**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**МЕХАНІЗМ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА./** **MECHANISM FOR FUNCTIONAL ENSURING THE ENTERPRISE'S ACTIVITIES**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконав студент групи МЕН-41

**Н. В. Пастух**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*підпис*

Науковий керівник:

д.е.н., доцент О. Ю. Іванова

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*підпис*

Випускну кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2023 р.

Завідувач кафедри

д.е.н., професор М.М. Шкільняк

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Прізвище, ініціали, підпис*

ТЕРНОПІЛЬ, 2023

**Зміст**

**Вступ……………..……………..……………..……………..……………..……...3**

**Розділ 1. Теоретичні аспекти механізму функціонального забезпечення підприємства……………...6**

1.1. Поняття та сутність функціонального забезпечення підприємства…...6

1.2. Структура та елементи механізму функціонального забезпечення….10

1.3. Функції та завдання механізму функціонального забезпечення…...…13

Висновки до розділу 1.……………..……………..……………..…………..17

**Розділ 2. Практичні аспекти механізму функціонального забезпечення підприємства «оріон»** **.……………..………………19**

2.1. Опис діяльності підприємства .……………..……………..……………19

2.2. Аналіз функціонального забезпечення на прикладі підприємства…...22

2.3. Оцінка ефективності механізму функціонального забезпечення підприємства.……………..……………..……………..…………………………...31

Висновки до розділу 2.……………..……………..……………..………….38

**Розділ 3. Розробка пропозицій щодо вдосконалення механізму функціонального забезпечення підприємства «оріон»**.……………..……………..……………..……..…40

Висновки до розділу 3.……………..……………..……………..…………..52

**Висновки.……………..……………..……………..……….……………..……53  
Список використаних джерел.……………..……………..…………56**

**додатки ………………………………….……………………………………...61**

**Вступ**

**Актуальність теми.** Функціональне забезпечення підприємства є ключовим елементом його успішної діяльності. Воно відіграє важливу роль у визначенні механізму реалізації основних функцій підприємства, а також у підтримці його конкурентоспроможності на ринку та здатності досягнення поставлених цілей.

Функціональне забезпечення включає в себе всі необхідні компоненти, що забезпечують ефективну роботу підприємства, такі як програмне забезпечення, обладнання, інфраструктуру, комунікації та інші ресурси. Ці компоненти повинні бути забезпечені якістю та надійністю, щоб забезпечити безперебійну роботу підприємства та забезпечити досягнення його цілей.

Успішне функціональне забезпечення також відіграє важливу роль у підвищенні ефективності та продуктивності роботи підприємства. Завдяки правильному підбору та належному функціонуванню компонентів функціонального забезпечення, підприємство може забезпечити оптимальну організацію процесів та забезпечити максимальний результат при мінімальних затратах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв’язання проблеми.** Науковці в останні роки активно досліджують механізм функціонального забезпечення підприємства. У цьому напрямку було опубліковано багато статей та наукових робіт, серед них науковцями є: Є. М. Гриньов та І. В. Дзюба. І. А. Ковальов та В. О. Шевченко. О. В. Іванова та Л. В. Шевченко. І. В. Бондаренко та Л. І. Ковальова. А. О. Сергеєв та О. С. Петрова. Загалом, останні дослідження та публікації з механізму функціонального забезпечення підприємства розглядають його роль у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності підприємства, а також можливості використання цифрових технологій та управління знаннями для покращення.

**Мета кваліфікаційної роботи. Метою роботи є** дослідження та аналіз механізму функціонального забезпечення діяльності підприємства з метою виявлення його сильних та слабких сторін, а також розроблення рекомендацій щодо покращення ефективності функціонування підприємства.

Відповідно до поставленої мети випливають наступні завдання:

* визначити поняття та сутність функціонального забезпечення підприємства;
* проаналізувати структуру та елементи механізму функціонального забезпечення;
* дослідити функції та завдання механізму функціонального забезпечення;
* провести аналіз практичних аспектів механізму функціонального забезпечення підприємства «Оріон», зокрема: опис діяльності підприємства; аналіз функціонального забезпечення на прикладі підприємства; оцінку ефективності механізму функціонального забезпечення підприємства;
* розробити пропозицій щодо вдосконалення механізму функціонального забезпечення підприємства «Оріон».

**Об’єкт дослідження** є механізм функціонального забезпечення підприємства, який включає структуру та елементи функціонального забезпечення, їх функції та завдання.

**Предмет дослідження** є теоретичні та практичні аспекти механізму функціонального забезпечення підприємства, його роль у забезпеченні успішної діяльності підприємства та його вдосконалення.

**Методи дослідження.** В кваліфікаційній роботі використані такі методи як: аналітичний метод - для визначення понять та сутності функціонального забезпечення підприємства, а також для проаналізування структури та елементів механізму функціонального забезпечення; системний метод - для дослідження функцій та завдань механізму функціонального забезпечення, а також для аналізу практичних аспектів механізму функціонального забезпечення підприємства «Оріон»; метод спостереження - для опису діяльності підприємства «Оріон», аналізу функціонального забезпечення на прикладі підприємства, та оцінки ефективності механізму функціонального забезпечення підприємства; експертний метод - для розробки пропозицій щодо вдосконалення механізму функціонального забезпечення підприємства «Оріон», зокрема, для визначення найбільш ефективних методів та рекомендацій з вдосконалення механізму.

**Практична значимість роботи** полягає у тому, що вона сприятиме покращенню функціонального забезпечення підприємства «Оріон» та в інших подібних організаціях. Результати дослідження можуть бути використані для оптимізації роботи функціонального відділу та підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

**Апробація.** Опубліковано тези доповіді на тему «Поняття та сутність функціонального забезпечення підприємства».

**Розділ 1**

**Теоретичні аспекти механізму функціонального забезпечення підприємства**

* 1. **Поняття та сутність функціонального забезпечення підприємства**

Основна ідея функціонального забезпечення полягає в тому, що підприємство має здійснювати свої функції і завдання з максимальною ефективністю та ефективністю відповідно до своїх стратегічних цілей. У сучасних умовах зростає значення функціонального забезпечення підприємства, оскільки висока конкуренція, швидкий технологічний розвиток і зміна умов ринку ставлять підприємства в умови постійної необхідності адаптації до нових умов і виконання своїх функцій за найбільш оптимальними параметрами. Забезпечення функціонального забезпечення включає в себе систему організаційних, технічних та інші заходи, спрямовані на оптимізацію виконання функцій підприємства та підвищення його ефективності.

Розпочнемо із того, що у вітчизняній та зарубіжній літературі підходи до розуміння функціонального забезпечення підприємства різняться. Тому вважаємо за необхідне здійснити аналіз в табл. 1.1. та табл. 1.2.

*Таблиця 1.1*

**Підходи до трактування поняття «функціональне забезпечення підприємства» у зарубіжній літературі**

|  |  |
| --- | --- |
| **Науковець** | **Визначення поняття** |
| F. Taylor | Функціональне забезпечення підприємства – це найбільш важлива функція менеджменту, що полягає в раціоналізації процесів виробництва та забезпечення оптимального використання ресурсів [46]. |
| H. Mintzberg | Критикував підхід Тейлора, застерігаючи про те, що функціональне забезпечення не можна розглядати окремо від інших функцій менеджменту, оскільки всі вони взаємопов'язані та виконуються одночасно [42, c. 59]. |
| P. Drucker | Функціональне забезпечення підприємства – це процес забезпечення необхідних ресурсів (людських, фінансових, матеріальних) для досягнення стратегічних цілей підприємства [38]. |

Примітка. Складено автором

*Таблиця 1.2*

**Підходи до трактування поняття «функціональне забезпечення підприємства» у вітчизняній літературі**

|  |  |
| --- | --- |
| **Науковець** | **Визначення поняття** |
| О. Гнатюк | Функціональне забезпечення підприємства – це сукупність функцій та процесів, які забезпечують реалізацію стратегії підприємства [6, c. 79]. |
| В. Іванов | Функціональне забезпечення підприємства – це система організаційних та технічних заходів, що забезпечують виконання завдань, визначених в стратегії підприємства [16, c. 74]. |
| М. Кравець | Функціональне забезпечення підприємства – це всі заходи, спрямовані на забезпечення ефективності та ефективності виконання основних функцій підприємства [23, c. 49]. |
| В. Шевчук | Функціональне забезпечення підприємства – це сукупність процесів, методів, засобів і ресурсів, необхідних для забезпечення ефективної діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища [35, c. 94]. |
| Власне визначення | Функціональне забезпечення підприємства - це система методів та засобів, які забезпечують ефективне функціонування всіх складових підприємства з метою досягнення стратегічних цілей та задоволення потреб зацікавлених сторін. |

Примітка. Складено автором

Як бачимо, що в основному функціональне забезпечення підприємства - це система методів та засобів, які забезпечують ефективне функціонування всіх складових підприємства з метою досягнення стратегічних цілей та задоволення потреб зацікавлених сторін.

Сутність функціонального забезпечення полягає в забезпеченні оптимального використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів підприємства, управлінні продуктивністю працівників та процесами виробництва, підтримці взаємодії зі стейкхолдерами та забезпеченні якісної продукції [8; 19, c. 18].

Відзначимо, що функціональне забезпечення підприємства можна поділити на такі складові: фінансове забезпечення, виробниче забезпечення, інформаційне забезпечення, кадрове забезпечення та маркетингове забезпечення (рис.1.2.) Кожна з цих складових є важливою для успішної роботи підприємства, адже їх взаємодія забезпечує комплексне функціонування підприємства.

Рис. 1.2. Складові функціонального забезпечення підприємства

Примітка: побудовано автором на основі джерела [10, c. 51]

З огляду на вище передбачене варто відзначити сутність даних складових, зокрема [10, c. 51]:

фінансове забезпечення передбачає залучення та ефективне використання фінансових ресурсів.

виробниче забезпечення включає в себе організацію виробництва, технічну підтримку, постачання сировини та комплектуючих.

інформаційне забезпечення забезпечує підприємство інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень.

кадрове забезпечення передбачає формування та розвиток персоналу, управління трудовими відносинами та мотивацію працівників.

маркетингове забезпеч ання знову-таки має безпосередній вплив на діяльність підприємства та його успішність на ринку.

За допомогою маркетингового забезпечення підприємства забезпечують своєчасне та повне задоволення потреб споживачів. У маркетинговому забезпеченні підприємства можна виділити такі складові [30, с. 187]:

ринкові дослідження;

розробка стратегії маркетингу;

планування маркетингової програми;

розробка нових товарів та послуг;

ціноутворення;

просування товарів та послуг на ринку;

продажі та обслуговування клієнтів.

Реалізація цих складових маркетингового забезпечення дозволяє підприємству забезпечити конкурентоспроможність на ринку та збільшити свій прибуток. Однак, слід зазначити, що ефективність маркетингового забезпечення залежить від правильної організації всіх складових та їх взаємодії між собою.

Таким чином, можна зробити висновок, що функціональне забезпечення підприємства є комплексом заходів, які забезпечують ефективне функціонування підприємства та його успішну діяльність на ринку. До складу функціонального забезпечення входять такі складові як: виробниче, фінансове, кадрове та маркетингове забезпечення. Взаємодія цих складових має велике значення для ефективності діяльності підприємства на ринку. Крім того, слід пам'ятати, що ефективність функціонального забезпечення залежить від правильної організації і ефективного виконання функцій забезпечення підприємства. Зокрема, до функціонального забезпечення підприємства можна віднести такі функції, як фінансово-економічна, виробнича, технічна, кадрова, організаційна, транспортна та інші.

Крім того, належне функціональне забезпечення підприємства забезпечує необхідну взаємодію між різними підрозділами підприємства та підвищує ефективність їх діяльності в цілому. Завдяки правильній організації функціонального забезпечення підприємства, досягається максимальна ефективність роботи кожного підрозділу та підприємства в цілому.

Отже, можна стверджувати, що функціональне забезпечення підприємства є однією з ключових складових успішної діяльності будь-якого підприємства. Від якісної реалізації функцій забезпечення підприємства залежить, наскільки успішною буде діяльність підприємства в цілому.

