

Ефективність формування транскордонного потенціалу регіону в цілому та його окремих елементів залежить від чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. До першої групи чинників можна віднести: рівень соціально-економічного розвитку прикордонних регіонів, політична стабільність, розвиток інфраструктури регіону, забезпеченість матеріальними ресурсами, структура промисловості, кліматичні умови, ефективність взаємодії господарчих суб'єктів із владними органами. До чинників зовнішнього середовища належать такі: діяльність міжнародних організацій, міжнародне законодавство, рівень конкуренції на міжнародних ринках, пересування факторів виробництва. Зазначені чинники здійснюють значний вплив на формування транскордонного регіону, який може мати як, позитивний, так і негативних характер. Основною формою реалізації транскордонного потенціалу в сучасних умовах є транскордонні кластери. За думкою науковців [9, с. 214], під транскордонними кластерами розуміють добровільне об'єднання незалежних компаній, асоційованих інституцій, інших суб'єктів транскордонного співробітництва, які географічно зосереджені у транскордонному регіоні, співпрацюють та конкурують, спеціалізуються у різних галузях, пов'язані спільними технологіями та навичками і взаємодоповнюють одна одну для виготовлення спільного продукту чи послуги, що у кінцевому підсумку дає можливість отримання синергетичних та мережевих ефектів, дифузії знань та навичок.

Сьогодні в Україні вже існує декілька транскордонних кластерів, які мають різну спеціалізацію: в сфері проектування та будівництва, в туристично-рекреаційній сфері, наукові кластери тощо. Але реалізація транскордонного потенціалу регіонів України передбачає поглиблення зв'язків між суб'єктами транскордонного співробітництва у кластерах та розширення чисельності кластерів у багатьох сферах.

**Висновки.** Результатами реалізації транскордонного потенціалу регіону, заснованого на кластерній моделі взаємодії між суб'єктами транскордонного співробітництва, є ефекти: економічні, соціальні та екологічні.

До економічних ефектів реалізації транскордонного потенціалу належать: підвищення темпів виробництва промислової продукції, зростання експорту, зростання валового регіонального продукту тощо.

До соціальних ефектів реалізації транскордонного потенціалу регіону доцільно віднести такі: підвищення рівня та якості життя населення, забезпечення зайнятості, позитивний приріст населення тощо.

Екологічні ефекти реалізації транскордонного потенціалу передбачають покращення стану навколишнього середовища, ефективне використання природних ресурсів тощо.

#### Література

1. Мікула Н. А. Міжтериторіальне та транскордонне співробітництво : [монографія] / Н. А. Мікула. – Львів : ІРД НАН України, 2004. – 395 с.
2. Макогон Ю. В. Форми и направления межрегионального трансграничного сотрудничества / Ю. В. Макогон, В. И. Ляшенко. – Донецк : ДонНУ, 2002. – 271 с.
3. Транскордонне співробітництво та розвиток транскордонних кластерів : зб. наук.-аналіт. матер., нормативно-правових актів та метод. рекомендацій з питань транскордонного співробітництва та розвитку транскордонних кластерів / [за ред. В. С. Куйбіди, А. Ф. Ткачука, В. В. Толкованова]. – К. : Крамар, 2009. – 242 с.
4. Студенніков І. Транскордонне співробітництво як крок до визначення концепції регіональної політики // На шляху до Європи. Український досвід євро регіонів / [за ред. С. Максименка та І. Студеннікова]. – К. : Логос, 2000. – 224 с.
5. Зелінська О. Планування просторового розвитку прикордонних територій як один з напрямів європейського транскордонного співробітництва / О. Зелінська // Економіст, № 2, 2010. – С. 47–51.
6. ЗУ “Про транскордонне співробітництво” від 24.06.2004 р., № 1861–ІV. – [http // www. rada. gov. ua](http://www.rada.gov.ua).
7. Хомяков В. І. Управління потенціалом підприємства / В. І. Хомяков, І. В. Бакум. – К. : Кондор, 2007.
8. Формування та оцінювання потенціалу підприємства : [навч. посібник] / Т. В. Калінеску, Ю. А. Романовська, С. Ф. Большенко, О. В. Маслош. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 352 с.
9. Транскордонне співробітництво та розвиток транскордонних кластерів : [збірник / за ред. В. С. Куйбіди, А. Ф. Ткачука, В. В. Толкованова]. – К. : Крамар, 2009. – 242 с.

