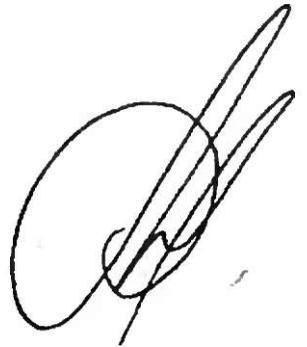


0-734097-1

На правах рукописи

Миннуллин Динар Вагизович



**РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
В АВТОТРАНСПОРТНОМ КОМПЛЕКСЕ
(НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН)**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление
народным хозяйством (региональная экономика)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Казань -2002

Работа выполнена в Казанском государственном финансово-экономическом институте.

Научный руководитель

Доктор экономических наук,
профессор Сафиуллин Марат Рашитович

Официальные оппоненты:

Доктор экономических наук, профессор
Бандурин Владимир Васильевич

Кандидат экономических наук, доцент
Гилязутдинова Ирина Владимировна

Ведущая организация

Высшая экономическая школа Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов

Защита состоится 5 декабря 2002 года в 14-00 часов на заседании диссертационного совета К212.080.06 в Казанском государственном технологическом университете по адресу: 420015, г. Казань, ул. К. Маркса, д.68 в зале заседания Ученого Совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Казанского государственного технологического университета.

Автореферат разослан «04» ноября 2002 г.

Ученый секретарь
Диссертационного Совета
кандидат экономических наук, доцент



А.В. Морозов

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность проблемы. Состояние автотранспортного комплекса в настоящее время носит противоречивый и сложный характер: значительное снижение объема перевозок и грузооборота, старение подвижного состава при несоответствии его структуры структуре грузопотоков. Резко сократился объем транспортной работы, значительно снизилась эффективность использования грузового автотранспорта.

Общее ухудшение ситуации в автотранспортном комплексе в условиях перехода к рыночным отношениям было вызвано разрывом традиционных хозяйственных связей, спадом промышленного производства, изменением в структуре автомобильных грузоперевозок в пользу автотранспорта необщего пользования, кризисом платежей.

В то же время происходит становление и развитие рыночных отношений хозяйствования, демонополизация и регионализация автотранспортного комплекса, формирование рынка автотранспортных услуг, основой которого составляют конкуренция, предпринимательство, либеральная тарифная система.

Либеральная государственная политика привела к ослаблению государственного контроля в региональном автотранспортном комплексе. Однако скоро стала очевидной слабость позиции полного невмешательства государства в деятельность рынка автотранспортных услуг. В большинстве случаев итогом деятельности по реформированию регионального автотранспортного комплекса явилась потеря им своих позиций на международном и внутреннем рынке автотранспортных услуг.

Возникла необходимость формирования нового механизма регулирования взаимоотношений в автотранспортном комплексе на разных уровнях: низового хозяйственного звена, в пределах комплекса или территории, в целом по народному хозяйству.

Усиливающаяся конкуренция на рынке грузовых автоперевозок, необходимость защиты интересов автотранспортных предприятий явились предпосылками для создания различного рода объединяющих структур в региональном автотранспортном комплексе.

Формирование и функционирование корпорации в региональном автотранспортном комплексе позволяет решить проблему выживания и развития автотранспортных предприятий в современных условиях хозяйствования поскольку структура, основанная на добровольном принципе управления имуществом показала свою неустойчивость и неэффективность.

Корпоративное управление в современных условиях хозяйствования становится системообразующим фактором, позволяющим решать такие задачи как наращивание конкурентных преимуществ; формирование и последовательная реализация стратегии конкурентоспособности корпорации в региональном автотранспортном комплексе.

Все вышеизложенное обуславливает актуальность выбранной темы диссертационной работы.

Состояние разработанности темы. Проблема корпоративного управления имеет серьезную научную основу. Интерес к исследованию корпоративного управления отмечен нами в трудах классиков – основоположников экономической науки: П.Друкера, М.Портера, И.Ансоффа, П.Самуэльсона, Ф.Котлера, М.Х.Мескона, Макконнелла Кэмпбелла Р., Брю Стэнли Л., Х.Виссема, Г. Минцберга, Т.Питерса и Р.Уотермена.

Среди отечественных ученых наибольший интерес, по нашему мнению, представляют работы А.Н. Бандурина, И.Ю.Беляевой, Ю.В.Винслава, О.С.Виханского, И.Н.Герчиковой, В.В.Гончарова, Б.З.Мильнера, М.В.Карасевой, Б.А.Райзберга, А.Б.Фельдмана, М.А.Эскиндарова, Ю.В.Якутина.

Вопросы использования инструментов корпоративного управления в отраслях промышленности Республики Татарстан широко освещены в рабо-

тах Ш.М.Валитова, Ш.Ш.Губаева, В.В.Авиловой, Б.А.Чуба, Е.Н.Кулик, Э.А.Мецержковой, А.Н.Булатова.

