

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ  
ОАО «КРАСНОЯРСКЭНЕРГОСТРОЙ»**

**Фризицкая А.А.**

**Научный руководитель – профессор Журавлев Ю.А.**

***Сибирский федеральный университет, г. Красноярск***

Современные тенденции развития экономики диктуют нам использовать соответствующие методы стратегического управления предприятием. Современную экономику характеризуют постоянное развитие и критический уровень неопределенности, которые тесно связаны. Данные факторы значительно сокращают возможность развития предприятий, неспособных вовремя принять верное стратегическое решение и извлекать из этого экономическую выгоду. Лидирующие позиции современного предприятия обеспечивают не только оптимизированные внутренние процессы, но и способность своевременно принимать правильное стратегическое решение, позволяющее лучшим образом адаптироваться к неопределенностям среды его функционирования.

Необходимость исследования процесса стратегического управления возникает в связи с тем, что уже 20 лет назад экономические исследователи активно заявляли о новом этапе в стратегическом менеджменте и методах формирования стратегии развития, связанных, в первую очередь с динамичностью среды функционирования предприятия и высокой степенью ее неопределенности.

Традиционно под стратегией развития понимается «система приоритетов, включающая создание и удержание конкурентных преимуществ на рынке, своеобразная «модель действий» необходимых для достижения поставленных целей и задач и распределения на рынке товаров и услуг». Для достижения целей и решения задач создается уникальное сочетание внутренних ресурсов организации, и ее индивидуальных возможностей, которые не доступны конкурентным организациям. Необходимость перемен в разработке стратегии развития возникает в связи с процессами глобализации конкуренции, динамикой экономических процессов и их интеграционным характером, высокой скоростью информационных потоков и возрастающей сложностью управления бизнес-процессами.

Таким образом, большое значение для разработки стратегии развития приобретает понятие неопределенности. Под неопределенностью понимается «совокупность сведений, необходимых для принятия управленческого решения при отсутствии у лица, принимающего решение количественной вероятности наступления определенных событий». Стратегическая неопределенность характеризуется ситуацией, при которой выбор конкретной стратегии развития может привести к реализации любой гипотезы из множества сформулированных, притом, что неизвестно их вероятностное распределение. В этом и заключается отличие неопределенности от риска, для которого определены вероятности наступления событий.

Следовательно, одна и та же ситуация для одного субъекта может быть ситуацией риска, а для другого – неопределенности, причем она очень легко может перейти из одного вида в другой.

На основании повышения уровня неопределенности в среде организации и как следствие, формирование нестабильности условий деятельности, повлекло за собой возникновение двух направлений развития конкуренции. Еще 20 лет назад ученые заметили эту тенденцию и разграничили эти два направления. Стало ясно, что бизнес, развивающийся по традиционному пути, основывается на оптимизации операций, в то время как бизнес, опирающийся на опыт, получаемый с годами, ориентируется на при-

нятие новых, более прогрессивных решений. В результате, последние организации имеют более свободное управление, а формальное планирование изживает себя.

Если взглянуть на эту ситуацию со стороны стратегии, можно сделать предположение, что стратегическое планирование, закрепленное годами, на самом деле является стратегическим программированием: соединением стратегий развития, которые уже существуют. Сегодня же стоит поставить на первое место стратегическое мышление, которое объединяет интуицию и творчество.

Вместе с изменением направления развития конкуренции возникает необходимость в новых инструментах разработки стратегии развития и новых инструментах оценки эффективности стратегических альтернатив с целью понимания того, насколько предприятие адаптивно к изменениям среды и соответственно, насколько оно успешно в достижении своих целей.

Для получения конкурентного преимущества важным является не только наличие адаптивной возможности к неопределенности, относительно изменения требований к характеристикам продукта и технологии его производства, но и любая возможность проявления управленческой гибкости по отношению к тому источнику неопределенности, который характерен для деятельности предприятия. Наличие портфеля таких возможностей дает эффективную стратегию развития, которая приобретает ценность динамичности.