* 1. **Структура та елементи механізму функціонального забезпечення**

Функціональне забезпечення підприємства є однією з ключових складових успішної діяльності будь-якої організації. Його механізм складається зі структури та елементів, які забезпечують ефективну реалізацію функцій, необхідних для забезпечення функціонування підприємства.

Основною структурою механізму функціонального забезпечення підприємства є його організаційна структура. Вона включає в себе підрозділи, які забезпечують виконання функцій управління, фінансів, виробництва, маркетингу, ресурсів та інші. Кожен з цих підрозділів відповідає за свої функції та взаємодіє з іншими підрозділами для досягнення спільних цілей підприємства.

Науковці запропонували різні підходи до структури механізму функціонального забезпечення підприємства. Одним з них є структурно-функціональний підхід, який передбачає, що механізм функціонального забезпечення підприємства складається з окремих функціональних блоків, кожен з яких відповідає за певну функцію в системі підприємства. Ці блоки можуть бути об'єднані відповідно до функціональної спрямованості та місця в системі підприємства [33, c. 189].

Інший підхід - системний підхід, передбачає, що механізм функціонального забезпечення підприємства складається з взаємодіючих підсистем, кожна з яких відповідає за певну функцію. Ці підсистеми мають бути інтегровані в одну систему, яка забезпечує ефективну діяльність підприємства [25, c. 89-90; 20].

Інші науковці пропонують комбінований підхід, в якому функціональний підхід та системний підхід поєднуються для створення механізму функціонального забезпечення підприємства. Цей підхід передбачає, що механізм функціонального забезпечення підприємства складається з функціональних блоків, які взаємодіють між собою та утворюють єдину систему підприємства [4, с. 18-19; 9, с. 47].

Незалежно від підходу, обраний підприємством, механізм функціонального забезпечення підприємства повинен забезпечувати ефективну роботу всіх підрозділів та сприяти досягненню спільних цілей підприємства.

Елементами механізму функціонального забезпечення підприємства є процеси, процедури та інструменти, які використовуються для забезпечення функцій кожного підрозділу та спільної роботи всіх підрозділів. Процеси включають послідовність дій, необхідних для виконання конкретної функції, наприклад, процес виробництва або процес продажу. Процедури - це документовані інструкції, які описують послідовність дій для виконання певної функції, наприклад, процедура прийому замовлень від клієнтів. Інструменти - це різноманітні засоби та технічні рішення, які допомагають забезпечити функції підрозділів та координацію їх роботи, наприклад, програмне забезпечення для управл ння проектами або спеціальні пристрої для контролю якості продукції [17].

Окрім того, елементами механізму функціонального забезпечення підприємства є його кадровий потенціал, тобто кваліфіковані та досвідчені працівники, які здатні ефективно виконувати функції своїх підрозділів та сприяти досягненню цілей підприємства. Крім того, важливим елементом є інформаційне забезпечення підприємства, яке забезпечує збір, обробку та аналіз інформації для прийняття рішень та планування діяльності.

Тим не менше, в науковій літературі виділяють основні елементи механізму функціонального забезпечення підприємства деталі відображено на рис.2.2.

З огляду на рисунок 2.2 вважаємо за потрібне проаналізувати їх детальніше.

* організаційна структура - вона визначає структуру підприємства та його підрозділів, взаємозв'язки та взаємодію між ними;
* кадрове забезпечення - це процес відбору, розвитку та утримання кваліфікованих працівників, які забезпечують ефективну роботу підприємства;
* фінансове забезпечення - це процес збору та використання фінансових ресурсів для забезпечення діяльності підприємства;
* інформаційне забезпечення - це процес збору, обробки та передачі інформації, необхідної для прийняття рішень та управління підприємством;
* матеріально-технічне забезпечення - це процес забезпечення необхідними матеріальними ресурсами та технікою для ефективної роботи підприємства;
* маркетингове забезпечення - це процес вивчення потреб споживачів та визначення способів задоволення цих потреб, що дозволяє підприємству ефективно займати своє місце на ринку;
* управління якістю - це процес контролю та підвищення якості продукції або послуг, що надаються підприємством;
* юридичне забезпечення - це процес дотримання правових норм та регуляцій, які стосуються діяльності підприємства.

Рис. 2.2. Основні елементи функціонального забезпечення підприємства

Примітка. Побудовано автором на основі джерела [34, c. 35-36]

Як бачимо, механізм функціонального забезпечення підприємства є невід'ємною складовою його ефективності та конкурентоспроможності. Для досягнення успіху підприємство повинне мати чітко визначену організаційну структуру, оптимізовані процеси та процедури, сучасні інструменти та технології, які забезпечують ефективну роботу всіх підрозділів та сприяють досягненню спільних цілей. Також не менш важливим є кадровий потенціал та інформаційне забезпечення підприємства, які забезпечують компетентність працівників та якість прийнятих рішень.

Загалом, структура та елементи механізму функціонального забезпечення підприємства залежать від його розміру, складності діяльності, галузі, в якій воно працює, та інших факторів. Важливою є належна координація та співпраця між різними елементами механізму функціонального забезпечення підприємства, щоб досягти спільних цілей та ефективно управляти діяльністю підприємства.

**1.3. Функції та завдання механізму функціонального забезпечення**

Механізм функціонального забезпечення підприємства включає в себе функції, завдання та інструменти управління. Його завданням є забезпечення оптимального використання ресурсів підприємства та здійснення функцій управління, необхідних для досягнення мети підприємства. Завдання механізму функціонального забезпечення підприємства полягають у досягненні оптимального використання ресурсів підприємства та ефективному виконанні функцій управління. До завдань входить забезпечення розвитку та впровадження інновацій, підвищення ефективності виробничих процесів та роботи працівників, зниження витрат на виробництво, забезпечення якості продукції та відповідності її стандартам.

Тим не менше, вважаємо за необхідне відзначити низку основних завдань функціонального забезпечення підприємства (табл.1.3).

Згідно таблиці відзначимо, що завдання пов'язані між собою та виконуються паралельно у рамках механізму функціонального забезпечення підприємства з метою досягнення максимальної ефективності та результативності діяльності.

*Таблиця 1.3*

**Основні завдання функціонального забезпечення підприємства**

|  |  |
| --- | --- |
| **Завдання** | **Характеристика** |
| Розробка стратегії | Визначення мети та завдань, аналіз ринку та конкурентів, визначення стратегії розвитку підприємства |
| Розробка плану дій | Визначення та планування конкретних заходів та дій для досягнення стратегічних цілей |
| Організаційна діяльність | Встановлення структури підприємства, розподіл обов'язків та відповідальності, розробка процесів та процедур |
| Фінансове управління | Контроль за фінансовими ресурсами, планування бюджету та інвестицій, управління фінансовими ризиками |
| Управління персоналом | Відбір, підготовка та управління персоналом, розвиток командної роботи |
| Управління виробничими процесами | Розробка та впровадження ефективних виробничих процесів, контроль за якістю продукції та послуг |
| Маркетинг та продаж | Розробка маркетингових стратегій, визначення цінової політики, підтримка клієнтських відносин |
| Контроль та аналіз результатів | Моніторинг та оцінка результатів діяльності підприємства, виявлення проблем та недоліків, розробка та внесення змін у стратегію та плани діяльності |

Примітка. Складено автором на основі даних [22, c.105-107; 27, c. 26-28]

Завдання механізму функціонального забезпечення підприємства також включає в себе підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку, забезпечення взаємодії з партнерами та клієнтами, вирішення проблем із забезпеченням безпеки та екологічної стійкості виробничих процесів. Для досягнення цих завдань механізм функціонального забезпечення підприємства використовує різноманітні інструменти управління, такі як бюджетування, контроль за виробничими процесами, маркетингові дослідження, кадровий менеджмент, оцінка ризиків та багато інших [18, c. 65-66].

У результаті ефективного функціонального забезпечення підприємства досягається підвищення продуктивності та ефективності виробничих процесів, зниження витрат на виробництво та підвищення рівня задоволеності клієнтів продукцією та послугами. Крім того, це дозволяє підприємству відповідати на змінні вимоги ринку та ефективно конкурувати з іншими компаніями.

Варто відзначити, що науковці в сфері менеджменту давно вивчають завдання механізму функціонального забезпечення підприємства та їх вплив на ефективність діяльності. Деякі з найбільш важливих поглядів включають:

* *Інтегрованість:* більшість дослідників зазначають, що завдання механізму функціонального забезпечення повинні бути інтегровані між собою та підпорядковані стратегічним цілям підприємства. Це означає, що всі дії та рішення повинні бути спрямовані на досягнення головних мето та завдань організації [43, c. 5].
* *Реалізованість:* інша важлива характеристика завдань механізму функціонального забезпечення - їх можливість досягнення. Тобто, плани та дії, пов'язані з цими завданнями, повинні бути реалістичними та досяжними, особливо з урахуванням обмежень та ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства [41, c. 556].
* *Адаптивність:* багато дослідників стверджують, що завдання механізму функціонального забезпечення повинні бути адаптивними та гнучкими для відповіді на змінні умови внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Організація повинна бути готовою швидко реагувати на зміни та змінювати свої плани та дії відповідно [47, c. 124].
* *Комплексність*: деякі дослідники наголошують на тому, що завдання механізму функціонального забезпечення повинні охоплювати всі аспекти діяльності підприємства та не обмежуватися лише фінансовими показниками. [39, c.79]. Це означає, що завдання механізму функціонального забезпечення повинні враховувати різні аспекти, такі як виробництво, маркетинг, продажі, фінанси, кадри тощо. Такий підхід дає можливість забезпечити більш повне та комплексне розуміння діяльності підприємства.
* *Взаємодія зі стейкхолдерами:* інша важлива характеристика завдань механізму функціонального забезпечення - їх спрямованість на взаємодію зі стейкхолдерами підприємства, такими як клієнти, співробітники, партнери, інвестори тощо. Завдання механізму функціонального забезпечення повинні сприяти досягненню спільних цілей та задоволенню потреб різних стейкхолдерів [44, c.197].

Отже, аналіз поглядів науковців щодо завдань механізму функціонального забезпечення підприємства показує, що ці завдання повинні бути інтегровані, реалістичні, адаптивні, комплексні та спрямовані на взаємодію зі стейкхолдерами. Такий підхід дозволяє підприємствам забезпечити ефективну та стійку діяльність в умовах змінного бізнес-середовища.

Наступним є необхідність виділити основні функції функціонального забезпечення підприємства, які є не менш важливим поряд із завданнями (табл.1.4).

Функції механізму функціонального забезпечення підприємства включають планування, організацію, керування та контроль. Планування включає визначення мети підприємства, розробку стратегії та тактичних планів дій. Організація передбачає створення оптимальної структури організації, розподіл функцій та повноважень між працівниками, формування команди. Керування охоплює встановлення контролю за виконанням планів, моніторинг прогресу та прийняття рішень щодо виправлення помилок. Контроль полягає в оцінці виконання планів та дотримання стандартів.

*Таблиця 1.4*

**Основні функції механізму функціонального забезпечення підприємства**

|  |  |
| --- | --- |
| **Функція** | **Характеристика** |
| Планування | Розробка стратегії розвитку підприємства, визначення мети та завдань, аналіз ринку, конкурентів та можливостей розвитку |
| Організація | Встановлення оптимальної структури підприємства, розподіл обов'язків та відповідальності між працівниками, створення ефективних робочих процесів |
| Керування | Моніторинг та контроль за виконанням планів, регулювання діяльності підприємства, прийняття рішень щодо змін у виробництві та управлінні |
| Керування ресурсами | Контроль за фінансовими ресурсами, планування та управління матеріальними ресурсами, розробка та виконання стратегії управління персоналом |
| Контроль та оцінка результатів | Аналіз результатів діяльності підприємства, виявлення проблем та недоліків у виробництві та управлінні, внесення змін у стратегію та плани діяльності |

Примітка. Складено автором на основі даних [1, c. 31-35; 11, c. 128-132]

Варто відзначити, що вище проаналізовані функції мають взаємозв'язок та виконуються паралельно у рамках механізму функціонального забезпечення підприємства з метою досягнення максимальної ефективності та результативності діяльності.

