

рынка, который предусматривает бизнес-планирование на уровне структурных подразделений предприятия и определяет функции и действия, необходимые для выполнения той или иной работы, а также объединяет их в рамках группы, отдела, подразделения.

Концепция, ориентированная на потребителя, базируется на четком разграничении управленческих концепций по критериям, которые выражают его запросы. В идеальном случае деятельность, связанная с тем или иным клиентом или группой клиентов, должна учитываться всеми подразделениями предприятия. Цель таких действий заключается в обеспечении безупречной коммуникации и координации в рамках подразделения, поддержания прямого контакта с рынком.

Совершенствование внутрипроизводственных отношений в значительной степени зависит от правильно выбранной стратегии маркетинга внутри предприятия, которая влияет на экономический механизм, построенный в комплексе с системой его управления в целом.

## **ПРЕДПРИЯТИЕ КАК ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**С. В. Потапов**

*УО «Брестский государственный технический университет»,  
Республика Беларусь*

подавляющее большинство предприятий в Республике Беларусь функционирует в условиях изменчивости окружающей экономической среды. Исходя из этого, все они могут быть классифицированы как закрытые или открытые экономико-хозяйственные системы.

До 60-70-х годов предприятие в основном рассматривалось как объект закрытой системы. Такая система характеризовалась, в первую очередь, влиянием на нее внутренних факторов, среди которых можно отметить организационные, технологические, финансовые, кадровые и т.д. При этом факторы внешней среды воздействовали на хозяйствующий субъект косвенно, и такое влияние не имело априорного значения. В Республике Беларусь такое положение вещей обуславливалось ведением планово-административной экономики в рамках всего СССР.

Рыночная экономика изменила взгляд на предприятие как закрытую систему, относительно независимую от окружающей ее среды.

Воздействие внутренних факторов на финансово-экономическую деятельность предприятия дополнилось влиянием факторов внешней среды, среди которых выделялись государственное регулирование, либерализация торговли, воздействие инфляции, глобализация, обострение конкуренции и др. Медленное осознание и отсутствие анализа влияния изменений извне обеспечивали резкое ухудшение основных производственно-финансовых показателей. Высокая вероятность развития на предприятии кризиса в такой ситуации определялась полной неопреде-

ленностью внешней информации и, как следствие, ошибками в процессе принятия управленческих решений.

Информация по содержащейся в ней степени неопределенности, условно делится на три группы:

- исходная - заранее накопленная информация, полученная на базе прошлых периодов деятельности;
- оперативная - текущие сведения о состоянии объекта;
- субъективная - информация, которая не может быть получена объективными методами. Такая информация базируется на опыте, интуиции и знаниях лица, принимающего решения.

Неопределенность исходной информации характеризуется ее неполнотой, недостоверностью, несоответствием содержанию решения. Источником этой неопределенности могут быть недостатки в организации статистической и информационной службы, отсутствие достаточных знаний механизмов функционирования предприятия и внешней среды, а также невозможность надежной оценки значений отдельных параметров (например человеческого фактора) [1]. Неопределенность этой группы информации может быть разрешена путем осуществления ряда мер организационного и технологического характера (налаживания учета данных, их систематизации, замены квалифицированными работниками и др.).

Оперативная информация поступает в процессе разработки и реализации решения как непосредственно в виде обратной связи, так и в результате генерирования уже известной информации. Информация этой группы отражает состояние объекта, тенденции его развития, будущие условия функционирования, стратегии деятельности, возможные альтернативы решений и критерии их выбора. Неопределенность этой информации зависит от величины заранее накопленной информации об особенностях и закономерностях функционирования объекта и от надежности используемых методов разрешения неопределенности.

Субъективная информация - это результат действия лица, принимающего решения о выборе того или иного исхода в ситуации, когда объективной информации либо недостаточно для принятия решения, либо ее вообще нет. Генерируя такую информацию, управленец опирается на свой собственный опыт, интуитивные суждения, мнение экспертов. Неопределенность этой группы информации характеризуется тем, что полная определенность познаний об объекте или явлении невозможна в силу ограниченности исходной и оперативной информации, а также дефицита времени для разработки решений. Неопределенность этой информации разрешается субъективным принятием управленческого решения.

Внешняя среда прежде всего представляет интерес тем, что в ней содержится большая составляющая неопределенности. Воздействие неопределенности на управленческую систему предприятия осуществляется воздействующими внешними факторами. Выделяют семь основ-

ных групп, от которых зависит успех предприятия. В их состав входят следующие: 1) экономические; 2) политические; 3) технологические, 4) социальные, 5) конкурентные, 6) рыночные, 7) международные.

Каждый из факторов может представлять для предприятия или угрозу, или новую возможность. Поэтому для белорусских предприятий, большинство из которых отвечает чертам открытой экономико-хозяйственной системы, состояние внешней среды должно постоянно анализироваться, а результаты анализа - использоваться при выборе альтернатив решения проблем.

Литература:

1) Борисов А.Н. Принятие решений на основе нечетких моделей: примеры использования / Риж. техн. ун-т. - Рига: Зинатне, 1990. - 184 с.

## **ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Н.А.Прилуцкая

*УО «Брестский государственный технический университет»,  
Республика Беларусь*

Проблема оценки эффективности PR-кампаний и PR-акций в настоящее время стоит остро. С одной стороны, наблюдается все большее использование этого элемента системы маркетинговых коммуникаций (СМК) предприятиями, с другой – отсутствуют общепринятые теоретические подходы к PR и оценке экономической эффективности этого вида деятельности. Существуют диаметрально противоположные точки зрения на саму возможность такой оценки. Так, российский ученый А.Чумиков считает, что, несмотря на то, что PR менее конкретны, чем реклама, и не обеспечивают непосредственный результат, а лишь способствуют его достижению, оценка этого вида деятельности может быть произведена. Иначе за что платят деньги клиенты многочисленных PR-агентств? Другой российский ученый И. Викентьев, наоборот, считает оценку эффективности PR принципиально нерешаемой проблемой, т.к. в гуманитарных сферах не может быть заранее количественно определен и гарантирован результат.

Определение эффективности PR-деятельности с позиций формального экономического подхода заключается в нахождении частного от деления количественного выражения результата от предпринятых действий на сумму понесенных затрат. Возможность использования этого метода вызывает затруднения в выяснении того, что является результатом, и в его количественной оценке. Связи с общественностью не ставят своей целью конкретные акты купли-продажи, хотя такие результаты и могут быть достигнуты.

Для того чтобы определить, что может являться результатом PR-деятельности, следует рассмотреть составляющие PR – информационную и коммуникационную. Первая связана с производством и распро-