

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТНЫХ ЗАДАЧ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ И ОЦЕНКА ЕГО СОСТОЯНИЯ

### DETERMINATION OF INDUSTRIAL ENTERPRISE MANAGEMENT PRIORITY TASKS AND ASSESSMENT OF ITS CONDITION

Окончание. Начало в номере 10

**А. А. Вартамян,**

доктор экономических наук, кандидат физико-математических наук, профессор

*В статье изложен новый системный подход к определению главных проекций пирамиды бизнеса для основных потребителей продуктов и услуг предприятия. Введены понятия пирамиды и матрицы бизнеса, с помощью которых потребители бизнеса могут оценить состояние промышленного предприятия. Исследованы составляющие и факторы успешных продаж. Разработан с использованием пирамиды и матрицы бизнеса новый перспективный и направленный на потребителя подход к формированию маркетинговой деятельности организации. Определены основные составляющие компонента промышленного предприятия. Сформулирован перечень приоритетных задач управления предприятием и его инвестиций.*

*This paper presents a new systematic approach to identifying main pyramid projections of business for main consumers of company's products and services. Pyramid and matrix business concepts are introduced through which the consumers may assess the state of business of any industrial enterprise. Investigated in the article are factors and components of successful sales. Using the business matrix and pyramid, a new promising and consumer-directed approach to choosing the organization's marketing activity directions is developed. The industrial enterprise component notion is defined along with the component's main elements. A list of enterprise management and investment priority tasks is made.*

*Ce papier présente une nouvelle approche systématique pour identifier les projections principales de la pyramide d'activité d'un entreprise pour être usé par principaux consommateurs de produits et de services de ce entreprise. Les concepts de la pyramide et de la matrice de l'entreprise sont déterminés à travers laquelle les consommateurs peuvent évaluer l'état des activités d'une entreprise industrielle. Les facteurs et les composantes du succès des ventes sont étudiés. En base de la matrice et la pyramide d'un entreprise, on a développé une approche prometteuse et consommation-dirigée pour l'entreprise à choisir ses directions d'activité de marketing. Une notion du component d'entreprise industrielle et ses éléments principaux sont définés. On a établi une liste de buts prioritaires de la gestion et d'investissement d'entreprise.*

*In diesem Beitrag ist ein neuer systematischer Ansatz zur Ermittlung der wichtigsten Pyramidenprojektionen des Betriebsgeschäfts dargelegt der bei wichtigsten Konsumenten von Produkten und Dienstleistungen des Betriebs geübt werden kann. Die Pyramide- und Matrixkonzepte werden definiert, mit Hilfe von denen die Konsumente den Zustand der Geschäfte eines Industrieunternehmens beurteilen könnte. Man untersuchte Faktoren und Komponenten des erfolgreichen Verkaufs. Aufgrund der Pyramide und der Matrix, ein viel versprechender neue Business- und Consumer-gerichtete Ansatz zum Wahl der Betriebsmarketingtätigkeitsrichtungen ausgearbeitet wurde. Der Begriff von Betriebskomponente und die wichtigsten Bestandteile der Industrieunternehmenskomponente wurden definiert. Eine Prioritätenliste von Betriebsverwaltung und Betriebsinvestment wurde zusammengestellt.*

**Ключевые слова:** промышленное предприятие, системный подход, пирамида, матрица, управление, потребители, факторы и составляющие продаж, приоритетные задачи, видение руководителя, миссия предприятия, маркетинговая деятельность.

**Key words:** enterprise, system approach, pyramid, matrix management, customers, sales factors and components, task priorities, vision of the enterprise head, enterprise mission, marketing activities.

**Mots clefs:** entreprise, approche systématique, pyramide, matrice de gestion, clients, facteurs et composants de ventes, buts de priorité, vision par la tête de l'entreprise, mission d'entreprise, activités de marketing.

**Schlüsselwörter:** Unternehmen, System-Ansatz, Pyramide, Matrixverwaltung, Kunden, Vertriebsfaktoren und Komponenten, Aufgabeprioritäten, Vision des Leiter, Unternehmensmission, Marketingaktivitäten.