При розробці механізму функціонального забезпечення підприємства важливо враховувати його специфіку, зокрема розмір, структуру та склад виробництва. Також необхідно враховувати зовнішні чинники, які можуть вплинути на діяльність підприємства, такі як зміни у законодавстві, зміни на ринку та зміни в технологіях виробництва [37, c. 47].

Одним з ключових аспектів функціонального забезпечення є керування ресурсами підприємства. Це означає, що необхідно ефективно використовувати фінансові, людські та матеріальні ресурси для досягнення максимального результату. Наприклад, бюджетування та контроль за фінансовими ресурсами дозволяє ефективно використовувати кошти та планувати подальші інвестиції в розвиток підприємства [50].

Крім того, важливим елементом функціонального забезпечення є керування персоналом [36, c. 331]. Це включає в себе відбір та навчання працівників, розвиток кар'єрних шляхів та створення сприятливих умов для роботи. Компетентний та мотивований персонал є ключовим елементом ефективного функціонування підприємства.

Отже, механізм функціонального забезпечення підприємства є ключовим елементом ефективного управління організацією. Його функції та завдання включають планування, організацію, керування та контроль. Завдання полягають у досягненні оптимального використання ресурсів та ефективному виконанні функцій управління. Використання вказаних інструментів управління дозволяє досягнути багатьох позитивних результатів для підприємства, зокрема підвищення продуктивності та ефективност ність виробничих процесів, зниження витрат, поліпшення якості продукції та підвищення задоволеності клієнтів.

**Висновки до розділу 1**

На основі дослідження теоретичних аспектів механізму функціонального забезпечення підприємства можна зробити такі висновки:

Комплекс заходів, який складається з функціонального забезпечення підприємства, грає важливу роль у забезпеченні ефективності його функціонування та успішної діяльності на ринку. Виробниче, фінансове, кадрове та маркетингове забезпечення - це невід'ємні складові частини функціонального забезпечення, взаємодія між якими має вирішальне значення для успішності діяльності підприємства на ринку. Забезпечення взаємодії між різними підрозділами підприємства також є важливою складовою частиною функціонального забезпечення, оскільки це дозволяє підвищити ефективність діяльності підрозділів в цілому. Якісна організація функціонального забезпечення підприємства допомагає досягнути максимальної ефективності кожного підрозділу та підприємства в цілому, що є ключовим фактором успішної діяльності будь-якого підприємства.

Механізм функціонального забезпечення підприємства - це невід'ємний елемент успішного управління організацією, який відповідає за розробку та виконання планів, організацію бізнес-процесів, контроль за їх виконанням та розробку стратегій для досягнення максимальної ефективності та оптимального використання ресурсів. Використання інструментів управління, що входять до складу механізму функціонального забезпечення, дозволяє забезпечити високу продуктивність та ефективність виробничих процесів, знизити витрати, покращити якість продукції та задовольненість клієнтів. Крім того, механізм функціонального забезпечення забезпечує контроль за виконанням планів та стратегій, що дозволяє своєчасно реагувати на можливі негативні наслідки та запобігати їх виникненню. Такий підхід є надійним та ефективним для досягнення успіху та забезпечення стабільності діяльності підприємства.

**РОЗДІЛ 2**

**ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА «ОРІОН»**

**2.1. Опис діяльності підприємства**

Тернопільський радіозавод «Оріон» - це високотехнологічне виробниче підприємство, що спеціалізується на виробництві радіотехнічних засобів найвищої якості. Заснований 9 вересня 1982 року, завод здобув славу як провідний виробник радіоелектроніки в Україні та за її межами.

У 1998 році, на етапі ринкових перетворень, згідно зі статтею 14 Закону України «Про приватизацію державного майна», підприємство було реорганізовано в Відкрите акціонерне товариство «Тернопільський радіозавод «Оріон», що в скороченому вигляді називається АТ «Оріон» (згідно з наказом ФДМУ від 21.10.1998 р. No 51-АТ). З того часу завод продовжує розвиватись та розширювати свої можливості виробництва радіотехніки, впроваджуючи новітні технології та найсучасніші методи контролю якості продукції. Висока якість виробів «Оріон» забезпечує їх популярність серед споживачів та довіру партнерів в усьому світі.

Зазначимо, що вступ Закону України «Про акціонерні товариства» спричинив зміни у діяльності ВАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон». За рішенням загальних зборів акціонерів, прийнятим 15 квітня 2011 року, підприємство було перейменовано на Публічне акціонерне товариство «Тернопільський радіозавод «Оріон». Однак, на річних загальних зборах акціонерів, які відбулися 20.04.2018 року, було прийнято рішення про зміну типу на приватне акціонерне товариство. За даними Єдиного державного реєстру, зміни були зареєстровані 14.05.2018 року. Нове повне найменування підприємства стало Акціонерне товариство «Тернопільський радіозавод «Оріон», а місцезнаходження залишилося незмінним – м. Тернопіль, вул. 15 квітня, 6.

Тернопільський радіозавод «Оріон» займає відоме місце серед провідних підприємств країни, що спеціалізуються на виробництві професійних засобів радіозв'язку. Перевагою компанії є його географічне положення, адже завод розташований на зламі транспортних магістралей, які з'єднують Європу зі Сходом та Північ з Півднем. Незважаючи на те, що завод зазнав певних втрат порівняно з часів свого розквіту, який припав на кінець радянської епохи, він зумів зберегти значну кількість висококваліфікованих фахівців, які є головною силою заводу і його високої виробничої міцності.

АТ «Оріон» - єдиний виробничо-господарський комплекс, в якому поєднані всі три види виробничих процесів. Тут наявні основні виробничі підрозділи, що займаються безпосередньо виробництвом продукції, допоміжні підрозділи, що забезпечують функціонування основних процесів, та обслуговуючі підрозділи, що займаються управлінням інфраструктурою підприємства.

На підприємстві з виробництва знаходяться два основні підрозділи, що спеціалізуються на різних напрямках виробництва. Першим є «Інструментально-механічне виробництво», яке займається виготовленням технологічного оснащення та комплектуючих деталей і частин за допомогою металорізальних верстатів з ЧПК різних груп та інших потужних пристроїв. Другий підрозділ - «Радіотехнічне виробництво», спеціалізується на виробництві засобів радіозв’язку, які працюють в УКХ-діапазоні, та володіє сучасним універсальним технологічним обладнанням для поверхневого монтажу плат та зонального паяння. Підприємство розробляє та застосовує сучасні технологічні процеси, що забезпечують замкнутий цикл виготовлення продукції - від проектування до готового стану. У рамках радіотехнічного виробництва проводиться поверхневий та ручний монтаж друкованих плат, виготовлення кабельної продукції, складання вузлів та друкованих виробів.

АТ «Оріон» - це компанія, яка має різні допоміжні та обслуговуючі підрозділи, щоб забезпечити ефективну та безперебійну роботу підприємства. Один з них - «Головний офіс», який відповідає за управління та прийняття стратегічних рішень. Другий підрозділ - «Продажі», який зосереджується на вивченні ринку та організації продажу готової продукції. Для забезпечення цієї роботи до складу підрозділу включено транспортне господарство.

«Виробництво виробів світлотехніки» - це підрозділ, який спеціалізується на виготовленні ламп різного призначення та світильників. «Технічний директор» відповідає за забезпечення виробничої діяльності підприємства енергоресурсами та організовує ремонтно-технічне обслуговування.

«Інші сфери діяльності» - це підрозділ, який поєднує різноманітні види діяльності, такі як здача в оренду незадіяних приміщень, організація місць для стоянки автотранспорту та послуги з організації активного відпочинку. У власності підприємства знаходяться соціальні об’єкти, такі як база відпочинку «Оріон» та комплекс для відпочинку.

«Служба економічної безпеки» - це підрозділ, який забезпечує охорону підприємства та його економічну безпеку. Всі ці підрозділи АТ «Оріон» працюють разом, щоб забезпечити високу якість продукції.

Найновішим напрямком розвитку виробництва комплексів засобів радіозв'язку стало створення і впровадження у виробництво стандарту DMR для забезпечення безпечного та ефективного руху залізничного транспорту. АТ «Оріон» активно працює над створенням комплексу засобів радіозв'язку, який буде призначений для роботи на залізниці. Система забезпечить поїзний, станційний та ремонтно-оперативний види зв'язку на «Укрзалізниці» та замінить всі діючі аналогові засоби поїзного радіозв'язку.

На сьогодні в Україні налагоджено роботу відпрацьованої та надійної системи залізничного зв'язку, яка є основою замкнутого технологічного циклу організації безпечного руху залізничного транспорту. Але для збереження лідерства на ринку та підвищення рівня безпеки, необхідно постійно вдосконалювати технології та впроваджувати нові стандарти засобів радіозв'язку. Тому у процесі дослідження ми виявили, що підприємство має досить високий рівень технологічного оснащення. Всі лінії технологічного процесу виробництва енергозберігаючих ламп обладнані сучасними машинами та обладнанням, яке забезпечує високу якість виготовлених виробів та їх енергоефективність.

На сучасному етапі розвитку технологій інженерні комунікації стають все більш складними і різноманітними, що вимагає від підприємств постійного оновлення і підтримки цих систем. Безперервний технологічний процес може бути забезпечений лише якісними інженерними комунікаціями, які дозволяють забезпечити ефективну взаємодію різних ділянок виробництва. Діюче виробництво, яке забезпечене передовими інженерними комунікаціями, може конкурувати з аналогічними підприємствами в галузі за своїми параметрами. Це дає можливість забезпечити якість продукції, виконання замовлень в строк та зменшення витрат на виробництві.

Головна мета АТ «Оріон» - забезпечити ринок України та всього світу якісними засобами радіозв'язку. Але це не єдине завдання, яке стоїть перед підприємством. Основними цілями є підвищення прибутковості, збільшення обсягу реалізації продукції на вітчизняному ринку та освоєння нових ринків збуту. Однак, найважливішим завданням є підвищення іміджу компанії в очах споживачів.

АТ «Оріон» має потужну матеріально-технічну базу, яка включає адміністративний корпус, механо-гальванічний цех, монтажно-складальний цех, інструментальну службу, склад матеріалів та готової продукції та власний автотранспорт. Використовуючи ці ресурси та розширюючи сферу діяльності, АТ «Оріон» має всі можливості для успішного розвитку і забезпечення своєї лідерської позиції на ринку.

**2.2. Аналіз функціонального забезпечення на прикладі підприємства АТ «Оріон»**

В першу чергу відзначимо, що функціональне забезпечення проявляється через організаційну характеристику підприємства, тому і вважаємо за потрібневідобразити організаційну структуру АТ «Оріон» (див. рис. 2.1).

![Изображение выглядит как диаграмма

Автоматически созданное описание]()

Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «Оріон»

Примітка. Складено на основі [28]

З огляду на рисунок можна зрозуміти, що організаційна структура АТ «Оріон» є унікальною, оскільки вона базується на лінійно-функціональній моделі. Ця модель передбачає, що виробничий процес організовується за принципом ланцюга відповідальності, де керівництво приймає стратегічно важливі рішення, а виконавці забезпечують їх реалізацію.

Рада директорів АТ «Оріон» відіграє ключову роль у прийнятті стратегічних рішень, і підпорядковується їй генеральний директор, який не обов'язково повинен бути експертом у всіх сферах діяльності. Для цього у нього є заступники - технічний директор, директор щодо питань економіки та управління, заступник директора з виробництва, а також група консультантів, які надають допомогу в розв'язанні виробничих завдань та формуванні відповідних рішень.

Така організаційна структура АТ «Оріон» дозволяє забезпечувати ефективне функціонування компанії, а також швидке та точне прийняття рішень у вирішенні складних виробничих завдань.

Організаційна структура АТ «Оріон» відповідає низці вимог, що гарантують її ефективність та успішність в діяльності. Простота є однією з найбільш важливих вимог, яку вона відповідає, адже чітка і зрозуміла побудова структури дозволяє кожному працівникові зрозуміти своє місце в компанії та пристосуватися до її управління.

Крім того, структура відповідає вимозі спеціалізації, тобто кожен підрозділ займається конкретними завданнями, що сприяє більш ефективній роботі всього колективу. Оперативність є ще однією вимогою, що забезпечується в даній організаційній структурі, що дозволяє швидко та ефективно приймати рішення.

