

**Ольга Богданівна МНИХ**

доктор економічних наук,  
професор,  
Національний університет «Львівська політехніка»

**Ірина Михайлівна ДАВИДОВИЧ**

аспірантка,  
Національний університет «Львівська політехніка»

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАТ НА ДОСЛІДЖЕННЯ І РОЗРОБКИ ТА  
ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТРАНСПОРТНОГО  
МАШИНОБУДУВАННЯ**

Мних, О. Б. Підвищення ефективності витрат на дослідження і розробки та диверсифікація вітчизняного підприємства транспортного машинобудування [Текст] / Ольга Богданівна Мних, Ірина Михайлівна Давидович // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. – Том 27. – № 2. – С. 172-181. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Доведено актуальність проблеми підвищення ефективності витрат на дослідження і розробки в умовах розбудови ринкової інноваційної економіки України. Визначено тренди їх зростаючих обсягів, що не корелюють із динамікою показників реалізованої інноваційної продукції в Україні. Охарактеризовано якісні зміни зовнішнього середовища функціонування підприємств транспортного машинобудування. Доведено, що втрата традиційних ринків збуту в конкурентному середовищі стала основною причиною впровадження диверсифікації діяльності підприємств. Відсутність системних реальних реформ в економіці стала поштовхом для поєднання різних видів діяльності, які не пов'язані з основною спеціалізацією і технологією виробництва кінцевого продукту. Побудовано тренди і оцінено наслідки процесів диверсифікації на прикладі лідерів транспортного машинобудування. Доведено, що при посиленні зовнішніх та внутрішніх загроз актуальними є питання формування альтернативних стратегій диверсифікації ринків для підприємств транспортного машинобудування. Визначено напрямки наукових досліджень, які повинні бути орієнтовані для цілей технологічної диверсифікації підприємства у галузі машинобудування.*

**Ключові слова:** дослідження та розробки; ринок; інновації; інженерія; економічна ефективність; диверсифікація.

---

**Olha Bohdanivna MNYKH**

Doctor of Economics,  
Professor,  
National University "Lviv Polytechnic"

**Iryna Mykhaylivna DAVYDOVYCH**

PhD Student,  
National University "Lviv Polytechnic"

## **INCREASING THE EFFICIENCY OF EXPENDITURE FOR RESEARCH AND DEVELOPMENT AND DIVERSIFICATION OF THE NATIONAL COMPANY OF TRANSPORT MACHINE BUILDING**

### **Abstract**

*The urgency of the problem of increasing the cost effectiveness of research and development in the conditions of development of the market innovative economy of Ukraine are proved. The trends of growing costs of research and development, which do not correlate with the dynamics of indicators of realized innovative products in Ukraine, are determined. The characteristic of qualitative changes of external environment of functioning of enterprises of transport machine building is given. It is proved that the loss of traditional markets in a competitive environment has become the main reason for the introduction of enterprise diversification. The lack of systemic real reforms in the economy is an impetus for combining different types of activities that are not related to the basic specialization and technology of the production of the final product. Trends are constructed and an assessment of the consequences of diversification processes is given on the example of the leaders of the transport engineering industry. It is proved that with the strengthening of external and internal threats the issues of the formation of alternative market diversification strategies for enterprises of transport machine-building are relevant. The directions of scientific research, which should be oriented for the purposes of technological diversification of the enterprise in the field of mechanical engineering, are determined.*

**Keywords:** *research and development; market; innovation; engineering; cost efficiency; diversification.*

**JEL classification:** M210

---

### **Вступ**

Сучасний діловий світ демонструє тісну взаємодію чинників формування економічного простору різних суб'єктів господарювання, структурно-функціональних, технологічних, соціальних, політико-правових відносин і комунікаційних стосунків. Відсутність дієвого механізму державного стимулювання інноваційної активності підприємств стала вагомою причиною кризи транспортного машинобудування та появи нових джерел соціально-економічних проблем, що погіршують ринкові позиції товаровиробників у суміжних галузях. За умови високого рівня відкритості української економіки (відношення експорту та імпорту до ВВП у 2016р. складало 104 %) підприємство вишукує можливості для підтримання життєдіяльності в різних напрямках економічної діяльності та експорту продукції, яка априорі не може бути високотехнологічною при зношеності основних фондів у промисловості більше ніж на 80 % (в галузі залізничного транспорту – більше ніж на 90 %). Перед менеджерами стоять нові виклики щодо гнучкості маркетингових рішень, які базуються на дослідженні можливостей розвитку маркетингового потенціалу на різних етапах диверсифікації ринків і видів діяльності підприємства, як процесів взаємопроникнення бізнесу у різні сфери суспільного життя, що розширює межі економіки знань.

У новому тисячолітті економіка України й надалі знаходиться на рівні 3-4 технологічних укладів, існують значні розриви в рівні міжгалузевої та внутрішньогалузевої конкурентоспроможності ринкових суб'єктів. Пошук нових сфер більш ефективного використання людського і промислового капіталу, розроблення різних моделей диверсифікації ринків і видів діяльності, використання раніше здобутого виробничого і маркетингового досвіду для освоєння нових видів економічної діяльності викликає науково-практичний інтерес на сучасному етапі розгортання економічних реформ. Особливо актуальними є проблеми розвитку технологічної (або спорідненої) диверсифікації високотехнологічних компаній, які генерують доходи як від продажу спеціалізованої продукції, так і розширення спектру інтелектуальних післяпродажних послуг маркетингового і логістичного характеру. Неспоріднена або технологічно не пов'язана диверсифікація у більшості випадків є реакцією виробників на кризові явища в країні і проводиться задля виживання в несприятливих ринкових умовах. Про це свідчать результати досліджень інновацій та різних типів диверсифікації закордонних і вітчизняних вчених, таких, як І.

