

РОЛЬ СОВМЕСТНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ (ОПЫТ ОАО «ВЭЛНИИ»)

В.Г. НАЙМУШИН

*доктор экономических наук,
первый зам. генерального директора по экономике
ОАО «Всероссийский научно-исследовательский
и проектно-исследовательский институт электровозостроения»*

Период рыночных реформ, ставший для отечественных предприятий серьезным испытанием на выживаемость, выявил необходимость перехода от политики краткосрочных «чрезвычайных» мер к продуманной стратегии инновационного развития. Деловое сообщество, преодолевая рудименты комплекса «временщиков», шаг за шагом приближается к пониманию необходимости расширения «радиуса доверия» и налаживания долговременных взаимовыгодных партнерских отношений. Решающую роль в смене экономической парадигмы призвана сыграть техноструктура, интегрирующая в своей деятельности функции собственника, работника и предпринимателя и в силу этого несущая наибольшую ответственность за конечные результаты деятельности корпораций [5].

В реализации экономического потенциала корпоративного сектора существует два основных вектора развития совместного предпринимательства. Первый из них нацелен на консолидацию основных социальных сил внутри корпорации – акционеров, наемных работников, крупных инвесторов, менеджеров и т.д., а также на формирование на этой основе рациональной системы внутрифирменного управления и контроля. Второй вектор ориентирует предприятие на активный поиск и привлечение стратегических партнеров, заинтересованных в осуществлении крупных инвестиций для реализации совместных проектов, в первую очередь инновационного типа, в налаживании с ними взаимовыгодного сотрудничества. Устойчивое взаимодействие участников крупного бизнеса требует от управленцев принятия сбалансированных решений, поддерживающих баланс интересов миноритарных и мажоритарных собственников, «инсайдеров» и «аутсайдеров», резидентов и нерезидентов.

Опыт ОАО «Всероссийский научно-исследовательский и проектно-конструкторский институт электровозостроения» (ВЭЛНИИ), как и многих других предприятий, свидетельствует о том, что возможности и преимущества модели корпоративной солидарности и ответственности до сих пор по-настоящему не оценены и не реализованы на практике [1]. Этому препятствуют:

- непрекращающаяся борьба за передел собственности и власти в акционерных обществах (АО);
- отсутствие реальной конкуренции;

- неблагоприятный инвестиционный климат;
- укоренившееся недоверие во взаимоотношениях бизнес-сообщества и власти;
- административные барьеры, коррупция и игнорирование этических норм бизнеса;
- непрофессионализм корпоративных менеджеров.

Но ни о какой безальтернативности экономического поведения отечественных АО говорить, на наш взгляд, не следует. Последовательная государственная политика, направленная на преодоление криминальных форм предпринимательства и трансформацию существующих стандартов поведения на рынке, и адекватные квалифицированные решения и действия технотрактуры на микроуровне способны изменять ситуацию к лучшему, преодолевать деформации приватизации и постприватизационного этапа развития. В сложившихся экономических условиях государство и корпоративный менеджмент являются естественными союзниками и стратегическими партнерами по меньшей мере в двух направлениях:

- 1) обеспечение законных прав и интересов собственников и потенциальных инвесторов путем совершенствования законодательной базы и развития в стране института акционерной демократии;
- 2) переход российских корпораций к стратегии инновационного развития бизнеса на основе принципов прозрачности, открытости, доверия, ответственности, партнерства и сотрудничества.

Оба эти фактора тесно связаны между собой и должны, по нашей оценке, рассматриваться как неперенные условия и дополняющие друг друга направления долговременного сотрудничества. Управленческой структуре ОАО «ВЭЛНИИ» на собственном опыте пришлось убедиться в принципиальной важности синхронизации шагов по формированию оптимальной системы «инсайдерско-аутсайдерского» управления с осторожным избирательным подходом в привлечении стратегических партнеров и инвесторов. Наиболее ответственными решениями, обеспечившими сохранение и развитие акционерного общества в трансформационный период, стали:

- квалифицированно проведенная приватизация института, который одним из первых в Ростовской области получил статус ОАО и тем самым воспользовался всеми льготами, предусмотренными законодательством для трудового коллектива, формировавшегося не один десяток лет;
- выход из состава НПО «НЭВЗ», позволивший институту избежать банкротства и использовать возможности самостоятельного развития в интересах акционеров, корпорации и отрасли в целом;
- разработка и реализация среднесрочной программы экономического и социального развития ОАО «ВЭЛНИИ» в условиях системного кризиса;
- своевременная модернизация структуры производства с учетом требований рынка и необходимости форсированного освоения нетрадиционных для института видов деятельности с целью получения дополнительных внереализационных доходов (взаимовыгодное сотрудничество с коммерческим банком «Центр-Инвест», раньше других перешедшим на международные стандарты, предъявляемые к кредитным учреждениям, установление тесных контактов со всеми структурными единицами его холдинга, операции на финансовых рынках, сотрудничество в области образовательной деятельности с ЮРГТУ, РГУПС и др.);
- укрепление конкурентных позиций института на традиционных, а также новых рынках: создание пассажирских электровозов, электропоездов