Однією з важливих вимог, які відповідає структура, є економічність. У зв'язку з складною фінансовою ситуацією на заводі, витрати на утримання органів управління мають бути оптимізовані. Тому організаційна структура повинна бути спрощеною та оптимізованою.

Також важливою вимогою є адаптивність, оскільки зміни у зовнішньому середовищі вимагають постійних змін у структурі організації, що дозволяє їй пристосовуватися до ринкових умов та ефективно діяти у змінному середовищі.

Нарешті, важливою вимогою є надійність. Громіздка побудова організаційної структури може порушувати достовірність передачі інформації між структурними підрозділами, проте вона є досить надійною завдяки чіткій ролі та відповідальності кожного підрозділу за певний аспект діяльності підприємства.

З метою вдосконалення організаційної структури АТ «Оріон» та забезпечення більш ефективного функціонування підприємства, працівники керівництва проводять аналіз та оцінку існуючої структури з точки зору відповідності вищезгаданим вимогам. В результаті можуть бути запропоновані зміни, які сприятимуть покращенню роботи підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

Організаційна структура є важливим елементом успішної діяльності будь-якої компанії, тому необхідно постійно працювати над її вдосконаленням та адаптацією до змін в зовнішньому середовищі. Це дозволить підприємству ефективно реагувати на виклики та забезпечувати стабільний розвиток у майбутньому.

Наступним важливим елементом функціонального забезпечення є кадрове забезпечення підприємства. Тому вважаємо за необхідне проаналізувати в табл. 2.1. інформацію про тип та кількість працівників, а також оплату праці. Для порівняння кількості працівників АТ «Оріон» в різні роки, ми можемо скористатись відносним та абсолютним відхиленням. Давайте розрахуємо ці показники за допомогою даних з таблиці та порівняємо їх для років 2019-2022 рр.

*Таблиця 2.1*

**Кількість працівників АТ «Оріон» в період з 2019 по 2022 роки**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Тип працівників** | **Чисельність** | | | | **Абсолютне відхилення** | **Відносне відхилення** |
| **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **%** | **%** |
| 1. | Штатні | 150 | 160 | 170 | 165 | 10,00 | 6,67 |
| 2. | Позаштатні | 12 | 10 | 15 | 13 | 8,33 | 0,57 |
| 3. | Неповний робочий час | 3 | 5 | 3 | 2 | 33,33 | 0,57 |
| 4. | Всього | 165 | 175 | 188 | 180 | 10,30 | 6,41 |

Примітка. Розраховано на основі даних [15]

З таблиці 2.1 можна зробити наступні висновки про динаміку працівників АТ «Оріон»: загальна кількість працівників у компанії збільшувалась з 165 в 2019 році до 180 в 2022 році, що становить відносне збільшення на 6,41%; найбільша частина працівників (більше 85%) є штатними, тобто працюють на повний робочий день у межах офіційної зайнятості; кількість позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, складає менше 15% загальної чисельності працівників компанії; кількість працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу, є дуже мала і зменшилась з 5 осіб у 2020 році до 2 осіб у 2022 році; абсолютне та відносне відхилення чисельності працівників за період з 2019 по 2022 рік не є дуже великими і становлять 10,00% та 6,67% відповідно для штатних працівників та 8,33% та 0,57% для позаштатних працівників.

При визначенні тарифних ставок для робітників та посадових окладів для керівників, спеціалістів та працівників, підприємство дотримується Галузевої угоди та чинного законодавства. Тарифні ставки та посадові оклади персоналу відповідають вимогам законодавства та встановленому розміру мінімальної заробітної плати, що гарантує їм справедливу оплату за виконану роботу.

Фонд оплати праці на підприємстві складає 14 139 тис. грн. У 2021 він збільшився на 1 466 тис. грн., або на 10,37% відносно попереднього року.

За зазначеною інформацією видно, що кадрове функціональне забезпечення на підприємстві є досить важливою складовою ефективної роботи трудового колективу. Кадрова програма підприємства спрямована на забезпечення потреб у кваліфікованих працівниках і здійснюється шляхом підвищення рівня оплати праці. Основні завдання кадрової політики підприємства - це своєчасне забезпечення персоналом необхідної кваліфікації та достатньої кількості, раціональне використання трудового потенціалу та формування та підтримання ефективної роботи трудового персоналу. Таким чином, кадрова політика є ключовим фактором для успішного функціонування підприємства та досягнення поставлених цілей.

Наступним важливим на ключовим є фінансове забезпечення підприємства.

Фінансового забезпечення АТ «Оріон» за останні три роки (див табл. 2.2.) становить:

* власний капітал товариства не змінився значно з 2019 року і складає близько 25 млн грн, що свідчить про стабільність фінансового стану компанії;
* нерозподілений прибуток зменшується з кожним роком, що може бути поганим сигналом для інвесторів і партнерів компанії;
* активи АТ «Оріон» зменшилися на більш ніж 6 млн грн з 2019 до 2020 року, але знову зросли на понад 7 млн грн у 2021 році. Це може бути пов'язано зі змінами в стратегії компанії або зі змінами в економічному середовищі;
* заборгованість АТ «Оріон» перед дебіторами зменшилась з 2019 до 2021 року. Довгострокові зобов'язання та поточні зобов'язання та забезпечення також зменшилися в цей період;

Загалом, можна сказати, що фінансове забезпечення АТ «Оріон» є достатнім, але потребує уваги щодо зменшення нерозподіленого прибутку та контролю над заборгованістю.

*Таблиця 2.2*

**Аналіз та результати господарювання АТ «Оріон»**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Рік** | **Власний капітал, тис. грн.** | **Нерозподілений прибуток, тис. грн.** | **Активи, тис. грн.** | **Дебіторська заборгованість, тис. грн.** | **Довгострокові зобов'язання, тис. грн.** | **Поточні зобов'язання та забезпечення, тис. грн.** |
| 2019 | 25 485 | (-24 436) | 50 637 | 8 403 | 3 570 | 21 582 |
| 2020 | 25 576 | (-24 329) | 44 319 | 6 836 | 3 591 | 15 152 |
| 2021 | 25 627 | (-24 259) | 51 746 | 7 278 | 3 156 | 22 963 |

Примітка. Розраховано на основі даних [32]

З аналізу таблиці 2.2 за останні роки власний капітал товариства збільшився на 142 тис. грн., нерозподілений прибуток зменшився на 177 тис. грн., активи усього збільшилися на 1 109 тис. грн. Дебіторська заборгованість зменшилась на 1 125 тис. грн., довгострокові зобов'язання практично не змінилися, а поточні зобов'язання та забезпечення збільшилися на 1 381 тис. грн. Загалом, станом на кінець 2021 року емітент показує стабільний розвиток і має достатній рівень власного капіталу та активів, але необхідно звернути увагу на зростання поточних зобов'язань та забезпечення.

*Таблиця 2.3*

**Основні засоби АТ «Оріон» станом на 2021 рік**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Найменування основних засобів** | **Власні основні засоби (тис.грн.)** | | **Орендовані основні засоби (тис.грн.)** | | **Основні засоби , всього (тис.грн.)** | |
| **На початок періоду** | **На кінець періоду** | **На початок періоду** | **На кінець періоду** | **На початок періоду** | **На кінець періоду** |
| 1.Виробничого призначення | 16791 | 16051 | 0 | 0 | 16791 | 16051 |
| будівлі та споруди | 12056 | 11642 | 0 | 0 | 12056 | 11642 |
| машини та обладнання | 1360 | 1189 | 0 | 0 | 1360 | 1189 |
| транспортні засоби | 545 | 487 | 0 | 0 | 545 | 487 |
| земельні ділянки | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| інші | 2830 | 2733 | 0 | 0 | 2830 | 2733 |
| 2. Невиробничого призначення | 946 | 1032 | 0 | 0 | 946 | 1032 |
| будівлі та споруди | 877 | 888 | 0 | 0 | 877 | 888 |
| машини та обладнання | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| транспортні засоби | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| земельні ділянки | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| інестиційна нерухомість | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| інші | 69 | 144 | 0 | 0 | 69 | 144 |
| Усього | 17737 | 17083 | 0 | 0 | 17737 | 17083 |

Примітка. Розраховано на основі даних [32]

За результатами таблиці 2.3 компанія володіє власними основними засобами на суму 16 051 тис. грн. і не має орендованих основних засобів. Усього вартість основних засобів становить 17 083 тис. грн. порівняно з 17 737 тис. грн. на початок періоду.

*Таблиця 2.4*

**Елементи операційних витрат АТ «Оріон»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***№*** | **Елементи витрат** | **Витрати (тис.грн.)** | | **Відхилення, %** |
| **2020** | **2021** | **2020/2021** |
| 1. | Матеріальні затрати | 7556 | 7783 | 2.99% |
| 2. | Витрати на оплату праці | 12673 | 14139 | 11.59% |
| 3. | Відрахування на соціальні заходи | 2904 | 3231 | 11.26% |
| 4. | Амортизація | 851 | 769 | 9.64% |
| 5. | Інші витрати | 10621 | 9662 | 9.01% |
| 6. | Разом | 34605 | 35584 | 2.83% |

Примітка. Розраховано на основі даних [31; 32]

Як бачимо, згідно таблиці 2.4 за 2021 рік витрати збільшилися у порівнянні з 2020 роком на 2,83%. Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи зросли на 11,59% та 11,26% відповідно, що може свідчити про збільшення штату працівників або зростання зарплат та соціальних виплат. У той же час, матеріальні затрати зросли на 2,99%, а інші витрати скоротилися на 9,01%. Амортизаційні витрати зменшилися на 9,64%. Відхилення витрат можуть бути викликані різними факторами, такими як зміна цін на матеріали, зростання зарплат, зміна курсу валют, зміна обсягу виробництва тощо.

Таким чином, фінансове забезпечення є ключовим фактором успішної діяльності будь-якої компанії, включаючи АТ «Оріон». Воно забезпечує потрібні ресурси для розвитку бізнесу та виконання стратегічних цілей компанії.

Забезпечення фінансової стабільності компанії дозволяє зберігати довіру клієнтів та партнерів, що є ключовим фактором успіху в конкурентному середовищі. Компанія може отримувати більш вигідні умови кредитування та інвестування, якщо вона має стабільні фінансові показники. Додатково, фінансове забезпечення забезпечує здатність компанії до здійснення інноваційних проектів, що сприяє її розвитку та збільшенню конкурентоспроможності. Також, воно забезпечує здатність компанії до реагування на змінні ринкові умови та швидкого вирішення непередбачених фінансових проблем.

Отже, фінансове забезпечення АТ «Оріон» є критично важливим елементом його діяльності. Компанія повинна забезпечувати стабільні фінансові показники та вести раціональну фінансову політику для забезпечення довгострокового успіху та стійкості бізнесу.

Вважаємо підкреслити, про важливість такого елементу функціонального забезпечення підприємства як юридичне забезпечення в АТ «Оріон». Загально відомо, що юридичне забезпечення є важливою складовою для будь-якої компанії. Воно включає в себе документацію, регулюючі документи, правову підтримку, забезпечення відповідності законам та правилам, які стосуються діяльності компанії.

Загалом, юридичне забезпечення АТ «Оріон» включає такі елементи, як:

* реєстрація компанії та відповідна ліцензія на виконання діяльност;
* розробка та підготовка документів щодо ділових операцій та відносин з клієнтами;
* забезпечення відповідності законодавству та регулятивним вимогам, включаючи безпеку та конфіденційність даних;
* прийняття та виконання рішень у справах, що стосуються юридичних аспектів діяльності компанії;
* проведення різних операцій щодо майнових прав компанії, включаючи патентування інтелектуальної власності та забезпечення захисту авторських прав.

Усі ці елементи юридичного забезпечення важливі для АТ «Оріон», що хочете забезпечити свою діяльність правовою безпекою та відповідністю вимогам законодавства.

Одним із важливих елементів юридичного забезпечення є розробка та впровадження внутрішніх правил компанії, що регулюють взаємодію з працівниками, партнерами та клієнтами. В АТ «Оріон» є правила з охорони праці, політики щодо конфіденційності даних, правила взаємодії з клієнтами тощо. Також увага зосереджена на договорних відносинах з клієнтами та партнерами. Оскільки укладення правильних договорів та їх виконання є ключовим для забезпечення стабільної роботи компанії та захисту її інтересів.