Для определения оптимальной стратегии развития необходимо разработать алгоритм разработки и оценки стратегии развития. Алгоритм заключается в совокупности отношений и взаимосвязи отдельных этапов. Данное поэтапное деление позволяет конкретизировать процесс разработки стратегии развития, акцентировать внимание на проблемных аспектах и их возможных решениях. Прежде чем выявить неопределенности, присущие деятельности предприятия либо отдельному инвестиционному проекту, либо отдельному инвестиционному проекту, необходимо определить их ключевой классификатор. Существует универсальная классификация неопределенностей, которая делит их на две группы: экзогенные (рыночные) и эндогенные (специфические) неопределенности.

Также необходимо отметить, что неопределенность и гибкость взаимосвязаны. Неопределенность предопределяет необходимость наличия управленческой гибкости по отношению к ней, а гибкость является основой опциона, поскольку обуславливает возможность реагирования на неопределенность и устранение этой самой неопределенности. Таким образом, идентификация реальных опционов, закладываемых в стратегию развития, определяется идентификацией тех неопределенностей, по отношению к которым возможно проявление управленческой гибкости.

Предполагается, что использование методики разработки и оценки стратегии развития на основе реальных опционов, является необходимым и целесообразным для ОАО «Красноярскэнергострой», в связи с тем, что пути стратегического развития данного предприятия связаны с высокой неопределенностью, а его руководство нацелено на использование новых эффективных инструментов в стратегическом управлении.

Выявление реальных опционов осуществляется по двум направлениям. Первое направление предполагает проверку активов, которые дадут фирме в будущем возможность на запуск нового стратегического проекта. Второе направление анализа фокусируется на выявлении ключевых неопределенностей для того, чтобы идентифицировать реальные опционы, которые помогут предприятию адаптироваться к изменяющимся условиям. Под ключевыми неопределенностями понимаются непрогнозируемые или прогнозируемые с очень низким доверительным интервалом события, которые могут оказать существенное влияние на деятельность предприятия.

«Красноярскэнергострой» начал свою деятельность в 1992 году как дочернее предприятие ОАО «Красноярскэнерго», объединив специалистов энергостроительных организаций Красноярского края и бывшего МинЭнерго СССР. Задачей компании было строительство и обслуживание теплоэнергетических мощностей ОАО РАО «ЕЭС России».

В декабре 2003 года "Красноярскэнергострой" обрел статус открытого акционерного общества. А в 2008 году предприятие, в рамках реформирования электроэнергетики России, вышло из состава ОАО РАО «ЕЭС России».

За годы работы компания накопила бесценный опыт и уникальные знания. Их применение позволяет компании браться за реализацию самых сложных и современных проектов промышленного и гражданского строительства. ОАО «КЭС» выполняет работы полного технологического цикла - от предпроектных изысканий и проектирования до строительства и сдачи объекта. При выполнении строительных работ используются новые технологии и современные материалы.

Первоочередными показателями результативности работы для ОАО «КЭС» являются качество выполняемых работ и инновационность подхода. Компания принимает участие в программах добровольной сертификации профессиональной деятельности. В 2007 году была успешно пройдена процедура сертификации и получен сертификат соответствия требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (ИСО 9001:2000).

Основной специализацией ОАО «КЭС» является строительство объектов теплоэнергокомплексов, от склада топлива и топливоподачи до энергоблоков и теплосетей. Компанией было построено и сдано в эксплуатацию более 20 крупных промышленных и бытовых объектов на территории Красноярского края : отремонтированы сотни километров трубопроводов теплосетей, реконструированы основные объекты теплоснабжения на ТЭЦ-1, ТЭЦ-2, ТЭЦ-3 города Красноярска. При участии ОАО "Красноярскэнергострой" были введены в эксплуатацию первый энергоблок на Минусинской ТЭЦ, энергетический котел № 6 на Красноярской ТЭЦ-2, турбина СТ № 11 на Красноярской ТЭЦ-1.

В 2009 году закончено строительство социально значимого объекта - «Центра экстремальных видов спорта».

ОАО «КЭС» нацелено на расширение номенклатуры выполняемых работ. С приходом новых специалистов было решено создать специализированное подразделение по строительству электроподстанций и прокладки сетей электроснабжения до 110 кВ включительно.

