

**Володимир Акимович МІЩЕНКО**

доктор економічних наук, професор  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»  
ORCID ID: 0000-0003-1328-4738  
E-mail: [Vladimir.Mishchenko@khpi.edu.ua](mailto:Vladimir.Mishchenko@khpi.edu.ua)

**Ірина Ігорівна ГОРОБЕЦЬ**

асистент кафедри менеджменту ЗВО «Міжнародний університет бізнесу і права»  
ORCID ID: 0000-0003-0439-1814  
E-mail: [horobetsiryna@ukr.net](mailto:horobetsiryna@ukr.net)

**В'ячеслав Сергійович ІВАНЧЕНКОВ**

кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і аудиту  
Одеська національна академія харчових технологій  
ORCID ID: 0000-0002-7074-3024  
E-mail: [viacheslavivanchenkov@gmail.com](mailto:viacheslavivanchenkov@gmail.com)

**КОНТРОЛІНГ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ  
КОНДИТЕРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Міщенко, В. А. Контролінг якості продукції в антикризовому управлінні кондитерським підприємством [текст] / Володимир Акимович Міщенко, Ірина Ігорівна Горобець, В'ячеслав Сергійович Іванченков // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 4. – С. 123 – 129. – ISSN 2415-8453.

**Анотація**

**Вступ.** Аналіз фінансового стану підприємств кондитерської галузі свідчить, що в цілому більшість показників мають позитивну тенденцію, але частина їх має інколи негативні значення. Це свідчить про існуючі загрози вірогідності банкрутства, тому актуальним постає питання удосконалення методології ідентифікації кризового стану і розробки концепції антикризового управління кондитерськими підприємствами.

**Метою** статті є визначення ролі контролінгу якості в антикризовому управлінні кондитерським підприємством на базі вартісно-орієнтованого підходу.

**Результати.** В статті розкрито сутність сучасної концепції антикризового вартісно-орієнтованого управління кондитерським підприємством та наведена основна його структура. Розглянуто контролінг як функцію управління підприємством. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу при дослідженні інструментарію антикризового регулювання та управління. Розкрито сутність комплексності, яка полягає в необхідності включення до системи контролінгу показників якості відповідно до Системи аналізу небезпечних чинників (НАССР) і настанови ЄС щодо її застосування з ідентифікацією небезпечних чинників у критичних точках контролю (КТК). Розкрито сутність вартісно-орієнтованого управління кондитерським підприємством. Зазначено, що воно виходить із необхідності уникнути загроз виникнення кризових проявів. Наведено фактори їх появи, серед яких найбільш суттєвими є технологічні та організаційно-виробничі фактори. Обґрунтовано, що по своїй суті вони зводяться до вартісної складової.

**Висновки.** Система контролінгу на кондитерському підприємстві поряд з показниками фінансового стану повинна ідентифікувати будь-який технологічний або організаційно-виробничий аспект своєї діяльності, який є визначним для безпечності продуктів харчування, а також слідкувати за тим, щоб належні процедури безпеки були встановлені, впроваджені, дотримувалися та актуалізувалися, ґрунтуючись на принципах, які були використані для розроблення системи НАССР. Саме такий підхід відповідає

---

*Стратегії розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України до 2026 року.*

**Ключові слова:** кондитерські підприємства, контролінг, криза, вартісно-орієнтоване управління, небезпечні чинники, критичні точки контролю.

**Volodymyr MISHCHENKO**

Doctor of Economics, Professor, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

**Iryna HOROBETS**

Assistant of the Department of Management, «International University of Business and Law»

**Vyacheslav IVANCHENKOV**

PhD in Economics, Associate Professor of Accounting and Auditing Department  
Odesa National Academy of Food Technologies

## **PRODUCT QUALITY CONTROL IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF A CONFECTIONERY ENTERPRISE**

### **Abstract**

**Introduction.** *Analysis of the financial condition of the confectionery industry shows that in general most indicators have a positive trend, but some of them sometimes have negative values. This indicates the existing threats of bankruptcy, so the question of improving the methodology for identifying the crisis and developing the concept of crisis management of confectionery, including the use of controlling as a tool to prevent crises.*

**The purpose** of this article is determining the role of quality controlling in anti-crisis management of a confectionery enterprise on the basis of a cost-oriented approach.