Барінова, С. Ілляшенка, О. Ковінько, Г. Пересадько, Н. Чухрай та ін. [1-8]. Практичний інтерес викликає також політика управління різновекторним диверсифікованим бізнесом. Така політика, як показує світовий досвід, базується на дослідженні процесів взаємодії інфраструктурних, технологічних і продуктових інновацій, вивченні можливостей формування і розвитку маркетингового та логістичного потенціалу, виявленні імпульсів (рухомих сил) діяльності (driving forces), оптимізації видів діяльності виробництва з урахуванням факторів ризику тощо.

### Мета статті

Метою статті є доведення актуальності проблеми підвищення ефективності витрат на дослідження і розробки, що пов'язано з процесами диверсифікації, проведення комплексного маркетингового аналізу диверсифікації підприємств транспортного машинобудування і динамічний аналіз наслідків диверсифікації підприємств транспортного машинобудування.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Теоретичні прорахунки в процесі трансформації економіки України, відсутність дієвого державного механізму стимулювання інноваційної діяльності та імітація реформ спричинили глибокі структурно-функціональні деформації стратегічно важливих галузей народного господарства, в тому числі й машинобудування, які поглиблюються останніми роками через домінування вибору короткострокових цілей максимізації доходів і прибутку, порушення рівноваги між виробництвом і споживанням, посилення тиску критичних факторів виробництва, зокрема енергетичних. Амбітні плани щодо перспектив розвитку економіки президента П. Порошенка в «Стратегії- 2020» [9] передбачають залучення іноземних інвестицій на суму 40 млрд дол., що сприятиме поживленню економіки і підвищенню кредитного рейтингу України за зобов'язаннями в іноземній валюті до 2020 р. до рівня «ВВВ» за шкалою Standard & Poor's (з «В-» в 2016 р. – до «ВВВ»), а також зниженню рівня інфляції з 12,4 % у 2016 р. – до 1,7 % у 2020 р. Проте під таку програму не створено відповідної економічної стратегії розвитку системотвірних галузей, які спроможні були б проявити себе як рушійна сила структурних перетворень на всіх етапах створення суспільних цінностей, до яких, зокрема, належить машинобудування. Крім того, гальмуючим чинником для впровадження вищезазначеної стратегії є розширення масштабу дії корупційних схем у країні, адже за даними міжнародного дослідження, проведеного і опублікованого агентством Ernst&Young, яке охоплювало 41 країну (Європу, Близький Схід, Індію та Африку (ЕМЕІА), «Україна за два роки піднялася на 7 сходинок у рейтингу корупції в бізнесі і посіла перше місце» [10]. Через пасивність інноваційної діяльності більшості промислових підприємств технологічні інновації, на жаль, ще не стали системотвірним чинником і рушійною силою прогресивних структурно-функціональних зрушень, які б розширили економічний простір спорідненої або пов'язаної диверсифікації виробництва. Питома вага обсягу виконаних наукових і науково-технічних робіт у ВВП в 2015 р. була найнижчою за 2000-2015 рр. і складала лише 0,64 % від ВВП, а тих підприємств, що займалися інноваціями, – коливалася за цей же період від 11 % до 18 % [11]. Як видно з рис. 1, за 2000-2015 рр. витрати на дослідження і розробки в середньому зростали щорічно на 112,3 млн грн.

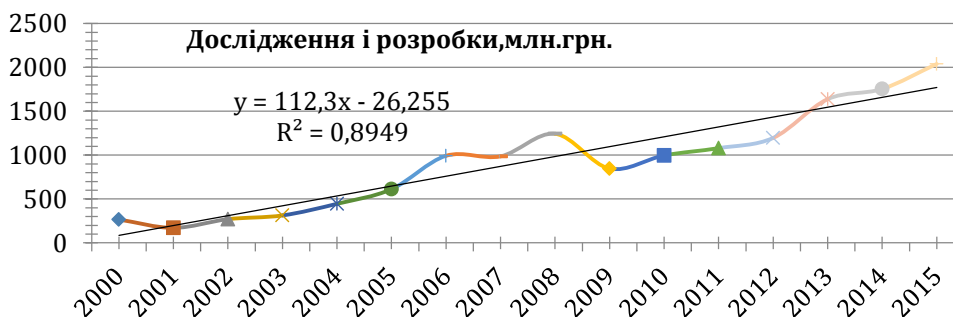


Рис. 1. Зростаюча динаміка витрат на дослідження і розробки в Україні за 2000-2015 рр.

\*Побудовано авторами на основі [11].

Згідно з МСБО, витрати на дослідження та розробки мають містити всі витрати, які безпосередньо пов'язані з дослідженнями та розробками або які можуть бути обґрунтовано віднесені до такої діяльності [12]. Проте лише частина з тих витрат вважається активом, якщо: продукція або технологічний процес чітко ідентифіковані; підприємство має намір не тільки виготовляти, але й постачати на ринок новостворену продукцію чи технологічний процес; якщо інноваційний проект має відповідне ресурсне забезпечення на всіх етапах його впровадження аж до завершення; існують незадоволені потреби на ринку на таку продукцію чи технологічний процес.