Пирамида бизнеса может быть использована руководителем и другими потребителями в качестве эффективного инструмента, позволяющего им комплексно, оперативно и объективно оценивать реальное состояние промышленного предприятия. Для оценки состояния предприятия каждый потребитель продукта «формирует» свою пирамиду бизнеса, выбирая и оценивая те или иные параметры. Так, при оценке капитализации промышленного предприятия многие недооценивают важность персонала, маркетинговой деятельности компании, видения руководителя. Это происходит по причине отсутствия структурированной информации, используемой при формировании пирамиды

бизнеса. Наличие видения руководителя и миссии промышленного предприятия, при прочих равных условиях, повышает его оценку потребителями и, следовательно, влияют на капитализацию. Положительные перспективы и впечатляющие реалистические планы на обозримый период времени всегда востребованы рынком и позитивно оцениваются ее участниками. Информация, полученная с помощью пирамиды бизнеса, позволяет сформулировать перечень основных приоритетных задач развития предприятия. Она необходима руководителям для подбора кадров и подготовки коллектива, а также для планирования и использования других ресурсов промышленного предприятия.

Для каждого из элементов матрицы бизнеса следует выбрать и рассчитать определяющие его параметры. С течением времени рынок, пристрастия потребителей, продукт и предприятие (его материально-техническая база) изменяются. Также могут меняться оценки элементов матрицы бизнеса работниками, акционерами и другими потребителями. Правильный выбор основных параметров для оценки пирамиды бизнеса, а также определение предельных (или желаемых) значений этих параметров позволяют сформировать эффективную инвестиционную стратегию и определить основные приоритеты руководителей по улучшению деятельности промышленного предприятия.

В ряде случаев можно вычислить интегральный показатель, определяющий состояние промышленного предприятия [10]. Следует стремиться к тому, чтобы каждый из трех факторов продаж и их составляющих, а также видение руководителя и маркетинговая деятельность предприятия обеспечивали достаточный уровень оценок всех составляющих интегрального показателя. Составляющие интегрального показателя часто можно определить только экспертным путем (в этом случае потребитель может использовать только собственный опыт и интуицию).

Искусство продаж состоит в обеспечении наилучшего баланса по всем факторам продаж при наличии ограничения ресурсов и времени. При формировании такого баланса не обойтись без интуиции и таланта продавца. Вот почему надо относиться к продажам как к искусству [10].

Дадим формальную оценку степени воздействия этих факторов продаж на потребителей. Такая оценка зависит от рынка, предприятия, продукта и от системы предпочтений потребителя. Вкладывая ресурсы, следует стремиться к получению максимальной оценки для всех элементов матрицы бизнеса. Процесс совершенствования бесконечен, но есть ограничения по времени и ресурсам. Нельзя до бесконечности улучшать эти оценки, так как рынок не будет «ждать». Потребитель приобретет продукты/услуги, предлагаемые конкурентами, которые не стоят на месте и стараются идти в ногу со временем. Затраты на маркетинговую деятельность и продукты промышленного предприятия влияют на эти оценки. Величина таких затрат существенным образом зависит от возможностей предприятия, приоритетов руководителей и акционеров, доступности финансовых ресурсов, цены заимствования, потребностей целевой аудитории, специфики предлагаемых продуктов, а также от объективных и субъективных факторов, влияющих на рынок потребителей и на предприятие.

Анализируя и изменяя логическую составляющую продукта, повышая оценку элемента матрицы, руководители обязаны подстраивать, корректировать, создавать и видоизменять все остальные факторы и составляющие продаж. Таким образом, они повышают оценку остальных элементов матрицы, а также стратегию и тактику маркетинговой деятельности промышленного предприятия. При необходимости, корректируется видение руководителя и миссия предприятия. Это является важным шагом по созданию технологии построения эффективного бизнеса.

Недооценка одного из элементов пирамиды бизнеса, а также ресурсного обеспечения приводит к потере позиций на рынке и может стать причиной краха промышленного предприятия. Невозможно представить, что есть продукт и производство, но нет в достаточном количестве квалифицированных работников или есть работники и производство, но нет востребованного рынком продукта, или, наконец, есть продукт и работники, но нет необходимого производства, оснащенного современным оборудованием и технологиями.