Из исследований, посвященных изучению тенденций развития автотранспортного комплекса, наш взгляд, необходимо отметить работы таких ученых как С.М.Резера, Д.С.Садриева, Г.А.Гольц, В.Н.Филиной, В.С.Лукинского, В.И.Бережного, Е.В.Бережной, Д.П.Брунштейна, А.Б. Гисина.

Цели и задачи исследования. Целью диссертационной работы является разработка методологических основ повышения эффективности регионального автотранспортного комплекса при помощи инструментов корпоративного управления.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- проследить эволюцию категории «корпорация» на основе изучения существующих теоретических моделей, а также зарубежного и отечественного опыта;
- классифицировать факторы, определяющие эффективность корпоративного управления;
- исследовать взаимосвязь развития автотранспортного комплекса с изменением структуры отраслей промышленности и развитием процессов регионализации;
- проанализировать структуру, организацию управления и тенденции развития автотранспортного комплекса за рубежом, в регионах Российской Федерации;
- выявить региональные особенности становления корпоративных отношений в автотранспортном комплексе Республики Татарстан;
- разработать организационный подход к совершенствованию корпоративных отношений в региональном автотранспортном комплексе;
- определить пути совершенствования системы внутрикорпоративного планирования.

Предмет и объект исследования. Предметом исследования является становление и развитие корпоративных отношений в региональном автотранспортном комплексе. Объектом исследования является автотранспортный комплекс и промышленные предприятия регионов Российской Федерации: Московской, Кемеровской, Ульяновской, Саратовской, Тамбовской, Кировской, Псковской и Тверской областей, городов Москва и Санкт – Петербург, Краснодарского края, Кабардино-Балкарии, Дагестана, Карачаево-Черкессии, Марий-Эл, Республики Татарстан.

Методологические основы исследования. Методологической основой диссертационного исследования послужили работы отечественных и зарубежных ученых, периодическая литература. В работе использованы законодательные и нормативные акты, регулирующие корпоративные отношения, функционирование автомобильного транспорта, разработанные как на федеральном, так и на региональном уровнях.

Информационной базой исследования послужили статистические данные Государственного комитета по статистике Республики Татарстан о деятельности и развитии промышленности и автомобильного транспорта региона, годовая бухгалтерская отчетность предприятий регионального автотранспортного комплекса, а также данные из глобальной компьютерной информационной сети Интернет и независимых статистических источников, опубликованных в периодической печати.

Для осуществления поставленных задач нами были использованы следующие методы анализа: статистические, монографические, расчетно-конструктивные, балансовые, абстрактно-логические.

Научная новизна. Основные научные результаты состоят в следующем:

- На основе анализа экономического, юридического, социального аспектов функционирования корпорации уточнено содержание категории «корпорация», охватывающее совокупность данных аспектов;

- С учетом региональных и отраслевых особенностей на примере Республики Татарстан выявлены базовые факторы, определяющие эффективность корпорации в региональном автотранспортном комплексе, к ним, в частности, отнесены структура корпорации, стратегия, персонал; с использованием эмпирического материала раскрыто взаимодействие их важнейших составляющих;
- Рассмотрены особенности становления корпоративных отношений в Российской Федерации, среди которых выделены трансформация в современные корпорации существовавших ранее различных форм интеграции предприятий, частое отсутствие обоснованной программы действий и организационных изменений участников корпорации, важность отношений с кредиторами или другими агентами по сравнению с собственниками, отсутствие такого важного агента рыночной экономики как класса национального институционального инвестора, в значительной степени преследование политических интересов в ущерб экономическим, преимущество некоторых предприятий в ущерб интересам других участников;
- На основе изучения зарубежного опыта и сравнительного анализа региональных автотранспортных комплексов с учетом выявленных тенденций определены факторы развития автотранспортного комплекса в регионах Российской Федерации, а также сформулированы предложения по адаптации зарубежного опыта к развитию региональных автотранспортных комплексов;
- Выявлены факторы развития автомобильного транспорта за рубежом, в Российской Федерации, в Республике Татарстан, определяющие их дальнейшее развитие, а именно динамика структуры промышленного производства, развитие транспортной инфраструктуры, возрастающая роль социально – пространственной роли автотранспортного комплекса в связи с его приближенностью к повседневным потребностям и действиям людей;

- Определена взаимосвязь развития регионального автотранспортного комплекса с отраслями промышленности; показано, что снижение объема автомобильных грузоперевозок имеет место при экспортно-сырьевой ориентации промышленности;
- Обоснована необходимость опережающих темпов развития автотранспортного комплекса как условия для нормального функционирования экономики в целом;
- Определена специфика корпоративного управления в региональном автотранспортном комплексе, заключающаяся в наличии действенного механизма внутреннего контроля; предложен организационный подход к совершенствованию корпоративных отношений в региональном автотранспортном комплексе, фокусирующийся на структурных взаимосвязях между управляющей компанией и автотранспортными предприятиями – участниками корпорации; разработаны методические рекомендации по бизнес-планированию для автотранспортных предприятий, являющемуся базовым элементом системы внутрикорпоративного планирования в региональном автотранспортном комплексе.

