

УДК 656.615.071.3

## ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ ПРИОРИТЕТНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПОРТА К УСЛОВИЯМ РЕАЛИЗАЦИИ

Белоус Е.В., к.е.н. (ОНМУ)

*Представлено організаційно-методичні основи адаптації пріоритетної стратегії розвитку порту до умов реалізації, розглянута роль діагностики, як сучасних коштів адаптації стратегії, представлені основні етапи адаптації пріоритетної стратегії розвитку порту.*

**Постановка проблемы и ее связь с научными и практическими заданиями.** Результаты многих исследований свидетельствуют, что главным недостатком стратегий является отсутствие у них обратной связи с условиями реализации. В стратегическом менеджменте нередко наблюдается практика выбора приоритетной стратегии на основе ретроспективной информации, без учета перспективы развития организации. Это приводит к тому, что выбранная стратегия оказывается индифферентной по отношению к тем проблемам, которые возникают в процессе ее реализации.

В современных условиях, когда наблюдается рост скорости изменений во внешней среде, востребованными становятся адаптивные стратегии.

Под адаптивной стратегией понимается генеральное направление долговременного развития организации в сочетании с комплексом управленческих мер или действий упреждающего характера, выполнение которого способствует формированию условий для успешной реализации выбранной стратегии с учетом «проблемного поля», способного возникнуть в процессе реализации стратегии.

Для того чтобы выбранная стратегия обладала свойством адаптивности, необходима диагностика условий её реализации. Без диагностики разработка стратегии развития организации вообще не имеет здравого смысла. Поэтому диагностику следует считать основным средством адаптации стратегии к условиям развития организации.

Вопросам фундаментальной роли диагностики в современном менеджменте уделяется достаточно много внимания. По мнению Дафта, умение поставить диагноз относится к трем базисным составляющим профессионализма современного менеджера [4].

Диагностика в переводе с древнегреческого означает распознавание состояния изучаемого объекта по косвенным признакам. В «Большом экономическом словаре» смысл понятия «диагностика» сводится к установлению и изучению признаков, характеризующих состояние организации для предсказания возможных отклонений от нормального режима ее функционирования. И, наконец,

под диагностикой подразумевается исследование причин или природы условий формирования и развития проблемы [1].

Следует признать, что, несмотря на достаточно широкое распространение идей диагностики в менеджменте и необходимости адаптации приоритетной стратегии развития порта к условиям ее реализации, использованию диагностики как средства адаптации приоритетной стратегии уделялось недостаточное внимание. Это определило актуальность данной статьи.

**Целью статьи** является представление организационно-методических основ адаптации приоритетной стратегии развития порта к условиям ее реализации. Использование диагностики, как средства адаптации стратегии, рассмотрение основных этапов адаптации приоритетной стратегии.

**Изложение основного материала.** В современных условиях динамических изменений во внешней среде недостаточно просто выбрать стратегию. Ей необходимо придать упреждающий характер. Упреждающий характер любым управленческим решениям позволяет придать диагностика. Диагностика позволяет выявлять причинно-следственные связи условий формирования проблем развития организации. Это является основной характеристикой адаптивной стратегии.

Задачей диагностики условий реализации стратегии является придание выбранной стратегии упреждающего характера. Адаптировать стратегию – это значит провести диагностику условий её реализации. Это процесс состоящий из трех этапов:

1. Формирование «проблемного поля» реализации приоритетной стратегии развития порта.
2. Структуризация «проблемного поля» приоритетной стратегии развития порта.
3. Разработка управленческих мер упреждающего характера по адаптации стратегии развития порта.

Рассмотрим организационно-методические особенности каждого из вышеперечисленных этапов.

1. Формирование «проблемного поля» реализации приоритетной стратегии развития порта. Существуют следующие подходы к решению этой

задачи:

1) Анализ результатов производственно-хозяйственной деятельности организации.

Исходными данными является ретроспективная информация о состоянии и функционировании организации. Эта информация может отражать прошлые проблемы и не содержать информации о будущих проблемах. При использовании данного подхода сложно надеяться на надежность и достоверность сформированного таким образом каталога проблем.

2) Привлечение к решению задачи внешних консультантов, специализирующихся на оказании услуг по формированию стратегии развития организаций.

К недостатку подхода относится то, что внешним консультантам для формирования «проблемного поля» потребуется немало времени для осознания всей специфики и проблематики развития организации.

3) Выявление проблем с помощью экспертов.

Это единственный метод, позволяющий получать информацию о возможных проблемах, которые могут проявиться при реализации выбранной стратегии. Для этого требуется соответствующее организационно-методическое обеспечение работы группы экспертов. При работе экспертов могут быть использованы такие методики как:

- методика «консенсуса», когда каталог проблем формируется, исходя из индивидуальных вариантов, предложенных участниками сформированной группы экспертов;

- «диалектическая» методика, основанная на формировании каталога проблем путем обсуждения не самих вариантов проблем, а факторов, влияющих на их формирование;

- методика, основанная на использовании «метода Дельфи» и позволяющая формировать каталог проблем путем итеративного обсуждения вариантов проблем до получения согласованного группой решения;

- методика «диктатуры», которая характерна тем, что обсуждение вариантов проблем заканчивается выбором участника группы, чье мнение будет окончательным мнением группы при формировании каталога проблем реализации приоритетной стратегии.

2. Структуризация «проблемного поля» приоритетной стратегии развития порта.

Возникновение и развитие проблем всегда носит причинно-следственный характер. Важно определить – где причина проблемы, а где её следствие. При выработке управленческого решения надо исходить из оценки последствий, к которым ведет проблема, если ее не решать. Однако само решение должно быть направлено на устранение причины проблемы, а не ее следствия.