---

Зміна витрат у сфері D&R за досліджуваний період не корелювала із динамікою показників реалізованої інноваційної продукції, адже їх питома вага у загальному обсягу промислової продукції щорічно знижувалася і впала за цей же період від 9,4 % у 2000 р. до 1,4 % у 2015 р. (за весь період 2009-2015 рр. питома вага такої продукції була меншою ніж 5 %). Це можна пояснити різними причинами, які були виявлені нами на основі узагальнення практики діяльності українських машинобудівних підприємств і якісного аналізу змін у зовнішньому середовищі:

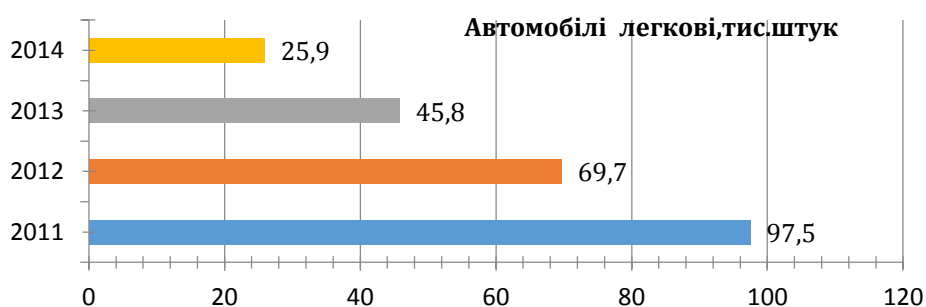
- відсутність дієвого механізму державно-приватного партнерства і невизначеність у державній промисловій політиці довгострокових перспектив у сфері розвитку вітчизняного транспортного машинобудування;
- призупинення інвестиційних проектів інноваційно активних підприємств в умовах зростаючого податкового тиску на МСП (мале і середнє підприємництво) і девальвації гривні, що знижує обсяги чистих грошових потоків підприємств, особливо – імпортозалежних;
- зменшення частки витрат на D&R, що, згідно з МСБО, можна віднести до активів;
- у країні домінував випуск продукції, яка була новою для самих підприємств, а не інноваційною на європейському ринку, що негативно впливало на динаміку експорту інноваційної продукції та послуг інтелектуального характеру;
- складні умови для ведення бізнесу в Україні, в тому числі інноваційної діяльності, послаблювали мотивацію топ-менеджменту до позитивних змін;
- стадії життєвих циклів інноваційних проектів підприємств не відповідали стадіям життєвого циклу галузі машинобудування, в тому числі підгалузі транспортного машинобудування;
- практичне використання результатів D&R було слабко орієнтоване на технологічну диверсифікацію виробництва в інших галузях, квазідиверсифікацію, що сповільнювало темпи створення нових прогресивних альянсів між компаніями, які могли б стати новими джерелами синергії;
- переважали продуктові, а не технологічні інновації на підприємствах (останні мають значно більший простір взаємодії системотвірних факторів і вищу вартість інтелектуальної праці);
- низький рівень компетентності топ-менеджменту у сфері організації міжнародного трансферу технологій;
- відсутність загальнонаціональної державної політики імпортозаміщення, що знизило маневреність управлінських рішень машинобудівних підприємств у виборі цільових ринків, форм комбінації факторів виробництва, у поєднанні виробничих структур на міжгалузевому рівні.

Державні стимули були слабкими для того, щоб упроваджувати радикальні, проривні інновації, які могли б відкрити нові можливості, в тому числі маркетингові, для заміни старої моделі відтворення української економіки в напрямку її інтенсифікації. За оприлюдненими результатами Doing Business (DB-2017), за критерієм «легкість ведення бізнесу» Україна посіла 80 місце серед 150 досліджуваних країн світу з різним рівнем доходів [13]. Без надійного захисту прав інвесторів та об'єктів інтелектуальної власності неможливо забезпечити оптимальні масштаби впровадження інновацій і довгострокову політику диверсифікації підприємства і ринків. За критерієм «захист інвесторів» Україна, що інтегрується в європейське бізнес-середовище, зайняла 70 місце в DB-2017, як і Бангладеш (перше місце отримав у цьому рейтингу Сінгапур).

Втеча цінної інформації про інновації та ноу-хау виробників, проблеми із захистом прав на об'єкти інтелектуальної власності, зокрема, при обслуговуванні вітчизняних підприємств російськими банками, які мають доступ до інсайдерської інформації фінансового та технічного характеру підприємств-позичальників, знижує ефект від інтелектуальної праці і витрат на D&R. Інноваційний маркетинг не зайняв гідного місця у створенні нових точок економічного зростання, і донині є значний розрив у рівнях інноваційної готовності різних підприємств і галузей, у рівнях їх конкурентних позицій, що послаблює вплив інноваційного потенціалу виробника на активізацію інноваційної діяльності його стратегічних клієнтів. Тому вітчизняна практика засвідчує домінування неспорідненої, «вимушеної» диверсифікації діяльності підприємств в умовах поглиблення кризових явищ у країні і сильного тиску нагромаджених минулих боргів. Можна очікувати, що після впровадження в дію розпорядження КМ України №864-р від 23.11.2016 р. в країні щорічно буде проводитися Міжнародний форум «Innovation Market» [14], а інноваційні маркетингові технології стануть об'єктами дослідження і вивчення підприємницьких структур, зокрема, при формуванні ними стратегій диверсифікації бізнесу.

Недоліки щодо публічного оприлюднення результатів інноваційної діяльності суб'єктів, зокрема те, що статистична форма звітності N 1-інновація (річна) «Обстеження інноваційної діяльності промислового підприємства» (від 05 лютого 2015 року N 17.4-12/3) є недійсною з 01 січня 2016 р., а в економічній статистиці відповідна інформація за 2016 р. відсутня, унеможливує проведення динамічного аналізу інноваційності економіки. Відповідно, ускладнюються дослідження залежностей темпів зростання ВВП та інноваційних змін, взаємозалежностей інноваційно активних підприємств і простору формування ними технологічно пов'язаної диверсифікації для цілей виявлення зон їх спільних інтересів, які стосуються постачальників, виробників і потенційних клієнтів.