нового поколения, электрооборудования для электропоездов с традиционным приводом, отдельных видов специализированного оборудования и транспортных средств для металлургических и горнообогатительных комбинатов и т.д.;

- государственная аккредитация ОАО «ВЭлНИИ» в качестве научной организации, укрепившая статус института и освободившая его от уплаты целого ряда налогов, таких как налог на имущество, добавленную стоимость, землю и др.;
- рациональное распределение прав, полномочий и ответственности между структурными подразделениями и службами ОАО, отдельными группами менеджеров и специалистов, реальное совершенствование системы внутрикорпоративного управления и контроля [2];
- формирование компетентной антикризисной команды менеджеров на базе совета трудового коллектива (СТК) института, тщательная предварительная проработка проектов принимаемых решений с максимальным привлечением трудового коллектива, жесткий контроль за своевременностью и качеством их исполнения;
- эффективное использование интеллектуального потенциала трудового коллектива в реализации программы развития ОАО «ВЭлНИИ» в рамках Федеральной целевой программы «Разработка и производство пассажирского подвижного состава нового поколения на предприятиях России»;
- разработка и выполнение мероприятий по сохранению и модернизации важнейших внутрикорпоративных социальных ценностей (сохранение основного вида деятельности института, рабочих мест, высокий профессионализм инженеров-исследователей и конструкторов-проектировщиков, новые проекты и конкурентоспособность новых типов электровазозов и другого оборудования, изготавливаемого на основе разработок института, демократические принципы управления и др.);
- работа менеджеров по формированию отношений социального партнерства и корпоративной солидарности, адаптация к новому законодательству и развитие принципов акционерной демократии¹;
- своевременная передача объектов социальной инфраструктуры института (жилищный фонд, ясли-детсад) в муниципальную собственность и значительное сокращение за счет этого непроизводственных расходов.

Указанные меры, масштабное внутрироссийское и внешнеэкономическое сотрудничество со многими предприятиями, фирмами, НИИ и КБ позволили ОАО «ВЭлНИИ» своевременно адаптироваться к рыночным условиям и обеспечить выживание и экономическое развитие.

Прежде всего следует отметить, что ВЭлНИИ все годы работает в тесной кооперации с НЭВЗом – лидером отечественного электровазостроения, с другими машиностроительными предприятиями, крупными горнообогатительными и металлургическими комбинатами, угольными шахтами, железными дорогами

¹ Приобретатели акций конкурируют между собой на рынке ценных бумаг, стремясь укрупнить пакеты своих акций, влияние и контроль. Однако их частные интересы далеко не расходятся, когда дело касается реализации экономического потенциала корпорации в целом, ее рыночного позиционирования, повышения конкурентоспособности и эффективности. Президент США Франклин Д. Рузвельт в свое время очень точно заметил: «Там, где кончается конкуренция, должно возникать сотрудничество» (цит. по: *Васильев В.С.* Франклин Д. Рузвельт и Джон М. Кейнс: экономическая политика в годы «Великой депрессии» // США – Канада. Экономика. Политика. Культура. 2001. № 11 (383). С. 100).

страны. Сотрудничество же ВЭЛНИИ с более чем 30 вузами, НИИ и КБ в процессе проведения НИР и ОКР складывалось и развивалось десятилетиями.

Во многом благодаря профессиональному, широкому партнерству и сотрудничеству за сравнительно короткий срок институтом разработано более 40 типов магистральных, промышленных и шахтных электровозов. Основные из них по своим технико-экономическим параметрам соответствовали лучшим мировым образцам или превосходили их.

Новочеркасский научно-производственный электровозостроительный комплекс (ВЭЛНИИ и НЭВЗ) занимал и сейчас занимает уникальное положение на внутреннем рынке как единственный в стране разработчик и серийный производитель локомотивов на электрической тяге.

В трудный период рыночных реформ именно инновационная деятельность на острие новейших достижений науки и техники при солидарном сотрудничестве трудового коллектива и акционеров и активном взаимодействии с государственными структурами, предприятиями различных форм собственности позволяют обеспечить эффективное функционирование корпорации.

ВЭЛНИИ, руководствуясь стратегией инновационного менеджмента и постоянно расширяя и развивая контрактные отношения со многими предприятиями, только за последние годы создал группу новых электровозов для железных дорог страны и промышленности [6]. В том числе грузо-пассажирский электровоз ВЛ65, первый отечественный пассажирский электровоз ЭП1, который в настоящее время является единственным серийно выпускаемым в России электровозом, принципиально новый электропоезд переменного тока на российской элементной базе типа ЭНЗ.

