

лючается в том, что несколько экспертов дают свои оценки потенциального распределения исследуемого фактора. Оценки обобщаются, выявляется общее мнение экспертов, возможная его ошибка и степень согласованности суждений.

Сначала определяются первоначальные экспертные суждения – проводятся путем анализа мнений экономистов и аналитиков, опубликованных в различных СМИ. Так как высказывания носят слабо формализованный характер, их нужно привести к единому виду – выделить в каждом суждении оценку среднего ожидаемого курса (M_i) и оценку среднего разброса (σ_i). Недостаток информации в отдельных суждениях компенсирован фактическими данными – курсом евро в январе 2005 года, равным 1,305 \$/€ и курсом в декабре 2004 года, равном 1,36 \$/€.

В результате обобщенная оценка среднего курса евро (M) составила 1,36 \$/€, а обобщенная оценка среднего разброса потенциальных значений (σ) – 0,06 \$/€. Ошибка среднего (sm) составила 0,016 \$/€. Искусственно задана граница допустимой ошибки (sm) в размере 5% от среднего разброса (σ), поэтому полученная ошибка недопустима. Вероятность допустимой ошибки составляет 28%, что значительно меньше 95% – требуемой достоверной оценки.

Такие неудовлетворительные результаты объясняются низкой согласованностью экспертов по столь сложному вопросу – для получения согласованной оценки при таком уровне согласованности требуется привлечение около 380–400 экспертов. Поскольку нельзя попросить отдельных экспертов прокомментировать свои суждения, количество экспертов сокращено с 13 до 7, убрав наиболее противоречивые оценки. В результате обобщенная экспертная оценка среднего значения курса евро (M) составила 1,35 \$/€, а обобщенная оценка среднего разброса потенциальных значений (σ) – 0,05 \$/€. Ошибка среднего (sm) составила 0,011 \$/€ и по-прежнему велика – вероятность допустимой ошибки составляет лишь 37%.

Дальнейшее сокращение числа экспертов может быть опасным, поэтому искусственно увеличен разброс значений σ . Это приведет к заведомо более грубой оценке – при среднем значении курса 1,35 \$/€ средний разброс в 2005 году составит $\pm 0,24$ \$/€. Но если инвестиционный проект будет устойчив к таким колебаниям курса, нет необходимости проводить дальнейшее исследование проблемы. В противном случае следует искать дополнительную информацию по проблеме, а также страховать валютные риски проекта.

*Машаров Р.Н. Академия управления при
Президенте Республики Беларусь (Минск)*

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Можно выделить две измеримые составляющие деятельности государственного управления: техническую эффективность и экономическую эффективность. Техническая эффективность государственного управления определяется степенью достижения целей деятельности с учетом «общественных целей». Экономическая эффективность государственного управления определяется как отношение стоимости объемов предоставленных услуг к стоимости объемов привлеченных для этого ресурсов. Но такая упрощенная модель не всегда является корректной при анализе результатов управления, так как не всегда выражается прибылью, приводит к непосредственному и опосредованному результатам. Непосредственный результат скрывает роль управления в его дости-

жении, а прибыль часто выступает как опосредованный результат. Так как многие социальные и экономические показатели состояния общества не поддаются полному и оперативному контролю, то необходимо формулировать критерии, оценивающие не общее состояние, а результаты конкретных программ.

При оценке эффективности государственного управления необходимо учитывать специфику предмета государственного управления, делать коррекцию на постоянное варьирование относительно изменяющейся обстановки. Для исчерпывающей объективной оценки результатов управления необходимо включать в круг оценки результатов и отрицательные последствия проводимых решений.

Медведева Ю. А., БГЭУ (Минск)

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Стратегическое управление не является абсолютно новым инструментом для практики управления белорусских предприятий. В течение многих десятилетий среднесрочное и долгосрочное планирование являлось неотъемлемым элементом системы управления народным хозяйством как на макро-, так и на микроуровне. Такая основа могла стать базисом для развития стратегического планирования. Преждевременный отказ от долгосрочного планирования, упразднение плановых органов на всех уровнях управления народным хозяйством в значительной мере способствовали усугублению кризисных явлений на уровне отдельных предприятий и национальной экономики в целом.

Несмотря на то, что отечественная экономическая наука признала в качестве одного из приоритетных направлений стратегическое управление, интеграция его в практику управления национальных предприятий не получила должного развития.

Стратегия является не только механизмом создания и реализации конкурентных преимуществ, но выполняет ряд других, не менее важных функций: является средством минимизации потерь и адаптации предприятия в стремительно изменяющейся внешней среде; значительно повышает качество управленческих решений, тем самым повышая эффективность системы управления и производственно-хозяйственной деятельности в целом; является основой системы планов организации, интегрирует функциональные области в едином стратегическом направлении, обеспечивая синергетический эффект.

Острая необходимость в системной концепции, направляющей рост и развитие, — объективная закономерность для белорусских предприятий. Это в полной мере можно отнести к предприятиям всех отраслей народного хозяйства. Постановка и развитие системы стратегического управления — принципиальное условие повышения эффективности управления и один из наиболее эффективных механизмов адаптации предприятия, преодоления кризисов, обеспечения устойчивого развития. Факторами развития стратегического управления как на микро-, так и на макроуровне выступают активизация теоретических и прикладных исследований в этой области, а также поддержка государства.

Микулич И.М., БГЭУ (Минск)

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ В УСЛОВИЯХ ОТРАСЛЕВЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ

Результативность структурных и организационных преобразований торговой сферы, перспективы ее дальнейшего развития во многом определяются эффективностью функционирования ресурсного потенциала. При относительной обеспеченности субъек-