратегическая гибкость: [пер. с англ.] / Г. Хэмел [и др.]. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.
113. Титов, А.Б. Маркетинг и управление инновациями / А.Б. Титов. – СПб.: Питер, 2001. – 240 с.
114. Терещенко, В.М. Маркетинг: новые технологии в России / В.М. Терещенко. – СПб.: Питер, 2001. – 415 с.
115. Толковый словарь Ефремовой: Значение слова, описание слова [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.uoportals.ru>, свободный. – Загл. с экрана.
116. Том, Н. Управление изменениями / Н. Том // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1. – С. 68–74.
117. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа: [пер. с англ.] / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2003. – 924 с.
118. Третьяк, О.А. Маркетинг: взаимосвязи производства, торговли и потребления / О.А. Третьяк. – СПб.: Изд-во СПб. гос. ун-та, 1992. – 160 с.
119. Третьяк, О.А. Маркетинг: Новые ориентиры модели управления: учебник / О.А. Третьяк. – М.: ИНФРА-М, 2005. – XII. – 403 с.
120. Трифилова, А.А. Методологические основы интеграции стратегического и инновационного менеджмента / А.А. Три-

филова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 3. – С. 27–34.

121. Управление инновациями: В 3 кн. Кн. 1: Основы организации инновационных процессов: учеб. пособие / А.А. Харин, И.Л. Коленский; под ред. Ю.В. Шленова. – М.: Высш. шк., 2003. – 252 с.

122. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 400 с.

123. Фатхутдинов, Р. Инновационный менеджмент как система повышения конкурентоспособности / Р. Фатхутдинов // Управление персоналом. – 2000. – № 1. – С. 29–39.

124. Фатхутдинов, Р. Системный подход к управлению / Р. Фатхутдинов // Управление персоналом. – 1999. – № 12. – С. 63–78.

125. Франчук, В.И. Основы построения организационных систем / В.И. Франчук. – М.: Экономика, 1991. – 111 с.

126. Хершген, Х. Маркетинг: Основы профессионального успеха: учебник для вузов: [пер. с нем.] / Х. Хешген. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 334 с.

127. Цветков, А. Концентрическое управление проектами / А. Цветков // MARKETER [Электронный ресурс]. – 25.01.02. – Режим доступа: <http://www.marketer.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

128. Цлаф, В.М. Реформирование промышленного предприятия / В.М. Цлаф // Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] / Корпоративный менеджмент; ред. Л. Харченко; Web-мастер Е. Конторин. – 28.11.02. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

129. Чернозуб, О. Маркетинг на рубеже веков / О. Чернозуб // E-executive: Сообщество менеджеров [Электронный ресурс] / E-executive. – 20.05.05. – Режим доступа: <http://www.executive.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

130. Широкова, Г.В. Теория О и теория Е как стратегии организационных изменений / Г.В. Широкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 61–68.

131. Широкова, Г.В. Управление организационными изменениями: учеб. пособие / Г. В. Широкова. – СПб.: Издат. дом СПб. гос. ун-та, 2005. – 432 с.

132. Ширяев, Е.В. Управление процессами адаптации промышленного предприятия к изменению спроса на продукцию: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ширяев Евгений Владимирович. – Челябинск, 1999. – 193 с.
133. Шкардун, В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика: монография / В.Д. Шкардун. – М.: Дело, 2005. – 376 с.
134. Шульц, Д.Е. Новая парадигма маркетинга: Интегрируемые маркетинговые коммуникации: [пер. с англ.] / Д.Е. Шульц, С.И. Танненбаум, Р.Ф. Лаутерборн. – М.: ИНФРА-М, 2004. – XXII, 233 с.
135. Энджел, Д.Ф. Поведение потребителей / Д.Ф. Энджэл, Р.Д. Блэкуэлл, П.У. Миниард. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 759 с.
136. Beckhard, R. Organization Development: Strategy and models / R. Beckhard. – Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1969. – 119 p.
137. Beer, M. Resolving the Theories E and O of Change / M. Beer, N. Nohria // Breaking the Code of Change. – Boston: Harvard Business School Press, 2000. – P. 327–336.
138. Brady, J. Marketing in Transition- Marketing's Mid-life Crisis / J. Brady, I. Davis // The McKinsey Quarterly. – 1993. – № 2. – P. 17–28.
139. Cateora, P.R. International Marketing / P.R. Cateora, J.L. Graham. – 10th ed. – Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1999. – 721 p.
140. Clancy, K.J. Counter-Intuitive Marketing / K.J. Clancy, P.C. Kreig. – The Free Press, 2000. – P. 25–27.
141. Greiner, L. Patterns of Organization Change / L. Greiner // Harvard Business Review. – 1967. – May-June. – P. 119–120.
142. Lewin, K. Field Theory in Social Sciences: Selected Theoretical Papers / K. Lewin. – Westport, Conn.: Greenwood Press, 1951. – 346 p.
143. Smith, P.L. Marketing Communications: an Integrated Approach / P.L. Smith. – London: Kogan Page, 1993. – 403 p.
144. Thurley, K.E. Supervision: A Reappraisal / K.E. Thurley, H. Wirdenius. – London: Heinemann, 1973. – 238 p.

Научное издание

БОЖКО Леся Михайловна

**РАЗВИТИЕ МАРКЕТИНГОВОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ
В УПРАВЛЕНИИ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМИ
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Монография

Редактор Л.В. Тарасова

Технический редактор Н.М. Петрив

Подписано в печать 22.08.2007. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.

Усл. печ. л. 10,5. Тираж 300 экз. Заказ № 412.

Тверской государственный университет

Редакционно-издательское управление

Адрес: Россия, 170100, г. Тверь, ул. Желябова, 33.

Тел. РИУ: (4822) 35-60-63.