УДК 075.8

В. Т. ДЕНИСОВ, С. Ю. ЧАНЬШЕВА  
Саратовский государственный социально-экономический университет

### ВОЗДЕЙСТВИЕ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

*Данная статья посвящена определению степени воздействия факторов внешней и внутренней сред на формирование механизма и управление внешнеэкономической деятельности промышленного предприятия. Дается анализ взаимодействия элементов окружения предприятия, а также рекомендации по разработке мероприя-*

тий по превентивному предупреждению негативных изменений. На примере ЗАО "Тролза" рассматривается специфика предприятий-производителей троллейбусов при воздействии факторов внешней и внутренней среды на развитие внешнеэкономической деятельности предприятия.

*This article is devoted to defining the impact of factors of internal and external environments on the formation mechanism and management of foreign economic activity of industrial enterprises. An analysis of the interaction of elements surrounding the company, as well as recommendations for the development of measures to prevent negative changes is provided. On the example of JSC Trolza it is considered the specifics of enterprises producing trolleybuses under the influence of factors of the external and internal environment on the development of foreign economic activity of enterprises.*

Эффективное управление промышленным предприятием – есть залог будущего успеха. Однако, такая эффективность управления подразумевает формирование отлаженного механизма взаимодействия множества звеньев одной цепи. Такой механизм представлен наличием двух основных подсистем – это организация управления и экономические взаимоотношения участников внутренней и внешней среды. При наличии данных компонентов, предприятие всегда может адекватно реагировать на конъюнктурные изменения, способные существенно повлиять на функционирование всего предприятия.

Факторы внутренней среды, как правило, представляют собой предсказуемый результат управленческих решений внутри предприятия, в то время, как факторы внешней среды, находящиеся вне предприятия, могут оказывать серьезное влияние на его успех. Внутренние факторы – прогнозируемые и просчитанные возможности и пути достижения той или иной цели предприятия, или отдельного подразделения. Безусловно, что возможно принятие неправильного решения, которое может повлечь серьезные последствия для предприятия, однако, в совокупности, участники внутренней среды наделены достаточным количеством необходимой параметральной информации, инструментов, технологий для успешного преодоления поставленной задачи. Во внешней среде, все гораздо сложнее, так как абсолютный успех невозможно просчитать по причине непостоянности внешней среды.

Для понимания последнего необходимо точно определить границы и элементы внутренней и внешней среды. Внутренняя среда – структура управления, ресурсы, финансы, персонал, производственные процессы. Внешняя среда – поставщики, конкуренты, потребители, государство. К этому нужно добавить, что при данном разграничении нельзя не учитывать влияния социальной и политической обстановки, экономического состояния государства, научно-технического прогресса.

Представленная упрощенная система взаимодействия факторов внешней и внутренней среды применима не только для предприятий, работающих на внутреннем рынке, но и на внешнем. Здесь необходимо отметить, что наличие зарубежного контрагента, привносит в характеристику внешних факторов изменения и дополнения. Это касается не только политико-экономического состояния страны-участницы внешнеэкономической деятельности промышленного предприятия, но и конкретные законодательные, налоговые, валютные, транспортные барьеры, преодоление которых является необходимым допущением для выхода на внешний рынок [1, с. 124].

Анализ элементов внешней среды позволяет контролировать предприятие, осуществляющему внешнеэкономическую деятельность, изменения, происходящие за пределами границ внутренней среды, а также получить важные результаты, которые, впоследствии, становятся инструментом в разработке системы раннего предупреждения негативных изменений, в прогнозировании возможностей и на выходе представляет уже обоснованную и адекватную по отношению к внешней среде стратегии поведения предприятия на внешних рынках. По мнению И.В. Масловой, факторами, оказывающими влияние на функционирование механизма управления промышленным предприятием являются следующие (представлены по мере убывания) [2, с. 27]: экономические факторы, политические факторы, рыночные факторы, международные факторы, технологические факторы, конкуренция, социальное поведение.

Такая градация, представленная И.В. Масловой, по нашему мнению, имеет место для существования. Однако, так же, как стремительно изменяется внешняя среда, изменяется значимость и степень влияния перечисленных факторов. На наш взгляд, технологические факторы на сегодняшний день – одна из актуальнейших проблем промышленного производства. Технологическое отставание, критическая степень износа производственных мощностей, готовность или неготовность предприятия к техническому перевооружению – все это выдвигает технологические факторы на передний план, при этом, не умаляя значимости других вышестоящих элементов.

Итак, основным результатом работы по выявлению факторов внутренней и внешней сред, их взаимодействия позволяет предприятию определить конкретный тип внешней среды, который присутствует на конкретном внешнем рынке. Выделим основные:

- стабильная внешняя среда – наличие долгосрочных перспектив развития предприятия на данном рынке, высокий уровень конкуренции, стабильное ценообразование без резких скачков, умеренные риски;
- изменчивая внешняя среда – на рынке присутствует повышенная неустойчивость и непредсказуемость, связанная с социально-экономическим положением государства; высокий предпринимательский риск; повышенные требования механизма управления к гибкости и выживаемости;
- предсказуемая внешняя среда – устойчивое социально-экономическое положение государства, высокий уровень конкуренции, позволяет спрогнозировать возможные риски и просчитать возможные результаты.

