

ВОПРОСЫ ОБРАЗОВАНИЯ

Н. А. Кравченко¹, С. А. Кузнецова¹

ТРУДНЫЙ ВЫБОР (учебный кейс)

¹ Новосибирский национальный исследовательский государственный университет, Российская Федерация, 630090, г. Новосибирск, ул. Пирогова, д. 2

Кейс* описывает проблемы стратегического выбора: небольшая компания, успешно работающая на рынке средств автоматизации технологических процессов в электроэнергетике, принимает решение о своем дальнейшем развитии в условиях меняющейся внешней среды и усиления конкуренции.

Учебная конкретная ситуация разработана для использования на учебных программах разного уровня в рамках курсов «Стратегический менеджмент», «Инновационный менеджмент», «Методы стратегического анализа», «Управление изменениями» при изучении вопросов разработки стратегии компании, влияния изменений внешней среды на возможности и перспективы развития компании, принятия решений в условиях конфликта интересов участников.

Кейс основан на материалах реальной компании, расположенной в г. Новосибирске — одном из крупных научных и промышленных центров России.

Ключевые слова: малый бизнес, стратегические альтернативы, инновации.

* Данные кейса были получены в результате серии интервью с руководителями компании, проведенных в течение 2010–2011 гг. Была использована информация, выложенная на официальном сайте компании. Для сбора данных по рынку инжиниринга в энергетике использовались публикации в открытой печати, в российских научных журналах и доклады на конференциях. Название компании, некоторые данные и имена были изменены.

Материалы кейса не ставят целью оценку управленческих практик и решений, описанных в нем, а предназначены исключительно для обсуждения во время учебных занятий.

События, описываемые в кейсе, ограничены 2011 г.

A HARD CHOICE (Case Study)

N. A. Kravchenko¹, S. A. Kuznetsova¹

¹ Novosibirsk State National Research University, 2 Pirogova st., Novosibirsk, 630090, Russian Federation

The case describes the problems of strategic choice: a small company successfully working in the engineering market (automation of technological processes) in the electric power industry has to make a decision on its further development in a changing external environment and increased competition.

The case was carried out to be used in training programs of different levels within the courses „Strategic Management“, „Innovation Management“, „Strategic Analysis Methods“, „Change Management“ when considering the issues of development strategy, the impact of environmental changes on the possibilities and prospects of the company, decision-making in situations of conflicts of interest.

The case is based on real situation referring to the company, locating in Novosibirsk — one of the large Russian scientific and industrial centers. The data were collected through a series of special interviews with company's management staff, maintained during 2010–2011 period. In addition data laid out on the official site of the company were used. To collect information on the engineering market in the electric power sector we used publications in Russian scientific journals and reports on conferences.

Keywords: small business, strategic alternatives, innovations.

ПРЕАМБУЛА

Дождливым октябрьским вечером 2011 г. Андрей Петров (А.), директор по производству компании «Энерготехнологии», сидел в своем рабочем кабинете и ждал возвращения генерального директора, Дениса Давыдова (Д.), с совещания по энергетике, которое проводилось в Администрации Новосибирской области. Давно стемнело, Давыдов задерживался, и Андрей невольно погрузился в воспоминания о том, как 20 лет назад они начинали свой бизнес. В 1992 г. в Новосибирске молодые сотрудники исследовательской лаборатории академического Института автоматизации создали малую компанию по производству оборудования для автоматизированных систем управления технологическими процессами в энергетике. Первый крупный заказ состоял в разработке и внедрении цифровых *программно-технических комплексов*¹ для управления сложным энергетическим оборудованием (котлы, турбины, турбогенераторы). Время было нелегкое, компания прошла тяжелый путь становления и развития, а сейчас она является одним из лидеров регионального

¹ Программно-технический комплекс — это набор специального оборудования и программное обеспечение, которые используются для контроля и управления технологическими процессами.

рынка специализированного оборудования для электроэнергетики. Удивительно, но Андрей и Денис остались не только совладельцами бизнеса, но и друзьями. Каждое лето семьями ходят в походы, а зимой катаются на лыжах.

Хлопнула дверь, и в кабинет стремительно вошел Денис Давыдов, одновременно снимая мокрый плащ, разговаривая по телефону и протягивая руку для дружеского рукопожатия.

Д.: — Слушай, большие новости — у нас есть шанс получить гигантский заказ! Если мы напряжемся, то в ближайшие годы станем национальным лидером!

А.: — Подожди, сядь и расскажи, что происходит.

Д.: — Ну, слушай: только что утверждена государственная программа строительства энергетических мощностей до 2015 г., планируется строительство 140 объектов энергетики! Нам есть где развернуться!

А.: — А где будет размещаться строительство?

Д.: — Ну, вопрос в точку. Да в нашем родном регионе — в Сибири — планируется строительство только 20 объектов. Ну так что нам мешает выйти в другие регионы?! Мы же уже работаем на юге России! Через два месяца будет объявлен тендер, надо срочно готовить конкурсную документацию.