**Results.** *The essence of the modern concept of anti-crisis cost-oriented management of a confectionery enterprise is revealed and its main structure is given in the article. Controlling as a function of enterprise management is considered. The necessity of the complex approach at research of tools of anti-crisis regulation and management is proved. The essence of complexity is revealed, which is the need to include in the control system of quality indicators in accordance with the System of Hazard Analysis (HACCP) and EU guidelines for its application with the identification of hazards at critical control points (CCPs). The essence of cost-oriented management of the confectionery enterprise is revealed. It is noted that it proceeds from the need to avoid the threat of crisis manifestations. The factors of their occurrence are given, among which the most essential are technological and organizational-production factors which are reduced to a cost component.*

**Conclusions.** *The controlling system at the confectionery enterprise, along with the indicators of financial condition, should identify any technological or organizational-production aspect of its activity that is important for food safety, as well as ensure that appropriate safety procedures are established, implemented, followed and updated, based on the principles that were used to develop the HACCP system. This approach corresponds the Strategy for the Development of Exports of Agricultural Products, Food and Processing Industry of Ukraine – 2026.*

**Key words:** *confectionery enterprise, controlling, crisis, cost-oriented management, dangerous factors, critical control points.*

**JEL classification: G39; L62; M21; M41**

---

### **Вступ**

Аналіз фінансового стану підприємств кондитерської галузі свідчить, що в цілому більшість показників мають позитивну тенденцію, але частина їх має інколи негативні значення. До таких показників відносяться коефіцієнти стійкості й незалежності, невеликий запас фінансової стійкості окремих провідних підприємств, не завжди відповідає нормі коефіцієнт платоспроможності. Велика доля нерентабельних

---

підприємств. Усе це свідчить про існуючі загрози вірогідності банкрутства, тому актуальним постає питання удосконалення методології ідентифікації кризового стану і розробки концепції антикризового управління кондитерськими підприємствами, зокрема з використанням контролінгу як інструменту запобігання кризових проявів.

Проблеми вартісно-орієнтованого управління та контролінгу висвітлюються в наукових працях таких учених, як О.Б. Афанасьєва, М.Д. Білик, С.Л. Виноградов, О.А. Зоріна, С.В. Івахненко, В.В. Карцева, Р. Манн, А.К. Молчанов, Л.А. Сухарева, О.О. Терещенко та ін. Незважаючи на збільшення кількості наукових досліджень та практичних розробок, присвячених даній тематиці, все ще залишається коло питань, які потребують подальшого вивчення та вирішення. Це стосується використання поняття «контролінгу» та «вартісно-орієнтованого управління» в окремих галузях, зокрема на підприємствах кондитерської галузі.

### **Мета та завдання статті**

Метою даного дослідження є визначити роль контролінгу якості в антикризовому управлінні кондитерським підприємством на основі вартісно-орієнтованого підходу. Для досягнення визначеної мети було поставлено завдання: дослідити передумови необхідності розвитку стратегічного управління на підприємствах кондитерської галузі; розробити основну структуру сучасної концепції антикризового контролінгового вартісно-орієнтованого управління кондитерським підприємством (з акцентом на якість продукції).

