

яких особливе значення мають цифрова нерівність, інформаційна безпека та розвиток цифрових компетентностей. Подальша цифрова трансформація гуманітарної та соціальної сфери відкриває широкі перспективи для модернізації науки, освіти та суспільного розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Акулов Ю. В. Оцінка економічного та соціального впливу цифровізації в Україні: комплексний аналіз. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. No. 4. С.498-502. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.06.80>
2. Осадчий В. В. Сучасні тенденції цифровізації управлінських процесів у вищій освіті: аналітика даних, хмарні технології та штучний інтелект. Освітологічний дискурс. 2024.No. 1(44). С. 8-28. <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2024.11>
3. Попович В., Щербина С., Новак Т. Цифрова трансформація сфери соціального захисту в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. 2024. No. 2(55). С. 82-88. DOI: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2024.55.82-88>
4. Хлівнюк Т. П., Кіріяк А. І. Соціальна інклюзія в контексті цифровізації: можливості та ризики для соціальної держави. Психологія та соціальна робота. 2024. Вип. 2(60). С. 135–149. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-0409.2024.2.12>
5. Шиян Д. В., Шиян Н. І., Севрюкова Є. О., Руденко В. В. Вплив цифрових технологій на рівень і якість життя населення України. Journal of Innovations and Sustainability. 2024. Vol. 8, No. 3. С. 1-16. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream>

Гапієнко Дар'я

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Сумський національний аграрний університет

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В
ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СУМСЬКА М'ЯСНА
КОМПАНІЯ», М. СУМИ**

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності та нестабільності. Воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів, зміни споживчої поведінки, інфляційні процеси, коливання вартості енергоресурсів та сировини формують турбулентне середовище, у якому традиційні підходи до управління втрачають ефективність [1, с. 28]. У таких умовах особливого значення набуває здатність підприємства

швидко адаптуватися до зовнішніх змін, підтримувати безперервність виробничих процесів та забезпечувати конкурентоспроможність.

Для підприємств харчової промисловості проблема адаптації до кризових умов є особливо актуальною, оскільки їхня діяльність пов'язана із забезпеченням населення продукцією першої необхідності. Одним із таких підприємств є ТОВ «Сумська М'ясна Компанія», діяльність якого здійснюється в умовах підвищених ризиків та постійних змін зовнішнього середовища.

Метою дослідження є визначення напрямів удосконалення системи менеджменту ТОВ «Сумська М'ясна Компанія» для забезпечення стійкого функціонування та розвитку в умовах турбулентності.

Під турбулентністю зовнішнього середовища розуміють високий рівень мінливості економічних, політичних, соціальних і технологічних факторів, що впливають на діяльність організації. За таких умов ефективність управління значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно виявляти ризики, прогнозувати можливі зміни та оперативно реагувати на них [2, с. 91].

Однією з основних проблем підприємств харчової галузі є залежність від постачальників сировини, логістичних операторів та енергетичної інфраструктури. Будь-які перебої в роботі цих елементів можуть призвести до зупинки виробництва, збільшення витрат та втрати частини ринку. Тому система менеджменту повинна забезпечувати не лише поточне управління, а й антикризову стійкість підприємства.

виявляти ризики, прогнозувати можливі зміни та оперативно реагувати на них.

Однією з основних проблем підприємств харчової галузі є залежність від постачальників сировини, логістичних операторів та енергетичної інфраструктури. Будь-які перебої в роботі цих елементів можуть призвести до зупинки виробництва, збільшення витрат та втрати частини ринку. Тому система менеджменту повинна забезпечувати не лише поточне управління, а й антикризову стійкість підприємства [2, с. 145].