Нельзя не отметить, что такое разграничение является достаточно условным, и в любой момент возможен переход от одного типа к другому. Это связано с изменениями рыночных условий, глобальных преобразований в экономике государств-участниц ВЭД, в политических отношениях государств, природными катаклизмами и другими процессами, напрямую или косвенно оказывающих свое влияние на устойчивое функционирование промышленного предприятия.

Исследуемые объекты машиностроения являются малоизученными, однако, на примере конкретного предприятия-изготовителя троллейбусов можно определить характерные для этих производителей факторы внешней и внутренней среды, их влияние на управление и развитие внешнеэкономической деятельности.

Во внутригородских перевозках городской электротранспорт в среднем обеспечивает перевозку 60–80 % пассажиров, в т.ч. более 40 % приходится на долю троллейбусов. На мировом рынке троллейбусов в настоящее время присутствуют в основном следующие производители троллейбусов: ЗАО “Тролза”, ПО “Белкоммунмаш”; “Шкода”; “ИКАРУС”; “Неоплан”; “Ван Хулл”; “Мерседес”; “Вольво”.

Одним из ведущих предприятий производства троллейбусов является ЗАО “Тролза”, расположенный в Саратовской области и выпускающий беспрецедентное в мировых масштабах количество моделей (6 моделей), разных ценовых категорий. Несмотря на это, предприятие стремительно теряет свои позиции на рынке. В таблице 1 приведены данные по изменению доли рынка ЗАО “Тролза”.

Таблица 1

**Данные о доле рынка ЗАО “Тролза” на рынке России и стран СНГ**

Предприятие-производитель троллейбусов	2006 г.	Доля, %	2007 г.	Доля, %	2008 г.	Доля, %
<b>Рынок РФ</b>						
ЗАО “Тролза”, Саратовская обл.	337	69,48	351	65,0	362	57,64
ОАО “ТАЭлектро”, Вологодская обл.	76	15,67	122	22,59	134	21,34
ЗАО “Волгоградский завод Трансмаш”	28	5,78	10	1,85	9	1,44
ОАО “Башкирский троллейбусный завод”	44	9,07	56	10,37	65	10,35
ООО “Ликийский автобусный завод”	0	00,0	1	0,19	58	9,23
Всего:	485	100	540	100	628	100
<b>Россия и СНГ</b>						
ЗАО “Тролза”, Саратовская обл.	337	42,66	351	35,63	362	34,5
ОАО “ТА Электро”, Вологодская обл.	76	9,62	122	12,39	134	12,7
ЗАО “Волгоградский завод Трансмаш”	28	3,54	10	1,02	9	0,9
ОАО “Башкирский троллейбусный завод”	44	5,57	56	5,69	65	6,2
ООО “Ликийский автобусный завод”	0	00,0	1	0,19	58	5,5
УП ПО “Белкоммунмаш”	175	22,15	174	17,76	262	25,0
АО “Литан”	45	5,7	42	4,26	48	4,6
РУП “МАЗ”	1	0,13	106	10,76	0	0
АО “ЗКТ” г. Львов	84	10,63	123	12,49	112	10,6
Всего	790	100,0	985	100,0	1050	100

Из таблицы 1 видно, что на внутреннем рынке ЗАО “Тролза” является безусловным лидером, однако на внешних рынках, представленных странами СНГ, предприятие встречается с серьезными конкурентами в лице УП ПО “Белкоммунмаш”, АО Львовский “ЗКТ”, ОАО “ТА Электро”, РУП “МАЗ”.

Анализ троллейбусного рынка, с точки зрения технического уровня, требуемых на рынке троллейбусов, который определяется, в первую очередь, его ценой, показывает, что место ЗАО “Тролза” и его потенциальные возможности на мировом рынке троллейбусов оцениваются и определяются, исходя из уже сложившегося рынка разделения и реальных технических и финансово-экономических возможностей предприятия.

Весь мировой рынок троллейбусов условно разбивается на отдельные сегменты, характеризующиеся техническим уровнем применяемой там техники и соответственным уровнем цен.

