

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

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

А. А. Вартанян,

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.

Для создания современного эффективного промышленного предприятия его руководителям необходимо ответить на следующие важные вопросы для развития бизнеса:

- Какой продукт промышленное предприятие должно предлагать на рынке?
- Как создать современное преуспевающее предприятие и эффективно управлять им?
- Каким образом промышленному предприятию осуществлять сбытовую деятельность на конкурентном рынке?
- Как видение руководителя и миссия предприятия зависят от изменения ситуации на рынке?
- Каковы основные приоритетные задачи управления и инвестиций на промышленном предприятии?

- Какие новые технологии необходимо внедрить, чтобы решить бизнес-задачи, стоящие перед предприятием, повысить его капитализацию, а также конкурентоспособность?

Обсуждение этих и других вопросов рассматривается в настоящей работе на основе предложенной модели пирамиды бизнеса для предприятия.

В своей деятельности промышленные предприятия различным образом оценивают получаемые выгоды. Они создают и развивают бизнес в условиях быстро изменяющейся экономики, глобализации мировых рынков, усиления конкуренции, стремительного развития различных технологий, что приводит к появлению новых отраслей и принципиально новых способов производства продуктов и оказания услуг.

Кроме того, изменяются разнообразные потребности людей, у предприятий появляются перспективные возможности и рыночные ниши, возникают условия и причины как создания новых предприятий, так и изменений в уже существующих компаниях.

Предприятие составляет бизнес-план, содержащий описание будущего бизнеса, в котором должны быть продуманы все вопросы, связанные с созданием нового или развитием существующего предприятия, включая продукт, производство (материально-техническую базу) и работников. Не обходимо также учитывать обеспечение предприятия необходимыми материальными, финансовыми, человеческими и информационными ресурсами и об эффективном управлении ими. Типичный бизнес-план для любого промышленного предприятия должен содержать следующие элементы [1]:

- видение руководителя и миссию предприятия;
- реалистические ресурсные прогнозы;
- детальную информацию о целевых рынках, включая достоверные и своевременные сведения об отрасли и конкурентах;
- риски и вызовы, которые могут препятствовать успеху бизнеса;
- оперативную информацию о руководителях и работниках предприятия, а также других потребителях бизнеса.

Бизнес-план определяет место продукта/услуги и самого предприятия на рынке и потребность в ресурсах, а также содержит детальный календарный план работы. Критически важный вопрос для предприятия – своевременное и достаточное финансирование бизнеса и обеспечение другими ресурсами.

Сложность бизнес-среды и неопределенность будущего приводят к тому, что многие руководители промышленных предприятий фокусируют свое внимание не на долгосрочных целях, а на операционных вопросах и краткосрочных результатах. Они пытаются работать в условиях неопределенности, реагировать на возникающие сиюминутные проблемы и трудности. Для успешного развития руководителям необходимо иметь четкие цели, сформированную миссию и стратегию развития предприятия. Они должны определить основные управленческие задачи и приоритетные инвестиции не только на ближайшую перспективу, но и на отдаленное будущее.

Для реализации этих задач помощь руководителям может оказать предлагаемый инструмент оценки состояния промышленного предприятия: пирамида бизнеса, включающая в себя видение руководителя, миссию предприятия, матрицу бизнеса и маркетинговую деятельность компании [2–4].

Матрица бизнеса включает в себя элементы, характеризующие состояние продукта, материаль-

но-технической базы, а также работников предприятия, создающих этот продукт.

Миссия предприятия позволяет четко определить стратегические, тактические и операционные цели компании. Планирование и постановка целей используются для того, чтобы предприятие работало эффективно и производительно. Цели направляют работников и ресурсы на достижение конкретных результатов. Наиболее популярным подходом к планированию является управление по целям. Кроме того, используются одноразовые, постоянные и ситуационные планы (сценарии). Миссия предприятия, основанная на видении руководителя, на имеющихся ресурсах, а также на правильной маркетинговой деятельности для всех потребителей, позволит промышленному предприятию эффективно функционировать на рынке в течение достаточно продолжительного времени, и, при необходимости, изменить свою стратегию и тактику. Руководители должны обладать навыками стратегического мышления, которое предполагает анализ долгосрочных перспектив, видение картины бизнеса в целом, включая взаимодействие с конкурентной средой. Овладение стратегическим мышлением означает осознание руководителями предприятия концепции стратегии, ее уровней, принципов формулирования и внедрения.