А.: — Погоди, не пори горячку! Мысль интересная, но надо серьезно подумать, есть ли у нас возможности справиться с резким ростом объемов работ. У нас недостаточно производственных мощностей, рабочие и так работают в две смены, а программисты едва справляются даже с текущей работой. Нам бы с уже начатыми проектами разобраться. И потом, надо узнать условия тендера, какие квалификационные требования к участникам, какие объекты.

Д.: — Ладно, про тендер я все узнаю. А пока давай попросим наших специалистов срочно подготовить аналитическую записку о наших возможностях роста и позже вернемся к разговору. Пусть Майя Румянцева (М.) курирует эту работу, она же у нас главный маркетолог!

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЗАПИСКА

Основные характеристики российской энергетики. Компания «Энерготехнологии» работает на энергетическом рынке России. Это один из крупнейших энергетических комплексов в мире, покрывающий потребности России в электрической и тепловой энергии. Техническую основу российской электроэнергетики составляют 432 электростанции с установленной мощностью около 200 ГВт.

Российская энергосистема имеет ряд особенностей. Это — ориентация на традиционные виды энергетики и природное сырье, высокая степень износа основного оборудования, территориальная распределенность, неодно-

родность технических средств, преобладание оборудования зарубежного производства.

В 2003 г. был начат процесс реформирования Единой энергетической системы России («ЕЭС России»). Реформа заключалась в разделении монопольных и конкурентных секторов на основе приватизации компании и привлечения в энергетику масштабных частных инвестиций. Вместо единой системы была создана 21 генерирующая компания [Территориальные генерирующие компании]. В отдельную Федеральную сетевую компанию, контролируемую государством, выделена основная часть магистральных и распределительных сетей. Среди российских компаний — собственников энергоактивов крупнейшими являются КЭС-Холдинг, ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «Газпром» и ОАО «Интер РАО». Крупными игроками российской электроэнергетики с конца 2007 г. стали иностранные компании.

M&A-активность в электроэнергетике высока, сумма сделок M&A в энергетике в 2007 г. составила около 35 млрд долл., а в 2008 г. — 13 млрд долл. В 2009–2010 гг. число сделок возросло при снижении общего объема сделок до 6 млрд долл. [Рынок слияний и поглощений..., 2011].

В ближайшие 10–12 лет должна произойти существенная модернизация энергетики России, и в первую очередь это коснется теплоэнергетики. За этот период предполагается ввести 120 ГВт и вывести из эксплуатации устаревшие энергетические активы суммарной мощностью более 50 ГВт. В ближайшие годы теплоэнергетика будет доминировать по объему инвестиций. Совокупный объем капиталовложений в тепловые электростанции до 2020 г. превышает объем затрат на атомные и гидроэлектростанции, вместе взятые [Инвестиционная программа...; Шишкин, 2012].

Реформа электроэнергетики в технической сфере предполагает реконструкцию устаревших, строительство и ввод новых мощностей. Перспективы развития технологии производства электроэнергии в России связаны с созданием парогазовых установок и переходом с газа на уголь. Конечно, такие технологии должны быть оснащены современными высоконадежными системами автоматизированного управления.

Потенциальный объем этого рынка в России достаточно велик. Системы контроля и управления на подавляющем большинстве теплоэлектростанций и других крупных энергообъектах страны были построены на основе морально устаревшей аналоговой и релейной техники. Замена аналоговых систем управления цифровыми — более надежными и гибкими — позволяет повысить КПД энергоблоков, продлить срок службы основного оборудования, улучшить управляемость станций. Главными же преимуществами цифровых систем управления перед аналоговыми системами являются повышение уровня автоматизации объекта, резкое снижение зависимости от человеческого фактора при эксплуатации технологического оборудования,

возможность в режиме реального времени передавать информацию. Место и функции компании «Энерготехнологии» в цепочке создания ценности в электроэнергетике представлены в Приложении 1.

Компания «Энерготехнологии» и ее продукция. Для создания систем управления технологическими процессами необходима качественная элементная база, обеспечить которую в начале 90-х гг. XX в. могли только зарубежные производители средств автоматизации.

В 1992 г. вновь созданная компания «Энерготехнологии» стала официальным российским представителем компаний Kontron и UniControls — известных в Европе производителей промышленных компьютеров, а также дистрибьютором российского представителя компании Wonderware — поставщика программного обеспечения для автоматизации системы управления технологическими процессами. В то время компания «Энерготехнологии» занималась комплектацией готовых иностранных аппаратных средств в соответствии с потребностями российских заказчиков — компаний разных отраслей. Необходимость учета российской специфики вынуждала ее сотрудников проводить значительную адаптацию *hard-ware* и дорабатывать *software*. Позднее было решено не ограничиваться ролью интегратора продуктов иностранных компаний, а начать разработки собственных аппаратных и программных продуктов и сосредоточить свои усилия на рынке энергетики.