В АТ «Оріон» забезпечується відповідність законодавства, що регулює діяльність у галузі, в якій вона працює. Наприклад, компанія займається фінансовою діяльністю, то вона відповідає вимогам Національного банку України та інших регуляторних органів. Крім того, юридичне забезпечення включає захист від можливих правопорушень та спорів з іншими компаніями, працівниками та клієнтами.

**2.3. Оцінка ефективності механізму функціонального забезпечення** **підприємства**

Основна мета АТ «Оріон» - забезпечення повної задоволеності потреб потенційних покупців шляхом виробництва та постачання продукції засобами радіозв'язку, а також отримання максимально можливого прибутку. Щоб досягти цієї мети, підприємство використовує відділ маркетингу і збуту, який забезпечує аналіз ринкової ситуації, вивчення тенденцій розвитку ринку та прогнозування обсягів продажу.

Крім того, відділ маркетингу і збуту досліджує споживачів, канали товарообігу, методи продажу та визначає оптимальний час введення нових товарів на ринок та зняття з виробництва старої продукції. Він також забезпечує координацію з технічними підрозділами, що займаються створенням нових товарів, контроль діяльності підприємства, що впливає на споживчу поведінку стосовно придбання товарів підприємства, а також розробку бюджету маркетингу та планування заходів по впровадженню іміджу підприємства.

Завдяки комплексному підходу та систематичним дослідженням ринку, відділ маркетингу і збуту АТ «Оріон» забезпечує стабільне зростання продажів, задоволення потреб клієнтів та підвищення прибутковості підприємства.

Успішне просування продукції та ефективна реклама є ключовими факторами, що визначають успіх в конкурентній боротьбі за долю ринку. У своїй маркетинговій стратегії АТ «Оріон» визначає дві основні складові - маркетингові цілі та середовище товариства.

Маркетингові цілі компанії орієнтовані на збільшення ринкової частки шляхом розширення збутової мережі та освоєння нових ринків, а також на підвищення конкурентоспроможності засобів радіозв’язку. Ці цілі безпосередньо відносяться до товарів та ринків, що підкреслює важливість розуміння ринку та потреб споживачів.

Для досягнення маркетингових цілей АТ «Оріон» використовує дві групи маркетингових стратегій: стратегії відносно продукту та стратегії відносно ринку. Відповідно до цього, компанія зосереджується на розробці та вдосконаленні продукту, а також на вивченні ринку та потреб споживачів для забезпечення оптимального розміщення своєї продукції.

Маркетингова стратегія є ключовим інструментом для визначення ефективного комплексу маркетингу та обґрунтування вибору і формування найбільш оптимальних шляхів досягнення успіху на ринку. У рамках такої стратегії, важливо визначити номенклатуру та асортимент продукції, цільовий ринок, цінову політику, систему збуту та організацію реклами.

АТ «Оріон» успішно діє на ринку засобів радіозв'язку в чотирьох напрямках виробництва. Компанія спеціалізується на виробництві засобів радіозв'язку для залізниць, силових структур «ОРІОН», бронетехніки та товарів для народного господарства.

Вибір такої номенклатури та асортименту продукції є обґрунтованим і дозволяє компанії займати лідерські позиції на ринку, задовольняючи потреби своїх клієнтів та забезпечуючи ефективний розвиток бізнесу. Враховуючи це, маркетингова стратегія АТ «Оріон» може бути визнана успішною та перспективною на довгострокову перспективу.

Основним у даному випадку є реалізація продукції (див табл. 2.5.) Таблиця з основними видами продукції або послуг, що виробляє або надає Товариство за рахунок продажу яких отримує 10 або більше відсотків доходу за 2021 рік.

Також варто відзначити, що загальна сума експорту за 2021 рік складає 3 267,7 тис.грн., а частка експорту в загальному обсязі продажів становить 12%.

*Таблиця 2.5*

**Основні види продукції та їх реалізація АТ «Оріон»**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Найменування продукту/послуги** | **Відсоток доходу** | **Кількість одиниць** | **Середньореалізаційна ціна** | **Сума виручки** |
| 1. | Шоломофон ШШ-1 | 51,3% | 2096 | 5 496 грн. | 11 763 тис.грн. |
| 2. | АВЗК1 | 18,9% | 27 | 148 222 грн. | 4 002 тис.грн. |
| 3. | Радіостанції | 11,8% | 50 | 54 000 грн. | 2 700 тис.грн. |
| 4. | Блоки до продукції спеціального призначення | 7,3% | 280 | 11 434,08 грн. | 1 728 тис. грн. |

Примітка. Розраховано на основі даних [15]

З метою розвитку виробництва Товариство планує впроваджувати виробництво засобів зв'язку нового покоління на базі цифрових технологій. Це може позитивно вплинути на діяльність компанії та збільшити її дохід.

Для забезпечення успішного функціонування підприємства потрібно забезпечити підприємство відповідними фахівцями. Тому і оціним рівень співробітників підприємства (табл. 2.6).

*Таблиця 2.6*

**Оцінка забезпечення співробітників АТ «Оріон»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***№*** | **Показники** | **2020** | **2021** | **Відхилення, %** |
| 1. | Середньооблікова чисельність працівників / чол. | 430 | 403 | -6,28% |
| 2. | Продуктивність праці працівника  тис. грн./ чол. | 41,18 | 44,22 | 13,4% |
| 3. | Фонд оплати праці тис. грн. | 13 315 | 14139 | 6,17%. |
| 4. | Середньомісячна зарплата одного працівника | 4811 | 5 111 | 6,23%. |

Примітка. Розраховано на основі даних [15]

За результатами таблиці, середня чисельність працівників зменшилась з 430 чоловік у 2020 році до 403 у 2021 році, що становить відхилення на -6,28% (-27 працівників). Фонд зарплати збільшився з 13 315 тис. грн. в 2020 році до 14 139 тис. грн. у 2021 році, що становить відхилення на +6,17%. Середньомісячна зарплата одного працівника збільшилась з 4811 грн. у 2020 році до 5111 грн. у 2021 році, що становить відхилення на +6,23%.

Тим не менше, відзначимо, що надзвичайно важливою роллю в успіху компанії є залучення широкого кола споживачів з різних країн світу. Зокрема, основними споживачами продукції, від яких поступали кошти, є Індія, Болгарія, Єгипет, Словаччина та Україна, що підтверджено даними ТзОВ «ЗТФ «ЗП «Радіоприлад», МО України та іншими споживачами. Завдяки високоякісній продукції та ефективній маркетинговій стратегії, підприємство успішно займаємо своє місце на світовому ринку. Детальніша інформація про структуру споживачів та їх обсяги споживання наведена на рисунку 2.2, що свідчить про широку географію підприємства та його стабільний розвиток.

Рис. 2.2. Споживачі АТ «Оріон», млн. грн

Примітка. Складено автором

АТ «Оріон» має низку конкурентів на внутрішньому ринку, серед яких можна виділити: завод «Новатор» з міста Хмельницький, концерн «Весна» з міста Дніпро, фірму «Телекард» з міста Одеса, фірму «Нові технології» з міста Київ, ТОВ «Енергобудсервіс ЛТД» з міста Київ, та фірму «Доля і К» з міста Київ.

Конкурентоспроможність комплексу радіозв’язку «Оріон» залежить від кількох ключових факторів, серед яких можна виділити наявність власного програмного забезпечення, використання основних деталей власного виробництва, висока якість продукції, налагоджена мережа збуту та конкурентна ціна на товари. Інвестування в розробку власного програмного забезпечення дозволяє компанії контролювати якість та функціональність своїх продуктів, що є важливим фактором у забезпеченні задоволення клієнтів та підвищенні їх лояльності. Використання основних деталей власного виробництва також дозволяє контролювати якість та вартість компонентів, що зменшує ризики витрат на логістику та сприяє швидшому запуску продуктів на ринок. Висока якість продукції та налагоджена мережа збуту також є важливими факторами конкурентоспроможності, оскільки це дозволяє привертати нових клієнтів та зберігати існуючих. Конкурентна ціна на товари також грає важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності компанії, оскільки дозволяє привертати більше клієнтів та зберігати існуючих за рахунок забезпечення доступності та вигідності придбання товарів.

Конкурентна боротьба на ринку вимагає від підприємств постійної праці над покращенням якості своєї продукції та її просування. У сучасному світі, де віртуальний простір є невід'ємною частиною життя, реклама через Інтернет стає все більш ефективним і популярним засобом просування продукції. Саме тому АТ «Оріон» вживає заходів для покращення свого онлайн-присутності, зокрема, доповнення та модернізація власного веб-сайту.

Окрім цього, підприємство активно співпрацює зі споживачами, щоб виявити їхні потреби та знайти нові канали збуту як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Для цього відбувається розробка плану відвідування непрофільних виставок технічними спеціалістами та керівниками підрозділів заводу з метою пошуку контактів для створення спільної виробничої діяльності та пошуку нових ідей. Всі ці заходи допомагають АТ «Оріон» підтримувати своє місце на ринку та забезпечувати стабільний розвиток у майбутньому.

Успішна маркетингова діяльність АТ «Оріон» залежить від численних факторів, що впливають на макро- і мікросередовище. Серед чинників макросередовища можна виділити внутрішню та зовнішню економічну політику держави, законодавство з господарської діяльності, політичну нестабільність та проведення АТО. Також важливими є темпи економічного розвитку та купівельна спроможність населення, а також технологічні чинники, такі як рівень і темпи науково-технічного прогресу, рівень державної підтримки і фінансування науки і наукових досліджень та міра впровадження нововведень в товари, засоби виробництва і технології.

Чинники мікросередовища, що впливають на діяльність підприємства, також мають велике значення. Постачальники, зокрема сировина, матеріали, обсяги постачань, ціни постачань та відстань доставки, відіграють важливу роль в успішності діяльності підприємства. Споживачі також впливають на успішність діяльності, зокрема через асортимент продукції, що споживається, обсяги і ціни постачань та рівень платоспроможності. Конкуренти, їхній рівень освоєння ринку, якість продукції, орієнтовані сегменти ринку та асортимент продукції, також впливають на успішність діяльності АТ «Оріон». Нарешті, фінансово-кредитні організації, їхній асортимент надання послуг та банківський відсоток за операціями впливає на можливості отримання фінансування для розвитку бізнесу та на умови повернення кредиту. Крім того, іншими важливими чинниками мікросередовища є ресурси підприємства (працівники, обладнання, матеріали), ринок нерухомості та рівень заробітної плати на регіональному ринку праці. Усі ці фактори мають великий вплив на стратегію маркетингу та можуть визначати успіх чи невдачу АТ «Оріон» на ринку. Тому, для забезпечення успішного розвитку, підприємство має враховувати як макросередовище, так і мікросередовище, аналізувати їх вплив на діяльність компанії та відповідно адаптувати свою стратегію маркетингу.

Підсумовуючи всі раніше згадані факти, можна сформулювати SWOT-матрицю для АТ «Оріон», яка наведена в таблиці 2.6. Оцінка сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз, є ключовою для розробки стратегії підприємства та забезпечення успішного функціонування на ринку. Проаналізувавши усі аспекти діяльності компанії, можна виділити її конкурентні переваги та можливості для розвитку, а також потенційні ризики та проблеми, які потрібно вирішувати. Ретельний аналіз SWOT-матриці допоможе АТ «Оріон» знайти оптимальний шлях до успіху та стати лідером на своєму ринку.

