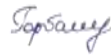


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент



М.О. Горбашевська

«31» травня 2025 р.

**«МІСІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЇЇ РОЗВИТОК В
УМОВАХ РИНКОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УКРАЇНІ»**

Кваліфікаційна робота

здобувача вищої освіти

першого (бакалаврського)

рівня вищої освіти освітньо-професійної

програми «Менеджмент»

Малай Аліни Георгіївни

Науковий керівник:

Ткаченко Олена Георгіївна

к.е.н., доцент кафедри

менеджменту та фінансів

Рецензент:

Тараненко Ірина Всеволодівна,

д.е.н., професор кафедри міжнародного

маркетингу Університету ім. Альфреда

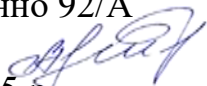
Нобеля (м. Дніпро)

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою відмінно 92/А

Секретар ЕК

«09» червня 2025 р.



Київ – 2025

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри К.С.Н., доцент,

(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська М.О.

(ГПП завідувача кафедри)

«22» січня 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Малай Аліни Георгіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Місія управління підприємством та її розвиток в умовах ринкової трансформації в Україні

керівник роботи Ткаченко Олена Георгіївна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «22» січня 2025 року № 8.

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета: теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування та розвитку місії управління підприємством в умовах конкурентного середовища..

Об'єкт: процес формування та розвитку місії управління підприємством в умовах ринкової економіки.

Предмет: механізми і інструменти формування і розвитку місії підприємства в умовах ринкової трансформації.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МІСІЇ УПРАВЛІННЯ

ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та значення місії в системі управління підприємством

1.2. Теоретичні підходи до формування місії підприємства

1.3. Особливості формування місії підприємства в умовах ринкової економіки

1.4. Зарубіжний досвід формування та реалізації місії підприємства

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ХАРКІВСЬКОГО МАШИНОБУДІВНОГО ЗАВОДУ «ФЕД»

2.1. Загальна характеристика і аналіз діяльності підприємства

2.2. Аналіз факторів впливу на формування місії підприємства

2.3. Оцінка ефективності управління підприємством

2.4. Діагностика проблем реалізації місії підприємства

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МІСІЇ ХАРКІВСЬКОГО МАШИНОБУДІВНОГО ЗАВОДУ «ФЕД»

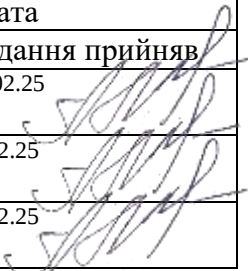
3.1. Розробка стратегічних напрямів розвитку місії підприємства

3.2. Формування механізму реалізації місії підприємства

3.3. Шляхи підвищення ефективності управління підприємством

3.4. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

5. Консультанти розділів роботи

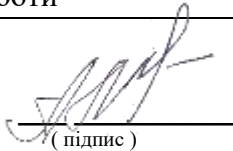
Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент	 16.02.25	16.02.25 
Розділ 2	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент	 16.02.25	16.02.25
Розділ 3	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент	 16.02.25	16.02.25

6. Дата видачі завдання «16» лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

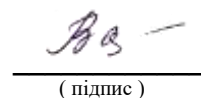
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 22.01.2025	Вик.
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	22.01.2025	Вик.
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	Вик.
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2025	Вик.
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2025- 19.04.2025	Вик.
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2025	Вик.
7.	Переддипломна практика	31.03.2025- 20.04.2025	Вик.
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2025- 15.05.2025	Вик.
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.05.2025	Вик.
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.05.2025	Вик.
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2025	Вик.
12.	Захист кваліфікаційної роботи	9.06-12.06.2025	

Студент


(підпис)

Малай А.Г.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


(підпис)

Ткаченко О.Г.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МІСІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	8
1.1. Сутність та значення місії в системі управління підприємством	8
1.2. Теоретичні підходи до формування місії підприємства	11
1.3. Особливості формування місії підприємства в умовах ринкової економіки	14
1.4. Зарубіжний досвід формування та реалізації місії підприємства.....	16
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ХАРКІВСЬКОГО МАШИНОБУДІВНОГО ЗАВОДУ «ФЕД».....	22
2.1. Загальна характеристика і аналіз діяльності підприємства.....	22
2.2. Аналіз факторів впливу на формування місії підприємства	28
2.3. Оцінка ефективності управління підприємством.....	32
2.4. Діагностика проблем реалізації місії підприємства	34
Висновки до розділу 2	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МІСІЇ ХАРКІВСЬКОГО МАШИНОБУДІВНОГО ЗАВОДУ «ФЕД».....	39
3.1. Розробка стратегічних напрямів розвитку місії підприємства	39
3.2. Формування механізму реалізації місії підприємства	40
3.3. Шляхи підвищення ефективності управління підприємством	42
3.4. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	44
Висновки до розділу 3	45
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Трансформаційні процеси в економіці України та посилення глобалізаційних тенденцій зумовлюють необхідність переосмислення підходів до стратегічного управління підприємствами. Особливої значущості у цьому контексті набуває проблематика формування та розвитку місії управління підприємством як фундаментального елементу стратегічного менеджменту.

Місія підприємства виступає не лише концептуальним обґрунтуванням його існування, але й дієвим інструментом стратегічного управління, що визначає вектор розвитку організації та забезпечує консолідацію інтересів усіх стейкхолдерів. У сучасних умовах чітко сформульована та належним чином імplementована місія стає визначальним чинником ефективної діяльності підприємства, основою для розробки його стратегічних пріоритетів та планів.

Для підприємств машинобудівної галузі України означена проблематика набуває особливої актуальності, оскільки вони функціонують в умовах загострення конкурентної боротьби, технологічних трансформацій та підвищення вимог до якості продукції на міжнародних ринках. У таких обставинах від підприємств вимагається чітке визначення стратегічних орієнтирів розвитку та формування ефективної системи управління, ядром якої виступає місія.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування та розвитку місії управління підприємством в умовах конкурентного середовища.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

дослідити теоретичні засади формування місії в системі управління підприємством та узагальнити підходи до її розробки;

проаналізувати особливості формування місії підприємства в умовах ринкової економіки та систематизувати зарубіжний досвід її реалізації;

виявити проблеми реалізації місії досліджуваного підприємства та обґрунтувати стратегічні напрями її розвитку;

запропонувати механізм реалізації місії підприємства та оцінити його економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку місії управління підприємством в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження є механізми і інструменти формування і розвитку місії підприємства в умовах ринкової трансформації.

Основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань стратегічного управління, формування та реалізації місії підприємства, а також матеріали наукових конференцій, періодичних видань, нормативно-правові акти України та внутрішня документація ТОВ Харківського машинобудівного заводу «ФЕД» («ХМЗ «ФЄД»).

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: діалектичний метод та системний підхід – для комплексного дослідження процесів формування та розвитку місії підприємства; абстрактно-логічний метод – при узагальненні теоретичних положень, формулюванні висновків та обґрунтуванні пропозицій; системний аналіз – при дослідженні структурних елементів місії підприємства та їх взаємозв'язку; економіко-статистичний метод – при аналізі показників діяльності «ХМЗ «ФЕД» та оцінці їх динаміки; порівняльний аналіз – при вивченні зарубіжного досвіду формування та реалізації місії підприємства; SWOT-аналіз та PEST-аналіз – при оцінці факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на формування місії підприємства; метод експертних оцінок – при діагностиці проблем реалізації місії та визначенні пріоритетних напрямів її розвитку; економіко-математичні методи – при обґрунтуванні економічної ефективності запропонованих заходів.

Елементами наукової новизни кваліфікаційної роботи постають запропонований для використання підприємством комплексний механізм реалізації місії, який базується на інтеграції організаційного, економічного,

інформаційного та мотиваційного забезпечення, методичні підходи до оцінки ефективності реалізації місії підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо формування та розвитку місії «ХМЗ «ФЕД». Основні положення та висновки дипломної роботи можуть бути використані керівництвом підприємства при розробці стратегічних планів розвитку, вдосконаленні системи управління та підвищенні ефективності діяльності. Запропоновані методичні підходи та практичні рекомендації можуть знайти застосування на інших підприємствах машинобудівної галузі України.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МІСІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та значення місії в системі управління підприємством

Трансформаційні процеси в економіці України висувають на перший план стратегічне управління підприємством, ключовим елементом якого виступає місія організації. Формування чіткої та обґрунтованої місії створює основу для визначення стратегічних цілей та напрямів розвитку підприємства, забезпечує єдність дій усіх учасників управлінського процесу .

Аналіз теоретичного доробку вітчизняних та зарубіжних вчених виявляє про різноманітність підходів до визначення поняття місії підприємства. У табл. 1.1 представлено основні трактування цього поняття провідними науковцями [9, с. 88].

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «місія підприємства»

Автор	Визначення поняття
П. Друкер	Місія - це основна мета організації, яка визначає причину її існування та напрямок розвитку
І. Ансофф	Місія є стратегічним інструментом ідентифікації цільового ринку і перспектив розвитку
Ф. Котлер	Місія - програмна заява, що розкриває сенс існування організації та її роль у суспільстві
З.Є. Шершньова	Місія - генеральна мета підприємства щодо довгострокової орієнтації та позиції на ринку

Узагальнюючи наведені визначення, можна стверджувати, що місія підприємства являє собою чітко сформульоване визначення мети діяльності та філософії організації, яке відображає її призначення, особливості та відмінності від конкурентів. Варто підкреслити, що місія не є простим формулюванням цілей бізнесу, а виступає комплексною філософською концепцією існування підприємства.

Значення місії в системі стратегічного управління розкривається через її основні функції, які представлено у табл. 1.2 [15, с. 245].

Таблиця 1.2

Функції місії в системі стратегічного управління

Функція	Характеристика
Цілевизначення	Формування базису для розробки стратегічних цілей
Координація	Забезпечення єдності дій усіх підрозділів
Мотивація	Підвищення зацікавленості персоналу
Позиціонування	Визначення місця підприємства на ринку
Комунікація	Забезпечення взаємодії зі стейкхолдерами

Структура місії сучасного підприємства повинна включати взаємопов'язані елементи, які формують цілісну систему стратегічного бачення розвитку організації. Основні складові місії та їх характеристику представлено в табл. 1.3 [11, с. 167].

Таблиця 1.3

Складові елементи місії підприємства

Елемент	Зміст
Призначення	Визначення основної сфери діяльності та потреб споживачів
Цінності	Формулювання ключових принципів та корпоративної культури
Компетенції	Опис унікальних можливостей та конкурентних переваг
Ринкова позиція	Характеристика цільових ринків та споживачів
Стратегічне бачення	Визначення довгострокових перспектив розвитку

Складові місії підприємства наведено на рис. 1.1.

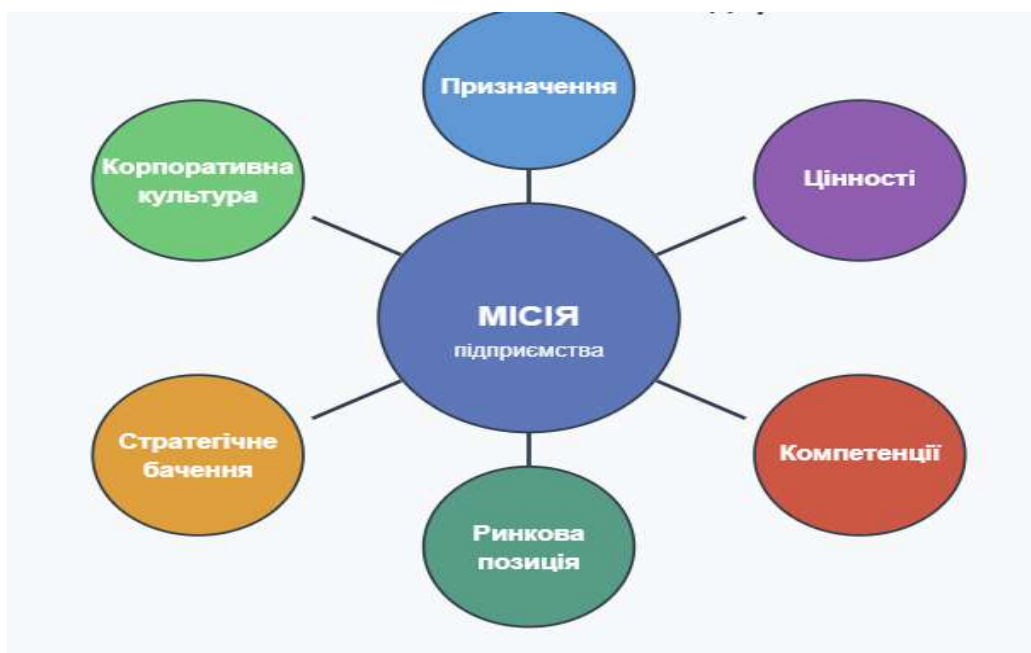


Рис. 1.1. Складові місії підприємства

Місія сучасного підприємства виступає не лише декларативним документом, а дієвим інструментом стратегічного управління [19, с. 150-155]. Вона забезпечує визначення довгострокових орієнтирів розвитку та створює основу для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях організації. Через місію відбувається інтеграція різних функціональних сфер діяльності підприємства в єдину систему стратегічного менеджменту.