Целью компании стало создание систем промышленной автоматизации, учитывающих особенности технологического оборудования российских компаний и не уступающих лучшим зарубежным аналогам по техническим характеристикам. В результате была создана серия программно-технических комплексов для промышленных объектов различного масштаба и сложности.

Программно-технический комплекс автоматизированной системы управления технологическими процессами (ПТК) представляет собой совокупность специального оборудования, вычислительной техники и прикладного программного обеспечения.

Для использования на технологических объектах энергетики к ПТК предъявляются специальные требования к качеству и надежности, в соответствии с которыми компания «Энерготехнологии» разработала и выпускает два типа комплексов. Первый из них предназначен для использования на крупных объектах энергетики, таких как энергоблоки², второй — на средних и малых объектах, в том числе для котельных.

² Энергоблок — почти автономная часть электростанции, это технологический комплекс для производства электроэнергии, включающий различное оборудование, например: котел, турбину, генератор, повышающий трансформатор, вспомогательное тепломеханическое и электрическое оборудование и т. д.

В 1996 г. началось внедрение ПТК компании на электростанциях Сибирского региона. География внедрения продуктов компании быстро расширялась. К настоящему времени системы автоматизации компании успешно работают на десятках предприятий в России и за рубежом. В числе заказчиков — электростанции Новосибирска, Омска, Красноярска, Читы, Томска и других сибирских городов, теплоэлектростанции Китая, Сербии и Черногории, котельные предприятий Новосибирска и Якутии, нефтедобывающие компании Тюменской области, научные институты Омска и Новосибирска и многие другие. Всего за годы работы компании было выполнено более 100 проектов.

В настоящее время компания выполняет полный цикл работ технологического инжиниринга для создания ПТК теплоэлектростанций:

- ♦ проектирование;
- ♦ производство и комплектация оборудования;
- ♦ работа с поставщиками и подрядчиками;
- ♦ поставка и монтаж оборудования;
- ♦ выполнение пусконаладочных и ремонтно-сервисных работ;
- ♦ обучение персонала заказчика работе на новом оборудовании.

Многочисленные внедрения ПТК позволили значительно усовершенствовать как саму систему, так и технологию ее проектирования, производства, монтажа и наладки. Компания «Энерготехнологии» непрерывно проводила улучшения своего продукта и отлаживала работу подразделений внутри компании для обеспечения высокого качества продукта и услуг.

Для более эффективной поддержки заказчиков компания организовала учебный центр, оборудованный учебно-лабораторными стендами собственной разработки, для проведения практических занятий для специалистов промышленных предприятий, разработчиков оборудования и программного обеспечения, системных администраторов.

Сейчас компания является закрытым акционерным обществом. Ее акции разделены между тремя акционерами, создавшими компанию, и небольшой пакет акций — между сотрудниками компании (Приложение 2). В компании трудятся 70 человек. Средний возраст сотрудников — 40 лет. В основном это высококвалифицированные специалисты, в целях удержания которых компания сохраняет достойный уровень оплаты и улучшает условия труда.

Организационная структура компании представлена в Приложении 3.

С 2008 г. она располагает собственными помещениями — 1000 м², в которых размещены производственный участок и офис.

Основным преимуществом компании является мировой уровень ПТК, который достигается благодаря сильной команде разработчиков. Компания

обладает собственными патентами на изобретения, а также сертификатами соответствия продукции требованиям российских и международных стандартов.

Цена на ПТК всех типов находится в среднем ценовом сегменте. При определении цены на продукт компания исходила из того, что российское оборудование должно быть дешевле аналогичного оборудования иностранного производства при высоком качестве оборудования и услуг. В настоящий момент при прочих равных условиях цена на ее оборудование на 25–30% ниже цены на соответствующее оборудование иностранного производства.

Итак, на сегодняшний день компанией создан высококачественный продукт, отлажена технология его производства и обслуживания, создана положительная репутация.

Тем не менее у компании появились финансовые проблемы.

- ◆ Прежде всего происходит рост затрат на оборудование, материалы и комплектующие, поставляемые из-за рубежа, что приводит к снижению прибыли при сохранении существующей ценовой политики.
- ◆ Появились затраты по обслуживанию кредитов. За все годы работы компания использовала собственные ресурсы для обеспечения текущей деятельности, не прибегая к банковским кредитам. Обязательным условием начала работ по контрактам являлось обеспечение авансовых платежей со стороны заказчика. В последние годы заказчики перестали выплачивать авансовые платежи. В результате впервые за годы работы компания вынуждена была начать использовать заемные средства.
- ◆ После 2008 г. заказчики более жестко контролируют соблюдение временных условий проектов, закладывая значительные штрафные санкции за задержки в условия контрактов. Для того чтобы значительно сократить производственный цикл, необходимо приобретение дорогостоящей системы автоматизированного проектирования (САПР) для разработки проектной документации.