Наличие высоких оценок по всем элементам матрицы бизнеса является необходимым условием для нормального развития промышленного предприятия, а сбалансированность всех его элементов – фундамент успеха. Требуется одновременно улучшать показатели каждого из элементов матрицы бизнеса, а также интегральный показатель, характеризующий состояние предприятия в целом.

Заметим, что, в конечном счете, продукт/услуга – первичны, производство и люди, создающие их – вторичны. Это обусловлено тем, что первые создаются и продвигаются для удовлетворения потребностей людей. После того, как продукт определен, для него создается производственная база с соответствующими технологиями и оборудованием, а также подбираются и подготавливаются необходимые работники.

Заметим, что одни факторы воздействуют на промышленное предприятие «напрямую», другие – косвенным образом и не сразу. В зависимости от этих аспектов, руководители должны принимать управленческие решения, направляя ресурсы на улучшение состояния промышленного предприятия, факторов и составляющих продаж, выявляя и прекращая финансирование бесполезных и вредных мероприятий и проектов. Для элементов матрицы бизнеса в ряде случаев можно получить численные значения показателей, которые с течением времени будут изменяться в соответствии с требованиями рынка, продукта и предприятия.

Для формирования инвестиционной стратегии и определения приоритетных задач по улучшению состояния промышленного предприятия руководителям необходимо:

- сделать правильный выбор определяющих параметров в различные моменты времени в пространственной точке  $x$  нахождения потребителя для каждого из элементов матрицы бизнеса;
- определить предельные значения параметров, которые должны учитываться при инвестировании;
- определить единицы и инструментарий измерения значений параметров, определяющих элементы матрицы бизнеса.

Следует стремиться к тому, чтобы каждый из факторов и составляющих продаж обеспечивал наибольший интегральный показатель эффективности воздействия на потребителя. При этом оценка элементов пирамиды бизнеса и соответствующих весовых коэффициентов в составе интегрального показателя проводится, как правило, экспертным путем, на основе опыта, таланта и интуиции эксперта-оценщика, а также предлагаемых моделей для ее расчета. Для «продаваемости» продукции производства первостепенное значение имеют репутация и имидж промышленного предприятия, а также история его взаимоотношений с потенциальными клиентами.

Искусство продаж состоит в обеспечении наилучшего баланса бренда, опыта и логики для достижения максимального интегрального сбытового эффекта по всем факторам и составляющим продаж и при наличии ограниченных ресурсов в пространстве и во времени. Формальная количественная оценка степени воздействия этих составляющих и факторов продаж зависит от вида рынка, типа бизнеса и продукта.

Вкладывая ресурсы в развитие параметров, следует стремиться к максимизации оценок всех элементов матрицы бизнеса. Заметим, что у каждого потребителя существует свое видение этих показателей, свои предпочтения важности тех или иных составляющих. Поэтому при конкретной продаже, в зависимости от сложившихся условий, определяющее значение может приобрести отдельно взятый параметр.

Улучшение показателей бизнеса промышленного предприятия может быть связано с ограничениями сверху. Эти ограничения определяются рыночной ценой продукта и имеющимися у предприятия ресурсами.

Величина затрат, направленная на улучшение оценок элементов матрицы бизнеса, зависит также от

доходов, прибыльности вложений, приоритетов бизнеса, доступности денег в данный момент времени, цены заимствования и других объективных и субъективных факторов. Анализируя состояние продуктов, руководители промышленных предприятий обязаны подстраивать, корректировать, создавать, видоизменять все остальные параметры, определяющие оценки элементов матрицы бизнеса, а также маркетинговую и сбытовую деятельность [10].

Из потребности в продукте и услуге возникает необходимость в проведении работ по созданию, продаже, сопровождению, обучению в их использовании, по финансированию параметров для всех элементов матрицы бизнеса, а также маркетинга и сбыта.

Каждый потребитель формирует различные матрицы бизнеса на основе информации, полученной из различных источников, создавая при этом свой уникальный образ, «видит» рассматриваемое предприятие по-своему, с учетом имеющихся у него опыта, квалификации, образования и приоритетов. По оценке предприятия на основе пирамиды бизнеса потребители, а также руководитель предприятия принимает управленческие решения.

