

ФОРМИРОВАНИЕ ЭТАПОВ ВЫБОРА ПРИОРИТЕТНЫХ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ПОРТА

Белоус Е.В.

У статті розглянуті етапи процесу вибору пріоритетних стратегій розвитку порту. В умовах ринкової економіки обґрунтовано таку послідовність етапів: встановлення базового набору альтернативних стратегій, формування критеріїв оцінки альтернативних стратегій, обґрунтування шкали вимірювання переваг стратегій, вибір методу оцінки альтернативних стратегій, вибір пріоритетних стратегій. Визначено зміст кожного з етапів вибору пріоритетних стратегій розвитку порту.

Введение. Либерализация международной торговли, развитие процессов международного разделения труда, хозяйственная интеграция стран и регионов – все эти процессы обусловили возрастание роли портов в развитии как национальных экономик, так и мировой экономики в целом. Эти процессы также требуют коренных реформ в сфере портовых услуг и призваны повысить качество организации транспортного обслуживания товаропотоков.

Это, а также переход сферы портовых услуг Украины на рыночный путь развития, следует рассматривать как основные предпосылки объективной необходимости выполнения работ, связанных с разработкой стратегии развития портов с учетом их реального потенциала, перспектив развития рынков портовых услуг, их конъюнктуры и конкурентной среды.

Несмотря на многочисленные исследования отечественных и зарубежных ученых в области стратегического управления портом, вопросам содержания и последовательности этапов выбора приоритетных стратегий развития порта уделялось недостаточно внимания. Это и определило актуальность данной статьи.

Постановка задачи. Целью данной статьи является определение этапов процесса выбора стратегий развития порта в условиях рыночной экономики, исследование содержания каждого из этапов, выявление их особенностей.

Результаты. Стратегия порта в рыночных условиях – это основные направления его развития (организационное, финансовое, технологическое), которые способны в долгосрочном плане обеспечить порту конкурентное преимущество.

Основанием для разработки стратегии развития порта служат следующие предпосылки (ситуации):

- во внешней среде произошли радикальные изменения;
- действующая в порту стратегия не обеспечивает достижение установленных целей развития порта;
- появляются новые возможности повышения эффективности работы порта, которые не были известны ранее.

Процесс выбора приоритетных стратегий развития порта целесообразно выполнять последовательно в 5 этапов:

1. Установление базового набора стратегий.
2. Установление системы критериев альтернативных стратегий.
3. Выбор шкалы измерения предпочтительности стратегий.
4. Выбор метода оценки альтернативных стратегий относительно установленных критериев предпочтительности;
5. Выбор приоритетных стратегий.

Рассмотрим содержание и особенности каждого из этапов выбора приоритетных стратегий развития с учетом специфики портовой деятельности.

Первый этап. Установление базового набора альтернативных стратегий.

Основной базой для формирования альтернативных стратегий развития порта является анализ существующих стратегий с учетом характерных особенностей сферы портовых услуг Украины.

На основе результатов исследования все стратегии применительно к деятельности сферы портовых услуг Украины предлагается разделять на шесть групп в зависимости от:

- 1) уровня портового менеджмента – на корпоративные, деловые (портфельные), функциональные и операционные стратегии;
- 2) формы организационного развития – на государственные, муниципальные, холдинговые, коллективные, корпоративные, частные и акционерные стратегии;
- 3) поведения порта на рынке – на стратегии укрепления рыночных позиций, проникновения на новые рынки, ценовые и не ценовые стратегии, стратегии отказа от убыточных сфер бизнеса и стратегии снижения операционных затрат;
- 4) способа реформирования портовой деятельности – на стратегии либерализации портовых услуг, модернизации портового менеджмента, коммерциализации портовых услуг, корпоратизации портовой деятельности, приватизации отдельных видов портовой деятельности, интеграции и диверсификации портовых услуг;
- 5) финансового обеспечения – на кредитные, инвестиционные стратегии, стратегии использования собственных средств и частного капитала, а также конгломератные стратегии;
- 6) технологической подготовки порта – на стратегии специализации, универсализации услуг и комбинированные стратегии.

Характерные особенности данной классификации и содержание стратегий были описаны автором ранее в других работах.

Данный перечень можно использовать в качестве базового набора альтернативных стратегий при решении задачи формирования стратегии развития конкретного украинского порта. Это существенно упростит решение задачи выбора приоритетной стратегии и значительно уменьшит размерность задачи выбора стратегии.

Второй этап. Установление системы критериев оценки альтернативных стратегий.

Чтобы среди всех альтернативных стратегий выбрать приоритетную стратегию, необходимо иметь критерии предпочтительности стратегии. Без них осознанный выбор стратегии является проблемной задачей. Критерии необходимы для того, чтобы сравнивать стратегии между собой и на этой основе осуществлять стратегии, в наибольшей мере соответствующей современным условиям развития порта и требованиям (угрозам) внешней среды.