На рисунке показана динамика финансовых показателей компании.

Партнеры и конкуренты компании. В настоящее время на российском рынке услуг инжиниринга для энергетики присутствуют три основных типа компаний: входящие в состав производственных холдингов, небольшие независимые компании и крупные универсальные инжиниринговые компании.

Первый тип — дочерние инжиниринговые компании, созданные в крупных холдингах на базе проектных институтов. Поставщиком оборудования обычно становится западный игрок, такие компании чаще всего обслуживают собственные холдинги и редко работают на открытом рынке.

Трудный выбор (учебный кейс)

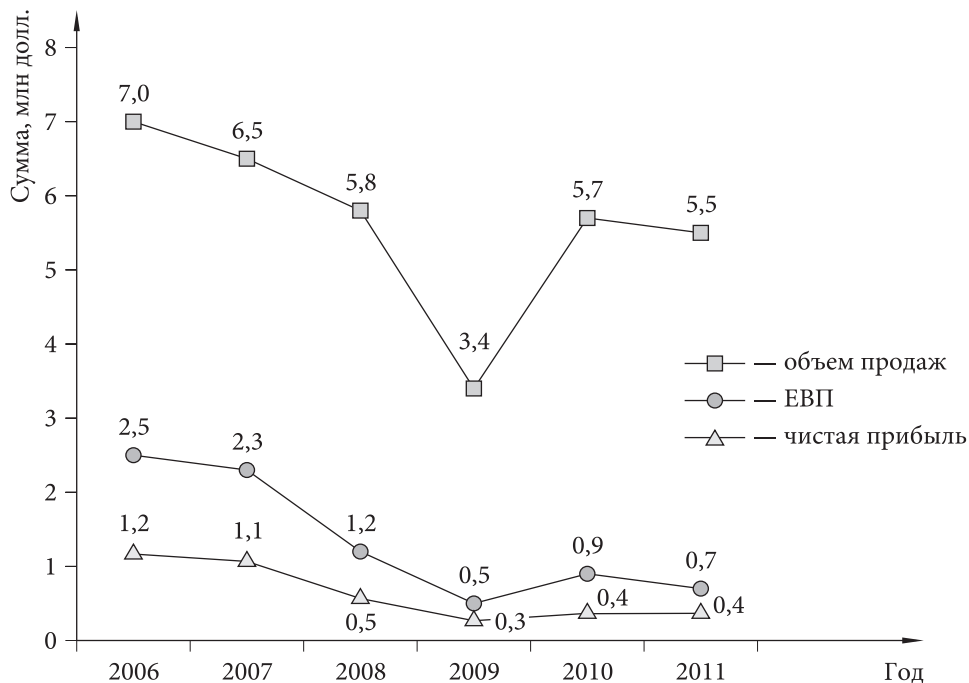


Рисунок. Динамика финансовых показателей компании «Энерготехнологии», 2006–2011 гг.

Примечание: 2010 г. — оценка, 2011 г. — прогноз.

Второй тип — небольшие независимые инжиниринговые компании, созданные с нуля специалистами из проектных и исследовательских институтов. Большая часть таких компаний специализируется на отдельных услугах, входящих в комплекс инжиниринга, и только на одном сегменте отрасли. Обычно это небольшие компании численностью от 40 до 100 человек. Они разрабатывают проект под конкретный заказ, учитывая все особенности компании-заказчика. Такие компании предоставляют полный комплекс услуг — от диагностики и проектирования до изготовления, монтажа и пуска наладки оборудования.

Третий тип — крупные универсальные инжиниринговые компании, работающие в нескольких отраслях. Крупнейшая российская инжиниринговая компания, работающая в сфере энергетики, — ОАО «Комета». Общая численность ее персонала составляет 20 тыс. человек. Производственные активы компании расположены в 25 регионах России.

В России появились иностранные крупные инжиниринговые компании, например: Black & Veatch (США), Alstom (Франция), Gama (Турция). Однако иностранные компании редко занимаются всем проектом. Они отдают часть

работ российским компаниям, прежде всего потому, что проектная документация, разработанная зарубежной компанией, нуждается в серьезной адаптации к нормам и стандартам, действующим в России.

Партнеры. Еще в 1996 г. компания «Энерготехнологии» начала сотрудничество с более крупным и хорошо известным в отрасли партнером — пусконаладочной компанией «Сибтехэнерго» — одной из ведущих на рынке инжиниринговых услуг, которая работала на всех значимых объектах на территории страны и за рубежом. Третьим партнером стал институт по проектированию энергетических систем. Таким образом, была достигнута реализация полного технологического цикла: проектирование, оснащение и внедрение оборудования на объектах энергетики, обеспечившая быстрые сроки внедрения систем.