Формування ефективної місії дозволяє підприємству досягти кількох важливих результатів. По-перше, забезпечується чітке розуміння призначення та напрямків розвитку організації всіма працівниками. По-друге, створюється основа для розробки системи стратегічних цілей та планів. По-третє, підвищується мотивація персоналу через усвідомлення значущості своєї роботи у досягненні загальних цілей підприємства.

З огляду на проведені дослідження, місія відіграє ключову роль у системі управління підприємством, забезпечуючи єдність напрямків діяльності та підвищення ефективності менеджменту в довгостроковій перспективі. Вона виступає важливим елементом стратегічного планування та створює базис для розробки системи цілей і завдань розвитку організації [11, с. 220-225]. Комплексне розуміння сутності та значення місії дозволяє сформувати

ефективну систему стратегічного управління підприємством в сучасних умовах господарювання.

1.2. Теоретичні підходи до формування місії підприємства

Процес формування місії підприємства характеризується багатоаспектністю та методологічною складністю, який вимагає використання комплексу наукових підходів та інструментів стратегічного управління. Вибір конкретних методологічних підходів залежить від специфіки діяльності підприємства, умов зовнішнього середовища та стратегічних цілей розвитку організації.

Історично сформувалися два основні напрямки методологічних підходів до формування місії - класичний та сучасний. Кожен з них має свої особливості та сферу застосування. Класичні підходи були розроблені засновниками теорії стратегічного управління та залишаються актуальними до сьогодні [12, с. 234]. Основні класичні підходи до формування місії представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Класичні підходи до формування місії підприємства

Автор підходу	Сутність методології
Ф. Котлер	Базується на визначенні ключових питань щодо цільового ринку, потреб споживачів та технологій підприємства
І. Ансофф	Передбачає аналіз зовнішнього середовища, оцінку потенціалу та визначення конкурентних переваг
П. Друкер	Ґрунтується на оцінці можливостей, компетенцій та цінностей організації

Характерними рисами класичних підходів виступають їх системність та інтегрованість, що дозволяє всебічно оцінити діяльність підприємства та сформулювати обґрунтовану місію. Водночас, вони не завжди враховують

динамічність сучасного бізнес-середовища та нові вимоги до стратегічного управління.

Сучасні концепції формування місії розвивають класичні підходи з урахуванням нових умов господарювання. Вони приділяють більше уваги соціальній відповідальності бізнесу, інноваційному розвитку та взаємодії зі стейкхолдерами [14, с. 156]. Особлива увага приділяється формуванню ціннісної складової місії та її ролі у забезпеченні сталого розвитку підприємства.

Ключовою особливістю сучасних підходів є їх орієнтація на забезпечення гнучкості та адаптивності місії до змін зовнішнього середовища. При цьому важливого значення набуває інтеграція місії в загальну систему стратегічного управління підприємством та забезпечення її взаємозв'язку з іншими елементами стратегії.

Імплементація теоретико-методологічних засад до формування місії здійснюється через відповідні етапи її розробки. Процес формування місії має бути чітко структурованим та забезпечувати послідовне вирішення всіх необхідних завдань. У табл. 1.5 представлено основні етапи розробки місії підприємства.

Таблиця 1.5

Етапи формування місії підприємства

Етап	Зміст робіт	Результат
Підготовчий	Формування робочої групи, збір інформації	План розробки місії
Аналітичний	Аналіз середовища та потенціалу	Аналітичний звіт
Формулювання	Розробка варіантів місії	Проект місії
Впровадження	Затвердження та реалізація	Діюча місія

Фактори, що впливають на місію підприємства наведено на рис. 1.2.

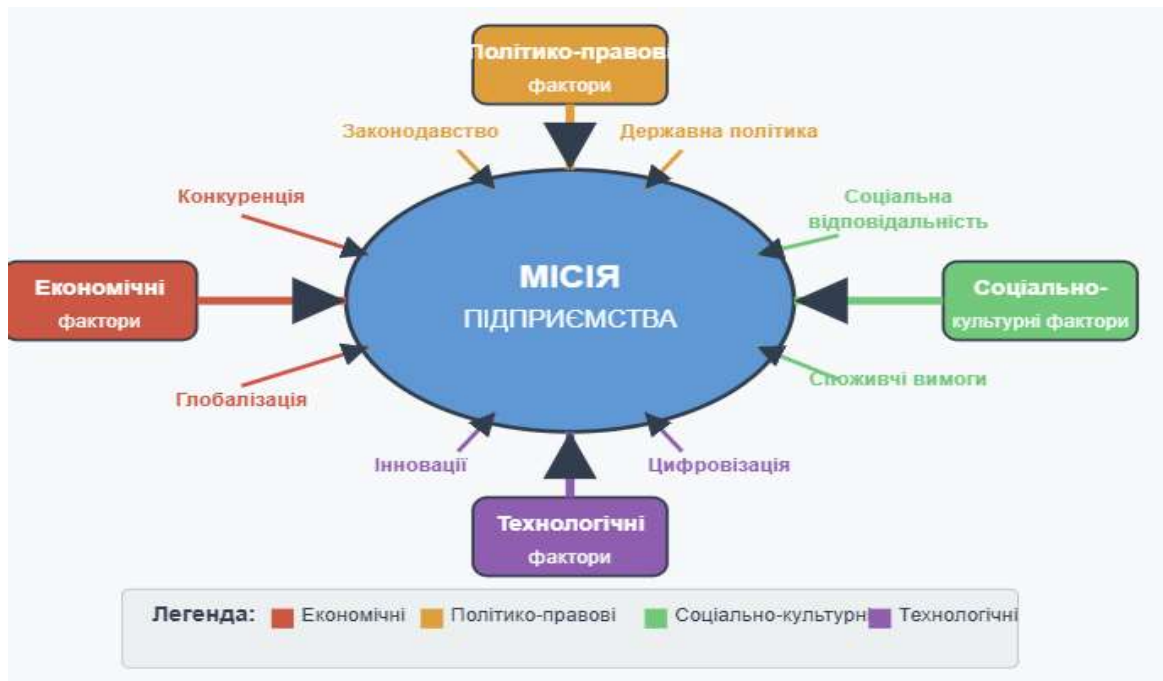


Рис. 1.2. Фактори, що впливають на місію підприємства

На підготовчому етапі важливо забезпечити залучення всіх ключових підрозділів підприємства до процесу розробки місії. Це дозволяє врахувати різні точки зору та сформувані узгоджене бачення майбутнього розвитку організації. Особлива увага має приділятися збору та аналізу інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства.

Аналітичний етап передбачає глибоке дослідження всіх факторів, які впливають на формування місії. При цьому важливо використовувати сучасні методи стратегічного аналізу, які дозволяють отримати об'єктивну оцінку ситуації та визначити ключові напрямки розвитку підприємства.

Етап формулювання місії є найбільш відповідальним, оскільки саме на ньому відбувається розробка конкретних варіантів місії та вибір оптимального рішення. Важливо забезпечити відповідність місії стратегічним цілям підприємства та її узгодженість з інтересами всіх стейкхолдерів.

Впровадження місії вимагає розробки конкретних механізмів її реалізації та забезпечення постійного моніторингу ефективності. На цьому етапі важливо

забезпечити розуміння та прийняття місії всіма працівниками підприємства, а також її інтеграцію в систему управління організацією.

Підсумовуючи викладене, методологічні підходи до формування місії підприємства базуються на поєднанні класичних концепцій та сучасних методів стратегічного управління [5, с. 312-315]. Їх практична реалізація здійснюється через чітко структурований процес розробки місії, який забезпечує її ефективність та відповідність сучасним умовам господарювання.

1.3. Особливості формування місії підприємства в умовах ринкової економіки

Ринкові умови господарювання накладають специфічний відбиток на процес формування місії підприємства, що обумовлено динамічністю бізнес-середовища та посиленням конкурентної боротьби [5, с. 156-158]. Сучасне ринкове середовище створює нові виклики для підприємств, які повинні враховуватися при розробці та реалізації місії організації.

Ринкове середовище здійснює комплексний вплив на формування місії через систему економічних, політико-правових, соціально-культурних та технологічних факторів. У табл. 1.6 представлено основні фактори ринкового середовища та їх вплив на місію підприємства.

Таблиця 1.6

Вплив факторів ринкового середовища на місію підприємства

Група факторів	Характер впливу
Економічні	Визначають ринкову орієнтацію та конкурентну позицію
Політико-правові	Формують інституційні рамки діяльності
Соціально-культурні	Впливають на систему цінностей та соціальну відповідальність
Технологічні	Визначають інноваційну складову місії

Ключовою характеристикою процесу розробки місії в ринкових умовах є необхідність забезпечення її гнучкості та адаптивності. Підприємство повинно постійно відслідковувати зміни зовнішнього середовища та своєчасно коригувати свою місію відповідно до нових умов господарювання [10, с. 180-185]. Критичним аспектом виступає збалансування між стабільністю базових цінностей організації та її здатністю до змін.

Адаптація місії до змін зовнішнього середовища вимагає створення ефективної системи моніторингу та оцінки ринкових тенденцій. Підприємство повинно не лише реагувати на поточні зміни, але й прогнозувати майбутні трансформації бізнес-середовища, що дозволить забезпечити випереджальний характер коригування місії.

Особлива увага при формуванні місії в ринкових умовах має приділятися забезпеченню її конкурентоспроможності. Місія повинна відображати унікальні характеристики підприємства та його конкурентні переваги, що дозволить чітко позиціонувати організацію на ринку та забезпечити її стійкий розвиток.

Специфіка місії державних підприємств обумовлена їх особливим статусом та необхідністю поєднання комерційних та соціальних цілей. Державні підприємства повинні забезпечувати ефективність господарської діяльності при одночасному виконанні важливих суспільних функцій. У табл. 1.7 представлено основні особливості формування місії державних підприємств.

Таблиця 1.7

Особливості місії державних підприємств

Особливість	Характеристика
Соціальна орієнтація	Пріоритет суспільних інтересів
Інституційні обмеження	Регламентація діяльності державою
Множинність цілей	Поєднання економічних та соціальних завдань
Специфіка управління	Особливості корпоративної культури

При формуванні місії державного підприємства важливо забезпечити баланс між його комерційною ефективністю та виконанням державних завдань

[31, 32, 33, 34]. Місія повинна відображати як економічні цілі організації, так і її роль у реалізації державної політики та забезпеченні суспільних потреб.

Підсумовуючи викладене, формування місії підприємства в умовах ринкової економіки вимагає комплексного врахування факторів зовнішнього середовища та забезпечення можливості її адаптації до змінних умов господарювання. Особлива увага має приділятися специфіці державних підприємств, які повинні ефективно поєднувати комерційні та соціальні функції у своїй діяльності.

1.4. Зарубіжний досвід формування та реалізації місії підприємства

Вивчення практики провідних світових компаній створює підґрунтя для розвитку вітчизняних компаній. Аналіз практики провідних світових корпорацій дозволяє визначити ключові тенденції та перспективні напрямки вдосконалення процесу стратегічного управління в українських умовах.

Досвід провідних машинобудівних підприємств світу свідчить про високу роль місії у забезпеченні їх конкурентоспроможності та сталого розвитку [46, 47, 48, 49]. У табл. 1.8 представлено характеристику місій найбільших машинобудівних корпорацій.

Таблиця 1.8

Особливості місій провідних машинобудівних корпорацій

Компанія	Ключові елементи місії	Особливості реалізації
Siemens	Інноваційність, технологічне лідерство	Система управління інноваціями
General Electric	Глобальне технологічне партнерство	Міжнародна співпраця
Toyota	Якість продукції, екологічність	Система управління якістю
Volkswagen	Мобільність майбутнього	Інноваційні технології

Місії провідних машинобудівних корпорацій наведено на рис. 1.3.

