

Метою впровадження системи управління якістю на підприємствах харчової промисловості, зокрема на кондитерській фабриці, є оптимізація роботи, підвищення ефективності виробництва в цілому, надання споживачам гарантій здатності фабрики випускати якісну продукцію.

Оскільки управління якістю повинно бути невід'ємною складовою загального управління підприємством на всіх рівнях – від розробки стратегії до оперативного управління виробництвом, підвищення кваліфікації персоналу, а також контролю, зберігання та реалізації продукції, то основою поліпшення управління якістю є впровадження системи управління безпекою харчових продуктів на основі стандартів ISO 22000, а саме стандарту ДСТУ ISO 22000: 2019 [5].

Впровадження стандарту – це стратегічне рішення підприємства, яке може принести такі вигоди:

- можливість постачати безпечні кондитерські вироби, харчові продукти й послуги, які задовольняють вимоги споживачів, законодавчі та регуляторні вимоги;
- урахування ризиків, пов'язаних із цілями підприємства;
- набуття конкурентної переваги у частині здатності демонструвати відповідність установленим вимогам до системи керування безпекою харчових продуктів.

Також впровадження стандарту ДСТУ ISO 22000: 2019 призведе до удосконалення загальних принципів управління підприємством:

- орієнтування на замовника;
- лідерство;
- задіяність персоналу;
- використання процесного підходу, елементами якого є цикл (PDCA) (плануй-виконуй-перевірй-дій);
- прийняття рішень на підставі фактичних даних;
- керування взаємовідносинами.

#### Література

1. Соколовський С. А., Грабовський Є. М., Павлов С. П. та ін. Управління якістю виробництва та обслуговування: навч. посіб. Харків: ФОП Александрова К. М., 2015. 187 с.
2. Безродна С. М. Управління якістю: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
3. ДСТУ 2925-94 Якість продукції. Оцінювання якості. Терміни та визначення. Чинний від 01.01.1996. Київ: Держстандарт України, 1995. 25 с.
4. Безпека продовольчої сировини і продуктів харчування: науково-допоміжний бібліографічний покажчик. Під заг. ред. О. В. Олабоді. Київ: Нац. ун-т харч. технологій, 2018. 96 с.
5. ДСТУ ISO 22000:2019 Системи управління безпекою харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюзі (ISO 22000:2018, IDT). Чинний від 01.12.2019. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2019. 32 с.

**УДК 658.15**

*Сайко В. В., студентка гр. БМн-2-19  
Бугас Н. В., к.е.н., доцент кафедри УСІ*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

### **АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

З необхідністю переформатувати бізнес зіткнулося близько 50% підприємств України [3], які в умовах війни були вимушені мігрувати в інші райони України, диверсифікувати повністю власну лінійку продукції та перейти до нових бізнес моделей,

які передбачають зміну фінансової системи підприємства, формування нових видів грошових потоків тощо. Безумовно, діяльність будь-якого підприємства в умовах війни повинна бути виваженою і враховувати численну кількість ризиків та непередбачуваних обставин.

Для того, щоб вижити на ринку, численна кількість підприємств були вимушені терміново розрахуватися за заборгованістю і забезпечувати наступні поставки товарів та ресурсів за рахунок власних джерел. Таким чином, в умовах воєнного стану більшість компаній відмовилися від залученого капіталу і перейшли на самофінансування. Однак, варто зазначити, що не кожне підприємство має достатньо власних фінансових ресурсів, щоб відмовитися від використання залученого капіталу. Численна кількість компаній змінила модель фінансування за рахунок збільшення внутрішньої заборгованості, зокрема заборгованості за заробітної платою. Така модель перекриття зовнішньої заборгованості за рахунок внутрішньої також зустрілася із опором, оскільки в умовах воєнного стану персонал у випадку неотримання доходу, мігруватиме до інших країн [1]. Таким чином, показники фінансового стану в умовах війни для багатьох підприємств стають вищими нормативних, а структура капіталу характеризується практичною відсутністю заборгованості за розрахунками з постачальниками та за заробітної платою.

Ті підприємства, які не мають достатньої кількості власних фінансових ресурсів і не мають можливість покрити заборгованість перед постачальниками та персоналом, в подальшому не матимуть можливості працювати за установленими в докризовий період моделями. Через це численна кількість підприємств зупинили свою діяльність і суттєво погіршили показники фінансової стійкості, що спричиняє неплатоспроможність підприємства, а в подальшому можливе банкрутство. Для того, щоб зрозуміти особливості аналізу фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану, необхідно перш за все дослідити основні чинники, які впливають на зміну фінансової стійкості підприємства. Необхідно зазначити, що всі підприємства на початку війни зменшили оборотність. Особливо це стосується непродовольчого сектору. Ті підприємства, які орієнтовані на продаж побутової техніки, обладнання, меблів, будівельної техніки з об'єктивних причин зменшили обсяги збуту через природне бажання населення витратити кошти виключно на товари першої необхідності. Однак дана ситуація характерна тільки в певний проміжок часу – панічного стану населення, коли на початку воєнних дій потенційний покупець оптимізує власні фінансові ресурси. З часом, коли економічна активність стабілізується, товари першої необхідності змінюються [2].