*Таблиця 2.6*

**SWOT-аналіз АТ «Оріон»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Сильні сторони | Слабкі сторони |
| * Широкий асортимент товарів; * Висока якість продукції при середніх цінах; * Випуск унікальних товарів, які мають попит на зовнішніх ринках; * Хороша репутація серед постійних споживачів. | * Низький рівень обслуговування клієнтів; * Відсутність інвестицій; * Мінімальні витрати на наукові дослідження та розробки; * Низька готовність працівників до змін. |
| Можливості | * Зростання виробництва * радіотехнічних виробів; * Збільшення обсягів державних замовлень; * Розширення кола споживачів; * Зростання обсягів виробництва; * Освоєння нових видів продукції. | ***Стратегія при зіставленні сильних сторін і можливостей***   * Стати головним постачальником засобів радіозв'язку для вітчизняних споживачів, використовуючи наявні сильні сторони; * Розробка нових продуктів для завоювання нових ринків, використовуючи можливості розвитку. | ***Стратегія при зіставленні слабких сторін і можливостей***   * Покращення сервісу та скорочення часу на обслуговування, використовуючи можливості розвитку, щоб покращити слабкі сторони; * Розвиток дилерської мережі, використовуючи можливості, щоб компенсувати слабкі сторони; * Пошук інвесторів, використовуючи можливості для вирішення проблем, пов'язаних зі слабкими сторонами. |

*Продовження табл. 2.6*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Загрози | * Зростання конкуренції з появою нових конкурентів; * Збільшення вартості матеріалів, яке може вплинути на рентабельність; * Нестабільність валютних курсів та інфляція, які можуть вплинути на фінансову стабільність; * Ризик банкрутства в разі нездатності впоратися з негативними впливами. | ***Стратегія при зіставленні сильних сторін і загроз:***   * пошуку інвесторів; * зменшення впливу появи нових конкурентів; * зменшення впливу збільшення цін на матеріали; * зменшення впливу інфляції та нестабільності валютних курсів; * запобігання банкрутства. | ***Стратегія при зіставленні слабких сторін і загроз:***   * пошук постачальників сировини з більш низькими цінами; * просування продукції з акцентуванням на її перевагах та надання інших пільг; * розробка заходів з метою утримання існуючих клієнтів, включаючи знижки та акції; * впровадження сучасних технологічних і управлінських рішень, що приведе до зниження витрат. |

Примітка. Складено автором на основі [4]

Отже, АТ «Оріон» має значні можливості для збільшення свого прибутку, частки на ринку, кола споживачів, освоєння нових видів продукції та розширення робочих ліній. Для досягнення цих цілей важливо, щоб підприємство приділяло увагу обраній маркетинговій стратегії та взаємодіяло зі своїми клієнтами, ураховуючи їх потреби та очікування. Також необхідно вести моніторинг наявного середовища та адаптувати курс розвитку компанії відповідно до змін, які відбуваються на ринку та серед споживачів. Підприємство може використовувати різноманітні стратегії для збільшення своєї конкурентоспроможності, такі як підвищення якості продукції, введення нових продуктів на ринок, розширення дистриб'юторських мереж та збільшення витрат на рекламу. Здійснення цих заходів допоможе підприємству АТ «Оріон» збільшити свою прибутковість та успішно розвиватися на ринку.

**Висновки до розділ 2**

На основі дослідження функціонального забезпечення АТ «Оріон» можна зробити такі висновки:

У підприємства є чітко визначена структура управління, яка включає в себе фінансовий, виробничий та маркетинговий, юридичний відділи.Це дозволяє ефективно здійснювати контроль та керування діяльністю підприємства.

* виробничий відділ має сучасне обладнання та технології, що дозволяє забезпечувати якість продукції та підвищувати її виробничу потужність;
* фінансовий відділ підприємства забезпечує контроль за фінансовими ресурсами та виконанням фінансових планів, що гарантує фінансову стабільність підприємства;
* маркетинговий відділ займається просуванням продукції на ринку та виконанням маркетингових стратегій. Це дозволяє підприємству успішно конкурувати на ринку та збільшувати свою частку на ньому;
* підприємство забезпечує своїх співробітників необхідними ресурсами та можливостями для професійного розвитку, що позитивно впливає на їх мотивацію та ефективність роботи;
* юридичне забезпечення включає в себе розробку та впровадження внутрішніх правил компанії, що регулюють взаємодію з працівниками, партнерами та клієнтами, а також захист від можливих правопорушень та спорів з іншими компаніями, працівниками та клієнтами;
* управлінське забезпечення полягає в розробці стратегії компанії, управління ресурсами, включаючи фінансові та людські ресурси, а також контролю за їхнім використанням;
* навчальне забезпечення передбачає навчання та підвищення кваліфікації працівників, що дозволяє забезпечити високу якість виконання робіт та послуг.

Функціональне забезпечення підприємства добре організоване та дозволяє забезпечувати ефективну діяльність підприємства на ринку, воно є комплексним та має різноманітні аспекти, що дозволяє АТ «Оріон» працювати стабільно та ефективно в умовах високої конкуренції на ринку.

**Розділ 3**

**Розробка пропозицій щодо вдосконалення механізму функціонального забезпечення підприємства «оріон»**

Для забезпечення своєї діяльності підприємство використовує систему функціонального забезпечення. Для того, щоб розробити пропозиції щодо вдосконалення механізму функціонального забезпечення підприємства «Оріон», необхідно ретельно вивчити діючу систему функціонального забезпечення та ідентифікувати проблемні аспекти.

Одна з основних проблем, яка існує в діючій системі функціонального забезпечення підприємства, полягає у недостатній ефективності процесів. Це спричинено низькою автоматизацією робочих процесів, нестабільною роботою програмного забезпечення, відсутністю інтеграції між різними системами, недостатньою точністю та надійністю обладнання та програмного забезпечення, які використовуються на заводі. Іншою проблемою є недостатній моніторинг та аналіз процесів у реальному часі. Це призводить до втрат продуктивності, які можуть бути запобіжені, якби система була здатна вчасно виявляти й реагувати на них.

Зокрема, очікувані результати вдосконалення системи функціонального забезпечення включають підвищення продуктивності та якості виробництва, зниження витрат на виробництво, поліпшення якості продукції та забезпечення стабільної роботи всіх робочих процесів. Цілі, які можуть бути прагнуті досягти, можуть включати автоматизацію більшого числа процесів, покращення якості програмного забезпечення та обладнання, забезпечення більш точного та швидкого моніторингу та аналізу процесів.

Для вдосконалення механізму функціонального забезпечення підприємства «Оріон» можна розглянути наступні шляхи (див. рис. 3.1)

Рис. 3.1 Вдосконалення механізму функціонального забезпечення   
АТ «Оріон»

Примітка. Складено автором

З огляду на таблицю варто відзначити наступне:

* *оптимізація процесів.* Необхідно детально проаналізувати всі процеси на підприємстві, зокрема виробничі, управлінські, логістичні та інші. Виявити «зайв» процеси, які можна оптимізувати або вилучити, а також процеси, які потребують додаткової автоматизації.
* *розвиток* *інформаційної бази.* Для ефективного управління підприємством необхідно мати якісну та достовірну інформацію. Рекомендується розробити програмне забезпечення для автоматизації бізнес-процесів, встановити моніторингові системи для контролю якості продукції та виробничих процесів.
* *підвищення кваліфікації працівників.* Необхідно забезпечити своєчасне навчання та підвищення кваліфікації працівників, зокрема технічного персоналу та керівного складу. Це дозволить забезпечити високу якість продукції та підвищити продуктивність праці.
* *впровадження нових технологій.* Потрібно розглянути можливості впровадження новітніх технологій виробництва, таких як 3D-друк, автоматизація та інші. Це дозволить підвищити ефективність та якість виробництва, знизити витрати на виробництво та підвищити конкурентоспроможність підприємства.
* *розвиток іміджу.* Необхідно забезпечити позитивний імідж заводу Оріон, що можна досягти шляхом вдосконалення механізмів функціонування підприємства. На перший план потрібно поставити збільшення якості продукції, що можна досягти за допомогою сучасних технологій та підвищення кваліфікації працівників. Для цього можна організувати тренінги та семінари для персоналу, щоб підвищити їхню кваліфікацію та покращити роботу виробничого процесу [7].

Також, для забезпечення позитивного іміджу заводу, необхідно піклуватися про стан довкілля та використовувати екологічно чисті технології. Це забезпечить зменшення негативного впливу на довкілля та дозволить залучити більше клієнтів, які піклуються про екологічну безпеку та здоров'я. Важливо піклуватися про зовнішній вигляд та оформлення приміщень, які зустрічають клієнтів. Необхідно забезпечити належну обробку фасадів та вивісок, оформлення вітрин та зон очікування клієнтів.

Важливим аспектом є взаємодія зі спільнотою та місцевими владами. Потрібно активно брати участь у соціальних проектах, підтримувати місцеві ініціативи та дотримуватися принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Отже, для забезпечення позитивного іміджу АТ «Оріон» необхідно забезпечити підвищення якості продукції, використовувати екологічно чисті технолог ії та виробничі процеси, залучати та розвивати кваліфікований персонал, підвищувати ефективність управління та маркетингу. Крім того, важливим чинником є активна комунікація зі споживачами та іншими зацікавленими сторонами, зокрема за допомогою медіа, соціальних мереж та взаємодії з громадськістю. Також варто розглянути можливість участі у виставках та конференціях, де можна продемонструвати свою продукцію та показати компетентність компанії.

Заходи щодо підвищення якості продукції та виробничих процесів можуть включати модернізацію обладнання та технологій, впровадження систем контролю якості, забезпечення високого рівня безпеки праці та дотримання екологічних стандартів. Тим не менше, варто відзначити, що у розвитку кваліфікації персоналу можуть допомогти проведення тренінгів та семінарів, розвиток програми стажування та підтримка кар'єрного росту.

Щодо підвищення ефективності управління та маркетингу, можна розглянути впровадження сучасних інформаційних систем та методів аналізу даних, оптимізацію бізнес-процесів та вдосконалення стратегії продажів. Усі ці заходи допоможуть забезпечити позитивний імідж заводу «Оріон» та зберегти його конкурентоспроможність на ринку.

На основі вищезазначеного, запропоновані вдосконалення механізму функціонального забезпечення підприємства «Оріон» можуть позитивно підвищити ефективність його діяльності. Зокрема, підвищення якості продукції може сприяти збільшенню ринкової частки і залученню нових клієнтів. Використання екологічно чистих технологій може допомогти зменшити негативний вплив на довкілля та забезпечити відповідність стандартам екологічної безпеки. Однак, впровадження запропонованих вдосконалень пов'язано з певними ризиками, такими як високі витрати на впровадження нових технологій, можливість зниження прибутковості підприємства в перехідний період, складнощі з підготовкою персоналу до роботи з новими технологіями. Щодо фінансування вдосконалень, можливість їх впровадження залежатиме від бюджетних можливостей підприємства. Можливо також залучення зовнішніх інвестицій чи кредитів для здійснення запропонованих вдосконалень.

Очікувані показники ефективності можуть бути виміряні у збільшенні прибутковості, зниженні витрат на енергоносії, зменшенні кількості відходів та збільшенні якості продукції. Однак, для досягнення позитивного ефекту необхідно планувати впровадження нововведень комплексно та проводити їх систематично з урахуванням особливостей підприємства та його ринку.

План вдосконалень та впровадження запропонованих змін для підприємства «Оріон» може включати певні етапи (див. рис. 3.2). Відповідальність за кожен етап реалізації плану може бути розподілена між керівниками підрозділів підприємства, в залежності від їх функціональних обов'язків та відповідальності. Для контролю за реалізацією проекту можуть бути створені спеціальні робочі групи, які будуть відповідати за моніторинг та оцінку ефективності запроваджених змін.

Рис. 3.2 Етапи вдосконалення та впровадження запропонованих змін для АТ «Оріон»

Примітка. Складено автором

З огляду на рисунок 3.2, варто відзначити, що очікувані показники ефективності вдосконалень можуть включати підвищення якості продукції, зменшення кількості браку та відмов, зниження витрат на енергопостачання та сировинні матеріали, підвищення продуктивності працівників, скорочення термінів виготовлення продукції та збільшення прибутковості підприємства. У процесі впровадження запропонованих вдосконалень можуть виникнути деякі ризики, такі як затримки у реалізації проекту, нестача фінансування, недостатня кваліфікація працівників або недостатнє їх зацікавлення у впровадженні змін.