Структуризация проблемы – это процесс декомпозиции проблемы с целью выявления ее корневых причин, источников. Для этого искомая проблема разделяется на ряд подпроблем, каждая из которых, разделяется на свои подпроблемы. Данный процесс реализуется по иерархическому принципу, конечным результатом которого является построение графа «дерева проблем». Корнем этого графа является искомая проблема, а вершинами – понятия, отождествляемые с подпроблемами искомой проблемы. Дуги графа играют роль отношений между понятиями (подпроблемами).

К характерным особенностям графа «дерево проблем» необходимо отнести следующее:

1) граф не имеет петель (замкнутых циклов);

2) каждая вершина графа, кроме исходных и висячих вершин, которые располагаются на самом нижнем уровне, выступает одновременно в роли проблемы и подпроблемы – по отношению к понятиям вышестоящего уровня это подпроблема, а по отношению к понятиям нижестоящего уровня – это проблема;

3) каждая вершина графа отождествляется с понятием, которое носит двойственный характер – по отношению к понятию вышестоящего уровня оно выступает в роли причины, а по отношению к понятиям нижестоящего уровня – в роли следствия;

4) на самом нижнем уровне графа «дерева проблем» располагаются висячие вершины, отождествляемые с базовыми понятиями – корневыми причинами исходной проблемы.

Процедура структуризации проблем длится до тех пор, пока не будут сформированы базовые понятия, т.е. корневые причины, источники проблемы.

Граф структуризации проблем способен играть важную роль в системе стратегического менеджмента порта. Во-первых, он призван привлечь внимание портового менеджмента на вероятность появления проблем в процессе реализации выбранной стратегии.

Во-вторых, граф-проблем позволяет фокусировать внимание портового менеджмента на устранении наиболее вероятных причин формирования условий для возникновения проблем. На практике руководители портов нередко предпринимают меры, направленные на устранение не причин, а последствий проблемы, что, в конечном итоге, нередко приводит к существенным потерям времени и материальных ресурсов.

3. Разработка управленческих мер упреждающего характера по адаптации стратегии развития порта. Решение данной задачи сводится к поиску ответа на вопрос: что (какие меры, решения) надо предпринять, чтобы учесть барьеры на пути реализации выбранной стратегии и достиг-

нута поставлених цілей. Для цього необхідно вибрати метод пошуку рішень. Все методи пошуку рішень можна розділити на 3 групи:

1) Формально-логічні методи, які базуються на законі формальної логіки, т.е. знання, отримані логічно з попередніх знань без безпосереднього звернення до досвіду. До цієї групи належать: класифікація, індукція, дедукція, аналіз, синтез, доказовість.

До різновидів формально-логічного методу належить логико-математичний метод, коли застосування логічного методу поєднується з математичною обробкою результатів логічного методу.

2) Формалізовані методи, базуються на використанні фізичних, аналогових, математичних, вербальних моделей.

3) Методи експертних оцінок. Потрібно розрізняти індивідуальні та групові методи експертних оцінок.

Індивідуальні методи достатньо економічні та прості з організаційної точки зору, але їх використання обмежене через недостатню обґрунтованість генерованих ідей.

Групові методи генерування ідей більш прийнятні в порівнянні з індивідуальними. Вони дозволяють більш широко охопити діагностувану проблему, виявити приховані фактори її формування. Сукупний потенціал знань та досвіду членів групи значно перевищує потенціал окремого індивіда, тому в ході дискусії приводиться більше доводів та аргументів. Це дає можливість розробляти більш якісні та обґрунтовані рішення. Реалізованість стратегії в багатьох випадках залежить від ступеня залученості персоналу порту до процесу розробки стратегії адаптивного типу. Співробітники порту, які беруть участь у розробці рішення, несуть відповідальність за прийняті рішення, що позитивно відбивається на їх нахилі реалізувати стратегію.

В найбільшій мірі для вирішення завдання

адаптації стратегії підходять такі методи як: кейс-метод, брейн-стормінг, дельфі-групи, синектичні групи, фокус-групи, ділові ігри.

**Висновки.** Відомо, що контролювати перспективу розвитку порту, як будь-якої іншої організації, практично неможливо, але необхідно передбачити зміни в зовнішньому середовищі, щоб своєчасно витягувати з них конкурентні переваги. Таке ефективне розвиток порту дозволяє здійснювати адаптивна стратегія розвитку порту.

Розробка адаптивної стратегії розвитку порту зводиться до вибору пріоритетної стратегії його розвитку та діагностики умов її реалізації. Діагностика представляє собою сучасне засіб адаптації стратегії розвитку порту до умов її реалізації. Вона дозволяє надати стратегії розвитку порту упреждаючий характер. Процес діагностики умов реалізації стратегії розвитку порту необхідно здійснювати в три етапи: формування «проблемного поля» реалізації пріоритетної стратегії розвитку порту, структурізація «проблемного поля» пріоритетної стратегії розвитку порту, розробка управлінських заходів упреждаючого характеру для адаптації стратегії розвитку порту.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1) Большой экономический словарь. – М.: Фонд Правовая культура, 1994. – 528 с.
- 2) Белоус Е.В. Диагностика и ее роль в стратегическом управлении развитием порта // Развитие методов управления та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць. – Одеса: ОНМУ, 2004. – Вип. 19. - С. 102-115.
- 3) Бугай В.З., Сотников В.І. Методологічні проблеми фінансової діагностики підприємства // Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки. – Хмельницький, 2000. - № 4, ч. 2. – С. 32-34
- 4) Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб., М., Харків, Мн., 2002. – 829 с.

*Рецензент д.э.н., профессор ОНМУ Кибик О.М.  
Експерт редакційної колегії к.э.н., доцент УкрГАЗТ Якименко Н.В.*