Для успеха функционирования промышленного предприятия в рыночной среде важно учитывать три фактора продаж: работники, производство (материально-техническая база), продукт и три характеризующие их составляющие продаж, которые составляют основу (фундамент) любого бизнеса и формируют матрицу бизнеса предприятия [5]. К составляющим продаж можно отнести:

- бренд (репутация, титулы и регалии);
- опыт (история взаимоотношений с клиентом, с другими потребителями, с предприятием, его работниками, с этими или аналогичными продуктами);
- логическая рациональная аргументация (свойства, функциональность продукта; навыки и умения работников; необходимые оборудование, помещение для производства продукта).

Влияние этих составляющих продаж на потребителей в произвольные моменты времени и в разных точках пространства неодинаково. Как правило, благоприятный бренд определяет результативную продажу на 45–50%, опыт – на 25–30%, логическая аргументация – на 15–20%.

Предлагаемая матрица бизнеса, элементы которой получают на пересечении факторов продаж (продукт, материально-техническая база, работники) и составляющих продаж (логическая, опытная, брендовая), позволяет оценить состояние промышленного предприятия в любой момент

времени в произвольной точке пространства, наметить план его изменения в интересах его основных потребителей.

Проводимые на промышленном предприятии изменения имеют, как правило, комплексный характер и должны быть направлены на улучшение его состояния и повышение эффективности работы в долгосрочной перспективе. Как следствие, можно скорректировать уровень оценки значений элементов матрицы бизнеса, используя имеющиеся на промышленном предприятии ресурсы и время.

Количество матриц бизнеса для продуктов предприятия, заполненных на основе информации, полученной из различных источников у каждого потребителя, равно числу продуктов, предлагаемых промышленным предприятием. Заметим, что в любой момент времени для каждого продукта можно построить свою матрицу бизнеса.

Каждый из потребителей, включая работников, партнеров, клиентов, акционеров и других игроков рынка, «видит» рассматриваемое предприятие, его продукт и работников по-своему и создает о них свои уникальные образы на основании имеющейся у него информации. Это различие в матрицах бизнеса и в их оценках связано с нехваткой информации о предприятии, а также обусловлено особенностями потребителя, которого волнуют самые неожиданные аспекты, формирующие такую оценку.

По сформированному образу предприятия, по его оценке на основе предлагаемой пирамиды бизнеса потребитель принимает необходимые управленческие решения относительно продуктов и работников компании, ее материально-технической базы и их составляющих. Поэтому так важно донести до каждого потребителя информацию о реальном состоянии промышленного предприятия, учитывая их предпочтения, используя эффективные маркетинговые инструменты. При определении элементов матрицы бизнеса надо особое внимание уделять логической и опытной составляющим отношений с потребителем, не забывая о важной роли брендовой составляющей продукта, материально-технической базы и персонала предприятия.

В таблице 1 приведена матрица бизнеса «факторы продаж/составляющие продаж» для любого предприятия. По вертикали матрицы бизнеса отмечены факторы продаж: «продукт», «производство», «работники», по горизонтали – логические, опытные и брендовые составляющие этих факторов продаж.

Введены следующие обозначения для элементов матрицы бизнеса:

$b_{11}^{Pk}(x,t)$ ,  $b_{12}^{Pk}(x,t)$ ,  $b_{13}^{Pk}(x,t)$ ;  $b_{21}^{Pk}(x,t)$ ,  $b_{22}^{Pk}(x,t)$ ,  $b_{23}^{Pk}(x,t)$  и  $b_{31}^{Pk}(x,t)$ ,  $b_{32}^{Pk}(x,t)$ ,  $b_{33}^{Pk}(x,t)$  – оценки логических, опытных и брендовых составляющих продукта,

производства и работников (индексы 1, 2 и 3 соответственно). Такую матрицу необходимо формировать каждому потребителю для всех продуктов промышленного предприятия в различные моменты времени и в произвольных точках пространства.

Таблица 1

**Матрица бизнеса «факторы продаж составляющие продаж»**

	Логическая	Опытная	Брендовая
Продукт	$b_{11}^{Pk}(x,t)$	$b_{12}^{Pk}(x,t)$	$b_{13}^{Pk}(x,t)$
Производство*	$b_{21}^{Pk}(x,t)$	$b_{22}^{Pk}(x,t)$	$b_{23}^{Pk}(x,t)$
Работники	$b_{31}^{Pk}(x,t)$	$b_{32}^{Pk}(x,t)$	$b_{33}^{Pk}(x,t)$

\* под производством понимается материально-техническая база предприятия, включающая в себя здания, технологии, патенты, лицензии, оборудование, сырье, комплектующие и другие материальные и финансовые ресурсы.