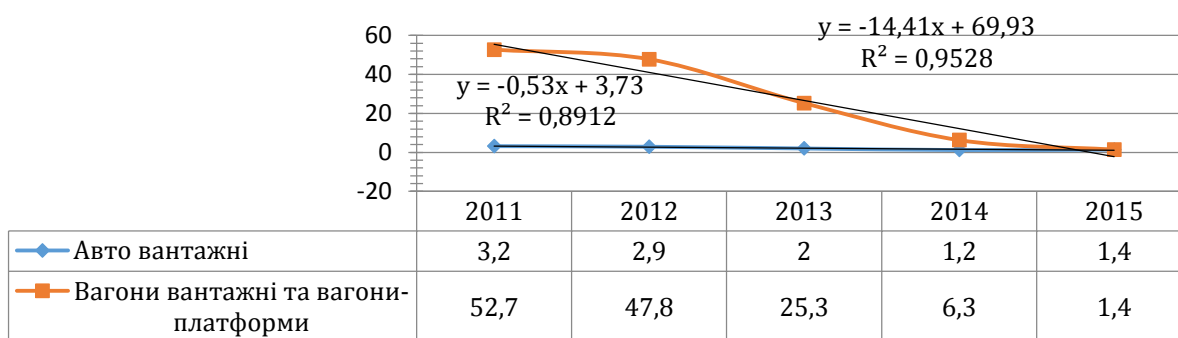
Ще на початковому етапі розбудови ринкової економіки у промисловій державній політиці України, на жаль, не були використані факторні переваги для розвитку вітчизняного машинобудування – наявні сировинні ресурси (металу) і високі рейтингові позиції людського капіталу. Так, за підсумками 2016 року, Україна зберегла 10-те місце у світовому рейтингу виробників сталі [15], збільшивши виробництво на 5,5 % порівняно з 2015 роком – до 24,2 млн тонн, і 31 місце серед 124 країн – у рейтингу людського капіталу, який презентував Всесвітній економічний форум. З 2016 року в Україну було імпортовано з країн ЄС, Азії та СНД 809,8 тис. т металопродукції на суму в \$ 1,14 млрд ( у фізичному вимірі імпорт зріс на 17,8 %, в грошовому – на 42,8 %). Основними товарними позиціями були: сталевий прокат (більше 70 %), прокат з легованої сталі та металургійна сировина [16]. Вітчизняні підприємства транспортного машинобудування змушені працювати в умовах зростаючої насиченості ринку імпортними транспортними засобами (скасовано ввізне мито на вживані автомобілі у квітні 2016р.). Більше третини з них відчуває гострий дефіцит вільних обігових коштів і потрапили в боргову яму через нагромаджені зобов'язання перед фінансово-кредитними установами, а також у зв'язку із погіршенням структури маржинального доходу внаслідок підвищення зовнішніх витрат на придбання енергоносіїв та імпортних комплектуючих. Це стало причиною різкого зниження обсягів продажів, що підтверджують побудовані на статистичних даних тренди (рис. 2).



**Рис. 2. Спадаюча динаміка обсягу виробництва легкових автомобілів в Україні за 2011-2014 рр. (з 2015 р. такі статистичні показники віднесено до конфіденційної інформації)**

*\*Побудовано авторами на основі [11].*

Обсяги виготовлення вантажних вагонів щорічно скорочувалися приблизно на 14,41 тис. шт, а вантажних автомобілів – на 530 штук. Одним із провідних підприємств транспортної галузі країн СНД у сфері вантажного і пасажирського вагонобудування є ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» (КВБЗ), який виготовляє також інструменти та ескалатори для метрополітену. Ця транснаціональна компанія змішаного типу є багатoproфільним підприємством з повним циклом: від генерованої конструкторської ідеї – до виготовлення готової продукції – і є центром розробки найсучасніших технологій (рис. 3).



**Рис. 3. Тренди зміни обсягів продажів вантажних автомобілів, вантажних вагонів та вагонів-платформ за 2011-2015 рр. (у тис. шт)**

*\*Побудовано авторами на основі [11].*

Різкий спад виробництва вагонів, як це видно на рис. 3, – це наслідок втрати російського ринку збуту для ПАТ «КВБЗ» і техніко-технологічної неготовності презентувати свою продукцію для країн далекого зарубіжжя. За 2011-2013рр. цей завод щорічно виготовляв до 13 тис. вагонів. В умовах посилення військової агресії він змушений було принципово змінити ділове партнерство (до 2015р. активно розвивалися відносини з російськими замовниками, адже 90 % усіх випущених вагонів на

підприємстві були орієнтовані для Росії і країн СНД) [17]. Після того, як 28.01.15р ВР України нарешті визнала Росію країною-агресором, менеджменту ПАТ «КВБЗ» необхідно критично переглянути свою стратегію розвитку і чітко визначити перспективи його членства в Міжнародній асоціації «Метро» (Росія), у некомерційному партнерстві «Об'єднання виробників залізничної техніки» (Росія), задачі яких – інтеграція інтелектуальних ресурсів. Витіснення українського виробника вантажних вагонів не тільки з ринку РФ, але й з Казахстану і Білорусії, через призупинення дії сертифікатів СС ФЖТ РФ на усю номенклатуру продукції вантажного вагонобудування ПАТ «КВБЗ», а також невизнання Росією сертифікатів Технічного регламенту Митного Союзу, виданими цьому заводу, – усі ці явища стали новими викликами для маркетингового менеджменту. Важливо зауважити, що практично не контрольованими є фінансові потоки співвласників ПАТ «КВБЗ» – компаній, зареєстрованих в офшорних зонах у різних країнах, адже 94.17116 % від загальної кількості акцій ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» належить 4-м компаніям: по 25 % – компаніям AS Skinest Finants та Osauhing DELANTINA (Естонія), 25 % – компанії OW Capital Management GmbH (Австрія) та 19,17 % – Transbuilding Service Limited (Великобританія). Такий розподіл акціонерного капіталу між офшорними компаніями ставить під сумнів об'єктивність оприлюднених фінансових результатів і, відповідно, ускладнює фінансову оцінку наслідків диверсифікації діяльності і ринків.