Таблиця 1 - Основні виклики діяльності ТОВ «Сумська М'ясна Компанія» в турбулентних умовах

Виклик	Можливі наслідки	Управлінська реакція
Порушення логістики	Затримка постачання сировини	Диверсифікація постачальників
Зростання цін на ресурси	Підвищення собівартості продукції	Контроль витрат та оптимізація процесів

Дефіцит персоналу	Зниження продуктивності праці	Удосконалення мотиваційної політики
Зниження попиту	Скорочення доходів підприємства	Розширення каналів збуту
Воєнні ризики	Перебої виробництва	Розробка антикризових планів

У сучасних умовах важливим напрямом удосконалення системи менеджменту є впровадження ризик-орієнтованого підходу [2, с. 156]. Його сутність полягає в систематичному виявленні, оцінці та контролі факторів ризику. Для ТОВ «Сумська М'ясна Компанія» доцільним є створення внутрішньої системи моніторингу ризиків із регулярним оновленням інформації щодо виробничих, фінансових, кадрових та логістичних загроз.

Не менш важливим є вдосконалення організаційної структури управління. В умовах швидких змін надмірна централізація управлінських рішень може уповільнювати реакцію підприємства на зовнішні виклики. Тому доцільним є розширення повноважень керівників структурних підрозділів та впровадження механізмів оперативного прийняття рішень.

Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку сучасного менеджменту є цифровізація бізнес-процесів. Використання цифрових інструментів дозволяє підвищити швидкість обробки інформації, забезпечити контроль за виконанням завдань та покращити якість управлінських рішень. Для підприємств м'ясопереробної галузі цифровізація може охоплювати управління запасами, планування виробництва, контроль якості продукції та аналіз збутової діяльності [5, с. 15].

Таблиця 2 - Напрями удосконалення системи менеджменту підприємства

Напрямок	Заходи	Очікуваний результат
Ризик-менеджмент	Створення карти ризиків	Зменшення втрат від кризових ситуацій
Організаційна структура	Делегування повноважень	Прискорення прийняття рішень
Цифровізація	Впровадження електронного обліку	Підвищення ефективності управління
Управління персоналом	Навчання та мотивація працівників	Підвищення продуктивності праці
Управління збутом	Розширення каналів реалізації	Зростання обсягів продажу

Особливу роль у забезпеченні стійкості підприємства відіграє персонал. У кризових умовах працівники потребують зрозумілої системи мотивації, своєчасного інформування та можливостей професійного розвитку. Ефективне управління людськими ресурсами сприяє зниженню плинності кадрів та формуванню позитивного організаційного клімату [2, с. 211].

Для оцінки перспектив розвитку підприємства доцільно використовувати SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості та загрози.

Таблиця 3 - SWOT-аналіз ТОВ «Сумська М'ясна Компанія»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Досвід роботи на ринку	Висока залежність від зовнішніх факторів
Наявність виробничої бази	Значні витрати на енергоресурси
Попит на продукцію	Обмежені фінансові резерви

Можливості	Загрози
Цифровізація бізнес-процесів	Воєнні ризики
Розширення ринку збуту	Інфляційні процеси
Нові технології виробництва	Погіршення логістики

Проведений аналіз свідчить, що ключовими факторами підвищення ефективності системи менеджменту є гнучкість управління, розвиток цифрових технологій, формування антикризових механізмів та підвищення кваліфікації персоналу. Важливою умовою успішної діяльності підприємства є також побудова ефективної системи внутрішніх комунікацій, що забезпечує оперативний обмін інформацією між структурними підрозділами.

Доцільним є впровадження поетапної програми удосконалення менеджменту. На першому етапі необхідно провести аудит бізнес-процесів і визначити найбільш проблемні ділянки діяльності. На другому етапі слід розробити систему моніторингу ризиків та показників ефективності. Третій етап має передбачати цифровізацію основних управлінських процесів [3, с. 274]. На четвертому етапі доцільно здійснити оцінювання результативності впроваджених змін та коригування управлінських рішень.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ

Важливим етапом удосконалення системи менеджменту є оцінювання результативності впроваджених управлінських рішень. Ефективність запропонованих заходів визначається не лише фінансовими показниками, але й рівнем адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, швидкістю

реагування на ризики, якістю внутрішніх комунікацій та здатністю забезпечувати безперервність виробничих процесів [1, с. 174; 2, с. 251].