Особый интерес для потребителей представляют три матрицы бизнеса, соответствующие:

- 1) начальному моменту времени;
- 2) текущему моменту времени;
- 3) обозримому будущему, к которому хочет стремиться предприятие.

Третья матрица бизнеса может быть сформирована потребителем на основании его видения рынка и места промышленного предприятия в будущем. Имея эти матрицы, руководитель сможет составить необходимый план действий по изменению факторов и составляющих продаж. В результате инвестиций, потребитель может получить такое промышленное предприятие, параметры которого максимально соответствовали бы желаемой третьей матрице бизнеса.

Для определения значения элементов матрицы бизнеса для различных продуктов, получения для нее интегральной характеристики (если это возможно) необходимо определиться с набором определяющих параметров для каждого из девяти элементов матрицы бизнеса. Кроме того, необходимо подготовить маркетинговый план действий по продвижению продукта, а также описать технологию получения такой интегральной оценки в целом для всей компании. Заметим, что определяющие параметры для пирамиды бизнеса промышленного предприятия должны учитывать видение руководителя, а также общепризнанные характеристики и параметры, имеющиеся на рынке и в компании.

Определенные трудности возникают при получении интегральных оценок этих параметров. К сожалению, не всегда можно числом описать значение большинства параметров, определяющих факторы и составляющие продаж. Часто, сравни-

вая различные характеристики предприятия, можно сказать лишь, что одни из них лучше (хуже) или больше (меньше) других.

Выбор определяющих параметров, их количество, единицы измерения, а также инструменты, методы и способы оценки уровней этих параметров и получения с их помощью интегральных характеристик пирамиды бизнеса представляет собой сложную и нетривиальную управленческую задачу. Однако такую работу необходимо выполнять на регулярной основе для анализа текущего состояния, предсказания будущего промышленного предприятия и определения управленческих решений с целью достижения запланированных показателей. Полученные результаты значений параметров для элементов пирамиды бизнеса позволяют руководителю промышленного предприятия выделить имеющиеся ресурсы и принять необходимый план работ для эффективной деятельности компании.

Опишем элементы матрицы бизнеса для промышленного предприятия:  $b_{ij}^{Pk}(x,t)$ , где  $i,j=1,2,3$ ;  $P_k$  – множество потребителей,  $x$  – координаты пространства,  $t$  – время;  $k$  – натуральное число, определяющее порядковый номер соответствующего потребителя.

Логическая составляющая продукта. Элемент матрицы  $b_{11}^{Pk}(x,t)$  означает оценку потребителем  $P_k$  логической составляющей продукта в момент времени  $t$  в точке пространства  $x$ . Она обосновывает полезность продукта для потребителя  $P_k$  и влияет на него в желательном направлении (осознание потребителем свойств, отличительных особенностей продукта, его функциональности и качества). Важно уметь оценивать значения элемента  $b_{11}^{Pk}(x,t)$  в характерные моменты времени  $t$  в выбранной точке пространства  $x$  для разных продуктов и потребителей ( $P_k$ ) и, в соответствии с полученными результатами, принимать управленческие решения по изменению качества продуктов промышленного предприятия и их состава.

Известно, что продукты и услуги морально устаревают. Их необходимо заменять или дорабатывать [6–8]. По отношению к каждому из продуктов предприятие может применить одну из четырех стратегий [9]:

- увеличить инвестиции в продукт в целях повышения его доли на рынке;
- инвестировать в продукт ровно столько, сколько нужно для поддержания его доли на рынке на текущем уровне;
- «выкачивать» ресурсы из доходов от продажи продукта, не считаясь с последствиями;
- полностью прекратить инвестирование продукта и использовать высвободившиеся ресурсы для развития другого продукта или услуги.

В условиях конкуренции на рынке, одна из основных задач промышленного предприятия состоит в создании устойчивых отличительных преимуществ создаваемых продуктов и в завоевании симпатии максимального числа потребителей, которые ориентированы на выбор поставщиков, предлагающих им наибольшую экономическую выгоду.

К важным отличительным преимуществам продукта относят эксплуатационные показатели, операционные издержки, доставку, особенности, уровень обслуживания, установку, надежность, послепродажное обслуживание, гарантии, соответствие, удобство заказа, долговечность, финансы и аудит, обучение и консультации, эстетику.