Критерии предпочтительности стратегий играют очень важную роль в решении задачи выбора стратегии. У каждого предприятия, в том числе и порта, существуют свои, индивидуальные особенности развития, свои стратегические альтернативы, выбор среди которых приоритетной альтернативы нередко представляется сложной задачей. Поэтому здесь нужна система критериев, которая позволит более качественно производить отбор стратегий с учетом различных факторов.

Среди ученых и специалистов пока нет единого мнения относительно того, какие факторы лежат в основе эффективности стратегии. Одни считают, что основной фактор эффективности стратегии – это способность стратегии обеспечить достижение установленных целей.

Другие считают, что кроме соответствия целям, стратегия должна еще соответствовать:

- состоянию и требованиям внешней среды;
- потенциалу и возможностям организации.

Существует также мнение, что приоритетная стратегия должна:

- соответствовать потенциальным возможностям организации;
- учитывать угрозы со стороны внешней среды;
- быть реализуемой и соответствовать другим стратегиям организации.

Несколько иное видение системы критериев для выбора стратегии демонстрирует О.С. Виханский [1]. Главное, что отличает его позицию от вышеприведенных – это то, что в систему критериев он предлагает включать временной фактор, определяющий своевременность трансформации действующей стратегии. По его мнению, ключевыми факторами, которые необходимо учитывать при выборе стратегии, кроме временного фактора, должны быть:

- состояние отрасли и позиция в ней предприятия;
- цели предприятия;
- интересы высшего руководства;
- финансовые возможности предприятия;
- квалификация персонала;
- обязательства предприятия;
- степень зависимости от внешнего окружения.

На необходимость включения временного фактора в систему критериев выбора приоритетной стратегии обращает внимание и группа украинских ученых в составе Г.В. Осовской, О.Л. Фищук и И.В. Жалинской [2]. Но, в отличие от О.С. Виханского, в систему критериев, кроме временного фактора, они предлагают включать еще и такие факторы как:

- оценку состояния внутренней и внешней среды предприятия;
- уровень риска реализации выбранной стратегии;

- опыт предприятия в реализации предыдущих стратегий.

Фактор риска присутствует и в совокупности критериев, которую предлагает О.Н. Степанов [3]. Кроме этого фактора, в оценке стратегий развития порта, по его мнению, должен рассматриваться критерий совместимости стратегии с интересами топ-менеджмента порта. Актуальность этого фактора вызвана демократическими преобразованиями, которые осуществляются в стране в настоящее время. Как показывает опыт Ильичевского порта, игнорирование этого критерия может привести к ослаблению рыночных позиций порта.

С учетом этих условий базовый набор критериев оценки стратегий развития порта с учетом специфики сферы портовых услуг Украины предлагается включать следующие критерии:

- уровень допустимого риска стратегии;
- совместимость стратегии с интересами топ-менеджмента порта;
- соответствие стратегии условиям внешней среды;
- уровень финансового обеспечения;
- соответствие стратегии компетентности персонала порта;
- соответствие стратегии потенциалу порта (кадровому, организационно-техническому, социально-экономическому и геополитическому);
- степень использования креативного потенциала порта;
- соответствие стратегии перспективе развития порта;
- эффективность использования портовых ресурсов.

Данный набор критериев выбора приоритетной стратегии не является окончательным, но его можно рассматривать как базовый при решении задачи формирования приоритетной стратегии развития порта.

Третий этап. Выбор шкалы измерения предпочтительности стратегий.

Сложность задачи выбора приоритетной стратегии состоит в том, что в большинстве случаев критерии приоритетности стратегии не имеют количественного выражения (например, измерение соответствия стратегии условиям внутренней и внешней среды).

Для этого существует репрезентативная теория измерений, которая является одной из составных частей статистики объектов нечисловой природы.

Наиболее простая шкала измерений – это абсолютная шкала, когда каждой стратегии относительно конкретного критерия устанавливается определенный бал (например, от 0 до 1, 10 или 100), соответствующий её важности, эффективности или предпочтительности с точки зрения достижимости конкретной цели. Недостаток этой шкалы состоит в том, что многие субъекты оценки нередко испытывают неуверенность в точной оценке.

Данный недостаток отсутствует у интервальной шкалы, когда для оценки объекта предлагается интервал числовых значений. Но наиболее пригодной для оценки предпочтительности стратегий является сочетание порядковой шкалы с вербально-числовой шкалой измерения. В этом случае для оценки стратегий используется интервальная шкала, а упорядочение оценок осуществляется путем ранжирования с помощью порядковой шкалы.

Четвертый этап. Выбор метода оценки альтернативных стратегий относительно установленных критериев предпочтительности.

В процессе выбора приоритетных стратегий рекомендуется использовать метод экспертной оценки, так как никакие другие известные, традиционные, классические методы не позволят оценить уровень предпочтительности стратегий относительно предложенных выше критериев.