Практика показала, що будь-яка війна призводить до матеріальних втрат, а тому та частина населення, яка втрачає майно або стикається з проблемою пошкодження майна, в першу чергу потребуватиме будівельних товарів, меблів, обладнання тощо. Основною характеристикою оборотності підприємств в умовах війни є нестабільність показника оборотності – він може коливатися в залежності від активності воєнних дій в тому чи іншому регіоні. Варто зазначити, що тільки ті підприємства, які утримуються на плаву в умовах кризової ситуації під час різкого зменшення обсягів продажу, і намагаються побудувати власний бізнес відповідно до зміни попиту на продукцію, мають змогу стрімко підняти обсяги збуту, зайнявши місця конкурентів, що закрилися або зупинили свою діяльність через війну. На фінансову стійкість підприємства впливає багато чинників, спричинених військовим станом [4]. Основний із них – нестабільність зовнішнього середовища, яка вимагає грамотного фінансового управління та швидких реакцій на різні виклики. Кожне підприємство, яке працює в умовах воєнних дій, стикається з ситуацією, коли необхідно коригувати бізнес-моделі для того, щоб продовжити функціонування на ринку. Основними завданнями при цьому є організація безпеки для персоналу та клієнтів, збереження кадрів та забезпечення

платоспроможності перед постачальниками. Відповідна фінансова політика здійснює вплив і на нормативні значення показників фінансової стійкості.

В умовах неможливості використання зовнішніх фінансових ресурсів, фінансова стійкість та ліквідність підприємств суттєво зростає, оскільки вони вимушені працювати за рахунок власних коштів. В свою чергу, ті підприємства які не мають власних ресурсів, не зможуть функціонувати на ринку, що не передбачає товарних чи фінансових доступних кредитів.

#### Література

1. Гріщенко І. В. Оцінка показників фінансової стійкості підприємства. *Перспективи розвитку фінансово-економічного простору України: зб. наук. праць*. Вінниця, 2020. С. 208–211.
2. Чемчикаленко Р. А., Сукрушева Г. О., Ткаченко А. Ю. Теоретичні основи управління фінансовим станом підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 27. С. 350–354. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/27\\_2019\\_ukr/56.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/27_2019_ukr/56.pdf).
3. АСС. Ведення бізнесу під час війни в Україні. 2022. URL: <https://chamber.ua/ua/news/rezultaty-ostannoho-opytuvannia-palaty-87-kompaniy-chleniv-hotovi-aktyvno-doluchatsya-do-vidbudovy-ekonomiky-ukrainy-pislia-viyny>.
4. Денисенко М. П. Заходи покращення фінансового стану підприємства у учасних умовах господарювання. *Економіка і держава*. 2019. № 12. С. 61–65. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.6>.

УДК 330.675

*Баланенко В. О., студентка групи БМНск-21  
науковий керівник Вартанова О. В., д.е.н., професор  
Київський національний університет технологій та дизайну*

### ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

*Актуальність теми.* Важливу роль у прийнятті рішень, за переконанням поведінкових економістів, відіграє поняття справедливості. Люди готові утримуватися від матеріальних благ, щоб підтримувати те, що сприймається як справедливий розподіл ресурсів. Разом з тим, вони згодні нести персональні витрати, щоб покарати того, хто порушує основні правила справедливості, не тільки коли це стосується їх особисто, але й коли від цієї несправедливості страждає хтось інший.

Компанії, які порушують норми справедливості, можуть зіткнутися зі споживчим бойкотом, що, в свою чергу, змусить їх повернути ціни до задовільного рівня. Крім того, свою роль грає загострене почуття справедливості, коли мова йде про розмір зарплати. Воно може вплинути на рівень виплат на ринку праці шляхом співставлення між різними групами працівників. Важко досягти прийняттого рівня скорочення номінальних виплат (поточний рівень зарплати є заданою контрольною точкою, нижче якої люди опускалися не згодні), легше затвердити підвищення зарплати, яке було б нижчим за інфляцію, хоча це тягне за собою скорочення зарплати в реальному вираженні.

Проблематика та особливості прийняття управлінських рішень була актуальною завжди у всі часи від стародавніх до сучасності. Сучасні технології мають суттєвий вплив на розвиток менеджменту в цілому та на сферу прийняття управлінських рішень. А для того щоб ефективно функціонувала будь-яка організація, а саме досягалися поставлені цілі, мають прийматися виважені, оптимальні, раціональні управлінські рішення, незалежно від того чим замається об'єкт управління. Таким чином дослідження існуючих технологій менеджменту в частині управлінських рішень набуває актуальності на сучасному етапі. Аналіз останніх досліджень та публікацій

Необхідно пам'ятати, що мало мати висококваліфікований, творчий, новаторський персонал, їм ще потрібно вміло та ефективно керувати. Працівників необхідно постійно навчати нововведеннями, контролювати. Все це потрібно