Таблица 2

**Сегментирование мирового рынка троллейбусов**

Средний уровень техники – низкий уровень цен	Современная техника, средний и высокий уровень цен	Современная и суперсовременная техника – высокий уровень цен
Россия (кроме г. Москвы) страны СНГ Восточная Европа (Венгрия, Польша, Болгария, Румыния); Азия (Монголия, Китай)	Юго-Восточная Европа (Греция); Латинская Америка (Аргентина, Колумбия, Чили, Бразилия)	Западная Европа; Северная Америка и Канада; Австралия; Япония

На рынке России в настоящее время, исходя из платёжеспособного спроса (не более 600 троллейбусов), в основном требуются троллейбусы марки ЗиУ-682Г и его модификации. Хотя и на этом рынке всё чаще предъявляются конкретные технические требования к выпускаемым троллейбусам. Обособленно здесь стоит город Москва, финансовая стабильность которой позволяет сделать заказ на троллейбусы под свои технические требования (ЗиУ-682Г-016, Тролза 5264-01 “Столица”) или закупить современные и суперсовременные троллейбусы (например, фирмы “Бредо”, Италия).

Аналогичная ситуация сложилась и на рынках стран СНГ, хотя некоторые из них уже готовы приобретать и современные троллейбусы по среднему уровню цен, понимая, что они им станут дешевле и комфортабельнее в эксплуатации. Другой особенностью этих стран является стремление к совместному производству троллейбусов, используя только сырьё предприятия или путем “отверточной” сборки.

Что касается европейских стран, то там предъявляются очень жесткие требования к качеству троллейбусов:

– кузов троллейбуса должен служить не менее 15 лет, гарантия на оборудование должна составлять не менее 5 лет. Окраска кузова должна производиться на современном покрасочном оборудовании с выходными данными окраски на уровне легкового автомобиля;

– кузов троллейбуса должен иметь современный дизайн, эргономика рабочего места водителя и пассажирского помещения должна быть доказана сертификационными центрами;

– троллейбусы должны быть оборудованы системой автономного хода, навигационной GPS-системой, бортовым компьютером с контролем работы всего оборудования, видеоконтролем салона, автоматическим подъемником для инвалидов колясок и др.

Конечно, стоимость троллейбусов, соответствующих перечисленным требованиям, значительно, превышает стоимость троллейбусов производства ЗАО “Тролза”. Задача предприятия – создать модель, соответствующую вышеперечисленным требованиям, и начать ее продвижение путем представления на международных выставках, проходящих на территории данных стран.

На рынках другой группы финансово-устойчивых стран таких, как Венгрия, Польша, Румыния, Чехия, также предъявляются повышенные требования к техническому уровню троллейбусов. Перспективы сбыта на данных рынках пока невелики. На сегодняшний день самым доступным предложением являются троллейбусы, выпускаемые под марками Skoda и Solaris.

Для ЗАО “Тролза” наибольшие возможности сбыта находятся в финансово-дефицитных странах таких, как Босния, Герцеговина, Болгария, Словакия, Сербия, так как предприятие ранее уже поставляло туда свою продукцию и данные страны из-за дефицитности бюджетов не могут рассчитывать на дорогие высококачественные машины. Вопросы поставки троллейбусов в эти страны связаны с выделением финансирования из фондов Евросоюза и целевыми кредитными линиями.

Итак, анализ деятельности ЗАО “Тролза”, занимающимся выпуском троллейбусов показал наличие очевидных внешних барьеров, как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Такими барьерами являются наличие высоких требований к качеству выпускаемой продукции, невостребованность продукции на рынке, неготовность государства осуществлять обновление городского автопарка, рост конкуренции, стремление других государств к закупке деталей и комплектующих для последующего сборочного производства. Также можно выделить специфичные для данной отрасли факторы, обеспечивающие успех на рынке: способность к быстрому реагированию на изменение требований, предъявляемых потенциальными потребителями, повышение качества производимой продукции, готовность и возможность к обновлению модельного ряда, участие в государственных программах по поддержанию развития экологически чистого вида транспорта.

Из сказанного, очевидно, что если данные требования не будут в ближайшее время учтены на предприятии, оно также стремительно будет терять позиции на рынке, уже имеющемся, не говоря уже о новых перспективных рынках.

Данный вопрос касается не только генерального управления компанией, но и также всех отделов, входящих в структуру управления, так как только сплоченная, отлаженная работа каждого отдельного звена позволит в совокупности принести высокие результаты в достижении поставленной цели. Для этого необходимо тщательно оценивать факторы как внешней, так и внутренней среды, выносить из этого результаты, формировать стратегию поведения на внешнем рынке, разрабатывать алгоритм превентивного управления изменениями, а также улучшать качество производимой продукции, заботиться о сохранении рыночной доли и работать на благо своего потребителя. Только так возможно достичь успеха в деятельности сложного механизма с множеством звеньев, взаимосвязей, участников, чем и является предприятие.

### Литература

1. Внешнеэкономическая деятельность предприятия / Под ред. Л. Е. Стровского. – Изд. 3-е, пер. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
2. Маслова И. В. Анализ воздействия стратегических факторов внешней и внутренней среды на функционирование систем управления предприятием / И. В. Маслова // Вестник ВГТУ, 2001.