Монополіст ПАТ «КВБЗ», який охоплював 42,73 % на ринку вантажного вагонобудування України серед 18 вагонобудівних підприємств, так і не отримав ефекту масштабу в останні роки – причина такої ситуації полягає в домінуванні одного цільового ринку збуту в РФ, що й підвищило його маркетингові ризики. Його показники істотно погіршилися в 2015 р. – від 215665 тис. грн нерозподіленого прибутку – до 172332 тис. грн нерозподіленого збитку. Неспіввимірними є темпи зменшення його доходу і валового прибутку: чистий дохід впав у 2,26 раза (від 2826676 тис. грн – до 1246362 тис. грн), а валовий прибуток від реалізації лише за один 2015р. знизився аж у 51,26 раза! Витрати на збут стали нижчими лише на 18,8 %. Частка експорту на кінець 2015р. складала 17,14 %. Серед основних конкурентів ПАТ «КВБЗ» на ринку України – ПАТ «Дніпровагонмаш», ПАТ «АЗОВМаш», АТ «Стаханівський вагонобудівний завод». На сучасному етапі в межах диверсифікації виробництва ведеться поступове перепрофілювання заводу ПАТ «КВБЗ» на інші види продукції, у тому числі на автодорожню, комунальну техніку (автогрейдер, вакуумна та механічна підмітально-прибиральна машина, напівпричепа вантажопідйомністю до 35 тонн) та техніку оборонного призначення. Більше 60 % від вартості ТМЦ та комплектуючих ПАТ «КВБЗ» у 2015р. становили закупівлі на підприємствах далекого зарубіжжя та в Росії. Це означає, що ПАТ «КВБЗ» в умовах війни з РФ залежало від поставок комплектуючих від російських підприємств.

Постачальники, які охоплюють більше 10 % у загальному обсягу постачання для ПАТ «КВБЗ», це: «ІТОСНУ Corporation» (Японія) – комплектуючі для модернізації вагонів метро (40,99 %); ТОВ «Метінвест-СМЦ» – листовий та сортовий прокат (9,15 %). «Метінвест» – один з найбільших у СНД виробників залізничної сировини і сталі. Основними акціонерами групи «Метінвест» є група «СКМ» (71,24 %), що належить Р. Ахметову. Основною холдинговою компанією Групи «Метінвест» є компанія «Metinvest B.V.» (зареєстрована в Нідерландах, де створені сприятливі умови для офшорного бізнесу). Імпорتنі поставки для ПАТ «КВБЗ» призводять до зростання сукупних матеріальних витрат і до збільшення інших операційних витрат при знеціненні української гривні. Тому диверсифікацію діяльності технологічно пов'язаних підприємств суміжних галузей необхідно розглядати в контексті вирішення проблеми імпортозаміщення на рівні загальнонаціональної економіки, що стимулюватиме розроблення сировинних інновацій і технологій з виробництва вагонного литва. До основних факторів зовнішнього середовища, що негативно вплинули на ринкові позиції і низьку ефективність диверсифікації виробництва ПАТ «КВБЗ», відносяться:

- відсутність державного фінансування та державного замовлення з боку ПАТ «Укрзалізниця»;
- недосконалість правових основ та відсутність відповідної практики планування і фінансування державних закупівель на довгостроковій основі;
- відсутність дієвої підтримки вітчизняних підприємств машинобудівної галузі і системи стимулювання внутрішнього виробництва для вирішення проблеми імпортозаміщення (існує гострий дефіцит великого і середнього вагонного литва).
- зростання ризиків через руйнування системи постачання критичної сировини, яка стала об'єктом приватної власності холдингових приватних структур.

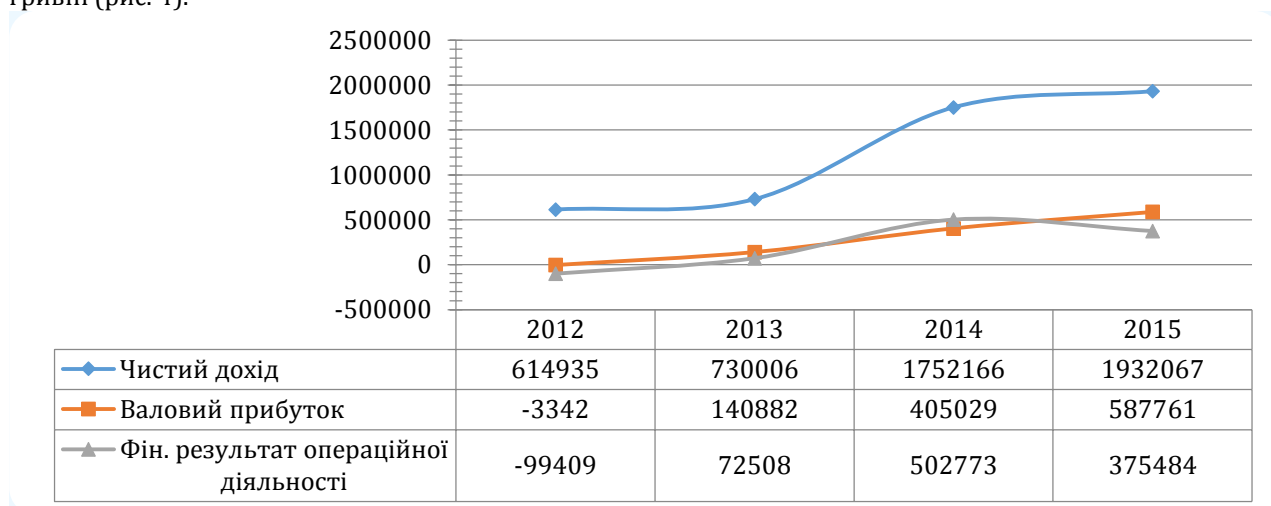
При посиленні зовнішніх загроз актуальними є питання формування альтернативних стратегій диверсифікації ринків, що пов'язано з інформаційним забезпеченням внутрішнього і міжнародного маркетингу. Про зміну вектору маркетингових відносин (здебільшого через втрату російського ринку збуту) можна говорити на підставі організації нових поставок продукції ПАТ «КВБЗ» для залізниці Туркменістану, яка йде вздовж газопроводу ТАПІ (в першому півріччі 2016 р. було укладено контракт на постачання туди 375 напіввагонів і 375 вантажних вагонів [18]). Проте такі обсяги експортних поставок далеко не вичерпують виробничий потенціал цього підприємства (потужності – близько 13 тис. вагонів /рік). Від інноваційної активності ПАТ «КВБЗ» та покращення якості продукції залежатимуть можливості

нарощення експортного потенціалу і підвищення стратегічних ступенів свободи у виборі партнерів та ринків збуту.