К наиболее распространенным методам оценки объектов или явлений нечисловой природы, к которым относится оценка приоритетных стратегий, можно выделить: метод бальных оценок, метод Парето и метод ранжирования. Метод ранжирования является наиболее распространенным методом, который применяется практически во всех сферах человеческой деятельности, когда необходимо оценить признаки, не имеющие числового выражения.

Процесс оценки альтернативных стратегий методом ранжирования возможен при помощи использования метода экспертных оценок.

Подбор экспертов – традиционно проблемная задача. В роли экспертов необходимо использовать тех людей, чьи компетентные суждения в наибольшей мере помогут выбору стратегии, адекватной принятым критериям предпочтительности.

Необходимо отметить, что пока нет методов подбора экспертов, гарантирующих объективную оценку относительно рассматриваемых признаков. Нередко предлагают использовать методы взаимооценки и самооценки компетентности экспертов. Однако проблема состоит в том, что само понятие "компетентность" еще достаточно строго не определено. Это понятие можно уточнять, выделяя его составляющие, но при этом усложняется предварительная часть деятельности тех, кто формирует группу экспертов.

При использовании метода взаимооценки могут проявляться личностные и групповые симпатии и антипатии. Использование формальных признаков (должность, ученая степень и звание, стаж работы) может носить лишь вспомогательный характер. В каждом отдельном случае для решения задачи подбора экспертов требуется индивидуальный подход, так как надежность и эффективность результатов экспертной оценки зависит не только от знаний и опыта каждого участника экспертной группы, но также от психоаналитических свойств его характера и творческих способностей, умения работать в группе.

Формирование группы экспертов – это наиболее сложная и ответственная задача формирования стратегии развития порта без привлечения внешних организаций.

В подборе экспертов может помочь руководитель порта, так как он, в конечном итоге, не только несет персональную ответственность за выбор стратегии, её реализацию, но и лучше других знает свой персонал.

Пятый этап. Выбор приоритетных стратегий.

Задача выбора приоритетной стратегии состоит в том, чтобы выбрать такую стратегию, которая в наибольшей мере соответствует идеальному варианту.

Идеальный вариант приоритетной стратегии – это стратегия, которая, в соответствии с экспертными оценками, является самой предпочтительной среди

всех альтернативных стратегий по каждому из всех критериев, по которым производится оценка уровня предпочтительности стратегии.

Данная задача является оптимизационной в условиях неопределенности и риска, связанного с неполнотой информации о будущем. Она формируется в виде векторной оптимизации с критериями оптимизации качественной природы. Множество допустимых значений стратегий представляет собой сформированный базовый альтернативный перечень стратегий. Это множество является конечным с относительно небольшим количеством элементов (около 30).

Найти такую стратегию тем сложнее, чем больше критериев будет задействовано в оценке уровня предпочтительности. Это связано с тем, что каждый из критериев в определенной мере обязательно связан с той или иной стороной жизнедеятельности порта, поэтому они неизбежно пересекаются между собой относительно влияния на процесс функционирования и конечные результаты деятельности порта. Все это приводит к тому, что уже при двух и более критериях идеального варианта практически не существует. Поэтому на практике при большем количестве критериев приходится вести поиск варианта, наиболее приближенного к идеальному.

Результаты. Таким образом, процесс выбора приоритетных стратегий развития порта обосновано должен состоять из следующих этапов:

1. Установления базового набора альтернативных стратегий.
2. Установления критериев оценки альтернативных стратегий.
3. Выбора шкалы измерения предпочтительности стратегий.
4. Выбор метода оценки альтернативных стратегий.
5. Выбор приоритетных стратегий.

Выбор приоритетной стратегии порта является важной задачей в стратегическом управлении портом, однако обязательным условием эффективности стратегии остается необходимость её адаптации к условиям развития порта.

Стратегия должна обладать упреждающим характером по отношению к перспективе. Управлять перспективой невозможно, однако прогнозировать изменения во внешней среде можно и необходимо для того, чтобы своевременно реагировать на эти изменения и извлекать из этого конкурентные преимущества. Эту задачу позволяет решать адаптация выбранных стратегий.

Литература

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2000. – 292 с.
2. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика. – К.: Кондор, 2003. – 196 с.
3. Степанов О.Н. Стратегическое управление развитием морского порта: Монография. – Одесса: Астропринт, 2005. – 328 с.
4. Стратегия позиционирования национального морского транспорта в глобальном транспортном рынке / [Миусов М. В., Примачев Н. Т.,

Винников В. В., Винников С. В., Примачева Н. Н.]; под общей редакцией Н. Т. Примачева. - Одесса: Автограф, 2006. - 234 с.

Abstract

K.Belous

Stages of carbro of choice of priorities strategies of development of port

The stages of process of choice of priorities strategies of development of port are considered in the article. In the conditions of market economy the following sequence of stages is grounded: establishments of base set of alternative strategies, establishments of criteria of estimation of alternative strategies choice of scale of measuring of preference of strategies, choice of method of estimation of alternative strategies, choice of priorities strategies maintenance of each of stages of choice of priorities strategies of development of port is Certain.