За годы работы компания установила партнерские связи еще с рядом российских технологических, наладочных и проектных организаций из Новосибирска, Томска, других регионов Сибири и Урала. Партнерами компании также являются ведущие иностранные производители средств автоматизации (Приложение 4).

Конкуренты. На сегменте рынка комплексной автоматизации технологических процессов в энергетике в настоящее время представлено около 30 отечественных и зарубежных поставщиков ПТК. Из них на основании числа внедренных ПТК можно выделить шесть основных специализированных компаний (таблица).

Таблица

**Основные компании — участницы рынка
производственно-технологических комплексов в России**

Компания	Город	Число внедренных ПТК на теплоэлектростанциях
«Теплоприбор»	Москва	127
«Энерджи»	Москва	57
«Энерготехнологии»	Новосибирск	48
«Интер»	Москва	45
«Прогресс»	Москва	7
НПФ «КРУГ»	Пенза	28

Основными иностранными конкурентами компании «Энерготехнологии» являются две крупные немецкие компании: Siemens AG и компания TREY GmbH. Компания Siemens имеет совместное предприятие с компанией «Интер», которое внедряет ее оборудование, а также оказывает инжиниринговые услуги на самых крупных электростанциях России и на новых крупных строящихся объектах. Компания TREY GmbH конкурирует

с компанией «Энерготехнологии» также через российского интегратора — НПФ «Круг».

Если оценивать объем выручки, полученной за выполнение проектов, то безусловным лидером рынка комплексной автоматизации является компания «Интер», выпускающая оборудование по лицензии фирмы Siemens. Компания «Энерготехнологии» выступает лидером по количеству внедренных комплексов лишь в Сибирском регионе.

В целом структура рынка нестабильна, конкуренция усиливается, начались активные процессы слияний и поглощений: крупные холдинги стали скупать небольшие компании, дополняющие их спектр услуг. Именно комплексные заказы и разработка проектов «под ключ» все более востребованы.

СОВЕЩАНИЕ

Через две недели Денис Давыдов собрал совещание, на котором присутствовали все руководители компании: директор по производству, руководитель отдела разработок и технической поддержки Никита Катаев (Н.), главный метролог Иосиф Шварц (И.), руководитель учебного центра и руководитель отдела маркетинга.

Д.: — Все прочитали аналитическую записку? Спасибо, Майя, за хорошую работу. Но вот результаты мне не очень нравятся: конкуренция усиливается, крупные компании определяют правила игры. Те компании-партнеры, с которыми мы стартовали, теперь начинают активно сотрудничать с нашими конкурентами.

Ну, давайте обсудим, какие перспективы у нас есть. Начну с тендера. Если мы его выигрываем, то на ближайшие пять лет не только получаем очень значительное гарантированное финансирование, но и выходим на качественно новый уровень — становимся компанией не регионального, а национального и даже мирового масштаба. Это означает значительные вложения в исследования и разработки, и мы сможем завершить нашу работу над принципиально новым контроллером, не имеющим мировых аналогов. Это строительство нового производственного здания и закупка нового оборудования, наконец, рост человеческого потенциала наших сотрудников и достойная оплата их работы. Как мне удалось узнать, мы соответствуем почти всем квалификационным требованиям, таким как: опыт работы, необходимые лицензии, своя метрологическая служба, собственные разработки, даже опыт выполнения зарубежных проектов в энергетике.

Но, к сожалению, в этой бочке меда есть и ложка дегтя. По условиям тендера генеральный подрядчик должен обеспечить одновременно модернизацию и переоснащение всех объектов, входящих в отдельную энергосистему. Это еще ничего, но в квалификационных требованиях заложено, что в штате компании — производителя работ должно быть не меньше 400 соб-

ственных специалистов. А у нас, как видно из отчета Майи, вместе со мной и уборщицей только 70 человек. Можно жаловаться на ограничение конкуренции, но условия уже не изменить. Итак, кто что думает? Пусть молодежь начинает. Говори, Никита, как у нас с разработками?

Н.: — Да нет проблем. Я хоть сейчас приведу 500 студентов, вот и будет у нас сколько надо специалистов. Прямо флеш-моб могу за вечер организовать.

И.: — Да, молодежь нас не подведет. А если серьезно, то этот лакомый кусок нам не проглотить, силенок маловато. Конечно, человек 30–40 нам учебный центр подготовит, но это капля в море. Да и опыта у них нет, наши специалисты — штучный товар, на поток их производство не поставишь.

А.: — Проблема не только со специалистами. У нас производственных мощностей не хватает. Нам необходимо приобрести САПР для ускорения проектирования и разработки наших ПТК, для этого нужны деньги, и немалые. Для того чтобы обеспечить модернизацию целой энергосистемы, необходимо примерно в 20 раз больше производственных мощностей, чем у нас сейчас. Все-таки мы только одно звено, пусть и очень важное, в технологической сети. Масштабы не те. Это тендер для больших компаний мирового уровня.