Інноваційно активним на ринку транспортного машинобудування є один із його лідерів – ПАТ «АвтоКрАЗ», яке є членом Асоціації міжнародних автомобільних перевізників України, метою якої є розширення можливостей здійснення перевезень вантажів та пасажирів у міжнародному автомобільному сполученні. Основною продукцією ПАТ «АвтоКрАЗ» є: вантажні автомобілі, вантажопідймальністю від 10 до 30 тонн, серед яких самоскиди, бортові автомобілі, сідельні тягачі, лісовози, сортиментовози, автомобільні шасі, на які встановлюються автоцистерни і паливозаправники, різноманітне устаткування для нафтового комплексу, гірничовидобувної промисловості, лісопромислової галузі, для будівництва, дорожнього і комунального господарства, збройних сил [20]. Згідно з КВЕД основними видами економічної діяльності цього підприємства є:

- 29.10. Виробництво автотранспортних засобів;
- 33.20. Установлення та монтаж машин і устаткування;
- 49.41. Вантажний автомобільний транспорт.

Про розширення міжнародної діяльності свідчить відкрите представництво ПАТ «АвтоКрАЗ» в Республіці Куба. Підприємство є вузькоспеціалізованим, адже на інші види продукції припадало лише 2 % у загальному обсязі продажу. На експорт в 2015 році підприємство реалізувало продукції на суму 705,0 млн грн, що складає 36 % у загальному обсязі реалізації. Для задоволення потреб силових структур автозавод налагодив випуск нового виду продукції – броньованої колісної техніки (важких бронемашин «КрАЗ-Раптор», «КрАЗ-Шрек», «КрАЗ-Фіона» та «КрАЗ-Ураган»). Чистий дохід ПАТ «АвтоКрАЗ» в 2015р. зріс порівняно з 2013р. у 2,65 раза, а фінансовий результат від операційної діяльності – у 5,18 раза, що є наслідком зміни пріоритетів у продуктовому портфелі на користь продукції військового призначення і зростання частки експорту техніки, що приносить додаткові валютні надходження в умовах девальвації гривні (рис. 4).



**Рис. 4. Позитивна динаміка фінансових результатів діяльності ПАТ «АвтоКрАЗ» як відображення наслідків диверсифікації його діяльності і зростання експортних поставок (у тис. грн)**

Порівняно з 2013 р. фінансовий результат від операційної діяльності ПАТ «АвтоКрАЗ» збільшився у 2015 р. на 474 893 тис. грн. При створенні продуктового портфеля ПАТ «АвтоКрАЗ» враховуються також можливості щодо задоволення потреб міських комунальних господарств країни у сучасній ефективній техніці. Відсутність необхідного фінансового забезпечення для переходу від дрібносерійного до серійного виробництва стало вагомою причиною зниження обсягів виробництва та ділової активності. Зміст процесів диверсифікації ПАТ «АвтоКрАЗ» в останні 2014-2017 рр. формується на основі нових пріоритетів у його продуктивній політиці в умовах зростання зовнішніх загроз з боку військової агресії Росії. Так у стратегії диверсифікації діяльності вказано: пріоритет щодо забезпечення обороноздатності України (в плані 2016 р. визначено виконання обсягів виробництва та реалізації техніки КрАЗ до 1375 од.); етап продовження робіт із розширення лінійки броньованих машин, освоєння серійного виробництва перспективних представників сімейства безкапотних автомобілів; етап завершення впровадження стандарту ISO/TS 16949 для освоєння нових закордонних ринків. Підвищення якості продукції цього підприємства стало фактором для позитивної зміни структури цільових ринків: у 2016 р. частки поставок на експорт і внутрішній ринок у загальних продажах були приблизно однакові: 53 % і 47 %, відповідно. У лютому 2017 р. на виставці «Київекспопаза» було презентовано вантажний автомобіль – компактний автомобіль самоскид КРАЗ -54001 С2 ПАТ



---

«Автокраз», що відображає реакцію виробника на потреби у вантажному автомобільному транспорті, що належить до продукції подвійного призначення.

Негативна тенденція на ринку транспортного машинобудування чітко виявилася в останнє десятиріччя також і в сегменті виробництва та продажу українських літаків. Через втрату державного замовлення в 2010 р. в Україні було виготовлено лише 14 літаків «АН», тоді як потужність лише Харківського авіазаводу коливалася в межах 35-40 одиниць на рік (для рентабельного виробництва необхідно виготовляти не менше 200 літаків). Вітчизняні виробники не змогли витримати жорстку конкуренцію з боку світових гігантів «Boeing» та «Airbus», тому їх обсяги виробництва скоротилися до 1-2 літаків на рік, що негативно впливає на фінансову і ринкову стійкість українських авіазаводів.