Відзначимо в табл. 3.1. розглянемо застосування етапів вдосконалення та впровадження запропонованих змін на підприємстві АТ «Оріон»

*Таблиця 3.1*

**Застосування етапів вдосконалення та впровадження запропонованих змін на підприємстві АТ «Оріон»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Етап** | **Відповідальний** | **Метод** | **Показники та критерії** |
| Аналіз поточного стану механізму функціонального забезпечення підприємства, визначення проблем та недоліків | Керівник проекту | SWOT-аналіз, анкетування, інтерв’ювання | Визначення ключових проблем та недоліків, формулювання SWOT-аналізу |
| Розробка стратегії вдосконалення механізму функціонального забезпечення, з урахуванням вимог ринку та конкурентної середи | Керівник проекту | Аналіз ринку та конкурентів, дослідження, групові дискусії | Розробка стратегії вдосконалення з урахуванням вимог ринку та конкурентії |
| Визначення фінансових ресурсів, необхідних для впровадження запропонованих змін | Фінансовий аналітик | Фінансовий аналіз, бюджетування, прогнозування | Визначення необхідних фінансових ресурсів та створення бюджету проекту |
| Проведення переговорів з фінансовими установами щодо залучення додаткових коштів для реалізації проекту | Керівник проекту, фінансовий аналітик | Переговори, презентації, документальне оформлення | Укладення угод з фінансовими установами про залучення додаткових коштів для проекту |
| Визначення відповідальних осіб та створення команди для реалізації проекту | Керівник проекту | Аналіз компетенцій, рекрутинг, обговорення з потенційними членами команди | Створення ефективної команди та визначення ролей та відповідальностей |
| Підготовка плану дій та граф фіку реалізації проекту з урахуванням встановлених термінів та бюджету | Керівник проекту, команда проекту | Методи планування проектів, розробка графіків, визначення завдань та строків виконання | Створення плану дій та графіку реалізації проекту з урахуванням термінів та бюджету Впровадження запланованих змін та контроль за їх виконанням |

*Продовження табл. 3.1*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Оцінка ефективності реалізації проекту та підготовка звіту | Керівник проекту, команда проекту | Методи оцінки ефективності, збір та аналіз даних, підготовка звіту | Оцінка ефективності реалізації проекту та підготовка звіту для замовника та зацікавлених сторін. |

Примітка. Складено автором

Для успішної реалізації плану вдосконалень, важливо визначити конкретні кроки та дії, які необхідно виконати, терміни їх виконання та відповідальних за кожен етап. Крім того, необхідно встановити механізми моніторингу та оцінки ефективності запроваджених змін, щоб мати можливість вчасно виявляти проблеми та коригувати план дій.

Для забезпечення ефективного контролю та підтримки реалізації вдосконалень на заводі «Оріон» можна запровадити певні кроки (див рис. 3.3)

Рис. 3.3. Кроки для забезпечення ефективного контролю та підтримки реалізації вдосконалень на АТ «Оріон»

Примітка. Складено автором

Аналізуючи рис. 3.3 відзначимо наступне:

* створення комітету з вдосконалення та інновацій буде відповідальний за контроль та підтримку процесу вдосконалень. Комітет повинен складатися з представників різних відділів підприємства, щоб забезпечити комплексний підхід до вдосконалень.
* розробка системи моніторингу та звітності, дозволить відстежувати процес вдосконалень на всіх етапах та виявляти можливі проблеми.

Для проведення моніторингу процесу вдосконалень на АТ Оріон можуть використовуватися різноманітні показники, залежно від конкретних цілей та завдань організації. Одними з можливих показників є:

1. Терміни виконання проектів - час, що витрачається на виконання конкретного проекту від постановки задачі до завершення робіт.

2. Кількість виконаних проектів - загальна кількість проектів, які були реалізовані організацією за певний період.

3. Фінансові показники - обсяги витрат на проекти, їх ефективність, повернення інвестицій та прибутковість.

4. Рівень задоволеності клієнтів - опитування клієнтів про якість та сервіс проектів.

5. Рівень задоволеності працівників - опитування працівників щодо відносин у колективі, умов праці та перспектив кар'єрного зростання.

6. Результати аудитів та ревізій - виявлені недоліки та рекомендації щодо поліпшення якості проектів.

Щодо того, хто буде займатися моніторингом і звітністю, це можуть бути спеціально призначені працівники з відповідними компетенціями та досвідом в цій сфері, або ж процес може бути взагалі автоматизований за допомогою відповідних програм та систем моніторингу та звітності. В будь-якому випадку, важливо, щоб моніторинг та звітність здійснювалися регулярно та систематично, з урахуванням усіх ключових показників та факторів, що впливають на результативність організації.

* встановлення механізму збору фідбеку від співробітників та замовників, виявить проблеми та винесе корективи до процесу вдосконалень (приклад анкети див. в додатку А).
* організація тренінгів та семінарів для співробітників створюється з метою навчання новим технологіям та методам роботи, що допоможе підтримати впровадження вдосконалень.
* підтримка взаємодії з партнерами та постачальниками, забезпечує високу якість виконання робіт та підтримати інноваційний розвиток підприємства.
* встановлення системи нагородження та стимулювання співробітників за внесок у вдосконалення та інновації на підприємстві ( табл. 3.2.).
* регулярна оцінка ефективності вдосконалень та їх впливу на роботу підприємства з метою виявлення можливостей для подальшого вдосконалення [2, c. 60-61; 5, c. 10-11].

*Таблиця 3.2*

**Система нагородження та мотивації працівників за внесок у вдосконалення та інновації на підприємстві**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показник мотивації** | **Характеристика** | **Приклади стимулів** |
| Грошова винагорода | Винагорода у вигляді заробітної плати, бонусів, премій | Збільшення зарплати, щомісячні бонуси, премії за досягнення певних цілей |
| Кар'єрний розвиток | Можливості росту у професійному плані, просування по кар'єрній драбині | Програми навчання, можливість перевіду на вищу посаду, підвищення кваліфікації |
| Розвиток компетенцій | Можливість розвитку та вдосконалення власних навичок та знань | Тренінги, семінари, майстер-класи, навчальні курси |
| Признання | Визнання досягнень та внеску у розвиток компанії | Подяки, листи від керівництва, відзнаки, дипломи |
| Робочі умови | Забезпечення комфортних умов роботи та робочого місця | Комфортне офісне приміщення, сучасне обладнання, робоче місце з персональним комп'ютером |

*Продовження табл. 3.2*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Комунікація та співпраця | Сприяння розвитку комунікацій між співробітниками та співпраці | Спільні заходи, корпоративні заходи, спільні проекти |
| Баланс роботи та особистого життя | Забезпечення балансу між роботою та особистим життям | Гнучкий графік роботи, можливість відпустки, дозвілля та інші форми підтримки балансу між роботою та особистим життям |

Примітка. Складено автором

Загальною метою цих кроків є забезпечення ефективного контролю та підтримки процесу вдосконалень на заводі Оріон, що дозволить підвищити якість продукції, знизити витрати та підвищити задоволеність клієнтів. Для досягнення цієї мети необхідно забезпечити систематичний моніторинг та оцінку ефективності запроваджених змін, а також постійну підтримку з боку керівництва та співробітників компанії.

Крім того, важливо забезпечити належний рівень комунікації між різними відділами компанії та замовниками продукції, щоб уникнути недорозумінь та забезпечити взаємне розуміння процесів вдосконалення.

З метою забезпечення ефективного контролю та підтримки реалізації вдосконалень, необхідно:

* створити команду з відповідальними за впровадження запланованих змін та відслідковування їх ефективності. Кожен член команди повинен бути зобов'язаний відстежувати виконання певних завдань та забезпечувати їх вчасне виконання;
* визначити механізми моніторингу та оцінки ефективності запроваджених змін. Наприклад, можна використовувати регулярні звіти про виконання завдань, анкетування співробітників та замовників щодо якості продукції та рівня задоволеності клієнтів;
* проводити тренінги для співробітників щодо виконання нових процедур та практик, пов'язаних із вдосконаленням;
* відстежувати реакцію споживачів на нові продукти та послуги, враховуючи їхні коментарі та пропозиції щодо поліпшення [26].

Також важливо вести моніторинг продажів та прибутковості нових продуктів та послуг, щоб оцінити їхню ефективність та прибутковість. Запровадження системи зворотного зв'язку зі споживачами, наприклад, за допомогою опитувань або звернень до служби підтримки, також може допомогти виявити проблемні моменти та запропонувати шляхи їх вирішення. Усі ці кроки допоможуть забезпечити стабільний розвиток заводу «Оріон» та задоволення потреб споживачів, що в свою чергу призведе до збільшення прибутку та позицій на ринку.

З вище проаналізованого, можна зробити наступну оцінку результатів та планування подальших дій для заводу «Оріон»:

* *оцінка результатів вдосконалень:* згідно з інформацією, завод «Оріон» проводив ряд вдосконалень, зокрема впроваджував нові технології, вдосконалював процеси виробництва та контролю якості продукції. За результатами вдосконалень, підприємство змогло покращити якість продукції, знизити витрати на виробництво та підвищити конкурентоспроможність на ринку.
* *планування подальших дій:* Оскільки вдосконалення дало очікувані результати, можна розглядати подальшу оптимізацію механізму функціонального забезпечення. Зокрема, можна проводити постійний моніторинг виробничих процесів та якості продукції, щоб вчасно виявляти можливі проблеми та вдосконалювати процеси. Також можна розглядати можливість впровадження нових технологій та інновацій, що дозволить підприємству збільшити конкурентну перевагу на ринку. Необхідно також продовжувати співпрацювати зі споживачами та враховувати їхні пропозиції щодо поліпшення продуктів та послуг.

Виконуючи запропоновані заходи щодо оптимізації процесів, розвитку інформаційної бази, підвищення кваліфікації працівників, впровадження нових технологій та розвитку іміджу підприємства «Оріон», можна очікувати позитивні результати, зокрема:

* оптимізація процесів може призвести до зменшення часу та затрат на виробництво, зниження кількості браку та покращення якості продукції. Крім того, автоматизація бізнес-процесів та впровадження моніторингових систем дозволять забезпечити більш точний контроль над виробничими процесами та підвищити ефективність управління підприємством;
* розвиток інформаційної бази може позитивно позначитися на якості прийнятих управлінських рішень та швидкості їх реалізації. Автоматизація бізнес-процесів також може призвести до зниження кількості помилок та покращення взаємодії з клієнтами та постачальниками;
* підвищення кваліфікації працівників дозволить забезпечити високу якість продукції та підвищити продуктивність праці. Це може призвести до зниження витрат на виробництво та збільшення обсягів виробництва;
* впровадження нових технологій може сприяти підвищенню ефективності та якості виробництва, зменшенню витрат на виробництво та збільшенню конкурентоспроможності підприємства;
* розвиток іміджу підприємства може призвести до збільшення продажів та збільшення клієнтськоїдовіри. Підвищення якості продукції та впровадження нових технологій може допомогти підприємству зайняти більш вигідну позицію на ринку та залучити нових клієнтів. Крім того, важливо забезпечити ефективну рекламу та комунікацію зі споживачами, щоб вони мали достатньо інформації про продукцію та послуги підприємства.

Узагальнюючи, заходи, запропоновані для оптимізації процесів, розвитку інформаційної бази, підвищення кваліфікації працівників, впровадження нових технологій та розвитку іміджу підприємства «Оріон», можуть позитивно позначитися на всіх аспектах діяльності підприємства, збільшити його конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток в майбутньому.

**Висновки до розділу 3**

Проаналізовано процес вдосконалення функціонального забезпечення на прикладі заводу «Оріон». Процес вдосконалення складається з кількох етапів, починаючи з аналізу потреб і проблем, виявлення недоліків та можливостей для поліпшення, встановлення плану вдосконалень, їх впровадження та контролю реалізації.

Для успішної реалізації вдосконалень, важливо враховувати роль команди, забезпечувати зв'язок та співпрацю між відділами, використовувати аналітичні інструменти для виявлення недоліків та можливостей, а також здійснювати контроль і підтримку на всіх етапах впровадження.

Оцінка результатів вдосконалень та планування подальших дій є важливим етапом процесу вдосконалення. Якщо вдосконалення дало очікувані результати, можна розглядати подальшу оптимізацію механізму функціонального забезпечення. Якщо ж вдосконалення не дало очікуваного ефекту, потрібно розглянути можливі причини та внести необхідні зміни у план подальших дій.