Д.: — Есть еще одно соображение, почему для нас так важен этот тендер. Такого масштаба модернизации в энергетике происходят не чаще чем раз в 20 лет. Те компании, которые сейчас свои технические решения предложат и реализуют, обеспечат себе долгое и надежное будущее — сопровождение и обслуживание объектов энергетики на ближайшие десятилетия. Если мы сейчас не вступим в эту реку, то второго шанса не будет. Как у Майи в аналитической записке показано, наше положение медленно, но верно ухудшается. Нам нужны новые идеи и возможности. Тендер — это шанс.

А.: — Сомневаюсь, что это шанс. Думаю, что не надо тратить время и силы на участие в тендере. Там, наверное, и залог какой-нибудь требуется? А мы и так кредитов набрали. Думаю, что проектов у нас сейчас вполне достаточно, все заняты, будем продолжать работать как работаем. На следующей неделе собирались ребята из Казахстана приехать, какой-нибудь заказ привезут. Денис, помнишь Азата, который на курс старше учился? Он теперь главный инженер на электростанции в Астане.

Н.: — Ну, вообще-то моим ребятам драйв нужен. Они скучать начинают, когда стандартные решения тиражируются. Такого класса разработчики и программисты, как у нас, на вес золота. Их все время хэдхантеры переманить пытаются. Хорошо бы все-таки в эту реку вступить. Может, нам к кому-нибудь большому сесть на хвост?

И.: — Думаю, что Андрей прав. Нет у нас шансов, и не надо строить иллюзий. Это тендер для мировых грандов, нам там ловить нечего. Вообще,

коллеги, мы уже много времени потратили на разговоры, а мне работать надо.

М.: — Мне кажется, что все-таки надо использовать все возможности. Вот Никита очень интересную мысль подал — у нас есть хорошие партнеры по прошлым проектам, может быть, нам как-то объединиться? Создать консорциум? Тогда и мощности увеличатся и людей станет достаточно.

Д.: — Майя, молодец! Как всегда радуешь! Хорошая идея.

А.: — Боюсь, что я тебя, Денис, не порадую, как Майя. Консорциум — идея, конечно, хорошая, да вот ее реализация представляется мне сомнительной. У нас в энергетике все возможности партнерства завершаются слияниями и поглощениями. Ты к этому готов? Я как-то не готов расстаться со своим пакетом.

Д.: — Пока об этом рано говорить. Я тут набросал свои соображения по поводу вариантов развития, предлагаю продолжить обсуждение завтра. Итак, я вижу три альтернативы:

1. «Синица в руках». Оставить все как есть, к чему нас склоняют Андрей и главный метролог. У нас все в общем неплохо, определенное ухудшение можно списать на кризис — кому сейчас легко? Конечно, долю рынка мы теряем, но зато рисков тоже немного. Работаем в Сибири, наши клиенты обращаются к нам снова, на наш век заказов хватит. Обойдемся собственными мощностями и персоналом, без дополнительных вложений.
2. «Союз нерушимый». Объединиться, создать какой-нибудь стратегический альянс или консорциум с участием других игроков рынка. Тогда нам на тендер сил хватит, а результаты поделим пропорционально участию. Я разговаривал неформально с москвичами из «Энерджи» и «Прогресса», у них тоже такие проблемы, всем надо резко вырасти, чтобы попасть в обойму. Конечно, в случае объединения наши масштабы сильно вырастут, увеличатся ресурсы и возможности, но есть в этом варианте и свои минусы и подводные камни. Лично я знаю мало успешных альянсов такого типа. Обычно все происходит, как в басне Крылова, где лебедь рвется в облака, рак пятится назад, а щука тянет в воду... Тем не менее мне этот вариант кажется перспективным.
3. «Отдаться, чтобы не сдаться». Вокруг нас, как вы все знаете, конкуренты из TРЕУ круги нарезают. Даже письмо у меня лежит с предложением об обмене активами. Правда, все наши активы меньше немецких раз в 50. Так что это чистой воды поглощение. Потом, помнишь, Майя, ты рассказывала, как на выставке во Франкфурте особый интерес проявлял заместитель гендиректора «Кометы», самого большого российского инжинирингового холдинга? В принци-

пе с «Кометой» как-то посотрудничать было бы неплохо, но это тоже означает много перемен, и не всегда в нашу пользу. Вместе с тем помните, наш бывший конкурент, компания «ЭнергоТех» из Томска, вошла в прошлом году в состав «Кометы» и в общем-то процветает. Недавно встретил их директора на приеме у губернатора, он всем доволен.

Давайте все обдумаем, и я жду завтра ваших соображений. Решение надо принять быстро. Через два дня мы проводим собрание акционеров, которое примет окончательное решение.