Практическая значимость исследования определяется, прежде всего, прикладным характером научных положений и выводов. В частности, создание и функционирование объединяющих структур более высокого порядка в автотранспортном комплексе, а именно корпораций, позволит значительно усовершенствовать систему управления региональным автотранспортным комплексом при реализации эффективных инструментов корпоративного управления.

Автором выявлены ключевые принципы формирования организационной структуры корпорации в региональном автотранспортном комплексе, что способно обеспечить эффективное функционирование в реальных условиях хозяйствования.

Для динамично развивающейся рыночной экономики необходимо, чтобы развитие автотранспортного комплекса было опережающим, чего можно достичь, задействуя основные факторы повышения эффективности корпоративного управления.

Учет выявленных автором особенностей в проектировании организационной структуры корпорации в региональном автотранспортном комплексе, отражающих состояние внутренней и внешней среды функционирования корпорации позволит определить приоритетные направления развития корпорации.

Реализация методических рекомендаций по бизнес-планированию для автотранспортных предприятий позволит создать эффективный механизм формирования конкурентоспособной корпоративной стратегии в региональном автотранспортном комплексе.

Реализация выдвинутых предложений позволят повысить эффективность регионального автотранспортного комплекса и будет в целом способствовать развитию рыночной экономики.

Апробация результатов исследования.

Основные выводы и положения были использованы в формировании организационной структуры ОАО «Корпорация «Татавтотранс». Методические рекомендации по управлению на основе инструментов бизнес-планирования реализуются на таких предприятиях как ОАО «Зеленодольское ГАТП», ОАО «Нижекамское ГАТП», ОАО «Альметьевское ГАТП». Материалы диссертации используются в учебном процессе для преподавания дисциплины «Корпоративное управление» в КГФЭИ.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, включающих 9 параграфов, заключения, списка использованной литературы и приложений. Цифровой и графический материал представлен в 30 таблицах, 8 рисунках и приложениях.

Структура и содержание работы. Для наиболее эффективного выполнения поставленных задач, комплексного охвата объекта и предмета ис-

следования нами был разработан следующий концептуальный подход к осуществлению исследования (см. рис. 1.).

Новые требования к функционированию автотранспортного комплекса вызвали объективную необходимость преобразований механизма взаимоотношений во внутренней и внешней среде.

Одним из направлений таких преобразований с целью формирования эффективной системы управления является создание корпораций как новой формы управления предприятиями в автотранспортном комплексе.

В начале исследования региональных особенностей корпоративного управления в автотранспортном комплексе были изучены теоретические основы корпоративного управления, для чего были исследованы труды зарубежных и отечественных ученых, на основе которых в первой главе было проведено исследование понятий корпоративного управления, что позволило нам уточнить формулировку понятия «корпорация» (см. табл. 1, 2).

Таблица 1

Подходы к определению корпорации

Автор	Определение корпорации
1	2
Социальный аспект	
Виханский О.С., Наумов А.И.	Особая система связи между людьми в процессе осуществления ими совместной деятельности, представляющей и обеспечивающей возможность для самого существования и воспроизводства той или иной социальной группы
Беляева, И.Ю. Эскиндаров М.А.	Социальный институт с определенными обязательствами не только перед своими членами, но и перед обществом
Белоусова О.М.	Объединение физических и юридических лиц и капиталов для осуществления социально-полезной деятельности
Юридический аспект	
Карасева М.В.	Постоянно действующее добровольное объединение физических и юридических лиц, основанное на началах членства, предусматривающего самостоятельный юридический статус и сосредоточение функций управления в руках профессиональных управляющих, работающих по найму, отношения внутри которой регулируются внутренними административными правилами и решениями ее руководства, не противоречащими закону, иным правовым актам и обычаям делового оборота
Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.	Юридическое лицо, представляющее собой совокупность лиц, объединившихся для достижения общих целей, осуществления совместной деятельности и образующих самостоятельный субъект права