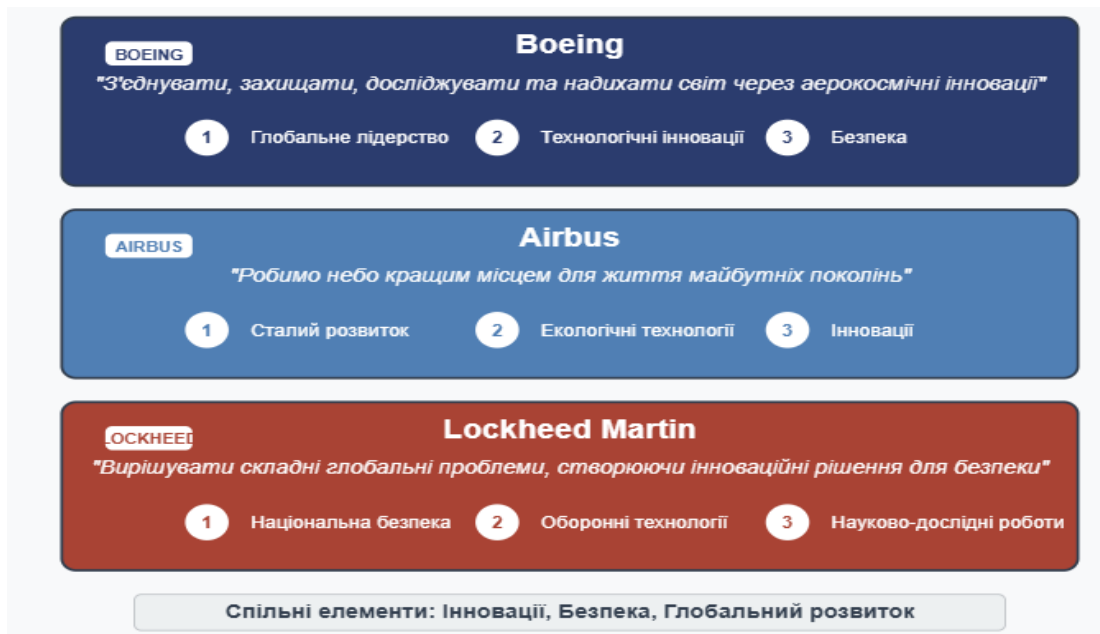


Рис. 1.3. Місії провідних машинобудівних корпорацій

Дослідження стратегічних орієнтирів провідних машинобудівних корпорацій виявляє їх спільні характеристики: орієнтація на інновації, забезпечення високої якості продукції, соціальна відповідальність та екологічна безпека. При цьому кожна компанія формує унікальні елементи місії, які відображають її конкурентні переваги та особливості позиціонування на ринку [12, с. 205-208].

Особливої уваги заслуговує досвід підприємств авіаційної галузі, які працюють в умовах жорсткої конкуренції та високих технологічних вимог [46, 47]. Місії провідних авіабудівних компаній характеризуються комплексністю та стратегічною спрямованістю, що забезпечує їх ефективний розвиток у довгостроковій перспективі [12, с. 385-388]. У табл. 1.9 наведено основні характеристики місій провідних авіабудівних корпорацій.

Таблиця 1.9

Характеристика місій авіабудівних корпорацій

Корпорація	Стратегічні пріоритети	Інструменти реалізації
Boeing	Глобальне лідерство в авіації	Технологічні інновації
Airbus	Сталий розвиток авіап перевезень	Екологічні технології
Lockheed Martin	Національна безпека	Оборонні технології

Важливою особливістю місій авіабудівних компаній є їх чітка орієнтація на забезпечення безпеки польотів та впровадження передових технологій. При цьому значна увага приділяється екологічним аспектам діяльності та соціальній відповідальності бізнесу.

Адаптація зарубіжного досвіду формування місії до умов українських підприємств вимагає врахування національної специфіки та особливостей розвитку вітчизняної економіки [33, 34, 35, 36]. При цьому можна виділити кілька ключових напрямків використання міжнародного досвіду в українській практиці.

Першим напрямком є впровадження сучасних методологічних підходів до формування місії, які забезпечують її комплексність та стратегічну спрямованість. Це передбачає використання передових інструментів стратегічного аналізу та планування, а також забезпечення взаємозв'язку місії з іншими елементами системи управління підприємством.

Другим напрямком виступає посилення інноваційної складової місії українських підприємств [9, с. 145-150]. Досвід провідних світових компаній свідчить про необхідність орієнтації на технологічний розвиток та впровадження передових розробок, що забезпечує конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках.

Третім важливим напрямком є розвиток соціальної відповідальності бізнесу та екологічної складової місії. Сучасні тенденції розвитку світової економіки вимагають від підприємств активної участі у вирішенні суспільних проблем та забезпеченні сталого розвитку.

При адаптації зарубіжного досвіду важливо забезпечити системний підхід, який передбачає комплексне врахування всіх аспектів формування та реалізації місії. Наведено у табл. 1.10 основні напрямки адаптації міжнародного досвіду.

Таблиця 1.10

Напрямки адаптації зарубіжного досвіду

Напрямок	Зміст адаптації	Очікуваний результат
Методологічний	Впровадження сучасних підходів	Підвищення якості місії
Інноваційний	Розвиток технологічної складової	Зростання конкурентоспроможності
Соціальний	Посилення відповідальності	Сталий розвиток

Підсумовуючи викладене, дослідження та використання зарубіжного досвіду формування місії дозволяє українським підприємствам підвищити ефективність стратегічного управління та забезпечити свій сталий розвиток в умовах глобальної конкуренції. При цьому важливо забезпечити системний підхід до адаптації міжнародного досвіду з урахуванням національної специфіки та особливостей розвитку вітчизняної економіки.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного вивчення теоретичних засад формування місії управління підприємством можна зробити наступні висновки.

Дослідження сутності та значення місії в системі управління підприємством показало, що вона виступає фундаментальним елементом стратегічного менеджменту, який визначає не лише основне призначення організації, але й формує філософську концепцію її діяльності. На основі аналізу наукових підходів встановлено, що місія підприємства є комплексним поняттям, яке включає визначення сфери діяльності, ринкової позиції, конкурентних переваг та системи цінностей організації. При цьому місія виконує важливі функції координації, мотивації та комунікації, забезпечуючи єдність дій всіх учасників управлінського процесу.

Аналіз підходів до формування місії виявив еволюцію наукових концепцій від класичних теорій до сучасних підходів. Класичні підходи, розроблені Ф. Котлером, І. Ансоффом та П. Друкером, забезпечують системність та

комплексність формування місії через визначення ключових елементів діяльності підприємства. Сучасні концепції розвивають ці підходи, акцентуючи увагу на соціальній відповідальності бізнесу, інноваційному розвитку та взаємодії зі стейкхолдерами. Особливого значення набуває забезпечення гнучкості місії та її здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

В умовах ринкової економіки процес формування місії набуває специфічних особливостей, обумовлених впливом динамічного зовнішнього середовища та посиленням конкурентної боротьби. Дослідження показало необхідність врахування галузевої специфіки, розміру підприємства, етапу його життєвого циклу та особливостей корпоративної культури при формуванні місії. Важливого значення набуває також забезпечення балансу між комерційними цілями та соціальною відповідальністю, особливо для державних підприємств.

Вивчення зарубіжного досвіду формування та реалізації місії провідних машинобудівних та авіаційних підприємств дозволило виявити сучасні тенденції та перспективні напрямки розвитку. Встановлено, що місії провідних світових компаній характеризуються чіткою орієнтацією на інновації, забезпечення високої якості продукції, соціальну відповідальність та екологічну безпеку. При цьому кожна компанія формує унікальні елементи місії, які відображають її конкурентні переваги та особливості позиціонування на ринку.

Адаптація зарубіжного досвіду до умов українських підприємств вимагає системного підходу та врахування національної специфіки. Основними напрямками використання міжнародного досвіду визначено впровадження сучасних методологічних підходів, посилення інноваційної складової місії та розвиток соціальної відповідальності бізнесу.

Підсумовуючи викладене, теоретичне дослідження сутності та особливостей формування місії створює наукову основу для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу стратегічного управління вітчизняними підприємствами в сучасних умовах господарювання. При цьому важливо забезпечити комплексний підхід, який враховує як класичні

теоретичні положення, так і сучасні тенденції розвитку стратегічного менеджменту.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ХАРКІВСЬКОГО МАШИНОБУДІВНОГО ЗАВОДУ «ФЕД»

2.1. Загальна характеристика і аналіз діяльності підприємства

Харківський машинобудівний завод «ФЕД» є одним з провідних підприємств авіаційної промисловості України, яке спеціалізується на розробці, виробництві та сервісному обслуговуванні агрегатів гідравлічних, паливних та електричних систем для авіаційної техніки.

Історія підприємства бере початок у 1927 році, коли в Харкові була створена дитяча трудова комуна імені Ф.Е. Дзержинського. У 1932 році на базі комуни було засновано завод, що розпочав виробництво електросвердел та фотоапаратів «ФЕД». З 1940-х років підприємство переорієнтувалося на випуск авіаційної техніки, що визначило його подальшу спеціалізацію [23].

У табл. 2.1 представлено основні етапи розвитку ТОВ «Харківський машинобудівний завод «ФЕД».

Таблиця 2.1

Етапи розвитку Харківського машинобудівного заводу «ФЕД»

Період	Ключові події
1927-1940	Створення комуни, випуск фотоапаратів
1941-1945	Евакуація, виробництво військової продукції
1946-1990	Розвиток авіаційного виробництва
1991-2000	Реструктуризація, освоєння нових виробів
2001-2023	Модернізація виробництва, міжнародна сертифікація

Сучасна організаційна структура управління підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом та включає виробничі, технічні, економічні та допоміжні підрозділи [26].

Вищим органом управління є директор підприємства, якому підпорядковуються заступники за функціональними напрямками (додаток А).

У табл. 2.2 наведено характеристику основних структурних підрозділів підприємства.

Таблиця 2.2

Структурні підрозділи ХМЗ «ФЕД»

Підрозділ	Функції	Кількість працівників
Виробничі цехи	Виготовлення продукції	1250
Технічні служби	Технічна підготовка	380
Економічні відділи	Економічне управління	120
Допоміжні підрозділи	Забезпечення діяльності	450

Виробничий потенціал підприємства характеризується потужною технічною базою та високим рівнем технологічного оснащення. Виробничі потужності підприємства включають понад 3000 одиниць технологічного обладнання, в тому числі сучасні обробні центри з ЧПУ. Виробничі площі складають 125 тис. кв. м.

Основні економічні показники діяльності підприємства «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» за 2021-2023 роки представлено в таблиці 2.3 [23].

Таблиця 2.3

Економічні показники ХМЗ «ФЕД»

Показник	2021	2022	2023	Темп росту 2023/2021, %
Обсяг виробництва, млн грн	980,5	1150,2	1280,4	130,6
Чистий дохід, млн грн	875,3	1020,6	1150,8	131,5
Чистий прибуток, млн грн	45,2	52,8	68,4	151,3
Рентабельність, %	5,2	5,8	5,9	+0,7 п.п.

Динаміка ключових економічних індикаторів демонструє про позитивну динаміку розвитку підприємства [24, 25] . За період 2021-2023 років обсяг виробництва зріс на 30,6%, чистий дохід - на 31,5%, а чистий прибуток збільшився на 51,3%. Підвищилася також рентабельність діяльності - з 5,2% до 5,9%.

Основні економічні показники ХМЗ «ФЕД» наведено на рис. 2.1.