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Підприємства харчування, і, особливо, кондитерські підприємства, найбільш затребувані як в нашій країні, та і в усьому світі. За даними Американського галузевого видання Candy Industry, у 2016 р. світовим лідером в кондитерській галузі була визнана компанія Mars Inc. В ній налічувалося 52 фабрики з річним обсягом виручки від реалізації продукції понад 18 млрд дол. США та 34 тис. працівників. У першу п'ятірку лідерів увійшли: Mondelez International (США), Ferrero Group (Італія), Meiji Co. Ltd. (Японія) і Nestle SA (Швейцарія) [1]. На ринку кондитерських виробів України працює близько 800 компаній, він є висококонцентрованим і достатньо конкурентним. Загальний обсяг виробництва підприємств складає понад 1 млн т продукції на рік, що дозволяє повністю забезпечити потреби внутрішнього ринку та експортувати значні обсяги продукції за кордон. Асортимент виробленої продукції охоплює практично всі групи кондитерських виробів. В кондитерській галузі України на виробництві задіяно близько 170 тис. працюючих, а кондитерські підприємства експортують власну продукцію більш ніж у 50 країн світу [2].

Ринок кондитерської продукції в Україні суттєво змінився за останні 5 років. Цьому сприяла низка основних проблем, зокрема, зміна політичної ситуації, втрата потужностей основними виробниками кондитерського ринку («Конті» й «АВК»); збільшення концентрації конкурентного середовища, перш за все, за рахунок збільшення імпорту. Як наслідок, має місце зниження експорту та посилення конкуренції на споживчому ринку.

Характерною особливістю кондитерського ринку є те, що, з одного боку, відчувається витіснення невеликих підприємств з ринку внаслідок зростання потужностей виробництва ринкових лідерів, з другого, прихід до галузі нових підприємств, в тому числі й зарубіжних компаній [3]. Сьогодні на українському ринку представлені іспанські, польські, турецькі, німецькі, голландські, бельгійські, австрійські солодощі, тощо. Імпортовані товари мають конкурентоспроможні якість та ціну [4]. Вітчизняні виробники кондитерських виробів мають певні переваги на зовнішніх ринках, в основному завдяки конкурентоспроможній ціновій політиці та високій якості продукції, постійному оновленню асортименту та привабливому дизайну.

Бар'єрами на шляху нарощування експорту українськими виробниками кондитерських виробів є: складність проходження експортних процедур і висока їх

вартість, відсутність попиту на окремі види продукції, відсутність міжнародного сертифікату якості, а також складність пошуку партнерів. Для зовнішніх ринків характерним є також високий рівень конкуренції, особливо на ринках імпортерів СНД, Європи, Канади, що потребує високої якості запропонованої вітчизняними виробниками продукції та врахування особливостей і традицій споживачів цих країн. До проблем розвитку галузі можна також віднести залежність багатьох національних виробників від імпортної сировини; торговельного режиму, що пропонують країни-партнери; низький рівень споживання продукції в країні тощо. Усе це вимагає постійного удосконалення управлінських рішень. На підприємствах кондитерської продукції сьогодні найбільш поширеними є кількісні та якісні методи оцінки антикризового й фінансового стану. Водночас для підприємств галузі бракує ефективного інструменту ідентифікації потенційних ризиків і загроз, як зовнішніх, так і внутрішніх, що можуть вплинути на фінансовий стан та наблизити підприємство до банкрутства.