Экономический аспект	
1	2
Самуэльсон П. и Нордхаус В.	Юридическое лицо, которое может самостоятельно продавать и покупать, занимать деньги; производить товары и услуги; вступать в контрактные отношения; имеет право ограниченной ответственности, в соответствии с которым инвестиции каждого из собственников корпорация ограничены определенным размером
Белоусова О.М.	Специфическая институциональная система, координирующая деятельность людей, потоки материальных ресурсов с определенным подчинением общей стратегии с целью роста стоимости капитала, являющаяся основой использования производственного, технологического, трудового потенциала
Карасева М.В.	Сложное организационное образование, состоящее из производственных и функциональных единиц, связанных в рамках единого процесса управления производством и капиталом
Мильнер Б.З.	Экономический субъект, основывающийся на закономерностях развития мирового производства: концентрация капитала, интеграция промышленного и финансового капитала, диверсификация форм и направлений деятельности
Корпорация как структура	
Мильнер Б.З.	Интеграция предприятий в вертикальные структуры, реорганизуемые из отраслевых структур или создаваемых заново; Материнская компания с сетью дочерних обществ, отделений, филиалов и других хозяйственных образований, имеющих различный юридический статус и разную степень оперативно-хозяйственной самостоятельности
Якутин Ю.В.	Финансово-промышленная интеграция предприятий
Губанов С.А.	Горизонтальная интеграция предприятий с ее отраслевой монополией; Вертикальная интеграция предприятий (объединение поставщиков и потребителей, производства и сбыта и т.д.)

Таблица 2

Определения «предприятие», «компания», «корпорация», «фирма»

Предприятие	Компания	Корпорация	Фирма
Самостоятельно хозяйствующий субъект различной организационно-правовой формы, созданный в соответствии с действующим законодательством, наделенный определенным имуществом, отвечающий по своим обязательствам, осуществляющий экономическую деятельность в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли	Юридическое лицо, осуществляющее экономическую деятельность в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли, представляющее собой некое объединение хозяйствующих субъектов различной организационно-правовой формы	Объединение физических и (или) юридических лиц, организованное на началах членства их участников для достижения общих экономических целей, существенными признаками которого являются: 1. отделения собственности от управления; 2. ограниченная ответственность; 3. передаваемое право собственности.	Самое общее название хозяйствующего субъекта в экономике

Корпорация, с нашей точки зрения, есть объединение физических и (или) юридических лиц, организованное на началах членства их участников для достижения общих экономических целей, существенными признаками которого являются отделение собственности от управления, ограниченная ответственность, передаваемое право собственности.

Корпоратизация является главной тенденцией в мировой экономике. Повышение роли корпоративного звена в регулировании процессов трансформации всей экономики и обеспечении экономического роста за последние годы стало определяющим фактором повышения конкурентоспособности экономики.

Развитие мировой экономики осуществляется в направлении образования единого экономического пространства, где основными хозяйствующими субъектами становятся не страны, а корпорации и альянсы.

Особенности формирования структур корпоративного типа в России обуславливаются спецификой разгосударствления и акционирования, действия механизма государственного регулирования экономики и заключается в сведении к минимуму степени участия частного сектора в создании корпорации, отсутствии класса институционального инвестора, преследовании в значительной степени политических интересов в ущерб экономическим, преимуществе интересов одних предприятий над интересами других, преобладании краткосрочного финансирования, отсутствии обоснованной программы действий участников корпорации.

Переход России к многоукладной экономике раскрывается по важнейшим направлениям, включая разгосударствление экономики, приватизацию, развитие предпринимательства, формирование самого рынка и его инфраструктуры, создание и обновление организационных структур, отвечающих требованиям хозяйствования в условиях рынка.

Новая экономическая ситуация в России, неприспособленность организационной структуры предприятий для работы в этих условиях вызвали объективную необходимость как внутренней перестройки самих предприятий,

так и изменения механизмов взаимодействия в внешней среде, одним из направлений которой является создание корпораций как новых форм управления деятельностью предприятий.

Становление корпораций в России не является результатом многовековой эволюции в экономике. Трансформация существовавших ранее различных форм интеграции предприятий в современные корпорации осуществилась в большей степени в силу невозможности обеспечения реального слияния финансового и промышленного капитала.

Формирование корпораций в России можно охарактеризовать созданием подобия зарубежных корпоративных моделей либо включением особенностей, сформированных в предыдущие исторические периоды.

Выявлены характерные черты крупных российских корпоративных структур, среди которых низкий уровень управляющего эффекта функционирования центральных компаний, проявляющийся в ограниченности финансового, а также кадрового ресурса управляющих компаний, несоответствие их потенциала сложности реальных задач, стоящих перед корпорацией, ориентация интеграционного взаимодействия преимущественно на решение текущих вопросов в ущерб долгосрочным задачам корпоративного управления.

Корпоративное управление в современных условиях хозяйствования становится системообразующим фактором, позволяющим решать задачи выживания и развития корпорации.

Под корпоративным управлением в данной работе понимается система отношений, включающая в себя взаимоотношения между хозяйствующими субъектами корпорации для решения задач совместной собственности, реализации потенциала синергии совместной деятельности, а также взаимодействие с их внешними контрагентами.