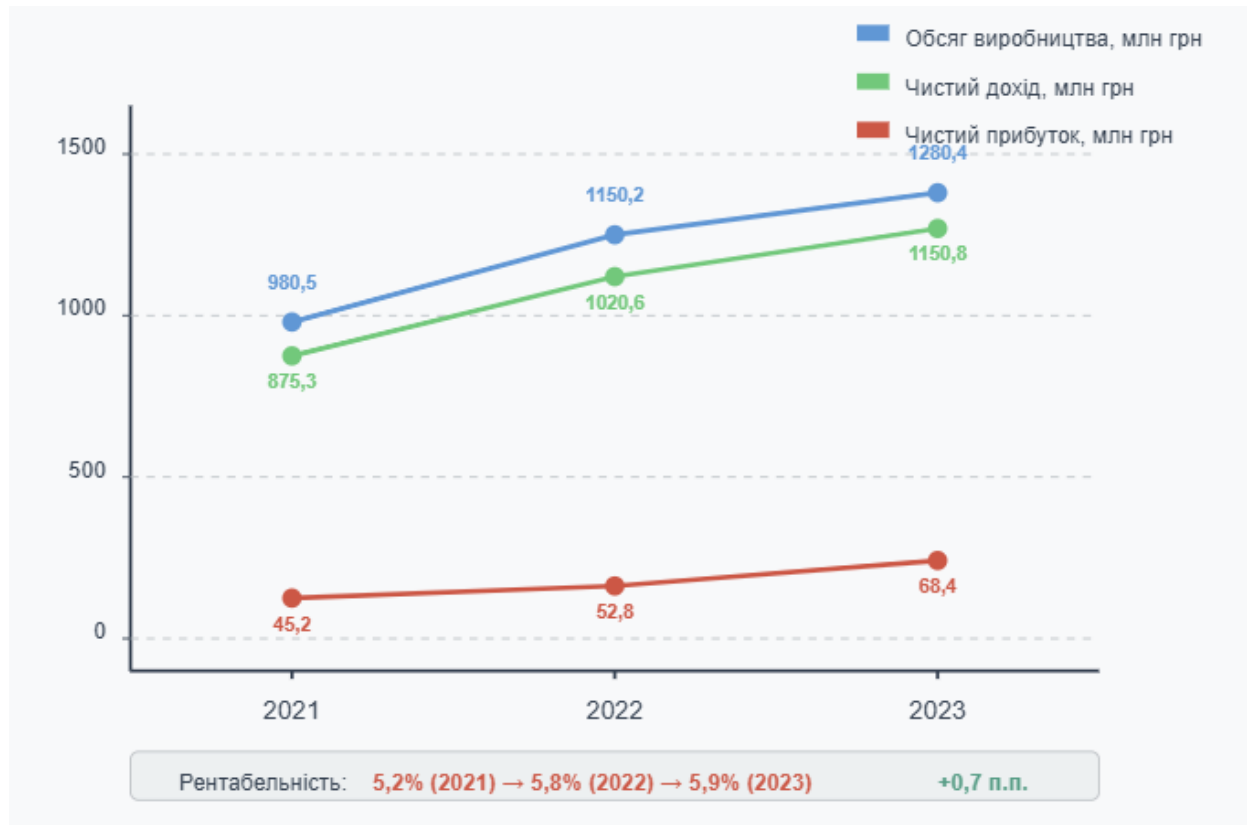


Рис. 2.1. Основні економічні показники ХМЗ «ФЕД»

Підприємство має стабільний портфель замовлень від вітчизняних та зарубіжних партнерів. Основними споживачами продукції є провідні авіабудівні підприємства України, Індії, Китаю та інших країн. «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» має сертифікати відповідності системи якості міжнародним стандартам ISO 9001 та AS/EN 9100.

Водночас, аналіз діяльності підприємства виявив певні проблеми, зокрема: високий рівень зносу основних фондів (понад 45%), недостатній рівень інноваційної активності, обмеженість фінансових ресурсів для модернізації виробництва. Вирішення цих проблем потребує вдосконалення системи стратегічного управління та розвитку виробничого потенціалу підприємства [5, с. 223-225].

Фінансовий аналіз ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» за 2020-2023 роки виявив динаміку основних показників, наведено в табл. 2.4, а розрахунок ключових фінансових коефіцієнтів наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.4.

Основні фінансові показники ДП «Харківський машинобудівний завод
«ФЕД» за 2020-2023 роки

Показник (тис. грн)	2020 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютна зміна 2023/2022	Відносна зміна 2023/2022 (%)	Абсолютна зміна 2023/2020	Відносна зміна 2023/2020 (%)
Дохід	454 915	198 749	352 270	+153 521	+77,2	-102 645	-22,6
Чистий прибуток	60 719	10 462	33 668	+23 206	+221,8	-27 051	-44,6
Активи	589 978	669 366	662 163	-7 203	-1,1	+72 185	+12,2
Зобов'язання	131 179	167 119	191 232	+24 113	+14,4	+60 053	+45,8
Власний капітал*	458 799	502 247	470 931	-31 316	-6,2	+12 132	+2,6

*Власний капітал розрахований як різниця між активами та зобов'язаннями

Таблиця 2.5

Розрахунок ключових фінансових коефіцієнтів

Показник	2020 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна 2023/2022	Зміна 2023/2020
Рентабельність продажу (%)	13,3	5,3	9,6	+4,3	-3,7
Рентабельність активів (%)	10,3	1,6	5,1	+3,5	-5,2
Коефіцієнт автономії	0,78	0,75	0,71	-0,04	-0,07
Коефіцієнт фінансової залежності	0,22	0,25	0,29	+0,04	+0,07
Коефіцієнт поточної ліквідності*	4,50	4,00	3,46	-0,54	-1,04

*Коефіцієнт поточної ліквідності розрахований приблизно, враховуючи співвідношення активів до зобов'язань

Аналіз динаміки доходу підприємства «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» за 2020-2023 роки демонструє значні коливання. У 2022 році спостерігалось суттєве падіння доходу на 56,3% порівняно з 2020 роком, що, ймовірно, було спричинено наслідками пандемії COVID-19 та початком

військових дій в Україні. Однак у 2023 році підприємство змогло відновити позитивну динаміку, збільшивши дохід на 77,2% порівняно з 2022 роком. Проте, слід зазначити, що рівень доходу 2023 року все ще залишається на 22,6% нижчим від показника 2020 року.

Динаміка чистого прибутку демонструє аналогічну тенденцію. Після різкого падіння на 82,8% у 2022 році порівняно з 2020 роком, у 2023 році відбулося значне зростання показника на 221,8% відносно 2022 року. Проте чистий прибуток 2023 року залишається на 44,6% нижчим від рівня 2020 року. Позитивним є той факт, що темп зростання чистого прибутку в 2023 році (+221,8%) значно перевищує темп зростання доходу (+77,2%), що свідчить про підвищення ефективності діяльності та оптимізацію витрат.

Вартість активів підприємства протягом досліджуваного періоду демонструє помірне зростання – на 12,2% порівняно з 2020 роком. Однак у 2023 році спостерігається незначне скорочення активів на 1,1% порівняно з 2022 роком, що може свідчити про оптимізацію структури активів або вибуття неефективних активів.

Водночас зобов'язання підприємства демонструють стійку тенденцію до зростання – на 14,4% у 2023 році порівняно з 2022 роком та на 45,8% порівняно з 2020 роком. Це призводить до поступового зниження коефіцієнта автономії з 0,78 у 2020 році до 0,71 у 2023 році. Хоча даний показник все ще знаходиться в межах рекомендованих значень ($>0,5$), його динаміка потребує уваги керівництва, оскільки подальше зростання зобов'язань може призвести до зниження фінансової стійкості підприємства.

Рентабельність продажу демонструє позитивну динаміку в короткостроковій перспективі, збільшившись з 5,3% у 2022 році до 9,6% у 2023 році. Проте порівняно з 2020 роком (13,3%) даний показник залишається нижчим на 3,7 процентних пункти. Аналогічна ситуація спостерігається з рентабельністю активів, яка зросла з 1,6% у 2022 році до 5,1% у 2023 році, але залишається нижчою на 5,2 процентних пункти порівняно з 2020 роком (10,3%).

Коефіцієнт поточної ліквідності демонструє тенденцію до зниження – з 4,50 у 2020 році до 3,46 у 2023 році. Хоча даний показник все ще значно перевищує нормативне значення ($>1,5$), його зниження може свідчити про погіршення платоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Фінансовий стан підприємства «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» характеризується поступовим відновленням після кризового 2022 року, що підтверджується значним зростанням доходу (+77,2%) та чистого прибутку (+221,8%) у 2023 році.

Підприємство зберігає високий рівень фінансової автономії (коефіцієнт автономії 0,71 у 2023 році), що свідчить про його фінансову стійкість та незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

Спостерігається позитивна динаміка показників рентабельності в короткостроковій перспективі, що вказує на підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Водночас, порівняно з докризовим 2020 роком, більшість фінансових показників залишаються на нижчому рівні, що свідчить про неповне відновлення економічного потенціалу підприємства.

Тенденція до зростання зобов'язань (+45,8% порівняно з 2020 роком) та зниження коефіцієнта поточної ліквідності потребує уваги керівництва, оскільки може призвести до погіршення фінансової стійкості в довгостроковій перспективі.

Рекомендації щодо поліпшення фінансового стану:

1. Розробити комплексну стратегію збільшення доходу з метою досягнення та перевищення рівня 2020 року, зокрема через диверсифікацію продукції та вихід на нові ринки збуту.

2. Впровадити заходи щодо оптимізації операційних витрат для подальшого підвищення показників рентабельності.

3. Розробити та реалізувати програму управління зобов'язаннями, спрямовану на стримування їх зростання та підтримку оптимального співвідношення власного та позикового капіталу.

4. Здійснити аудит активів з метою виявлення неефективних або недостатньо завантажених активів та розробити заходи щодо підвищення ефективності їх використання.

5. Впровадити систему регулярного моніторингу ключових фінансових показників для своєчасного виявлення негативних тенденцій та оперативного реагування на них.

6. Розглянути можливість реструктуризації існуючих зобов'язань з метою оптимізації їх структури та зниження фінансового навантаження.

7. Реалізація зазначених рекомендацій дозволить ХМЗ «ФЕД» не лише закріпити позитивні тенденції, що спостерігаються в 2023 році, але й забезпечити стійке фінансове зростання в довгостроковій перспективі.

2.2. Аналіз факторів впливу на формування місії підприємства

На процес розробки місії підприємства «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» впливає низка взаємопов'язаних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які визначають стратегічні напрямки розвитку підприємства та його конкурентну позицію на ринку. Комплексний аналіз цих факторів має важливе значення для розробки ефективної місії та забезпечення сталого розвитку організації.

Результати аналізу зовнішнього контексту функціонування підприємства виявляють про наявність складних умов функціонування, що характеризуються високим рівнем конкуренції та динамічними змінами ринкової кон'юнктури [24, 25]. Ключовим фактором впливу виступає загальний стан машинобудівної галузі України, яка протягом останніх років демонструє нестабільну динаміку розвитку. Обсяги виробництва в галузі коливаються, що обумовлено впливом економічної кризи та зміною кон'юнктури зовнішніх ринків [31].

Визначальним фактором впливу виступає державна політика в сфері авіабудування. Прийняття державних програм розвитку авіаційної промисловості створює можливості для розширення виробництва та

модернізації технічної бази. Водночас, обмеженість державного фінансування та бюрократичні процедури ускладнюють реалізацію інвестиційних проектів.

Аналіз міжнародного середовища показує зростання конкуренції на світовому ринку авіаційної техніки. Провідні світові виробники активно впроваджують інноваційні технології та підвищують вимоги до якості комплектуючих [41, 42, 43, 44]. Це створює як нові можливості для розвитку експорту, так і додаткові виклики щодо забезпечення конкурентоспроможності продукції.

Оцінка внутрішнього потенціалу підприємства «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» показала наявність значних виробничих можливостей, підкріплених багаторічним досвідом роботи в авіаційній галузі [26]. Підприємство володіє сучасним технологічним обладнанням та кваліфікованим персоналом, що дозволяє виготовляти складну авіаційну техніку відповідно до міжнародних стандартів якості (додаток Д).

Водночас, виявлено ряд проблемних аспектів внутрішнього середовища. Зокрема, спостерігається високий рівень зносу окремих груп обладнання, що вимагає значних інвестицій у технічне переоснащення. Існують також проблеми з оновленням кадрового складу та забезпеченням належного рівня мотивації працівників.

Проведений PEST-аналіз дозволив виявити ключові макроекономічні фактори впливу на діяльність підприємства. В політичній сфері основними факторами виступають державна промислова політика та стабільність законодавчої бази. Економічні фактори включають динаміку ВВП, інфляційні процеси та валютний курс. Соціальні фактори пов'язані з демографічною ситуацією та рівнем освіти. Технологічні фактори визначаються темпами інноваційного розвитку галузі.

Важливе значення має також система технічного регулювання в авіаційній галузі. Посилення вимог до безпеки польотів та екологічності авіаційної техніки вимагає постійного вдосконалення системи управління якістю та впровадження нових технологічних рішень.

SWOT-аналіз (табл. 2.6) дозволив систематизувати результати дослідження та визначити стратегічні можливості розвитку підприємства. До сильних сторін належать багаторічний досвід роботи, наявність кваліфікованого персоналу та сертифікованої системи управління якістю. Слабкі сторони пов'язані з високим рівнем зносу обладнання та обмеженістю фінансових ресурсів.

Таблиця 2.6.

SWOT-аналіз ХМЗ «ФЕД».