Опытная составляющая продукта. Элемент матрицы бизнеса  $b_{12}^{Pk}(x,t)$  означает оценку потребителем  $P_k$  опытной составляющей продукта в момент времени  $t$  в пространственной точке  $x$  и связан с опытом его использования потребителем  $P_k$ , а также другими субъектами. На эту оценку влияет наличие у предприятия соответствующих служб сопровождения продукта. Учитывая консервативность потребителей, важно обеспечить пользователей продуктами того же качества и уровня обслуживания, к которому они привыкли. Продукт с высокой опытной составляющей – основной источник дохода предприятия. Для его маркетингового поддержания, как правило, необходимо затратить намного меньше усилий и ресурсов, чем для создания и поддержания нового продукта или продукта, не имеющего большого спроса. В зависимости от этой составляющей, промышленные предприятия могут использовать разные маркетинговые программы.

Брендовая составляющая продукта. Элемент матрицы-бизнеса  $b_{13}^{Pk}(x,t)$  означает оценку потребителем  $P_k$  брендовой составляющей продукта в момент времени  $t$  в пространственной точке  $x$  и определяется его «дипломированностью». Патенты, лицензии, дипломы, грамоты за победы на различных конкурсах, а также награды делают его более привлекательным для потребителей. Затраты промышленного предприятия на получение высокой брендовой составляющей продукта (услуги) могут с лихвой окупиться при продаже его на конкурентном внешнем и внутреннем рынке. Им будут пользоваться все большее число потребителей. Используя продукты с «раскрученным» брендом, субъекты рынка повышают также свой собственный статус (бренд). Наличие «брендов» в ассортименте предлагаемых продуктов повышает уверенность работников предприятия, не позволяет им сомневаться в их качестве, надежности и востребованности.

Логическая составляющая производства. Элемент матрицы  $b_{21}^{Pk}(x,t)$  означает оценку потребителем  $P_k$  логической составляющей материально-техни-

ческой базы промышленного предприятия для данного продукта в произвольный момент времени  $t$  в точке  $x$ . Использование современных материалов и технологий, оборудования, патентов, лицензий, помещений для выполнения работ, связанных с продуктом, определяет уровень логической составляющей производственной базы промышленного предприятия. В силу специфики промышленных предприятий, их материально-техническая база требует огромных затрат на ее поддержание в продуктивном состоянии, а также на замену и внедрение новых технологий.

Особое значение имеет применение в управлении и в производственной деятельности интеллектуальных систем и инфокоммуникационных технологий, а также сокращения затрат за счет их использования. Для повышения этой оценки важно наличие отлаженного бизнес-процесса в течение всего жизненного цикла создания продукта. Использование информационных систем в управлении промышленным предприятием позволяет снизить уровень его издержек, сделать структуру заказчика прозрачной и более эффективной. Предприятие может отказаться от ненужных работников и подразделений, передав оставшиеся функции аутсорсинговым предприятиям, за счет привлечения специалистов, знающих продукт, технологии его внедрения и сопровождения и своевременно реагирующих на все запросы пользователей, связанные с его новыми версиями, с изменениями структуры предприятия и решаемых задач.

Опытная составляющая производства. Элемент матрицы бизнеса  $b_{22}^{Pk}(x,t)$  означает оценку потребителем  $P_k$  опытной составляющей материально-технической базы промышленного предприятия в произвольный момент времени  $t$  в пространственной точке  $x$  и определяется его опытом в производстве продукта, в работе со всеми потребителями, в том числе, с партнерами и клиентами. Необходимо, чтобы уровень этой оценки со временем возрастал. Заметим, что всегда лучше иметь дело с предприятием, которое хорошо знаешь. Предсказуемость и опыт работы с предприятием, в частности, с его производством и продуктом – важнейшие факторы при принятии потребителем эффективных и обоснованных решений о приобретении и/или использовании продуктов этого предприятия.

Брендовая составляющая производства. Элемент матрицы-бизнеса  $b_{23}^{Pk}(x,t)$  означает оценку потребителем  $P_k$  брендовой составляющей материально-технической базы промышленного предприятия в момент времени  $t$  в пространственной точке  $x$ . Высокий ее уровень определяется наличием у производства значимых дипломов, сертификатов, призовых мест в разных рейтингах, значимых долей рынка. Чем выше бренд предприятия, тем силь-

нее он воздействует на потребителей и тем чаще они обращаются к продуктам и услугам предприятия. Потребителям хочется пользоваться продуктами известных и надежных предприятий – лидеров рынка. Благоприятный имидж промышленного предприятия, в том числе, производства и (или) ее марки, должен быть одним из основных источников ее отличительных преимуществ. Он вызывает у потребителей чувство уверенности и экономической эффективности. Психологическая уверенность потребителей формируется в тех случаях, когда, приобретая продукты, они утверждают в своей социальной среде. Экономический эффект достигается, когда марка продукта или название промышленного предприятия создают ощущение надежности, высокого качества и потребительской ценности. Это происходит благодаря улучшению всех показателей элементов матрицы бизнеса, а также маркетинговой деятельности предприятия.

