

достижения поставленных целей. Для этого соответствующие ресурсы подбираются, устанавливается рациональное взаимодействие их в виде программ и порядка деятельности. Но материальные, финансовые, информационные потоки возникают в результате деятельности людей, и эффективность их деятельности определяет результаты всех прочих процессов в фирме.

Эффективное использование человеческих ресурсов – одна из центральных проблем, без решения которой немислим успех любого масштабного преобразования в социально-экономической жизни. Чем более долговременную перспективу охватывает предполагаемое преобразование, тем более сложен и динамичен сам его процесс, тем большее значение имеет продуманная кадровая политика.

Высший менеджмент предприятий, делающий ставку на профессиональное ядро собственного персонала, осознает, что повышение уровня конкурентоспособности предприятия в решающей степени зависит от его интеллектуального и информационного потенциала, ценность которого возрастает в зависимости от масштаба инвестиций в него и приобретенного персоналом опыта.

В ходе исследования, проведенного на УП Агрокомбинат «Ждановичи», в качестве исходных характеристик, описывающих уровень развития персонала, использованы десять укрупненных показателей: образование; профессиональные навыки; отношение к работе; организованность; планирование; принятие решений; коммуникации; работа в команде; креативность; исполнительная и трудовая дисциплина; состояние здоровья. После проведения расчетов получены как среднеарифметические из проставленных баллов индексы развития человеческого потенциала, а также суммарные отклонения индивидуальных индексов от индекса, рассчитанного по предприятию в целом.

В результате такого нормирования исходных характеристик получены значения отдельных показателей человеческого капитала предприятия по структурным подразделениям. Отклонения средних индексов от нулевого уровня в меньшую сторону указывают на проблемы с персоналом в конкретном подразделении.

Матвеев Д. Г., БНТУ (Минск)

ЭКСПЕРТНЫЕ СУЖДЕНИЯ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Для принятия решений менеджер вынужден использовать любую доступную информацию. Обычно речь идет о статистической информации, но такая информация не всегда может быть собрана. Кроме того, необходимо делать серьезные допущения, используя прошлый опыт для предсказания будущего. Поэтому для решения уникальных задач, для которых характерно отсутствие статистической информации или изменчивость условий, в которых она была собрана, привлекают экспертов.

Экспертная информация является результатом работы «черного ящика» человеческого мозга. Она в меньшей степени ограничена рамками свершившегося прошлого и содержит потенциально больше информации, чем может быть получено из анализа статистики. Проблема экспертной информации заключается в том, что она содержит ошибки и искажения, вызванные человеческой природой эксперта. Это накладывает ограничения на ее применение совместно со статистической информацией при расчетах математических моделей.

Предлагается методика, позволяющая с одинаковой легкостью использовать как статистическую, так и экспертную информацию в целях прогнозирования. Ее суть зак-

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-