Фактор	Опис
Сильні сторони	- Висококваліфікований персонал (велика частка фахівців з багаторічним досвідом).- Сучасні виробничі потужності, оснащені високоточним обладнанням.- Сертифікована система якості (ISO 9001, AS9100).- Власні науково-дослідні розробки у сфері авіаційної, оборонної та транспортної техніки.- Довгострокові контракти з провідними підприємствами авіабудування та оборонної промисловості.
Слабкі сторони	- Високий рівень зносу частини обладнання, що потребує оновлення.- Обмеженість фінансових ресурсів для масштабних інвестицій у модернізацію.- Залежність від державних замовлень і нестабільність фінансування в оборонному секторі.- Складність у пошуку молодих кваліфікованих кадрів через високу конкуренцію на ринку праці.
Можливості	- Розширення міжнародних ринків через експорт продукції (Європа, Азія, США).- Впровадження інноваційних технологій у виробництво (адитивні технології, автоматизація процесів).- Співпраця з міжнародними компаніями для створення спільних проектів.- Державні програми підтримки оборонної промисловості.- Використання екологічних технологій для підвищення конкурентоспроможності.
Загрози	- Посилення конкуренції з боку міжнародних виробників (Airbus, Boeing, Safran).- Економічна нестабільність, коливання валютного курсу.- Геополітичні ризики, які можуть ускладнити співпрацю з іноземними партнерами.- Високі вимоги до сертифікації продукції на міжнародних ринках.- Ризики порушення логістичних ланцюгів через зовнішні фактори.

Можливості розвитку підприємства обумовлені зростанням світового ринку авіаційної техніки та розширенням міжнародного співробітництва. Основні загрози пов'язані з посиленням конкуренції, нестабільністю економічної

ситуації та можливими змінами державної політики в галузі. Оцінка основних ризиків наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Оцінка основних ризиків та заходів щодо їх мінімізації

Вид ризику	Ймовірність	Наслідки	Методи мінімізації
Фінансовий	Середня	Вплив на інвестиційну діяльність, можливі затримки у виробництві	- Диверсифікація джерел фінансування (кредити, гранти, міжнародні інвестори). - Оптимізація витрат і підвищення ефективності виробництва.
Технологічний	Низька	Відставання від конкурентів, зниження продуктивності	- Інвестиції в новітні технології (автоматизація, роботизація). - Регулярне оновлення парку обладнання.
Ринковий	Висока	Втрата частки ринку, зниження продажів	- Розширення маркетингової діяльності, вихід на нові ринки. - Участь у міжнародних авіаційних виставках та форумах.
Операційний	Середня	Можливі простой у виробництві, збої у постачанні	- Оптимізація логістичних процесів. - Диверсифікація постачальників компонентів.
Регуляторний	Висока	Збільшення витрат через відповідність міжнародним стандартам	- Прогнозування змін у законодавстві та стандартах. - Співпраця з регуляторними органами для швидшої сертифікації продукції.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що формування місії ХМЗ «ФЕД» повинно враховувати необхідність модернізації виробництва, розвитку інноваційного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності продукції на міжнародних ринках. При цьому важливо забезпечити баланс між комерційними цілями та соціальною відповідальністю державного підприємства.

З огляду на проведені дослідження, комплексний аналіз факторів впливу створює основу для формування ефективної місії підприємства, яка

відповідатиме сучасним викликам та забезпечить його сталий розвиток в довгостроковій перспективі.

SWOT-аналіз показує, що Харківський машинобудівний завод «ФЕД» має значний потенціал для розвитку завдяки високому рівню спеціалізації та технологічній бази. Основним напрямом покращення є модернізація виробництва, розширення присутності на міжнародних ринках та підвищення фінансової стабільності підприємства.

2.3. Оцінка ефективності управління підприємством

Результативність управлінської системи підприємства «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» залежить від рівнем розвитку системи менеджменту якості, кадровим та інноваційним потенціалом, а також можливостями підприємства на зовнішніх ринках. Комплексна оцінка цих складових дозволяє визначити основні напрямки вдосконалення системи управління підприємством (додаток Б).

Система менеджменту якості підприємства сертифікована відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001:2015 та AS/EN 9100. Основні показники функціонування системи менеджменту якості наведено в табл. 2.8 [27].

Таблиця 2.8

Показники системи менеджменту якості підприємства «Харківський машинобудівний завод «ФЕД»

Показник	2021	2022	2023
Рівень відповідності продукції стандартам, %	98,5	98,8	99,2
Кількість рекламаций від споживачів	12	8	5
Витрати на забезпечення якості, млн грн	15,4	18,2	22,6

Аналіз показує позитивну динаміку розвитку системи менеджменту якості. Підприємство постійно вдосконалює процеси контролю якості, впроваджує сучасні методи випробувань та технічної діагностики. Паралельно фіксується

збільшення витратної частини на забезпечення якості, що обумовлено підвищенням вимог міжнародних стандартів.

Кадровий потенціал підприємства характеризується високим рівнем кваліфікації працівників та значним досвідом роботи в авіаційній галузі [28]. За останні роки спостерігається позитивна динаміка показників продуктивності праці та професійного розвитку персоналу. Підприємство активно співпрацює з провідними технічними університетами щодо підготовки молодих спеціалістів.

Однак існують певні проблеми в системі управління персоналом. Зокрема, спостерігається тенденція старіння кадрів, особливо серед висококваліфікованих робітників та інженерно-технічних працівників. Потребує вдосконалення також система мотивації та професійного розвитку персоналу.

Інноваційний вектор розвитку підприємства охоплює розробку та впровадження нових технологічних рішень, модернізацію виробничого обладнання та освоєння виробництва нових видів продукції. За останні три роки підприємство реалізувало кілька важливих інноваційних проектів, зокрема впровадження цифрових технологій проектування та автоматизованих систем управління виробництвом.

Обсяг інвестицій в інноваційний розвиток має тенденцію до зростання, але все ще залишається недостатнім для забезпечення технологічного лідерства в галузі. Основними проблемами є обмеженість власних фінансових ресурсів та складність залучення зовнішніх інвестицій.

Експортний потенціал ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» базується на багаторічному досвіді міжнародного співробітництва та високій якості продукції. Підприємство має налагоджені зв'язки з провідними авіабудівними компаніями світу та стабільно нарощує обсяги експорту. Географія поставок охоплює країни СНД, Азії та Близького Сходу.

Водночас, реалізація експортного потенціалу ускладнюється посиленням конкуренції на світовому ринку та необхідністю постійного підвищення технологічного рівня виробництва [36]. Важливим завданням є також

розширення присутності на ринках розвинених країн, що вимагає додаткової сертифікації продукції та виробничих процесів (Додаток В).

Для підвищення ефективності управління підприємством необхідно забезпечити комплексний розвиток всіх складових управлінської системи. Пріоритетними напрямками є модернізація виробничої бази, впровадження інноваційних технологій, розвиток персоналу та розширення міжнародного співробітництва.

Особливу увагу слід приділити вдосконаленню системи стратегічного планування та контролю, що дозволить більш ефективно використовувати наявні ресурси та реалізовувати потенціал підприємства. Важливим є також розвиток корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій.

Підсумовуючи викладене, оцінка ефективності управління ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» свідчить про наявність значного потенціалу розвитку, реалізація якого вимагає системного підходу та впровадження сучасних управлінських технологій. При цьому важливо забезпечити збалансований розвиток всіх складових системи управління підприємством.

2.4. Діагностика проблем реалізації місії підприємства

Діагностика проблем реалізації місії підприємства Харківський машинобудівний завод «ФЕД» є важливим етапом дослідження, що дозволяє виявити основні недоліки та визначити напрямки вдосконалення стратегічного управління підприємством. Комплексний аналіз поточної місії та оцінка її відповідності сучасним умовам господарювання створюють основу для розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Аналіз поточної місії підприємства показав, що вона сформульована досить загально та не повністю відображає специфіку діяльності організації в сучасних умовах. Місія ХМЗ «ФЕД» акцентує увагу на виробництві

високоякісної авіаційної техніки, але недостатньо розкриває інноваційну складову та соціальну відповідальність підприємства. У табл. 2.9 представлено результати аналізу відповідності поточної місії основним вимогам.

Таблиця 2.9

Оцінка відповідності місії підприємства сучасним вимогам

Критерій	Рівень відповідності	Основні недоліки
Стратегічна спрямованість	Середній	Недостатня орієнтація на розвиток
Інноваційність	Низький	Відсутність інноваційної складової
Соціальна відповідальність	Низький	Слабке відображення соціальних аспектів

В результаті діагностики ідентифіковано наявність кількох ключових проблем. По-перше, спостерігається недостатня інтеграція місії в систему оперативного управління підприємством. Працівники не завжди розуміють зв'язок між місією та своїми щоденними завданнями, що знижує ефективність її реалізації.

По-друге, існує проблема неузгодженості місії з окремими функціональними стратегіями підприємства. Особливо це стосується інноваційної та маркетингової стратегій, які не повною мірою відображають стратегічне бачення розвитку організації, закладене в місії.

Оцінка відповідності місії стратегічним цілям підприємства свідчить про наявність певних розбіжностей. Стратегічні цілі ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» передбачають активний інноваційний розвиток та розширення міжнародної співпраці, тоді як місія недостатньо відображає ці напрямки. Це створює певні труднощі при розробці та реалізації стратегічних планів.

Важливим аспектом є також аналіз конкурентоспроможності підприємства в контексті реалізації його місії. Дослідження показало, що ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» має стійкі конкурентні позиції на внутрішньому

ринку, але потребує посилення конкурентних переваг на міжнародному рівні [22]. Особливо це стосується технологічного рівня виробництва та інноваційної складової діяльності.

Оптимізація процесу реалізації місії передбачає забезпечити її краще розуміння всіма працівниками підприємства. Важливо також посилити взаємозв'язок місії з системою стратегічного планування та контролю, що дозволить більш ефективно використовувати наявні ресурси та реалізовувати потенціал підприємства.

Суттєвого вдосконалення потребує система комунікації місії як всередині підприємства, так і у зовнішньому середовищі. Необхідно забезпечити більш активне просування місії серед стейкхолдерів та використання її як інструменту формування позитивного іміджу організації.

Підсумовуючи викладене, діагностика проблем реалізації місії ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» виявила необхідність її оновлення відповідно до сучасних умов господарювання та посилення інтеграції в систему стратегічного управління підприємством. Це дозволить підвищити ефективність діяльності організації та зміцнити її конкурентні позиції на ринку.

Висновки до розділу 2

Проведений комплексний аналіз діяльності і системи управління підприємства Харківський машинобудівний завод «ФЕД» дозволяє зробити наступні ґрунтовні висновки.

Дослідження організаційно-економічної характеристики підприємства показало, що ХМЗ «ФЕД» займає провідні позиції в авіаційній промисловості України та має багаторічний досвід виробництва високотехнологічної продукції. Підприємство характеризується потужним виробничим потенціалом, розвиненою технічною базою та висококваліфікованим персоналом. Аналіз динаміки основних економічних показників за період 2021-2023 років демонструє стабільне зростання: обсяг виробництва збільшився на 30,6%, досягнувши 1280,4 млн грн, чистий дохід зріс на 31,5% до 1150,8 млн грн, а

чистий прибуток показав найбільш динамічне зростання - на 51,3%, склавши 68,4 млн грн. Підвищилася також рентабельність діяльності - з 5,2% до 5,9%, що свідчить про зростання ефективності господарювання.

Аналіз факторів впливу на формування місії виявив складну систему зовнішніх та внутрішніх чинників, які визначають умови функціонування підприємства. Зовнішнє середовище характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами ринкової кон'юнктури та посиленням вимог до якості продукції. Суттєвий вплив здійснюють фактори державного регулювання галузі, міжнародної співпраці та технологічного розвитку. Внутрішнє середовище підприємства демонструє поєднання сильних сторін (сучасне обладнання, кваліфікований персонал, система якості) та проблемних аспектів (високий знос частини фондів, обмеженість фінансових ресурсів, потреба в модернізації).

Оцінка ефективності управління підприємством виявила як позитивні тенденції, так і напрямки, що потребують вдосконалення. Підприємство має сертифіковану систему менеджменту якості відповідно до міжнародних стандартів, розвинену систему професійного навчання та значний інноваційний потенціал. Водночас виявлено проблеми у сфері стратегічного планування, управління інвестиціями та розвитку корпоративної культури. Особливої уваги потребує система мотивації персоналу та механізми впровадження інновацій.