Не менее крупными и значительными являются работы по созданию новых тяговых агрегатов НП1 для горнообогатительных комбинатов, промышленных электровозов НПМ2 для Магнитогорского металлургического комбината. Надо отметить, что заказы на данные электровозы институт получил в результате тяжелой конкурентной борьбы с Днепропетровским электровозостроительным заводом и швейцарской фирмой «ADtrans», которые в прошлом были главными поставщиками аналогичной техники предприятиям СССР.

Совместно с ВНИКТИ и холдинговой компанией «Коломенский завод» разработан скоростной пассажирский электровоз ЭП200. С Демиховским машиностроительным заводом создан электропоезд постоянного тока типа ЭД4М. Усовершенствованный конструкторами института магистральный электровоз типа ВЛ80М выпускается на электровозоремонтном заводе в г. Улан-Удэ.

Многие работы выполнены институтом по прямым договорам с управлениями железных дорог и локомотивными депо.

Как видим, география заказов на научно-техническую продукцию ВЭЛНИИ довольно обширная и продолжает постоянно расширяться.

В настоящее время значительные перспективы имеет пассажирский электровоз ЭП10, созданный международным консорциумом, в состав которого в 1994 г. вошли ОАО «НПО «НЭВЗ», ОАО «ВЭЛНИИ» и швейцарско-германская группа фирм «ADtrans». Проект электровоза выполнен ВЭЛНИИ. Фирма «ADtrans» поставляет тяговый и вспомогательный преобразователи и системы управления к ним. Изготовление механической части, тяговых двигателей, другого электротехнического оборудования и сборка электровоза осуществляется на НЭВЗе. Контрактом предусмотрен постепенный переход на российское оборудование. Пассажирский электровоз ЭП10 по основным техническим параметрам не уступает лучшим европейским и мировым образцам.

Новым существенным фактором, способным положительно повлиять на развитие ВЭЛНИИ, может стать сотрудничество с инвестиционно-промышленной группой «Трансмашхолдинг», которая готова стать стратегическим партнером и инвестором. В конце прошлого года между Трансмашхолдингом и ОАО «РЖД» было подписано генеральное соглашение о поставках продукции НЭВЗа на период до 2010 г. В рамках данного соглашения ВЭЛНИИ ведутся работы по созданию нового магистрального грузового электровоза типа 2ЭС5К, а также максимально унифицированного с ним электровоза типа 2ЭС4К.

Современное внешнеэкономическое сотрудничество ВЭЛНИИ и НЭВЗа имеет свою историю, аккумулирует наработки и опыт прошлых десятилетий. Высокие эксплуатационные характеристики и экономическая эффективность отечественных электровозов открыли им путь на внешние рынки достаточно давно. Продукция, создаваемая на базе научно-исследовательских и проектно-конструкторских разработок ВЭЛНИИ, достойно конкурирует с зарубежными аналогами. Так, например, магистральный четырехосный электровоз Sr1 разработан специально для финских железных дорог. Всего в Финляндию поставлено 110 электровозов, что считается по европейским меркам значительной партией. В Польше успешно эксплуатируются 50 восьмиосных магистральных электровозов типа ET42. На железных дорогах Китая в условиях с тяжелым профилем пути работают грузовые электровозы типа 8G.

Свидетельством признания успехов ВЭЛНИИ и НЭВЗа в создании электроподвижного состава на экспорт и в развитии международного сотрудничества стали престижные награды «Золотой Меркурий» и «Европейское международное золотое созвездие».

Опыт разработки новых видов магистральных электровозов и поставки их за рубеж пришел не сразу. Существовали проблемы организации гарантийного обслуживания; отнимала много сил и времени усложненная бюрократическая процедура переговоров и согласований с зарубежными партнерами; ощущалась нехватка опытных «переговорщиков», а главное, у государственного предприятия отсутствовали реальные экономические стимулы выполнения экспортных заказов, постоянно срабатывал механизм «торможения», присущий административно-управляемой системе хозяйствования. В советский период по инициативе зарубежных партнеров из Австрии, Алжира, Аргентины, Болгарии, Дании, Ирана, Испании, Китая, Мексики, Марокко, Польши, Турции, Финляндии, Чили и ряда других стран ВЭЛНИИ был вовлечен в поисковые работы, связанные с участием в тендерах за право разработки и поставки экспортных моделей электровозов.