Изучив существующие мнения о факторах эффективности корпораций, мы считаем, основными факторами эффективности корпоративного управления в автотранспортном комплексе, когда потенциальные возможности рынка автотранспортных грузоперевозок все возрастают в связи с развитием ры-

ночной конъюнктуры, является, прежде всего правильный выбор общей стратегии развития, соответствие планируемых целей требованиям внешней среды, возможностям автотранспортных предприятий и интересам работников, высокий уровень менеджмента.

Во второй главе нами были проанализированы глобальные тенденции развития автомобильного транспорта как неотъемлемой части транспортной системы мировой экономики, среди которых совершенствование транспортных перевозок в соответствии с потребностями мировой экономики, развитие высокоинтегрированных и высокотехнологичных схем перевозок, обеспеченных гарантиями сохранности грузов и ритмичности поставок.

Развитие мирового рынка перевозок грузов автомобильным транспортом в настоящее время характеризуется ростом объема грузоперевозок в пользу автомобильного транспорта, в основном, за счет железнодорожного; качественное обновление транспортных средств под влиянием повышения требований экологической безопасности, безопасности дорожного движения.

В странах Западной Европы удельный вес автомобильного транспорта в общем грузообороте все сухопутных видов транспорта превышает 70%. Основную долю в объеме перевозимых автомобильным транспортом грузов составляют национальные перевозки, при чем расширяется участие автотранспорта как в международном сообщении, так и в рамках интермодальных грузоперевозок.

Мировой опыт свидетельствует, что начало экономического подъема после кризиса и дальнейшее развитие экономики сопровождалось быстрым развитием автомобильно-дорожного комплекса.

Одной из главных причин сильного отставания развития автомобильного транспорта в России явилось состояние автомобильных дорог. Плотность автомобильных дорог в России в 2000 году составила 34,2 км. на 1000 кв.км. территории, Россия отстает от развитых стран на один – два порядка; Плотность автомобильных дорог в Республике Татарстан составляет 185,9 км. на 1000 кв.км. территории.

На развитие регионального автотранспортного комплекса значительное влияние оказывает состояние инфраструктуры, в частности плотность автомобильных дорог общего пользования с твердым покрытием. Среди регионов, представленных в таблице 2, наибольшая плотность в 2000 г. наблюдается в Чувашской Республике – 250 км., наименьшая в Кировской области – 93,4 км. на 1000 кв.км., в Республике Татарстан она составляет 185,9 км. на 1000 кв. км., что выше плотности автомобильных дорог общего пользования по сравнению с 1990 г. практически на 45 км.

В таблице 3 приведено сравнение показателей развития сети автомобильных дорог общего пользования на начало текущего года по России, по Приволжскому федеральному округу и Республике Татарстан: доля твердых типов покрытия в общей сети дорог в России составляет 91,1%, в Приволжском федеральном округе – 93,7%, в Республике Татарстан – 98,8%. Доля усовершенствованных типов покрытия в общей сети дорог в России составляет 61,7%, в Приволжском федеральном округе – 67,7%, в Республике Татарстан – 80,8%.

Таблица 3

Показатели развития сети автомобильных дорог общего пользования
на 01/01/2001 г.

Показатели	Российская Федерация	Приволжский федеральный округ	Республика Татарстан
Плотность автодорог на 1000 кв. км., км.	34,2	129	185,9
Доля твердых типов покрытия в общей сети, %	91,1	93,7	98,8
Доля усовершенствованных типов покрытия в общей сети автодорог, %	61,7	67,7	80
Прирост доли усовершенствованных типов покрытия за 5 лет, %	+1,7	+3,0	+20
Доля федеральных автодорог в общей сети, %	7,9	5,4	8,6
Доля федеральных автодорог I технической категории, %	7,4	7,1	10,5

Источник: материалы I заседания коллегии Министерства транспорта и дорожного хозяйства Республики Татарстан

Обобщение тенденций объемных и структурных изменений на транспорте России отражает выдвигание трубопроводного и железнодорожного

транспорта на передовые позиции в перевозках грузов, что характеризует экспортно-сырьевую ориентацию народного хозяйства страны. Перевозки грузов в России автомобильным транспортом сократились за период 1990-1999 гг. более чем в пять раз и составили 22,9% в общем объеме перевозок грузов транспортом.

С 2000 года предприятия автомобильного транспорта работают на волне подъема рыночной конъюнктуры, рост объема автомобильных грузоперевозок составил более чем 6%.

На развитие транспорта в России оказало влияние изменение структуры промышленного производства, преобладающее развитие добывающих отраслей промышленности, и, вследствие этого увеличение объемов перевозки грузов трубопроводным и железнодорожным транспортом.

Развитие малого и среднего бизнеса увеличило потребность в транспортировке грузов малой партионности и повышения внимания автомобильному транспорту в силу имеющихся преимуществ: гибкости, возможности доставки грузов по принципу «от двери до двери», дифференциации по грузоподъемности.