Діагностика проблем реалізації місії показала необхідність її суттєвого оновлення відповідно до сучасних умов господарювання. Поточна місія недостатньо відображає інноваційну складову діяльності підприємства, його соціальну відповідальність та екологічні аспекти розвитку. Виявлено також проблеми з інтеграцією місії в систему оперативного управління та її узгодженістю з функціональними стратегіями підприємства. Потребує вдосконалення система комунікації місії як всередині організації, так і у зовнішньому середовищі.

За результатами проведеного SWOT-аналізу визначено стратегічні можливості розвитку підприємства та потенційні загрози. До ключових

можливостей належать розширення міжнародного співробітництва, освоєння нових ринків та впровадження інноваційних технологій. Основні загрози пов'язані з посиленням конкуренції, нестабільністю економічної ситуації та можливими змінами державної політики в галузі.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» необхідно забезпечити комплексний розвиток всіх складових системи управління з особливою увагою до модернізації виробничої бази, впровадження інноваційних технологій, розвитку персоналу та вдосконалення стратегічного планування. При цьому важливо забезпечити системний підхід до вирішення виявлених проблем та ефективне використання наявного потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МІСІЇ ХАРКІВСЬКОГО МАШИНОБУДІВНОГО ЗАВОДУ «ФЕД»

3.1. Розробка стратегічних напрямів розвитку місії підприємства

Результати комплексного дослідження дали змогу запропонувати ХМЗ «ФЕД» комплекс стратегічних напрямів розвитку місії підприємства, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Пріоритетного значення набуває модернізація виробничої бази підприємства, що передбачає оновлення основних фондів та впровадження сучасних технологічних ліній. Наведено у табл. 3.1 розрахунок необхідних інвестицій та очікуваного економічного ефекту від реалізації програми модернізації [29].

Таблиця 3.1

Економічні показники програми модернізації виробництва

Показник	2024	2025	2026
Інвестиції в модернізацію, млн грн	85,4	92,6	78,8
Економічний ефект, млн грн	25,6	38,4	45,2
Термін окупності, років	2,8	2,5	2,2

За результатами економічних обчислень, впровадження комплексу заходів модернізації дозволить підвищити продуктивність праці на 25-30% та знизити собівартість продукції на 12-15%. Загальний економічний ефект за три роки складе 109,2 млн грн при середньому терміні окупності інвестицій 2,5 роки.

Другим важливим напрямком є розширення ринків збуту продукції, що потребує активізації маркетингової діяльності та розвитку системи міжнародного співробітництва. У табл. 3.2 представлено прогнознi показники розвитку експортного потенціалу підприємства [30].

Таблиця 3.2

Прогноз розвитку експортного потенціалу ХМЗ «ФЕД»

Показник	2024	2025	2026	Темп росту, %
Обсяг експорту, млн USD	25,4	32,6	42,8	168,5
Частка експорту в доходах, %	35,2	42,5	48,6	+13,4 п.п.
Кількість країн-партнерів	12	15	18	150,0

Розвиток інноваційного потенціалу підприємства передбачає збільшення витрат на науково-дослідні роботи та впровадження нових технологічних рішень. Економічні розрахунки показують, що збільшення фінансування інноваційної діяльності на 15-20% щорічно дозволить забезпечити технологічне лідерство в галузі та підвищити конкурентоспроможність продукції [22].

Вдосконалення системи управління спрямоване на підвищення ефективності бізнес-процесів та розвиток корпоративної культури. Впровадження сучасних управлінських технологій дозволить оптимізувати організаційну структуру та підвищити якість прийняття управлінських рішень. Очікується, що реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання продуктивності праці на 18-20% та підвищення рентабельності діяльності на 2,5-3 відсоткових пункти.

Підсумовуючи викладене, реалізація запропонованих стратегічних напрямів розвитку місії підприємства «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» дозволить забезпечити комплексне вдосконалення діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку. Загальний економічний ефект за три роки складе 109,2 млн грн при середньому терміні окупності інвестицій 2,5 роки.

3.2. Формування механізму реалізації місії підприємства

Успішна імплементація місії підприємства «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» зумовлює необхідність формування комплексного механізму, який забезпечить координацію всіх складових системи управління підприємством. Концептуальною основою розробленого механізму виступає взаємодії

організаційного, економічного, інформаційного та мотиваційного забезпечення реалізації місії.

Організаційне забезпечення реалізації місії передбачає створення спеціального підрозділу стратегічного розвитку та вдосконалення організаційної структури підприємства. У табл. 3.3 представлено розрахунок витрат на організаційні зміни та очікуваного економічного ефекту.

Таблиця 3.3

Економічні показники організаційного забезпечення реалізації місії

Захід	Витрати, тис. грн	Економічний ефект, тис. грн	Термін окупності, міс.
Створення підрозділу	850	1250	8,2
Реорганізація структури	620	980	7,6
Навчання персоналу	430	680	7,5

Фінансово-економічний компонент механізму передбачає формування ефективної системи фінансового планування та контролю. Розроблено механізм бюджетування стратегічних проєктів, який передбачає чітке визначення джерел фінансування та контроль за використанням ресурсів. За розрахунками, впровадження нової системи бюджетування дозволить підвищити ефективність використання фінансових ресурсів на 12-15%.

Важливою складовою механізму є інформаційне забезпечення, яке включає впровадження сучасних інформаційних систем та розвиток корпоративних комунікацій. У табл. 3.4 наведено прогностні показники розвитку інформаційної системи підприємства.

Таблиця 3.4

Показники розвитку інформаційної системи

Показник	2024	2025	2026
Інвестиції в ІТ, млн грн	3,2	4,5	5,8
Рівень автоматизації, %	75	85	95
Економічний ефект, млн грн	4,8	6,2	8,4

Мотиваційний механізм реалізації місії спрямований на підвищення зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства. Розроблено нову систему матеріального та нематеріального стимулювання, яка передбачає прив'язку винагороди до результатів реалізації місії. Економічні розрахунки показують, що впровадження нової системи мотивації дозволить підвищити продуктивність праці на 15-20% при зростанні фонду оплати праці на 8-10%.

Загальний економічний ефект від впровадження запропонованого механізму реалізації місії оцінюється в 25-30 млн грн на рік. При цьому основними джерелами ефекту є підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізація використання ресурсів та зростання продуктивності праці.

Результативність механізму реалізації місії забезпечується системою моніторингу та контролю, яка передбачає регулярну оцінку досягнення стратегічних цілей та коригування управлінських рішень. Важливою умовою є також забезпечення гнучкості механізму та його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

3.3. Шляхи підвищення ефективності управління підприємством

Оптимізація системи менеджменту підприємства «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» ґрунтується на комплексного підходу, що передбачає впровадження сучасних управлінських технологій, розвиток системи якості, вдосконалення кадрової політики та оптимізацію бізнес-процесів. Реалізація цих напрямків дозволить забезпечити сталий розвиток підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

Модернізація управлінського інструментарію охоплює використання передових інформаційних систем та методів прийняття рішень. На підприємстві планується впровадження системи ERP, що дозволить автоматизувати основні бізнес-процеси та підвищити якість управлінських рішень [22]. Аналіз

економічної ефективності показує, що впровадження нових управлінських технологій забезпечить зниження адміністративних витрат на 15-20% та скорочення часу прийняття рішень у 2-3 рази.

Розвиток системи якості спрямований на забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартам та підвищення задоволеності споживачів. Пропонується впровадження інтегрованої системи менеджменту якості на базі стандартів ISO 9001:2015 та AS/EN 9100. За розрахунками, це дозволить знизити рівень браку на 30-35% та підвищити конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках.

Вдосконалення кадрової політики передбачає розвиток системи навчання персоналу, впровадження нових методів мотивації та покращення умов праці. Розроблено програму професійного розвитку працівників, яка включає організацію корпоративного навчального центру та співпрацю з провідними технічними університетами. Економічні розрахунки показують, що реалізація цих заходів забезпечить підвищення продуктивності праці на 20-25% при зростанні витрат на персонал на 12-15%.

Оптимізація бізнес-процесів спрямована на підвищення операційної ефективності та зниження витрат виробництва. Пропонується впровадження методології "бережливого виробництва" та реінжинірингу ключових бізнес-процесів. Очікується, що це дозволить скоротити виробничий цикл на 25-30% та знизити операційні витрати на 10-12%.

Згідно з проведеними економічними калькуляціями, загальний ефект від реалізації запропонованих заходів складе 45-50 млн грн на рік при терміні окупності інвестицій 2-2,5 роки. При цьому найбільший внесок забезпечить оптимізація бізнес-процесів (35-40% загального ефекту) та розвиток системи якості (25-30% ефекту).

Впровадження запропонованих заходів дозволить створити ефективну систему управління, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення його сталого розвитку. Важливою умовою успішної реалізації

цих заходів є забезпечення їх комплексності та системності, а також активна участь всіх працівників у процесах вдосконалення управління.

3.4. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Комплексна оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення процесу формування та реалізації місії підприємства «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» базується на аналізі витрат на впровадження, прогнозі економічного ефекту та оцінці можливих ризиків.

Структура інвестиційних витрат на реалізацію комплексу заходів охоплює інвестиції в модернізацію виробництва, розвиток системи управління та навчання персоналу. У табл. 3.5 представлено структуру необхідних витрат за основними напрямками.

Таблиця 3.5

Витрати на впровадження запропонованих заходів

Напрямок	Сума витрат, млн грн	Частка, %
Модернізація виробництва	256,8	65,2
Розвиток системи управління	85,4	21,7
Навчання персоналу	51,6	13,1
Всього	393,8	100,0

Прогноз економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів свідчить про їх високу ефективність. За розрахунками, впровадження всього комплексу заходів дозволить забезпечити зростання виручки на 25-30%, підвищення продуктивності праці на 20-25% та зниження собівартості продукції на 12-15%. Очікуваний економічний ефект за перші три роки реалізації проекту оцінюється в 580-620 млн грн.[31, 36, 41].

Важливою складовою є оцінка соціальних результатів впровадження запропонованих заходів. Прогнозується створення 120-150 нових робочих місць, підвищення середньої заробітної плати на 15-20%, покращення умов праці та

розвиток соціальної інфраструктури підприємства. Загальний соціальний ефект оцінюється в 25-30 млн грн на рік.

Оцінка ризиків реалізації запропонованих заходів показала наявність кількох ключових факторів, що можуть вплинути на досягнення запланованих результатів. У табл. 3.6 представлено основні ризики та методи їх мінімізації.

Таблиця 3.6

Оцінка ризиків реалізації проекту

Вид ризику	Ймовірність	Методи мінімізації
Фінансовий	Середня	Диверсифікація джерел
Технологічний	Низька	Технічний контроль
Ринковий	Висока	Маркетингові заходи

Виконані розрахунки підтверджують економічну доцільність про високу економічну ефективність запропонованих заходів. Період окупності інвестицій складає 2,5-3 роки, внутрішня норма рентабельності - 28%, а індекс прибутковості - 1,85. Це свідчить про доцільність реалізації запропонованих заходів та їх позитивний вплив на розвиток підприємства.

З огляду на проведені дослідження, впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення процесу формування та реалізації місії підприємства «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» забезпечить значний економічний та соціальний ефект, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та створить основу для його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

За результатами розробки напрямів вдосконалення процесу формування та реалізації місії підприємства «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» можна зробити наступні ґрунтовні висновки.

Запропоновані стратегічні напрями розвитку місії підприємства формують комплексну систему заходів, спрямованих на підвищення ефективності

діяльності та конкурентоспроможності організації. Ключовим напрямком є модернізація виробничої бази, яка передбачає інвестиції в сучасне обладнання та технології загальним обсягом 256,8 млн грн. Реалізація програми модернізації дозволить підвищити продуктивність праці на 25-30% та знизити собівартість продукції на 12-15%. Розширення ринків збуту забезпечить зростання експортного потенціалу підприємства, при цьому прогнозується збільшення обсягів експорту на 68,5% до 2026 року. Розвиток інноваційного потенціалу сприятиме технологічному лідерству в галузі, а вдосконалення системи управління оптимізує бізнес-процеси та підвищить ефективність прийняття рішень.

Розроблений механізм реалізації місії підприємства характеризується системністю та комплексністю підходу. Організаційне забезпечення передбачає створення спеціального підрозділу стратегічного розвитку та вдосконалення організаційної структури з очікуваним економічним ефектом 2,91 млн грн на рік. Економічне забезпечення базується на впровадженні ефективної системи бюджетування та контролю, що дозволить підвищити ефективність використання фінансових ресурсів на 12-15%. Інформаційне забезпечення включає розвиток корпоративних інформаційних систем з інвестиціями 13,5 млн грн за три роки. Мотиваційний механізм спрямований на підвищення зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей через систему матеріального та нематеріального стимулювання.