Производственные мощности собственного бетонного завода способны выпускать: марки бетона В7,5 (М50 и МЮ0), В12,5 (М150), В15 (М250), В20 (М250), В22,5 (М300), В25(М350), В30 (М400), В15 (М200), полимербетон, марки раствора 50, 75, 100, 150, 200, 300. На предприятии налажено производство нестандартных металлоизделий, подвижных и неподвижных опор, колонн, ферм, анкеров и арматурных изделий - сетки, каркасы. Планируется выпуск готовых железобетонных и бетонных изделий.

В активе компании находится современная и профессиональная строительная техника, машины и механизмы, а также уникальные единицы спецтехники: монтажные краны на рельсовом ходу БК 1000 и СКР 2200 грузоподъемностью 63 и 75 тонн соответственно, краны на гусеничном ходу Д631 и СКГ631, грузоподъемностью 63 тонны. Благодаря высокой грузоподъемности этих монтажных машин возможно возведение любых крупных промышленных объектов и сложных инженерных сооружений. В 2008 году ОАО «КЭС» активно начало обновление парка машин и механизмов. Приобретено более 60 единиц современной импортной техники марок Komatsu , Hyundai и Iveco , для целей малой механизации приобретена спецтехника фирмы BobCat и Lokust.

На предприятии трудится 370 человек - высококлассных профессионалов, людей увлеченных и любящих свое дело.

Профессиональный подход в управлении позволит ОАО «Красноярскэнергострой» сделать шаг в будущее и стать современной и высококонкурентной компанией на строительном рынке города Красноярска и Красноярского края.

Дальнейшее развитие руководство компании ОАО «Красноярскэнергострой» видит в использовании современных технологий и расширении продуктовой линейки. А именно, планируется введение линии по производству пенобетона. Однако, в силу существующей экономической неопределенности и нестабильного финансового положения потребителей продукции, руководство компании не может принять однозначного решения, опираясь на оценки финансовой и маркетинговой служб, которые во многих аспектах являются противоречивыми.

Экспертами был выявлен один из ключевых источников неопределенности, связанный со сменой стандартов технологии. Анализируя динамику смены стандартов для схожей продукции, менеджмент компании принял решение о проведении научных испытаний по апробации инновационной разработки и при удачном исходе введении ее в производство. Таким образом, по отношению к данному источнику неопределенности будет создан реальный опцион, который в случае положительных результатов даст возможность на получение доходов от его исполнения, а в случае отрицательных результатов приведет к потере премии по реальному опциону.

Основным источником неопределенности в реализации данного проекта является трудно прогнозируемый спрос. Причины данной неопределенности эксперты видят в экономическом кризисе, который повлиял на финансовое состояние потенциальных покупателей, повышенная цена на пенобетон. Кроме этого, для любой новой технологии существует неопределенность того, что какие либо технологические особенности не были учтены в процессе ее разработки.

Проведенный анализ выявил необходимость создания реальных опционов колл и пут. В соответствии с этим, для создания реального опциона пут на выход из проекта, была выявлена возможность реализации оборудования, по остаточной стоимости, в течение срока пока будет сохраняться неопределенная ситуация. Для создания реального опциона колл на развитие, менеджмент компании рассмотрел возможность, в случае реализации проекта по оптимистическому сценарию, приобретение дополнительного оборудования. Вследствие устойчивых отношений с банками и хорошей кредитной истории, а также доступного оборудования в продаже, предприятием может быть приобретено данное оборудование в любой момент, как только правление организации сочтет это необходимым.

Анализ активов предприятия показывает обеспеченность реальных опционов и заложенных в них управленческих решений основой в виде материальных и нематериальных активов, а также позволяет определить перспективные направления развития, в соответствии с этим поставить задачи по вложению и формированию средств и скорректировать инвестиционную политику предприятия в контексте источников неопределенности и формирования конкурентоспособности.

Включение реальных опционов в стратегию развития предприятия позволит повысить его доходность и сократить риск.