Великі сподівання українських авіаторів на співпрацю з російськими партнерами завершилися провалом після активізації процесів євроінтеграції та анексії Росією Криму і військових конфліктів на Донбасі. Водночас такі зовнішні загрози підштовхнули урядові структури до пошуку нових замовлень на закордонних ринках і на Міжнародній оборонній виставці «DEFEXPO India 2016» Міністерство оборони Індії та кілька індійських компаній підписали з Україною 15 меморандумів, серед яких є домовленості щодо виробництва 500 транспортних літаків та поставки газотурбінних установок для індійських військових суден [19]. Формування попиту на військову продукцію стало одним із чинників підвищення ділової активності вітчизняних підприємств, які входять у ДК «Укроборонпром», а саме: Київського, Житомирського та Львівського бронетанкового заводів, КБ «Луч», ДП «Антонов», ДАХК «Артем», КБ «Артилерійське озброєння», ДП «Зоря-Машпроект». Партнерство з індійською компанією «Reliance Defence Ltd» і українського ДП «Антонов» передбачає спільне створення та виробництво багатофункціонального транспортного літака для потреб військових, а також комерційного використання в Індії. Йдеться про виробництво 500 машин загальною вартістю 5,3 млрд дол. протягом 15 років, в тому числі й пасажирських літаків на 50-80 місць. Зважаючи на тривалий у часі вищезазначений проект, активну зміну політичних еліт у країні і пріоритетів розвитку економіки за останні десятиріччя, вважаємо, що не варто будувати оптимістичних планів щодо швидкого поживлення галузей у напрямку їх технологічної диверсифікації.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Справжня цінність процесів диверсифікації підприємств високотехнологічних секторів економіки має вирости із суб'єктивних елементів – носіїв національної ідеї розвитку України, з інтелекту політичної еліти і топ-менеджменту корпоративних структур, що запропонують нові вектори формування економічної безпеки країни, розвитку макро- і мікроекономіки, гнучкі форми комбінації факторів та інноваційних виробничих структур у досягненні цілей. Ці суб'єктивні елементи з часом трансформуватимуться в об'єктивні, на які змушені будуть зважати інші ринкові агенти, які технологічно чи функціонально пов'язані з виробником, адже підприємства, як активні суб'єкти ринкових та суспільних відносин, формуватимуть нову якість зовнішнього оточення і моделі трансформації: загроз – у можливості, слабких сторін – у сильні сторони, ризиків – у нові джерела появи синергії від процесів диверсифікації. Підвищення ефективності витрат на дослідження і розробки супроводжується зміною принципів обмеженості ресурсів і критеріїв вибору раціонального типу диверсифікації підприємства і ринків. Зважаючи на те, що важливим чинником конкуренції стає вигреш у часі здобування певних результатів, тому дослідження перспективних напрямків диверсифікації підприємств транспортного машинобудування повинно охоплювати комплекс питань щодо узгодженості життєвих циклів інноваційних проектів бізнес-структур суміжних галузей економіки.

### **Список літератури**

1. Барінов, І. С. Диверсифікація виробництва в забезпеченні конкурентоспособності підприємства / І. С. Барінов, А. М. Белов // Нефтегазовое дело. – 2006. – №5. – С. 8-9.
2. Ілляшенко, С. М. Системний аналіз поглядів різних вчених на стратегію диверсифікації / С. М. Ілляшенко, Г. О. Пересадько // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2008. – № 4(28). – С. 3-8.
3. Ковінько, О. М. Сутність та зміст стратегії диверсифікації підприємств при виході на зовнішній ринок [Електронний варіант] / О. М. Ковінько. – Режим доступу: [file:///C:/Users/User/Downloads/Vchnu\\_ekon\\_2014\\_5\(2\)\\_3.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Vchnu_ekon_2014_5(2)_3.pdf).
4. Кунц, Р. М. Стратегія диверсифікації і цілі підприємства / Роджер М. Кунц // Проблеми теорії і практики управління. – 1994. – № 1. – С. 5-8.
5. Мних, О. Б. Диверсифікація діяльності машинобудівних підприємств при загостренні соціально-фінансової кризи: вітчизняний і зарубіжний досвід / О. Б. Мних, Я. Дядько, І. М. Давидович // Вісник Хмельницького НУ «Економічні науки». – т.3. – №5. – 2009. – С. 262-266.



6. Пересадько, Г. О. Моделювання механізму управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств / Г. О. Пересадько // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2007. – № 6-7(26-27). – С. 161-168.
7. Радєєва, М. М. Механізм формування диверсифікаційної політики в умовах трансформаційної економіки: дис.....канд.економ.наук:08.02.03 / М. М. Радєєва. – Дніпропетровськ. – 2005. – 210 с.
8. Чухрай, Н. І. Стратегічні рішення у просуванні інновації на ринок [Електронний варіант] / Н. І. Чухрай. – Режим доступу: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_5\\_4/032-036.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_5_4/032-036.pdf).
9. Указ Президента України П. Порошенка «Про Стратегію сталого розвитку “Україна-2020”» [Електронний варіант]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/18688.html>.
10. Україна стала лідером по корупції в бізнесі, – Ernst&Young. – Режим доступу: <http://www.dsnews.ua/economics/ukraina-stala-liderom-po-korrupsii-v-biznese---ernst-young-10042017152500>.
11. Статистична інформація. [Електронний варіант]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
12. Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку 2000.: пер. з англ. за ред. С. Ф. Голова. – К.: ФПБАУ, 2000. – 1272 с.
13. Защита инвесторов. Doing Business. Оценка бизнес-регулирования [Електронний варіант]. – Режим доступу: <http://russian.doingbusiness.org/data/exploretopics/protecting-minority-investors>.
14. Розпорядження КМ України від 23.11.16 р. «Про проведення Міжнародного форуму "INNOVATION MARKET" та Міжнародного східноєвропейського форуму "Інноваційна економіка та наука" [Електронний варіант]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/864-2016>.
15. Україна за підсумками року зберегла 10-те місце в світовому рейтингу виробників сталі [Електронний варіант]. – Режим доступу: <https://economics.unian.ua/industry/1743667-ukrajina-za-pidsumkami-roku-zberegla-10-te-mistse-v-svitovomu-reytingu-virobnikiv-stali-infografika.html>.
16. Україна: экспорт-импорт черных металлов в 2016 году. [Електронний варіант]. – Режим доступу: [promindustry.com.ua/n200871-ukraina-eksport-import.html](http://promindustry.com.ua/n200871-ukraina-eksport-import.html).
17. Крюківський вагобудівний завод навчився жити без Росії [Електронний варіант]. – Режим доступу: <http://biz.nv.ua/ukr/publications/kryukivskij-vagonobudivnij-zavod-navchivsja-zhiti-bez-rosiji-170839.html>.
18. КВБЗ уклав контракт на постачання в Туркменістан 750 вантажних вагонів [Електронний варіант]. – Режим доступу: <http://railway-publish.com/kvzbz-uklav-kontrakt-na-postachannya-v-turkmenistan>.
19. Відомості про емітента [Електронний варіант]. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/73388/165/templ>.
20. Міжнародна оборонна виставка defexpo – 2016 в Індії ... [Електронний варіант]. – Режим доступу: [www.zhbtz.com/.../m-zhnarodna-oboronna-vistavka](http://www.zhbtz.com/.../m-zhnarodna-oboronna-vistavka).