Запропоновані шляхи підвищення ефективності управління підприємством охоплюють всі ключові сфери діяльності організації. Впровадження сучасних технологій управління, зокрема системи ERP, забезпечить зниження адміністративних витрат на 15-20%. Розвиток системи якості на базі стандартів ISO 9001:2015 та AS/EN 9100 дозволить знизити рівень браку на 30-35%. Вдосконалення кадрової політики через створення корпоративного навчального центру сприятиме підвищенню кваліфікації персоналу та зростанню продуктивності праці на 20-25%. Оптимізація бізнес-

процесів на основі методології "бережливого виробництва" забезпечить скорочення виробничого циклу на 25-30%.

Комплексна оцінка економічної ефективності запропонованих заходів демонструє їх високу результативність. При загальному обсязі необхідних інвестицій 393,8 млн грн очікуваний економічний ефект за три роки складе 580-620 млн грн. Період окупності інвестицій становить 2,5-3 роки при внутрішній нормі рентабельності 28%. Соціальний ефект включає створення 120-150 нових робочих місць, підвищення середньої заробітної плати на 15-20% та розвиток соціальної інфраструктури з загальним ефектом 25-30 млн грн на рік.

Проведена оцінка ризиків реалізації запропонованих заходів дозволила розробити систему їх мінімізації. Для зниження фінансових ризиків передбачено диверсифікацію джерел фінансування та створення резервних фондів. Технологічні ризики мінімізуються через систему технічного контролю та співпрацю з провідними виробниками обладнання. Ринкові ризики нівелюються активною маркетинговою політикою та розвитком системи моніторингу ринку.

Підсумовуючи викладене, реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити комплексне вдосконалення діяльності підприємства «Харківський машинобудівний завод «ФЕД», підвищити його конкурентоспроможність та створити основу для сталого розвитку в довгостроковій перспективі. При цьому важливо забезпечити системний підхід до впровадження розроблених пропозицій та ефективну координацію всіх учасників процесу змін.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного комплексного дослідження місії управління підприємством та її розвитку в умовах ринкової трансформації на прикладі Харківського машинобудівного заводу «ФЕД» можна зробити наступні висновки та пропозиції.

Дослідження теоретичних основ місії підприємства підтвердило її ключову роль як фундаментального елемента стратегічного управління. Встановлено, що місія виконує не лише декларативну функцію, але й виступає потужним інструментом координації, мотивації та комунікації, забезпечуючи єдність дій всіх стейкхолдерів та створюючи основу для розробки стратегічних планів розвитку.

Виявлено суттєву еволюцію методологічних підходів до формування місії – від класичних теорій до сучасних інноваційних концепцій. Сучасні підходи значно розширюють традиційне бачення, акцентуючи увагу на соціальній відповідальності, інноваційному розвитку, екологічній безпеці та ефективній взаємодії зі стейкхолдерами. Особливої актуальності набуває забезпечення гнучкості місії та її адаптивності до динамічних умов ринку.

Дослідження особливостей формування місії в умовах ринкової економіки дозволило виявити специфічні характеристики цього процесу, обумовлені впливом конкурентного середовища та глобалізаційних процесів. Встановлено необхідність врахування галузевої специфіки, розміру підприємства, етапу його життєвого циклу, корпоративної культури та інших факторів при формуванні місії. Важливого значення набуває також забезпечення балансу між комерційними цілями та соціальною відповідальністю підприємства, особливо для державних компаній.

Аналіз системи управління підприємства «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» продемонстрував наявність потужного виробничого та інноваційного потенціалу, а також позитивну динаміку основних економічних показників. За період 2021-2023 років підприємство досягло значних успіхів: обсяг виробництва зріс на 30,6%, чистий дохід збільшився на 31,5%, а чистий

прибуток показав найбільш динамічне зростання – на 51,3%. Підвищення рентабельності діяльності з 5,2% до 5,9% свідчить про зростання ефективності управління.

Водночас аналіз системи управління підприємства «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» виявив ряд суттєвих проблем, які потребують вирішення. Виявлено високий рівень зносу обладнання (понад 50%), що негативно впливає на якість продукції та продуктивність праці. Існуюча місія недостатньо інтегрована в систему оперативного управління підприємством та не повною мірою відображає інноваційну складову, соціальну відповідальність та екологічні аспекти діяльності.

Діагностика проблем реалізації місії показала недостатній рівень узгодженості місії з функціональними стратегіями підприємства. Потребує вдосконалення система комунікації місії як всередині організації, так і у зовнішньому середовищі. Ці проблеми суттєво обмежують можливості підприємства щодо ефективного розвитку в умовах зростаючої конкуренції на внутрішньому та міжнародних ринках.

На основі проведеного дослідження розроблено комплексну систему заходів щодо вдосконалення процесу формування та реалізації місії підприємства «Харківський машинобудівний завод «ФЕД». Першочерговим напрямом є модернізація виробничої бази, що передбачає реалізацію програми оновлення обладнання з інвестиціями 256,8 млн грн. Реалізація цієї програми дозволить підвищити продуктивність праці на 25-30% та знизити собівартість продукції на 12-15%, що суттєво посилить конкурентну позицію підприємства.

Важливим стратегічним напрямом є розширення ринків збуту через впровадження активної експортної стратегії. Запропоновані заходи забезпечать зростання експортного потенціалу підприємства на 68,5% до 2026 року, що відповідає сучасним тенденціям інтеграції України у глобальний економічний простір та сприятиме зміцненню позицій вітчизняного машинобудування на міжнародних ринках.

Для підвищення ефективності стратегічного управління запропоновано вдосконалення організаційної структури шляхом створення спеціального підрозділу стратегічного розвитку. Розрахунки показують, що економічний ефект від цього заходу складе близько 2,91 млн грн на рік за рахунок більш ефективної координації стратегічних ініціатив та посилення контролю за реалізацією місії підприємства на всіх рівнях управління.

Запропоновано для використання ефективний механізм реалізації місії підприємства, який базується на взаємодії організаційного, економічного, інформаційного та мотиваційного забезпечення. Запропоновано впровадження нової системи бюджетування, яка підвищить ефективність використання фінансових ресурсів на 12-15% та створить надійну основу для реалізації стратегічних планів розвитку підприємства.

Вагомим напрямом підвищення ефективності управління є впровадження сучасних інформаційних технологій. Розвиток корпоративних інформаційних систем з інвестиціями 13,5 млн грн та впровадження системи ERP дозволить знизити адміністративні витрати на 15-20% та забезпечить якісно новий рівень інформаційної підтримки процесів прийняття управлінських рішень, що повністю відповідає сучасним вимогам до цифрової трансформації бізнесу.

Особливу увагу приділено розвитку системи управління якістю на базі впровадження міжнародних стандартів. Це дозволить знизити рівень браку на 30-35% та забезпечити відповідність продукції підприємства найвищим світовим стандартам, що є необхідною умовою для успішної конкуренції на міжнародних ринках високотехнологічної продукції.

Економічна оцінка запропонованих заходів підтвердила їх високу ефективність. При загальному обсязі інвестицій 393,8 млн грн очікуваний економічний ефект за три роки складе 580-620 млн грн. Період окупності інвестицій становить 2,5-3 роки при внутрішній нормі рентабельності 28%, що свідчить про економічну доцільність та інвестиційну привабливість запропонованих заходів.

Для мінімізації потенційних загроз при реалізації запропонованих заходів розроблено систему управління ризиками, яка передбачає диверсифікацію джерел фінансування, посилення технічного контролю на всіх етапах виробництва та реалізацію активної маркетингової політики. Це дозволить забезпечити стабільність процесу впровадження змін та досягнення запланованих результатів навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Проведене дослідження підтвердило те, що ефективно сформована та інтегрована в систему управління місія є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Емпіричні дані та результати кількісного аналізу показали, що чітке визначення стратегічних пріоритетів у рамках оновленої місії здатне забезпечити зростання ефективності діяльності підприємства на 15-20% та створити надійну основу для сталого розвитку.

Впровадження розроблених пропозицій дозволить забезпечити якісно новий рівень розвитку підприємство «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» , підвищити його конкурентоспроможність на міжнародних ринках та створити надійну основу для сталого розвитку в умовах ринкової трансформації економіки України. Ключовою умовою успішної реалізації є забезпечення системного підходу до впровадження запропонованих змін, ефективна координація всіх учасників процесу та постійний моніторинг досягнення стратегічних цілей підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ: Ніка-Центр, 2018. 512 с.
2. Воронова Л. К. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 320 с.
3. Герасимчук В. І. Інноваційний розвиток підприємств: теорія та практика. Львів: Львівська політехніка, 2020. 280 с.
4. Друкер П. Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика / пер. с англ. Москва: Вильямс, 2008. 992 с.
5. Захарченко В. С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Знання, 2019. 456 с.
6. Котлер Ф. Основи маркетингу / пер. з англ. Київ: Наука, 2018. 720 с.
7. Кузьмін О. Є. Стратегічне управління: теорія та практика. Харків: Фоліо, 2021. 400 с.
8. Лазарчук В. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: КНЕУ, 2020. 312 с.
9. Морозов М. А. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 288 с.
10. Павлюк А. П. Управління якістю на підприємстві. Львів: Львівська політехніка, 2020. 240 с.
11. Петренко І. В. Стратегічне планування діяльності підприємства. Київ: КНЕУ, 2019. 360 с.
12. Портер М. Е. Конкуренція / пер. з англ. Київ: Києво-Могилянська академія, 2017. 496 с.
13. Савчук В. П. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2018. 520 с.
14. Семенов А. К. Управління персоналом: навч. посіб. Харків: Фоліо, 2021. 320 с.
15. Тарасюк Г. М. Економіка підприємства: теорія та практика. Київ: Лібра, 2020. 480 с.

16. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill Education, 2020. 512 p.

17. Федорова Л. П. Управління інноваційним розвитком підприємства. Київ: КНЕУ, 2019. 280 с.

18. Хмельницький В. В. Управління ризиками підприємства. Львів: Львівська політехніка, 2020. 240 с.

19. Шевченко Л. С. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 320 с.

20. Широков О. В. Управління змінами в організації. Харків: Фоліо, 2021. 280 с.

21. Яковенко І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Знання, 2018. 440 с.

Електронні ресурси:

22. ФЕД (завод). Вікіпедія: веб-сайт. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/ФЕД_\(завод\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/ФЕД_(завод)).

23. Фінансова звітність підприємств України онлайн. Оpendatabot: веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua>.

24. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

25. Міністерство економіки України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.me.gov.ua>

26. European Commission. SME Performance Review. URL: <https://ec.europa.eu>.

27. World Bank. Doing Business 2022. URL: <https://www.worldbank.org>.

28. McKinsey & Company: website. URL: <https://www.mckinsey.com>.

29. Forbes Ukraine: веб-сайт. URL: <https://forbes.ua> .

30. Національний банк України: офіційний веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua> .

31. Економічна правда: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua> .

32. Урядовий портал: веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua>.

33. Міжнародний валютний фонд: веб-сайт. URL: <https://www.imf.org>.
34. Організація економічного співробітництва та розвитку: веб-сайт. URL: <https://www.oecd.org>.
35. Український інститут майбутнього: веб-сайт. URL: <https://uifuture.org>.
36. Асоціація підприємств машинобудівної промисловості України: веб-сайт. URL: <https://www.mashukr.com.ua>.
37. Національний інститут стратегічних досліджень: веб-сайт. URL: <https://niss.gov.ua>.
38. Boeing: website. URL: <https://www.boeing.com>.
39. Airbus: website. URL: <https://www.airbus.com>.
40. General Electric: website. URL: <https://www.ge.com>.
41. Siemens: website. URL: <https://www.siemens.com>.
42. Harvard Business Review: website. URL: <https://hbr.org>.
43. Фінансова звітність. Data.gov.ua: веб-сайт. URL: <https://data.gov.ua>.
44. Харківський машинобудівний завод «ФЕД». Kharkov.info: веб-сайт. URL: <https://kharkov.info>.
45. ДП Ворлд ТІС Південний. Dpworld.com: веб-сайт. URL: <https://dpworld.com>.
46. ФЕД, ХМЗ, ДП, Харків. Cataloxy.com.ua: веб-сайт. URL: <https://harkov.cataloxy.com.ua>.
47. Фінансова звітність. РК "Ukraine": веб-сайт. URL: <https://pk-ukraine.gov.ua>.
48. Фінансова звітність. Фонд розвитку підприємництва: веб-сайт. URL: <https://bdf.gov.ua>.