У цілому, процес вдосконалення функціонального забезпечення є важливим елементом розвитку підприємства та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Він вимагає від команди співпраці, аналітичних навичок та контролю на кожному етапі, а також готовності до корекції плану дій, якщо це необхідно.

**ВИСНОВКИ**

Комплекс заходів, який складається з функціонального забезпечення підприємства, грає важливу роль у забезпеченні ефективності його функціонування та успішної діяльності на ринку. Виробниче, фінансове, кадрове та маркетингове забезпечення - це невід'ємні складові частини функціонального забезпечення, взаємодія між якими має вирішальне значення для успішності діяльності підприємства на ринку. Забезпечення взаємодії між різними підрозділами підприємства також є важливою складовою частиною функціонального забезпечення, оскільки це дозволяє підвищити ефективність діяльності підрозділів в цілому. Якісна організація функціонального забезпечення підприємства допомагає досягнути максимальної ефективності кожного підрозділу та підприємства в цілому, що є ключовим фактором успішної діяльності будь-якого підприємства.

Механізм функціонального забезпечення підприємства - це невід'ємний елемент успішного управління організацією, який відповідає за розробку та виконання планів, організацію бізнес-процесів, контроль за їх виконанням та розробку стратегій для досягнення максимальної ефективності та оптимального використання ресурсів. Використання інструментів управління, що входять до складу механізму функціонального забезпечення, дозволяє забезпечити високу продуктивність та ефективність виробничих процесів, знизити витрати, покращити якість продукції та задовольненість клієнтів. Крім того, механізм функціонального забезпечення забезпечує контроль за виконанням планів та стратегій, що дозволяє своєчасно реагувати на можливі негативні наслідки та запобігати їх виникненню. Такий підхід є надійним та ефективним для досягнення успіху та забезпечення стабільності діяльності підприємства.

У підприємства АТ «Оріон» є чітко визначена структура управління, яка включає в себе фінансовий, виробничий та маркетинговий, юридичний відділи. Це дозволяє ефективно здійснювати контроль та керування діяльністю підприємства. Складається із наступних складових:

* виробничий відділ має сучасне обладнання та технології, що дозволяє забезпечувати якість продукції та підвищувати її виробничу потужність;
* фінансовий відділ підприємства забезпечує контроль за фінансовими ресурсами та виконанням фінансових планів, що гарантує фінансову стабільність підприємства;
* маркетинговий відділ займається просуванням продукції на ринку та виконанням маркетингових стратегій. Це дозволяє підприємству успішно конкурувати на ринку та збільшувати свою частку на ньому;
* підприємство забезпечує своїх співробітників необхідними ресурсами та можливостями для професійного розвитку, що позитивно впливає на їх мотивацію та ефективність роботи;
* юридичне забезпечення включає в себе розробку та впровадження внутрішніх правил компанії, що регулюють взаємодію з працівниками, партнерами та клієнтами, а також захист від можливих правопорушень та спорів з іншими компаніями, працівниками та клієнтами;
* управлінське забезпечення полягає в розробці стратегії компанії, управління ресурсами, включаючи фінансові та людські ресурси, а також контролю за їхнім використанням;
* навчальне забезпечення передбачає навчання та підвищення кваліфікації працівників, що дозволяє забезпечити високу якість виконання робіт та послуг.

Функціональне забезпечення підприємства добре організоване та дозволяє забезпечувати ефективну діяльність підприємства на ринку, воно є комплексним та має різноманітні аспекти, що дозволяє АТ «Оріон» працювати стабільно та

ефективно в умовах високої конкуренції на ринку.

Проаналізовано процес вдосконалення функціонального забезпечення на прикладі заводу «Оріон». Процес вдосконалення складається з кількох етапів, починаючи з аналізу потреб і проблем, виявлення недоліків та можливостей для поліпшення, встановлення плану вдосконалень, їх впровадження та контролю реалізації.

Для успішної реалізації вдосконалень, важливо враховувати роль команди, забезпечувати зв'язок та співпрацю між відділами, використовувати аналітичні інструменти для виявлення недоліків та можливостей, а також здійснювати контроль і підтримку на всіх етапах впровадження.

Оцінка результатів вдосконалень та планування подальших дій є важливим етапом процесу вдосконалення. Якщо вдосконалення дало очікувані результати, можна розглядати подальшу оптимізацію механізму функціонального забезпечення. Якщо ж вдосконалення не дало очікуваного ефекту, потрібно розглянути можливі причини та внести необхідні зміни у план подальших дій.

У цілому, процес вдосконалення функціонального забезпечення є важливим елементом розвитку підприємства та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Він вимагає від команди співпраці, аналітичних навичок та контролю на кожному етапі, а також готовності до корекції плану дій, якщо це необхідно.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Баранова О. І. Функції функціонального забезпечення підприємства. Інноваційна економіка, 2018. №7 (2). С. 31-35.
2. Барченко І.М., Сідельнікова Т.В. Ефективний контроль управління проектами. Економіка та управління, 2019. № 3. С. 59-63.
3. Беспалько В. П. Маркетинг: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 528 с.
4. Близнюк А.В. Комбінований підхід до функціонального забезпечення підприємства. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка», 2019. Том 3 (41). С. 17-22.
5. Бубнов О.А., Іванова Л.А. Стратегічне управління бізнесом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука», 2018. № 7. С. 10-12.
6. Гнатюк О. Функціональне забезпечення стратегії підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету, 2017. № 30. с. 76-81.
7. Гончар С.О., Гончар І.В. Роль процесів управління в ефективності організації. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2017. № 2. С. 140-149.
8. Грищенко В. О., Міщенко О. В., Репіна О. В. Аналіз функціонального забезпечення на підприємстві. Економіка та суспільство, 2019. Вип. 21. С. 744-748.
9. Грищенко О. О. Формування механізму функціонального забезпечення управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси», 2019. №3. С. 45-49.
10. Демочко М. І. Функціональне забезпечення підприємства: зміст та складові. Економіка та держава, 2014. № 8. С. 50-52.
11. Єфремова О. В. Функціональне забезпечення управління персоналом підприємства. Бізнес Інформ, 2017. № 2. С. 128-132.
12. Звіт із праці за I Квартал 2019 Акціонерного товариства «Тернопільський радіозавод «Оріон». URL: <https://www.orion.te.ua/doc/1PV_Zvit_z_praci_1_2019_kvart.pdf>
13. Звіт із праці за II Квартал 2019 Акціонерного товариства «Тернопільський радіозавод «Оріон». URL: <https://www.orion.te.ua/doc/1PV_Zvit_z_praci_2_2019_kvart.pdf>
14. Звіт із праці за IV Квартал 2018 Акціонерного товариства «Тернопільський радіозавод «Оріон». URL: <https://www.orion.te.ua/doc/1PV_Zvit_z_praci_1_2019_kvart.pdf>
15. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) Акціонерного товариства «Тернопільський радіозавод «Оріон». URL: <https://www.orion.te.ua/doc/1PV_Zvit_z_praci_1_2019_kvart.pdf>
16. Іванов В. Функціональне забезпечення в системі управління підприємством. Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2018. № 23 (2). С. 70-75.
17. Ковальова Г. М. Сучасні тенденції розвитку механізму функціонального забезпечення підприємств в умовах цифрової економіки. Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, 2020. Вип. 912. С. 66-73.
18. Ковальчук В. О. Механізм функціонального забезпечення підприємства: сутність та складові. Економіка. Фінанси. Право, 2018. № 7(4). С. 64-68.
19. Комарова О. В. Функціональне забезпечення підприємства: сутність та організаційно-економічний механізм забезпечення. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент, 2018. Вип. 29. С. 16-22.
20. Корженевич В. В., Кухарук О. М. Удосконалення механізму функціонального забезпечення підприємства в умовах зміни фінансово-економічного середовища. Економіка та держава, 2019. Вип. 12. С. 34-37.
21. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основи маркетингу. К.: Видавничий дім «Ін-Юре», 2018. 832 с.
22. Котлованова І. М., Лаврухіна О. В. Особливості функціонального забезпечення ефективності діяльності сучасного підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2019. № 1(39). С. 100-108;
23. Кравець М. Функціональне забезпечення як складова системи управління підприємством. Економічний простір, 2019. № 147. с. 41-49
24. Крамський І., Радомська О., Шевчук І. Маркетингові дослідження. К.: КНЕУ, 2018. 276 с.
25. Кучеренко Г.В., Хорошун О.А., Губенко О.А. Організація та планування на підприємстві: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2006. С. 89-90.
26. Левченко В. В., Корнєєва О. М. Методика оцінки ефективності механізму функціонального забезпечення підприємства. Вісник Національного технічного університету «ХПІ», 2018. № 4. С. 39-47.
27. Мельник Г. І., Жукова Н. М. Завдання функціонального забезпечення управління якістю продукції на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету, 2018. № 1 (1). С. 25-28.
28. Офіційний сайт  Акціонерного товариства «Тернопільський радіозавод «Оріон». URL: <https://www.orion.te.ua>
29. Петрова О. В. Маркетинг в Україні. К.: Центр учбової літератури, 2019. 360 с.
30. Петрова О. С. Маркетингове забезпечення підприємства та його вплив на конкурентоспроможність. Економічний вісник університету, 2019. № 42. С. 182-187.
31. Річна інформація емітента цінних паперів за 2020 рік. URL: <https://www.orion.te.ua/doc/zvitnist/2020/Річна%20інформаці%20емітента%20цінних%20папері%20за%202020%20рік.pdf>
32. Річна інформація емітента цінних паперів за 2021 рік. URL: <https://www.orion.te.ua/doc/zvitnist/2021/REPORT_22607719_2021.pdf>
33. Сорокина І.В. Структура і організація функціонального забезпечення підприємства. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2017. № 268. С. 184-189.
34. Шевченко О. В. Організаційно-економічні засади функціонування та розвитку підприємства на засадах системного підходу. Економіка та управління, 2016. № 1 (15). С. 30-37.
35. Шевчук В. Функціональне забезпечення управління підприємством: сутність та особливості. Економіка, управління та адміністрування, 2020. № 2 (84). С. 89-94.
36. Alfes K., Shantz A. D., Truss C., Soane E. C. The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. The international journal of human resource management, 2019. № 24(2). Р. 330-351.
37. Bogdanovych O., Voloshyna N. Development of mechanisms of enterprise functional support in the conditions of transformational changes. Economics, Entrepreneurship, Management, 2020. № 7(1). Р. 41-54.
38. Drucker Р. The practice of management. Harper & Row. 1954. Р. 456.
39. Kaplan R. S., Norton D. P. Balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard business review, 1992. № 70 (1). Р 71-79.
40. Laprе M. A., Kannan V. R., Y. Li. Functional integration and product development performance: The influence of formal and informal integration mechanisms. Journal of Product Innovation Management, 2008. № 25 (6). Р. 546-561.
41. Lee S. Y., Park J., Choi B. The impact of functional integration and business process orientation on operational performance. International Journal of Operations & Production Management, 2013. № 33(10). Р. 1317-1341.
42. Mintzberg Н. The manager's job: Folklore and fact. Harvard Business Review, 1975. № 53(4). С. 49-61.
43. Mueller J., Gudergan S. V., Gannon D. A. Integrating functional areas in strategic management. Journal of Business Research, 2018. № 89. Р. 1-5.
44. Phillips R. A., Freeman R. E. Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. Journal of Management, 2003. № 30(2). Р. 171-197.
45. Seligman M. E. P. SWOT Analysis: A Practical Guide to Analyzing Companies, Products, and Industries. New York: Springer. 2015.
46. Taylor F. W. Principles of scientific management. Harper & Brothers. 1911.
47. Teece D. J. Dynamic capabilities: A review and research agenda. European Management Review, 2007. № 14 (1). Р. 106-126.
48. Teece D.J. Business models and dynamic capabilities. Long Range Planning, 2019, vol. 52, no. 3, pp. 342-353.
49. Thompson A. A., Peteraf M. A., Gamble J. E., Strickland A. J. Crafting & executing strategy: the quest for competitive advantage: concepts and cases. Boston, MA: McGraw-Hill Education.2020.
50. Voronkova N., Kuzmin O. Functional Support Mechanism for Enterprise Resource Management. E3S Web of Conferences, 2021. № 264.