## References

1. Barynov, Y. S. & Belov, A. M. (2006). Dyversyfykatsyya proyzvodstva v obespechenyy konkurentosposobnosty predpryyatyya. *Nefte hazovoe delo*, 5, 8-9.
2. Illyashenko, S. M. & Peresad'ko, H. O. (2008). Systemnyy analiz pohlyadiv riznykh vchenykh na stratehiyu dyversyfikatsiyi. *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu*, 4(28), 3-8.
3. Kovin'ko, O. M. (2014). *Sutnist' ta zmist stratehiyi dyversyfikatsiyi pidpryyemstv pry vykhodi na zovnishniy rynek*. Retrieved from: [file:///C:/Users/User/Downloads/Vchnu\\_ekon\\_2014\\_5\(2\)\\_3.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Vchnu_ekon_2014_5(2)_3.pdf).
4. Kunts, R. M. (1994). Stratehiya dyversyfykatsyyi u tsely predpryyatyya. *Problemy teoryi y praktyky upravlenyya*, 1, 5-8.
5. Mnykh, O. B., Dyad'o, Y. A. & Davydovych, I. M. (2009). Dyversyfikatsiya diyal'nosti mashynobudivnykh pidpryyemstv pry zahostrenni sotsial'no-finansovoyi kryzy: vitchyznyanyy i zarubizhnyy dosvid. *Visnyk Khmel'nyts'koho Natsional'noho universytetu «Ekonomichni nauky»*, 3(5), 262-266.
6. Peresad'ko H. O. (2007). Modelyuvannya mekhanizmu upravlinnya stratehiyamy dyversyfikatsiyi promyslovykh pidpryyemstv. *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu*, 6-7 (26-27), 161-168.
7. Radyeyeva, M. M. (2005). *Mekhanizm formuvannya dyversyfikatsiyanoi polityky v umovakh transformatsiyanoi ekonomiky*. Dnipropetrovs'k.
8. Chukhray, N. I. (2010). *Stratehichni rishennya u prosuvanni innovatsiyi na rynek*. Retrieved from: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_5\\_4/032-036.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_5_4/032-036.pdf).
9. Ukaz Prezidenta Ukrayiny P. Poroshenko «Pro Stratehiyu staloho rozvytku “Ukrayina-2020”». (n.d.). Retrieved from: <http://www.president.gov.ua/documents/18688.html>.

- 
10. *Ukrayna stala lyderom po korruptsyy v byznese.* (n.d.). Retrieved from: <http://www.dsnews.ua/economics/ukraina-stala-liderom-po-korruptsii-v-biznese---ernst-young-10042017152500>.
  11. *Statystychna informatsiya.* (n.d.). Retrieved from: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
  12. Holov, S. F. (2000). *Mizhnarodni standarty bukhhalters'koho obliku.* Kyiv: FPBAU.
  13. *Zashchita investorov. Doing Business. Otsenka byznes-rehulyrovannya.* (n.d.). Retrieved from: <http://russian.doingbusiness.org/data/exploretopics/protecting-minority-investors>.
  14. *Rozporyadzhennya KM Ukrayiny vid 23.11.16 . «Pro provedennya Mizhnarodnoho forumu "INNOVATION MARKET" ta Mizhnarodnoho skhidnoyevropeys'koho forumu "Innovatsiyna ekonomika ta nauka".* (2016). Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/864-2016>.
  15. *Ukrayina za pidsumkamy roku zbrehla 10-te mistse v svitovomu reytingu vyrobnykiv stali.* (n.d.). Retrieved from: <https://economics.unian.ua/industry/1743667-ukrajina-za-pidsumkami-roku-zbregla-10-te-mistse-v-svitovomu-reytingu-virobnikiv-stali-infografika.html>.
  16. *Ukrayna: eksport-ymport chernykh metallov v 2016 hodu.* (2017). Retrieved from: [promindustry.com.ua/n200871-ukraina-eksport-import.html](http://promindustry.com.ua/n200871-ukraina-eksport-import.html).
  17. *Kryukivs'ky vagonobudivnyy zavod navchivsya zhyty bez Rosiyi.* (n.d.). Retrieved from: <http://biz.nv.ua/ukr/publications/krjukivskij-vagonobudivnij-zavod-navchivsja-zhiti-bez-rosiji-170839.html>.
  18. *KVBZ uklav kontrakt na postachannya v Turkmenistan 750 vantazhnykh vahoniv.* (n.d.). Retrieved from: <http://railway-publish.com/kvz-uklav-kontrakt-na-postachannya-v-turkmenistan->.
  19. *Vidomosti pro emitenta.* (n.d.). Retrieved from: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/73388/165/templ>.
  20. *Mizhnarodna oboronna vystavka defexpo – 2016 v Indiyi.* (2016). Retrieved from: [www.zhbtz.com/.../m-zhnarodna-oboronna-vistavka](http://www.zhbtz.com/.../m-zhnarodna-oboronna-vistavka).

**Стаття надійшла до редакції 01.06.2017 р.**