В Республике Татарстан есть значительные предпосылки для развития автомобильного транспорта: Республика Татарстан занимает девятое место по Российской Федерации по общей протяженности автомобильных дорог, которая составляет 12605 км. и первое место среди соседних регионов по плотности автомобильных дорог, которая составляет 184 км. на 1000 кв.км. Удельный вес дорог общего пользования с твердым покрытием в общей протяженности в 2000 году составил 98,8%.

Развитие транспорта Республики Татарстан отражает общероссийские тенденции. Перевозки грузов за период с 1991 года по 2000 год сократился в 3,7 раза и составили в общем объеме перевозок 19,8% (см.табл.4).

Изменение экономической ситуации в России мгновенно отразилось на состоянии автотранспортного комплекса: вследствие отсутствия гибкости работы в новых условиях, утраты платежеспособности многие хозяйствую-

шие субъекты были вынуждены отказаться от транспортных услуг, оказываемых автотранспортными предприятиями, что в свою очередь привело к простоя автомобильного транспорта, административным отпускам, увольнению персонала, разрыву связей с поставщиками и потребителями.

Таблица 4

Перевозки грузов по видам транспорта общего пользования
Республики Татарстан (без авиационного)

Вид транспорта	1991г	1992г	1993г	1994г	1995г	1996г	1997г	1998г	1999г	2000г
Железнодорожный										
Млн. т.	16,2	14,9	11,9	8,3	8,8	8,8	8,9	8,3	9,0	10,0
%	11,1	14,0	14,5	8,9	10	13,1	1,5	14,6	15,4	16,7
Трубопроводный (нефте-, нефтепродукто-проводный)										
Млн. т.										
%	42,8	39,6	34,6	32,8	33,1	31,0	30,0	30,7	31,2	31,2
	29,4	37,0	42,0	35,1	37,6	46,2	48,9	53,9	53,3	52,0
Внутренний водный										
Млн. т.	42,1	19,3	14,8	9,0	7,1	4,4	4,3	4,8	5,4	6,9
%	28,9	18,2	18,0	9,6	8,1	6,6	7,0	8,4	10,3	11,5
Автомобильный										
Млн. т.	44,4	32,3	21,0	43,4	39,0	22,9	18,2	13,1	12,3	11,9
%	30,5	30,4	25,5	46,4	44,3	34,1	29,6	23,0	21,0	19,8
Итого млн. т.	145,5	106,1	82,3	93,5	88,1	67,1	61,4	56,9	57,9	60,0

Неспособность руководителей автотранспортных предприятий справиться с нарастающими трудностями привела к кризису управляемости микросистем. Традиционные подходы к управлению в стабильных условиях хозяйствования обнаружили свою несостоятельность.

Возникла необходимость крупных структурных изменений в автотранспортном комплексе, совершенствование системы государственного регулирования.

От слаженной централизованной системы управления автомобильным транспортом был осуществлен переход к децентрализации управления и контроля за работой автомобильного транспорта. Значительная доля функций регулирования автомобильным транспортом была передана на региональный уровень управления.

В работе проанализированы многовариантные схемы государственного регулирования автомобильным транспортом различных регионов – административно-отраслевыми государственными организациями и территориальными отраслевыми хозяйственными организациями, наделенными соответствующими полномочиями.

Новые экономические условия, усиливающаяся конкуренция на рынке грузоперевозок явились предпосылками для создания объединяющих структур в автотранспортом комплексе.

Создание объединяющих структур в автотранспортном комплексе вызвано необходимостью защиты интересов участников в условиях развивающегося рынка транспортных услуг.

Система управления, основанная на добровольном принципе управления имуществом, не предусматривает ни взаимной ответственности, ни взаимных прав не является эффективной в региональном автотранспортом комплексе. При решении проблем выживания и развития в условиях динамично развивающейся внешней среды большую актуальность приобретает формирование организационных структур более высокого порядка – корпоративных структур.

Как направление повышения эффективности корпоративного управления в региональном автотранспортном комплексе автором предложен организационный подход к совершенствованию корпоративных отношений, в частности рассмотрены особенности таких составляющих корпоративных отношений как состав собственников, тип организационной структуры, разделение функций, взаимосвязь подразделений, архитектура коммуникаций, социально-психологические факторы корпоративного управления в региональном автотранспортном комплексе.

Особое внимание уделено организационной структуре корпорации в региональном автотранспортном комплексе, которая предполагает самостоятельность автотранспортных предприятий в осуществлении производственно-хозяйственной деятельности; решение задач маркетинга, определения ин-

вестиционной, технической политики, развитие персонала возложено на управляющую компанию. Высшее руководство корпорации определяет стратегию, автотранспортные предприятия– участники планируют свою деятельность исходя общей стратегии корпорации (см.рис.2).