Важно донести до каждого потребителя информацию о реальном состоянии предприятия, используя для этого эффективные маркетинговые инструменты. Как правило, результативность продаж, в первую очередь, определяется удачно раскрытым брендом, во вторую – большим опытом и в последнюю – логической аргументацией. Однако при заполнении матрицы бизнеса необходимо уделять особое внимание логической и опытной составляющей отношений с потребителем, не забывая о важной роли брендовой составляющей, которая сильнее всего воздействует на потенциального и реального потребителя. Клиент психологически готов платить больше за брендовый продукт, чем за продукт малоизвестный или имеющий отрицательный бренд. Использование брендовых продуктов воздействует положительно на потребителя и его окружение, повышает его «значимость», статус.

Согласно инвестиционной стратегии предприятия, руководители, вкладывая ресурсы, должны стремиться к получению максимальных значений параметров, определяющих оценки элементов матрицы. Для каждого элемента матрицы нужно выбрать и рассчитать небольшое (конечное) число определяющих параметров.

С течением времени рынок, продукт и предприятие изменяются. Вместе с ними могут меняться и оценки элементов матрицы. Правильный и своевременный выбор определяющих параметров для оценки,

а также определение предельных значений этих параметров позволяют сформировать эффективную инвестиционную стратегию предприятия.

Каждый из составляющих и факторов продаж должен обеспечивать максимальный уровень оценки интегрального показателя матрицы. Руководители предприятия и потребители каждый раз решают многопараметрическую оптимизационную задачу. Им приходится варьировать параметры, основываясь на анализе рынка и на интуиции и учитывая ограниченность всех ресурсов. Дополнительные затраты, направленные на улучшение этих оценок, как правило, увеличивают себестоимость продукта, а его рыночная цена может не измениться вовсе или измениться незначительно, не пропорционально вложенным средствам.

Для определения показателей элементов пирамиды бизнеса необходимо не просто учесть всех потребителей и потребности, но и сегментировать их по определенным правилам.

При организации производственной деятельности параметры целевой функции руководителя зависят от групп субъектов бизнеса, которых может быть произвольное количество. С точки зрения формального анализа, предпочтительнее, чтобы групп было меньше. Однако для адекватности модели количество и состав этих групп должны соответствовать специфике рынка и направлению производственной деятельности. Очевидно, что строить производственную деятельность с учетом потребностей всех людей бессмысленно. В то же время, ориентироваться на одну какую-то небольшую группу потребителей рискованно и чревато большими неприятностями.

Используя пирамиду бизнеса, можно определить основные приоритетные задачи развития и инвестирования предприятия, построить корпоративную информационную систему, а также выявить перечень задач автоматизации всех основных бизнес-процессов.

#### Библиографический список

1. Вартамян А.А. Проекция пирамиды бизнеса. М.: Инсвиздат, 2009. – 266 с.
2. Вартамян А.А. Приоритетные задачи управления организацией. М.: Доброе слово, 2008. – 200 с.
3. Томпсон А.А.-мл., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: пер. с англ. 12-е изд. М.: Вильямс, 2002. – 928 с.
4. Котлер, Филипп, Армстронг, Гари. Основы маркетинга: пер. с англ. 9-е изд. М.: Вильямс, 2003. – 1200 с.
5. Уткин Э.А. Курс менеджмента: учебное пособие для ВУЗов. М.: Зеркало, 2001. – 448 с.
6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 11-е изд. СПб.: Питер, 2004. – 800с.
7. Вартамян А.А. Методология командно-коалиционного управления предприятием. М.: МАИ-ПРИНТ, 2008. – 320 с.
8. Аганбегян А.Г. Кризис: беда и шанс для России. М.: АСТ: Астрель, 2009. – 285 с.
9. Экономическая теория. Экспресс-курс: учебное пособие / под ред. А.Г. Грязновой, Н.Н. Думной, А.Ю. Юданова. 4-е изд., стер. М., 2009.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 1999. – 800 с.

---

Вартамян А. А. – доктор экономических наук, кандидат физико-математических наук, профессор, проректор Московского технического университета систем управления (МТУСИ)

Vartanyan A. A. – Doctor of Economic Sciences, Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Professor, Pro-Rector, Moscow Technical University of Management Systems (MTUSI)

e-mail: vartan@mtuci.ru