Для ТОВ «Сумська М'ясна Компанія» доцільно використовувати систему ключових показників ефективності (КРІ), яка дозволить контролювати результати реалізації управлінських змін та своєчасно коригувати стратегію розвитку підприємства.

Таблиця 4 - Очікувані результати впровадження заходів з удосконалення системи менеджменту

Захід	Показник оцінювання	Очікуваний результат
Впровадження ризик-менеджменту	Кількість кризових ситуацій	Зниження негативних наслідків ризиків
Цифровізація управлінських процесів	Швидкість обробки інформації	Скорочення часу прийняття рішень
Оптимізація організаційної структури	Ефективність взаємодії підрозділів	Покращення координації роботи
Навчання персоналу	Продуктивність праці	Підвищення якості виконання завдань
Розширення каналів збуту	Обсяги реалізації продукції	Зростання доходів підприємства

Запровадження зазначених заходів сприятиме формуванню більш гнучкої системи управління, здатної швидко реагувати на зміни ринкового середовища [4, с. 236]. Особливо важливим є те, що більшість запропонованих рішень не потребують значних капіталовкладень і можуть реалізовуватися поступово в межах поточної діяльності підприємства.

Крім економічного ефекту, удосконалення системи менеджменту забезпечить підвищення організаційної стійкості підприємства. Це проявлятиметься у зменшенні залежності від окремих постачальників, покращенні контролю виробничих процесів, зростанні мотивації працівників та підвищенні якості управлінських рішень [1, с. 192; 2, с. 271].

Таким чином, реалізація комплексу запропонованих заходів дозволить ТОВ «Сумська М'ясна Компанія» підвищити рівень конкурентоспроможності, зміцнити фінансову стійкість та забезпечити ефективне функціонування навіть в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Отже, удосконалення системи менеджменту ТОВ «Сумська М'ясна Компанія» в умовах турбулентності зовнішнього середовища повинно ґрунтуватися на принципах адаптивності, оперативності та стратегічної гнучкості. Основними напрямками розвитку мають стати ризик-менеджмент,

цифровізація, підвищення ефективності роботи персоналу, удосконалення системи комунікацій та диверсифікація каналів постачання і збуту. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його позицій на ринку в умовах невизначеності [6].

Список використаних джерел:

1. Друкер П. Ефективний керівник. Київ : КМ-Букс, 2020.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Наукова думка, 2018.
3. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинговий менеджмент. Київ : Хімджест, 2019.
4. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ : Наш Формат, 2020.
5. ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements.
6. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

Гармідер Віталій Олександрович

здобувач вищої освіти 3 курсу факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

**ОБМЕЖЕННЯ КОНСТИТУЦІЙНОГО ПРАВА НА ВІДПОЧИНОК В
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: БАЛАНС ІНТЕРЕСІВ ДЕРЖАВИ ТА
ПРАЦІВНИКА**

Вступ та актуальність теми. Повномасштабна збройна агресія проти України та введення воєнного стану зумовили радикальну трансформацію всієї правової системи держави. Особливо відчутних змін зазнали інститути трудового права, оскільки забезпечення обороноздатності країни вимагає максимальної мобілізації людських та виробничих ресурсів. Проте у прагненні захистити суверенітет держава змушена балансувати на межі дотримання основоположних прав людини, закріплених Конституцією України. Серед соціально-економічних прав особливе місце посідає право на відпочинок (стаття 45 Основного Закону), яке є невід'ємним елементом забезпечення гідних умов праці, збереження психофізичного здоров'я працівника та захисту його від професійного вигорання. Дослідження правомірності, меж та наслідків обмеження цього права в умовах війни є критично важливим для формування збалансованої державної політики та недопущення свавілля з боку роботодавців.