В целях совершенствования системы внутрикорпоративного планирования разработаны методические рекомендации по бизнес-планированию для автотранспортных предприятий, определены приоритетные направления процесса бизнес - планирования для автотранспортных предприятий, разработана схема, отражающая информацию, являющуюся основой на том или ином этапе разработки бизнес-плана и выходную информацию, выявлены особенности бизнес - планирования автотранспортного предприятия (см.табл.5).

Таблица 5

Особенности бизнес-плана автотранспортного предприятия

Традиционный бизнес-план	Бизнес-план развития автотранспортного предприятия
<ul style="list-style-type: none"> - Описание продукта (услуги); - Описание дел в отрасли, товарные рынки; - Описание конкурентов, выбор конкурентной стратегии; - Производственный план; - План маркетинга; - Организационный план; - Финансовый план; - Оценка риска и мероприятия по его снижению. 	<ul style="list-style-type: none"> - Экономическая оценка провозных возможностей автотранспортного предприятия - Конкурентный анализ, выбор конкурентной стратегии; - План маркетинга; - Производственный план - Организационный план - План социального развития коллектива - Финансовый план - Оценка риска и мероприятия по его снижению.

Особое внимание, на наш взгляд, при разработке бизнес-плана автотранспортного предприятия необходимо уделять экономической оценке провозных возможностей автотранспортного предприятия и плану социального развития коллектива в силу особенностей корпоративной культуры.

Кроме того, автором предлагается последовательность разработки бизнес-плана для автотранспортного предприятия (см.табл.6).

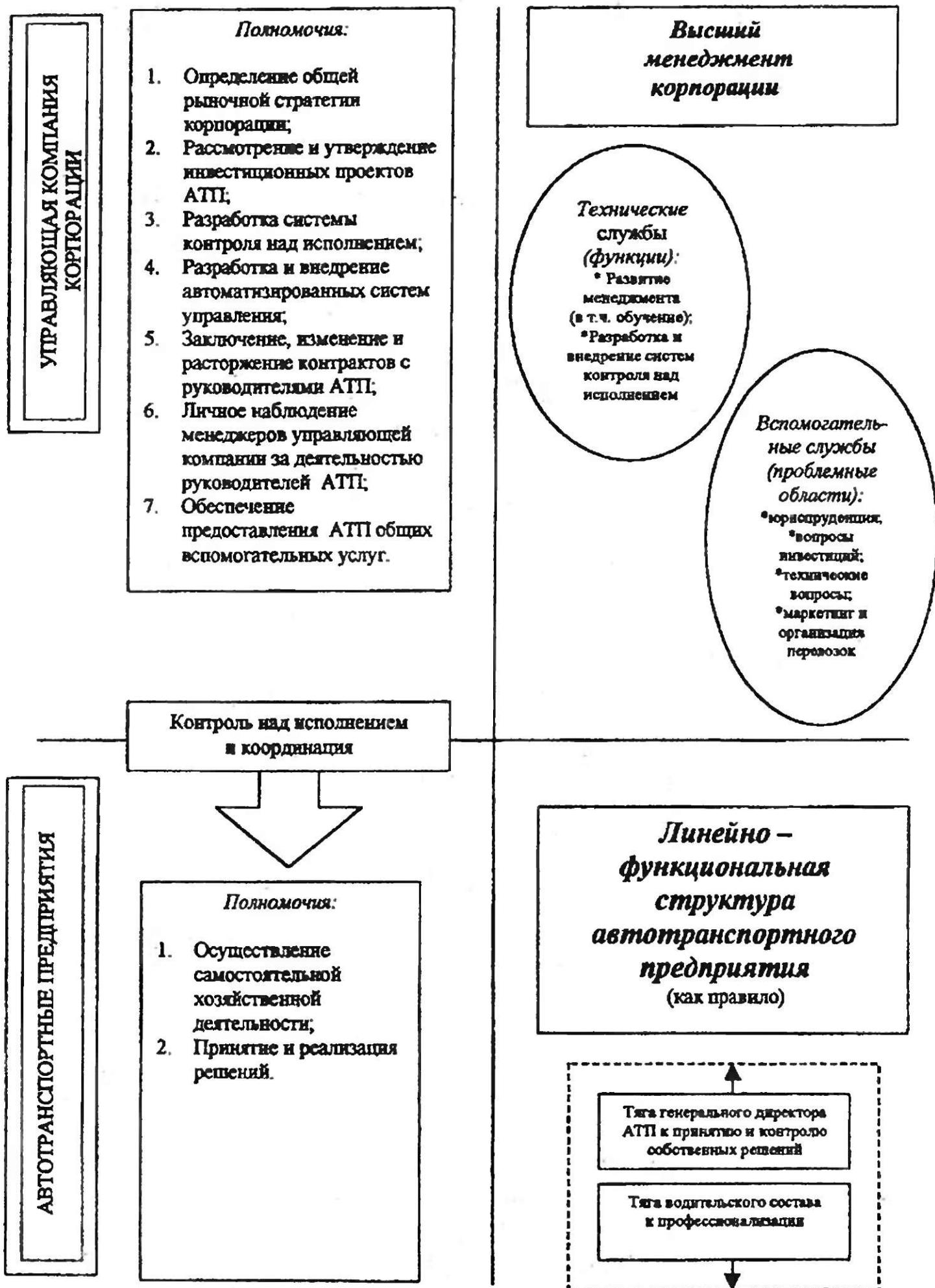


Рис.2 Организационный подход к совершенствованию корпоративных отношений в региональном автотранспортном комплексе