Совещание закончилось, все разошлись, но Андрей остался наедине с Денисом.

А.: — Послушай, мне кажется, ты зря все это затеял. Нам не нужны перемены, я буду настаивать на этом. Чтобы вы ни придумали с Майей, все производственники поддержат мое мнение — нам надо сохранять свою независимость и не надо ни с кем объединяться. У нас свои рабочие отношения, своя культура, мы за 20 лет с нуля создали отличную компанию и будем бороться за ее сохранение.

Д.: — Андрей, ты не понимаешь, времена изменились, и кто не растет, тот погибает. Сейчас у нас есть возможность выбора, а через два года его не будет: кто не успел, тот проиграл!

А.: — Я с тобой не согласен. И наш отдел метрологии тебя не поддержит.

Д.: — Да, Андрей, я вижу, что ты не согласен. Работаешь с производственниками и всем доволен. А я устал, понимаешь, устал! Каждый заказ достается с боем, со всеми надо отношения строить, всем надо что-то обещать, улаживать. Хорошо, что хотя бы без бандитов обходились. А если мы не сможем расплатиться по кредитам? Ты представляешь, чем это грозит? Ведь там мои подписи стоят. Это я отвечаю, а не ты. Я тебе не говорил, но во время моей последней поездки в Москву у меня сердечный приступ случился, «скорую» вызвали. Неделю назад результаты обследования получил. Там ничего хорошего нет. Мне только 50, а сердце как у 70-летнего. Мне надо сбавить обороты, и для меня лучший выход — отойти от дел, продав компанию.

А.: — Ну, я об этом не знал. Тем не менее продавать компанию я не согласен.

Андрей ушел, хлопнув дверью.

Впервые за многие годы совладельцы расстались, не достигнув согласия, недовольные друг другом.

В конце коридора стояли Никита и Майя.

Н.: — Май, не уходи, скажи, ты сама-то что думаешь? Кажется, у наших боссов назрел конфликт. Ты за кого?

М.: — Не знаю, Никита, все так неожиданно... Не нравятся мне такие разговоры, все так хорошо было, все вместе, а теперь что? Каждый будет сам за себя?

Н.: — Конечно, бизнес есть бизнес. Большие акулы съедают маленьких рыбок. Знаешь, в «Комете» такие программеры — супер! Я с ними постоянно в чате встречаюсь. У них вообще все круто — и проекты разнообразные и интересные, и пакеты бонусные лучше наших. Ведущих программеров они все время в Штатах стажируют, там такие возможности! А корпоративы они на Кипре проводят. Скажи, классно? Неплохо было бы с ними объединиться, моим ребятам бы понравилось.

М.: — Ладно, проживем — увидим. В конце концов, от нас ничего не зависит. Скоро все узнаем.

Н.: — Ну ты даешь, Майя! Как раз от тебя кое-что и зависит. Если Андрей и Денис войдут в жесткий конфликт, как раз твой голос решающий, забыла?

М.: — Надеюсь, до этого не дойдет, все-таки 20 лет дружбы чего-то стоят! Надеюсь, что в процессе обсуждения определится вариант, с которым все согласятся.

Поздно вечером все разошлись.

Какое же решение примут акционеры?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. С какими новыми вызовами внешней среды и изменениями рыночных условий столкнулась компания «Энерготехнологии»?
2. Почему выявленные новые факторы и условия работы компании требуют проведения стратегических изменений? Обоснуйте свой ответ.
3. Каждой группе предлагается провести анализ одной из трех стратегических альтернатив развития компании по следующим вопросам.
 - Какие преимущества для будущего компании связаны с выбором этой стратегической альтернативы?
 - Какие стратегические риски и препятствия могут возникнуть на пути ее реализации?
 - Какие силы в организации будут являться сторонниками и противниками данной стратегической альтернативы?

Литература

Инвестиционная программа холдинга РАО «ЕЭС России» на 2008–2012 гг. // РАО «ЕЭС России». URL.: http://www.rao-ees.ru/ru/invest_inov/inv_programm/show.cgi?content.htm (дата обращения: 17.03.2013).

Рынок слияний и поглощений в России в 2010 году и I квартале 2011 года // KPMG. 2011. URL.: http://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/S_MA_r.pdf (дата обращения: 17.03.2013).

Территориальные генерирующие компании (ТГК) // ПАО «ЕЭС России». URL.: <http://www.rao-ees.ru/ru/reforming/tgk/show.cgi?content.htm> (дата обращения: 17.03.2013).

Шишкин А. Н. Модернизация российской энергетики с учетом стратегических интересов инвесторов и государства // Топливо-энергетический комплекс России: Федеральный справочник. М.: Центр стратегического партнерства, 2012. С. 131–141. URL.: <http://federalbook.ru/files/Infrastruktura/Soderjaniye/II/Shishkin.pdf> (дата обращения: 17.03.2013).