Логическая составляющая работников предприятия. Элемент матрицы бизнеса  $b_{31}^{Pk}(x,t)$  означает оценку потребителем  $P_k$  логической составляющей работников промышленного предприятия в момент времени  $t$  в пространственной точке  $x$ . Такая оценка должна учитывать наличие различных групп на предприятии и его коллектива в целом. Оценка логической составляющей работников предприятия зависит от того, насколько высока квалификация отдельных работников и различных групп, имеют ли они необходимые знания и навыки по работам, выполняемым в соответствии с бизнес-процессами на предприятии. Субъекты должны уметь оказывать потребителю ту или иную услугу, хорошо знать продукт и технологию его создания и использования.

Опытная составляющая работников промышленного предприятия. Элемент матрицы бизнеса  $b_{32}^{Pk}(x,t)$  означает оценку потребителем  $P_k$  опытной составляющей всех субъектов (отдельных работников и различных групп) промышленного предприятия, в том числе его руководителей в момент времени  $t$  в пространственной точке  $x$ . Эта оценка зависит от их опыта и стажа работы в компании. Работник, который имеет большой опыт взаимодействия с потребителем и с продуктом, ценнее специалиста, недавно пришедшего на предприятие. Малая текучесть кадров – залог успеха большинства промышленных предприятий. «Узнаваемые» и опытные работники позволяют «удерживать» клиентов и партнеров, а также других потребителей компании. Работники со стажем работы формируют корпоративный дух, воздействуют на молодых специалистов, способствуют уменьшению текучести кадров. Для потребителя наличие опытных работников и команд – гарантия стабильности промышленного предприятия и отношений с ним. Факт продолжительной работы работников на предприятии говорит о том, что она

надежна и предсказуема, что им нравится и хочется здесь работать. Квалификация и опыт работников благоприятно влияют на потребителей бизнеса и, в первую очередь, на клиентов. Работники с большим опытом работы более убедительны для потребителей. У них сформировано мнение о продуктах и услугах, о возможностях предприятия и работниках, с которыми придется соприкоснуться потребителям.

Брендовая составляющая работников промышленного предприятия. Элемент матрицы бизнеса  $b_{33}^{Pk}(x,t)$  означает оценку потребителем  $P_k$  брендовой составляющей работников промышленного предприятия в момент времени  $t$  в пространственной точке  $x$ . Она определяется уровнем квалификации, подтвержденным различными степенями, званиями, статусами и дипломами, а также значимостью проектов, в которых участвовали работники ранее. Эта оценка выше, если работник:

- принадлежит к известной научной или производственной школе;
- является членом семьи знаменитых людей, в том числе в рассматриваемой отрасли;
- является победителем различных конкурсов и рейтингов;
- обладает высокой должностью и имеет соответствующие звания, степень и квалификацию.

Наличие дипломов престижных учебных заведений и опыт работы на известных предприятиях повышает их брендовую составляющую и оказывает воздействие на потребителей бизнеса. Не менее важно для повышения этой оценки – развивать и поддерживать у работников соответствующие личностные качества, к которым можно отнести профессионализм, целеустремленность, настойчивость, честность, порядочность, а также ответственность и вежливость. Кроме того, люди ценят в других людях надежность, уверенность, оперативность, инициативность и коммуникабельность.

Персонал – важнейший источник конкурентных преимуществ предприятия, особенно на рынках, ориентированных на производство наукоемкой продукции и в сфере высоких технологий. При определении капитализации промышленного предприятия все большее внимание уделяется персоналу, его руководителю, управленческой команде, их профессиональным

качествам и корпоративному духу. Во многих промышленных предприятиях главной ценностью являются работники, которые в последнее время испытывают серьезные трудности, связанные с нехваткой заказов, недостаточным финансированием, текучестью кадров, снижением престижности профессий, отсутствием квалифицированных потенциальных работников на рынке. Кроме того, всем потребителям предприятия необходимо обращать внимание на наличие различных групп и команд, образовавшихся по собственной инициативе и обладающих управленческими воздействиями, направленными на достижение целей, противоречащих целям и задачам предприятия. Такие группы могут отрицательно влиять на своих членов и работников промышленного предприятия, уменьшая эффективность работы как отдельных подразделений, так и всего коллектива.

#### Библиографический список

1. Вартанян А.А. Проекция пирамиды бизнеса. М.: Инсвязиздат, 2009. – 266 с.
2. Вартанян 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. Вартанян 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.

*Продолжение в следующем номере*

Вартанян 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