**Последовательность разработки бизнес-плана
для автотранспортного предприятия**

Этап разработки бизнес-плана для автотранспортного предприятия	Основа для разработки	Полученная информация
I	2	3
I. Прогнозирование спроса на автотранспортные услуги	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тенденции развития экономики; 2. Промышленная политика; 3. Структурные сдвиги в промышленности; 4. Экономическое положение предприятий-грузоотправителей и предприятий – грузополучателей 	<p>Объем и структура спроса:</p> <ul style="list-style-type: none"> - по времени; - по видам груза; - по клиентам; - по направлениям; - сезонные колебания
	<ol style="list-style-type: none"> 5. Размещение производства и источников сырья в регионе и примыкающих территориях; 6. Тенденции развития других видов транспорта. 	
II. Анализ и прогнозирование собственных возможностей автотранспортного предприятия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Состояние подвижного состава; 2. Провозные возможности (на основе рядов динамики объема перевозки грузов или грузооборота); 3. Использование универсального и специализированного подвижного состава 	<p>Соответствие провозных возможностей прогнозируемому спросу на автоперевозки;</p> <p>Соответствие структуры подвижного состава структуре перевозимых грузов;</p> <p>Надежность подвижного состава</p>
III. Конкурентный анализ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перечень и объем автотранспортных услуг, предлагаемых другими предприятиями; 2. Определение провозных возможностей и тенденций их развития в регионе; 3. Определение доли рынка автотранспортных услуг ведущих автотранспортных предприятий – конкурентов; 4. Определение конкурентных областей (надежность, условия оказания автотранспортных услуг, тарифная политика); 5. Определение политики поведения на рынке предприятий-конкурентов. 	<p>Выявление конкурентных преимуществ данного автотранспортного предприятия;</p>

1	2	3
IV. План маркетинга	Конкурентный анализ, Прогноз спроса на автотранспортные услуги	Разработка ценовой политики, научно-технической политики, взаимоувязанных с рыночной конъюнктурой, Разработка нового механизма взаимоотношений и взаимодействия с клиентами, населением, местной администрацией
V. Производственный план	Производственная программа по техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава; Себестоимость автотранспортных услуг	Прогнозирование потребности: - в материальных ресурсах; - финансовых ресурсах; - людских ресурсах.
VI. Организационный план	Определение ответственных лиц и их взаимодействие	Схема эффективных коммуникаций
VII. План социального развития персонала	Производственные и социальные конфликты	Направления повышения мотивации персонала и стимулирования труда (морального, материального); Направления улучшения группового взаимодействия
VIII. Финансовый план	Производственный план; План затрат; Налоговое законодательство.	План движения денежных средств; Прогноз финансовых результатов; Прогноз баланса; Потребность в финансовых ресурсах
IX. Оценка рисков и мероприятия по его снижению	Отрицательные воздействия внешней среды (экономика, политика, общество, экология, погодные условия и т.д.) и внутренней среды (уровень надежности подвижного состава, соблюдение правил БДД)	Оценка рисков после проведения мероприятий по их снижению, страхование рисков

Публикации по теме диссертации

1. Миннуллин Д.В. Система повышения квалификации руководителей предприятий ОАО «Корпорация «Татавтотранс»// Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики: Тезисы докладов итоговой научно-практической конференции.-Казань: Издательство КФЭИ, 2001.
2. Миннуллин Д.В. Особенности развития системы государственного регулирования автомобильного транспорта Республики Татарстан // Автомобильный транспорт.-2002.-№2.-С.2-3
3. Миннуллин Д.В. Факторы повышения эффективности деятельности предприятий ОАО «Корпорация «Татавтотранс» // Автомобильный транспорт.-2002.-№3.-С.16-17
4. Миннуллин Д.В. Развитие транспортного комплекса Республики Татарстан // Экономический вестник Республики Татарстан.- 2001.-№4.-С.5-7
5. Миннуллин Д.В. Бизнес-план. Методика составления для автотранспортных предприятий Республики Татарстан.-Казань.: Издательство «ДАС», 2002.
6. Миннуллин Д.В. Экономический эффект от перехода автотранспортных предприятий ОАО «Корпорация «Татавтотранс» на уплату единого налога на вмененный доход для определенных видов деятельности // Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики: Тезисы докладов итоговой научно-практической конференции.-Казань: Издательство КГФЭИ, 2002.