Накопленный опыт оказался как нельзя кстати в 1990 гг., когда со всей остротой встал вопрос о резервах выживания крупного научно-исследовательского и проектно-конструкторского центра. Уроки финансового кризиса августа 1998 г. свидетельствуют о том, что даже в тяжелых условиях, вызванных дефолтом государства, девальвацией национальной валюты и утратой доверия со стороны зарубежных партнеров, можно сохранить позиции. Выживает не тот, кто отрешивается по каким-либо соображениям от своего прошлого опыта и достижений и спешно приступает к «выведению» прибыли предприятия и его наиболее ликвидных активов в подконтрольные фирмы, а тот, кто сохраняет приверженность к общим интересам предприятия и трудового коллектива, ищет и находит пути рационального использования накопленного производственного, экономического и кадрового потенциала акционерного общества в изменившихся условиях.

В период рыночного реформирования отрасли важнейшей составляющей поддержания высокой репутации ВЭЛНИИ как делового партнера являлась деятельность института в области международного научно-технического сотрудничества. Например, в июне 2003 г. на базе ОАО «ВЭЛНИИ» была проведена IV Международная научно-техническая конференция «Состояние и перспективы развития электроподвижного состава». В работе конференции приняло участие более 300 человек, представлявших 50 организаций, предприятий и фирм Японии, Германии, Швейцарии, Канады, Украины, Белоруссии, Грузии, Эстонии, Латвии и Российской Федерации. В работе пленарного заседания и секций приняли участие руководители и ведущие специалисты МПС России, Московской, Горьковской, Северо-Кавказской и Октябрьской железных дорог, локомотивных служб железных дорог Украины и Белоруссии, фирм «Хитачи», «Бомбардье Транспортейшн», «Сименс», «Альстом», промышленных предприятий ряда стран СНГ и ближнего зарубежья, научно-исследовательских и проектно-конструкторских организаций и вузов, специализирующихся в области изучения проблем электроподвижного состава. Конференция позволила достаточно точно оценить нынешнее состояние и ближайшие перспективы научно-технического и экономического сотрудничества в области электровозостроения.

Деловые контакты и коммерческое сотрудничество ОАО «ВЭЛНИИ» постоянно расширяются: создан опытный электровоз для вождения пассажирских поездов на железных дорогах Украины; с группой специалистов фирмы «Хитачи» (Япония) изучается вопрос применения преобразователей на IGBT-транзисторах; рассматриваются коммерческие предложения фирмы «Мицуи» о сотрудничестве с институтом в деле создания новых типов электроподвижного состава; совместно с экспертами фирмы «Бомбардье Транспортейшн» (Канада) определяются пути совершенствования тяговых преобразователей.

Таким образом, есть все основания полагать, что основные финансово-экономические результаты деятельности ОАО «ВЭЛНИИ» в последние годы были достигнуты, главным образом, благодаря продуманной корпоративной политике, развитию солидарного сотрудничества всех категорий акционеров, инновационным инженерным разработкам и решениям, эффективному взаимодействию с отечественными и зарубежными партнерами и что есть реальная перспектива эти результаты улучшить [3; 4; 7]. В целом, производственно-хозяйственная и управленческая деятельность ОАО «ВЭЛНИИ» в течение всего периода рыночного реформирования экономики может служить подтверждением исключительной важности совместного предпринимательства как важнейшего фактора экономического развития корпорации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Астальцев В.Н., Наймушин В.Г., Пайда Г.В. Развитие корпоративного предпринимательства в России: проблемы и перспективы / Под ред. В.Г. Наймушина. Ростов н/Д: РИО Ростовского филиала РТА, 2003. С. 65–89.
2. Наймушин В.Г. Акционерная собственность и формирование системы корпоративного самоуправления. Ростов н/Д: Изд-во Рост. ун-та, 2001.
3. Наймушин В.Г. Корпоративный аспект рыночных реформ (теория и практика). Ростов н/Д: Изд-во Рост. ун-та, 2002.
4. Наймушин В.Г. Корпоративная собственность в трансформационной экономике (специфика становления и развития): Дис. ... д-ра экон. наук. Ростов н/Д: Изд-во Рост. ун-та, 2002. С. 258–260, 365–367.

5. *Наймушин В.Г.* Об особенностях стратегии технотруктуры российских корпораций // *Электровозостроение: Сб. науч. тр. / ОАО «Всерос. н.-и. и проектно-конструкт. ин-т электровозостроения» (ОАО «ВЭЛНИИ»)*. Новочеркасск, 2000. Т. 42. С. 10–15.
6. *Наймушин В.Г.* Стратегия выживания и экономического развития отечественных корпораций в условиях системного кризиса (на опыте ОАО «ВЭЛНИИ» // *Электровозостроение: Сб. науч. тр. / ОАО «Всерос. н.-и. и проектно-конструкт. ин-т электровозостроения» (ОАО «ВЭЛНИИ»)*. Новочеркасск, 2002. Т. 44. С. 3–17.
7. *Наймушин В.Г.* *Электровозостроение: движение отрасли к рынку*. Новочеркасск: Агентство Наутилус, 2000. С. 490–491.