Приложение 1

Цепочка создания ценности в электроэнергетике



Компания «Энерготехнологии»

Полный цикл работ технологического инжиниринга для создания систем контроля и управления технологическими процессами теплоэлектростанций:

- проектирование
- производство и комплектация оборудования
- работа с поставщиками и подрядчиками
- поставка и монтаж оборудования
- выполнение пусконаладочных и ремонтно-сервисных работ
- обучение персонала заказчика работе на новом оборудовании

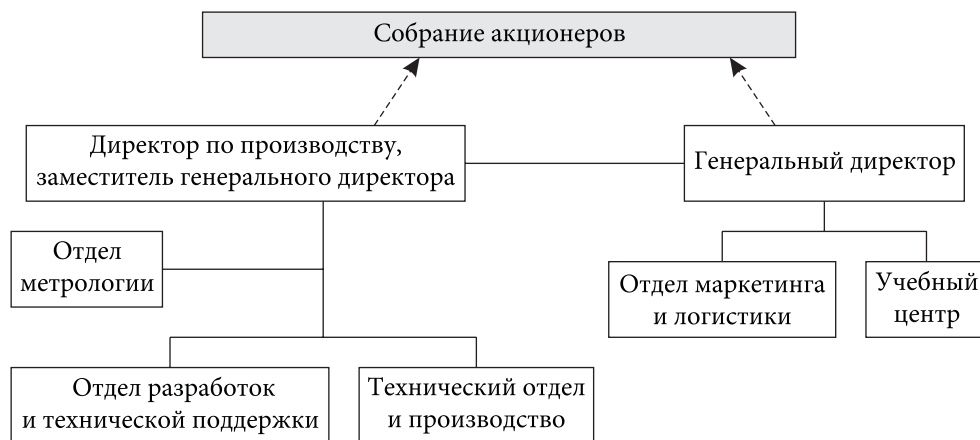
С о с т а в л е н о п о : [<http://tornado.nsk.ru/news/73/>; <http://sar-sever.ru/help-info.html>]; http://www.ensh.ru/projects/projects_16.html].

Структура акционерного капитала компании

Компания «Энерготехнологии» является закрытым акционерным обществом. Структура собственников компании такова:

- ♦ генеральный директор Денис Давыдов — 45% акций;
- ♦ заместитель генерального директора, директор по производству Андрей Петров — 45% акций;
- ♦ руководитель отдела маркетинга Майя Румянцева — 6% акций;
- ♦ сотрудники компании — 4% акций, среди них наибольшая доля у сотрудника с наибольшим стажем, она составляет 0,5%.

Организационная структура компании «Энерготехнологии»



Отдел разработок и технической поддержки разрабатывает аппаратные и прикладные программные средства автоматизации, выполняет работы по проектированию различных электронных изделий под заказ.

Технический отдел и производство выполняют полный комплекс работ, начиная от проектирования и разработки документации до монтажа и наладки систем автоматизации на сборочном участке, а затем на объекте.

Метрологическая служба аккредитована Центром стандартизации на право выполнения калибровочных работ. Специалистами компании разработана принципиально новая система калибровки измерительных каналов с применением беспроводных технологий связи (имеется патент).

Учебный центр для обучения современным технологиям промышленной автоматизации. Основные преподаватели — разработчики, программисты и технологи компании, участвующие в процессе создания ПТК.

Отдел маркетинга и логистики занимается предпродажной подготовкой и рекламой, а также решает вопросы поставок и логистики.

Основные партнеры компании «Энерготехнологии»

Название	Специализация
1	2
<i>Российские компании</i>	
ЗАО «СибКотэс»	Проектирование, наладка и испытания оборудования электростанций
Новосибирский институт «Теплоэнергопроект»	Проектирование оборудования электростанций
Томский институт «Теплоэлектропроект»	Проектирование оборудования электростанций
ООО «УРАЛ»	Проектирование оборудования электростанций
АОЗТ «Наладка»	Наладка и испытания теплоэнергетического оборудования
<i>Иностранные компании</i>	
Wonderware	Создание программного обеспечения для АСУТП
Klinkmann	Производство аппаратных и программных средств АСУТП
Motorola	Производство микроконтроллеров
ICS Triplex	Создание средств программирования контроллеров
Microware	Разработка операционных систем
Rittal	Производство шкафного оборудования

Статья поступила в редакцию 8 декабря 2013 г.

Контактная информация

Кравченко Наталья Александровна — доктор экономических наук; nkrav@ieie.nsc.ru

Кузнецова Светлана Анатольевна — кандидат технических наук; kuzosvet@mail.ru

Kravchenko Nataliya A. — Doctor of Sciences in Economics; nkrav@ieie.nsc.ru

Kuznetsova Svetlana A. — Candidate of Technical Sciences; kuzosvet@mail.ru