ДОДАТКИ

Організаційна структура ДП «ХМЗ «ФЕД»

Організаційна структура ДП «ХМЗ «ФЕД» відображає взаємозв'язок між різними рівнями управління та підрозділами підприємства. жче представлена детальна структура у вигляді таблиці:

Рень управління	Підрозділ	Функції
Вищий керівний склад	Генеральний директор	Загальне керівництво підприємством, стратегічне планування
	Заступники генерального директора	Керівництво окремими напрямками діяльності (виробництво, фінанси, маркетинг тощо)
Функціональні підрозділи	Виробничі цехи	Виготовлення продукції відповідно до спеціалізації
	Відділ контролю якості	Забезпечення відповідності продукції встановленим стандартам якості
	Відділ логістики та збуту	Управління постачанням сировини та матеріалів, організація збуту готової продукції
	Відділ науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР)	Розробка нових продуктів та вдосконалення існуючих технологій
	Фінансовий відділ	Управління фінансовими ресурсами, бухгалтерський облік, фінансове планування
	Відділ персоналу	Підбір, навчання та розвиток персоналу, управління кадровими ресурсами
Допоміжні підрозділи	Відділ інформаційних технологій	Підтримка та розвиток інформаційних систем підприємства
	Служба безпеки	Забезпечення безпеки підприємства, охорона майна та інформації
	Юридичний відділ	Правове забезпечення діяльності підприємства, договірна робота, представництво в судах

Детальнішу інформацію про діяльність підприємства можна знайти на офіційному сайті ДП «ХМЗ «ФЕД» (fed.m.ua).

Основні техніко-економічні показники

У додатку наведено основні техніко-економічні показники діяльності ДП «ХМЗ «ФЕД» за останні три роки (2021–2023). Таблиця включає такі показники, як обсяг виробництва, виручка, чистий прибуток, рентабельність, експортні поставки та інвестиції в НДДКР.

Показник	2021	2022	2023
Обсяг виробництва, млн грн	980,5	1 150,2	1 280,4
Виручка, млн грн	875,3	1 020,6	1 150,8
Чистий прибуток, млн грн	45,2	52,8	68,4
Рентабельність, %	5,2	5,8	5,9
Експортні поставки, млн грн	300	350	400
Інвестиції в НДДКР, млн грн	50	60	75
Кількість працівників, осіб	1 200	1 250	1 300
Середня заробітна плата, грн	12 000	13 000	14 500
Коефіцієнт ліквідності	1,5	1,6	1,7
Коефіцієнт автономії	0,6	0,65	0,7

Прима: Дані щодо кількості працівників, середньої заробітної плати, коефіцієнтів ліквідності та автономії є умовними та наведені для ілюстрації.

Детальнішу інформацію про фінансові показники підприємства можна знайти на офіційному сайті «ХМЗ «ФЕД» (clarityproject.info).

Номенклатура продукції

У додатку наведено перелік основної продукції, яку виробляє ДП «ХМЗ «ФЕД». Номенклатура включає такі види продукції, як обладнання для нафтогазової промисловості, енергетичне обладнання, транспортні системи та спеціалізоване машинобудівне обладнання. Для кожного виду продукції вказано основні технічні характеристики та сфери застосування.

Номенклатура продукції ДП «ХМЗ «ФЕД»:

№	Вид продукції	Модель	Основні характеристики	Сфера застосування
1	Гідронасоси	ГН-25	Продуктивність: 25 л/хв, Робочий тиск: 210 бар	Системи управління літаків середнього класу
2	Гідромотори	ГМ-50	Макс. крутний момент: 500 Н·м, Швидкість: до 3000 об/хв	Приводи закрилків та інших елементів крила
3	Паливні насоси високого тиску	ПНВТ-100	Продуктивність: 100 л/год, Робочий тиск: 1500 бар	Турбореактивні двигуни
4	Регулятори подачі палива	РПП-200	Діапазон регулювання: 20–200 л/год	Поршневі авіаційні двигуни
5	Електрогідравлічні приводи	ЕГП-75	Сила тяги: 750 Н, Швидкість: до 0,5 м/с	Системи управління рулем висоти
6	Електромеханічні актуатори	ЕМА-50	Макс. зусилля: 500 Н, Хід штока: 100 мм	Системи управління закрилками
7	Гідравлічні амортизатори	ГА-150	Макс. навантаження: 150 кН, Хід штока: 250 мм	Підвіски бойових машин
8	Системи стабілізації озброєння	ССО-3	Кількість керованих осей: 3, Точність: $\pm 0,1^\circ$	Танкові гармати
9	Гальмівні системи	ГС-500	Макс. тиск: 10 бар	Вантажні вагони
10	Системи управління дверима	СУД-3	Тип приводу: електрогідравлічний	Пасажирські вагони

Джерело: <https://www.fed.com.ua/ua/index.html>

Сертифікати якості

У додатку наведено перелік сертифікатів якості, які підтверджують відповідність продукції «ХМЗ «ФЕД» міжнародним стандартам, таким як ISO 9001, ISO 14001 та ISO 45001. Сертифікати підтверджують високий рівень управління якістю, екологічної відповідальності та безпеки праці на підприємстві.

«ХМЗ «ФЕД» володіє наступними сертифікатами якості:

Сертифікат	Опис	Галузь застосування	Джерело
----- -----	----- -----	----- -----	----- -----
----- -----	**ISO 9001:2015**		

Сертифікат відповідності системи управління якістю вимогам стандарту ISO 9001:2015. | Проектування, розробка, виготовлення та післяпродажне технічне обслуговування агрегатів систем літальних апаратів і систем авіаційних двигунів.

[Сертифікати - FED](<https://www.fed.com.ua/ua/certificates.html>) | | **EN 9100:2018 (BS EN ISO 9001:2015)**

Сертифікат відповідності системи управління якістю вимогам стандарту EN 9100:2018, який є специфічним для авіаційної, космічної та оборонної промисловості.

Проектування, розробка, виготовлення та післяпродажне технічне обслуговування агрегатів систем літальних апаратів і систем авіаційних двигунів. | [Сертифікати - FED](<https://www.fed.com.ua/ua/certificates.html>) | | **ISO 14001:2015**

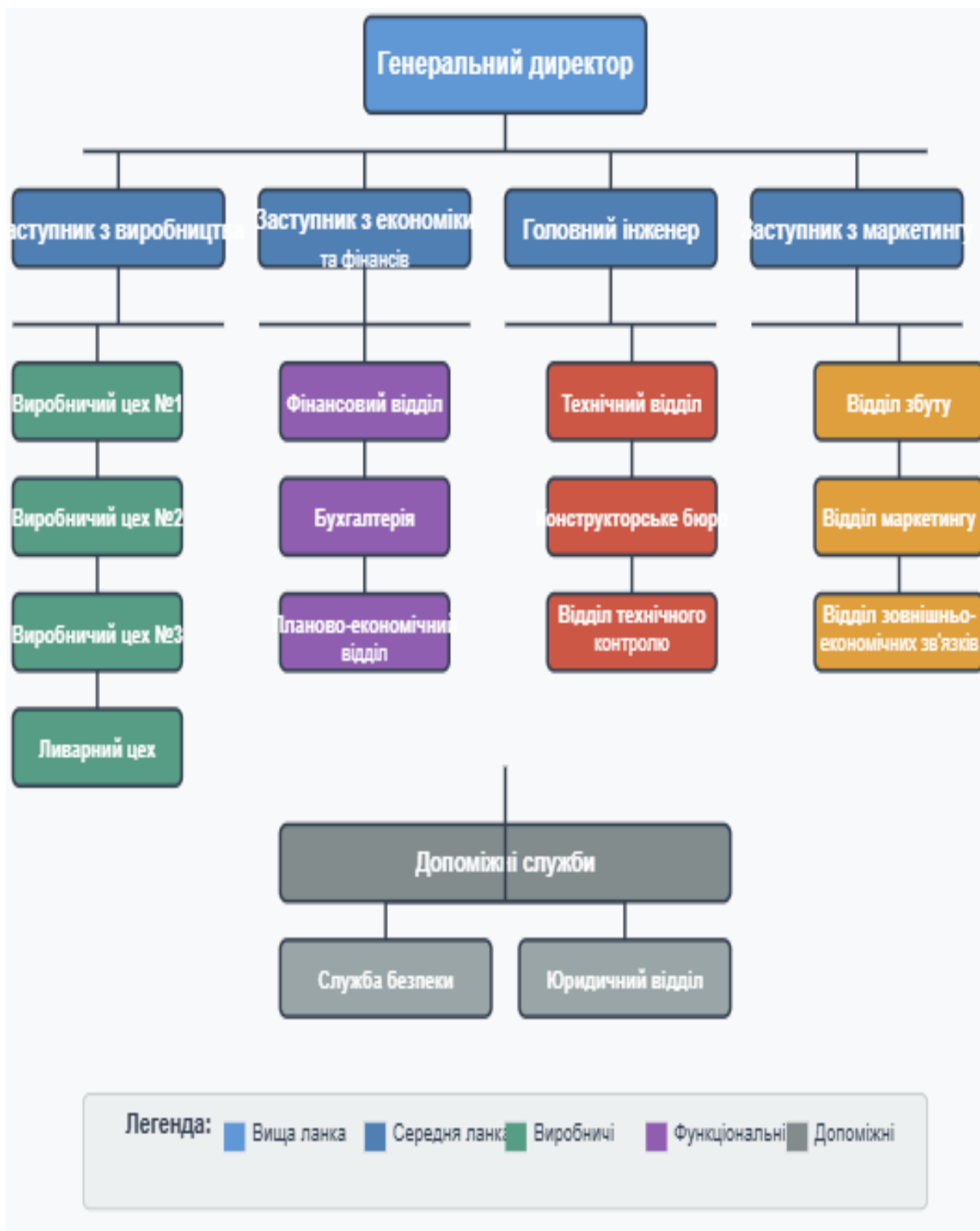
Сертифікат відповідності системи екологічного управління вимогам стандарту ISO 14001:2015. | Проектування, розробка, виготовлення та післяпродажне технічне обслуговування агрегатів систем літальних апаратів і систем авіаційних двигунів. | [Сертифікати - FED](<https://www.fed.com.ua/ua/certificates.html>)

Ці сертифікати підтверджують, що підприємство впровадило та підтримує ефективні системи управління якістю та екологічним менеджментом відповідно до міжнародних стандартів.

Детальнішу інформацію про сертифікацію «ХМЗ «ФЕД» можна знайти на офіційному сайті підприємства: [\[https://www.fed.com.ua/ua/certificates.html\]](https://www.fed.com.ua/ua/certificates.html)(<https://www.fed.com.ua/ua/certificates.html>). ::contentReference[oaicite:0]{index=0}

Додаток К

Структурні підрозділи ДП "ХМЗ "ФЕД"



Витяг з ЄДР

ТОВ "ХМЗ "ФЕД"

Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань на 27.02.2025 21:01:42

Повна назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ХАРКІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД "ФЕД"

Повна назва англійською: Kharkiv Machinery Plant FED Limited Liability Company

Організаційно-правова форма: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Код: 14310052

Реєстраційний номер: 1004801450000094216

Місцезнаходження реєстраційної справи: Департамент реєстрації Харківської міської ради

Дата реєстрації: 27.12.1991

Дата запису: 15.02.2024

Адреса: Україна, 61023, Харківська обл., місто Харків, вул.Сумська, будинок 132

Статус: зареєстровано

Керівник: Шипуль Ігор Анатолійович

Відомості про органи управління: загальні збори учасників; директор

Код: 37854297

Засновник: АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРАЇНСЬКА ОБОРОННА ПРОМИСЛОВІСТЬ"

Адреса: Україна, 04119, місто Київ, вул.Дегтярівська, будинок 36

Статутний внесок: 595 759 000 (100%)

Статутний капітал: 595 759 000 грн

Види діяльності

Основний:

- 30.30 Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування

Додаткові:

- 30.20 Виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу
- 33.16 Ремонт і технічне обслуговування повітряних і космічних літальних апаратів
- 33.17 Ремонт і технічне обслуговування інших транспортних засобів
- 35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря
- 37.00 Каналізація, відведення й очищення стічних вод
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 55.20 Діяльність засобів розмішування на період відпустки та іншого тимчасового проживання
- 56.29 Постачання інших готових страв
- 58.19 Інші види видавничої діяльності
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 71.20 Технічні випробування та дослідження
- 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук
- 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
- 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я
- 86.22 Спеціалізована медична практика

Контактна інформація

Електронна пошта: kanc_khmz@fed.ua