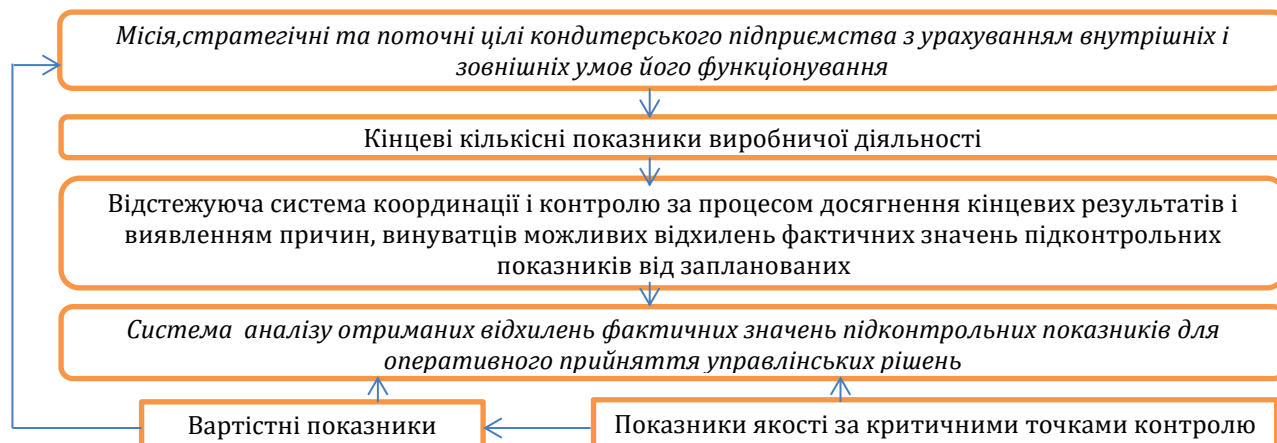
Функціонування кондитерських підприємств в оточенні міжнародних компаній та реальні можливості виходу їх на зарубіжні ринки потребують збільшення розмірів національних компаній і зміни підходу до оцінювання їх діяльності при створенні змішаних компаній, що можливо здійснити через застосування вартісно-орієнтованого управління та контролінгу.

Контролінг є однією із функцій управління, зокрема концепцією ефективного управління підприємством, і забезпечує тривале його існування в умовах нестабільності та конкуренції [5]. Основні сучасні концепції контролінгу орієнтовані на систему обліку, на управлінську інформаційну систему та на систему управління з акцентом на планування і контроль та на координацію [6, с. 8; 7]. Сутність і основні завдання контролінгу, що орієнтований на систему обліку, полягає в переорієнтації системи обліку з минулого в майбутнє та створення на основі облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень, пов'язаних з плануванням і контролем діяльності підприємства. Сутність контролінгу, орієнтованого на інформаційну систему, полягає у створенні загальної інформаційної системи управління, а саме розробці концепції єдиної інформаційної системи, її впровадженню, координації, функціонування і інформаційна підтримка, оптимізація інформаційних потоків. Сутність контролінгу в межах концепції, орієнтованої на систему управління, полягає в плануванні, контролі і координації діяльності структурних підрозділів підприємства. Даний підхід розглядається в статті.

Програш конкурентам неминує викликає проблеми для виробника, головною з яких є загроза банкрутства. В такій ситуації підприємства змушені шукати власні шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції а, іноді, просто виживання. Вважаємо, що таким ефективним інструментом є новітні методи управління, які базуються на використанні антикризової політики в управлінні суб'єктами господарювання. Одним з таких методів пропонується сучасна концепція антикризового контролінгу з використанням вартісно-орієнтованого управління кондитерським підприємством. Сучасний контролінг заснований на філософії прибутковості, формуванні адекватної стратегії і тактики компанії, створенні адекватної інформаційної системи; усвідомленні циклічності контролінгу. Основну структуру сучасної концепції антикризового контролінгового вартісно-орієнтованого управління кондитерським підприємством (АКБОУ) з акцентом на якість продукції можна представити схематично (рис. 1).

Як зазначено на рис. 1, в основній структурі сучасної концепції АКБОУ кондитерським підприємством, вартісні показники залежать від показників якості за критичними точками контролю. Тобто, така структура являє собою замкнену схему, яку формують вартісні показники і показники якості. Це обумовлено специфікою виробництва та особливістю виготовлення і споживання власне кондитерських виробів. АКБОУ має певні особливості, обумовлені специфікою виробництва і споживання виробів. Вона побудована на комплексному підході при дослідженні інструментарію антикризового регулювання та управління. Комплексність полягає у включенні до системи контролінгу разом з фінансовими показниками показників якості відповідно до

Системи аналізу небезпечних чинників (НАССР) і настанови щодо її застосування з ідентифікацією небезпечних чинників у критичних точках контролю (КТК) [8].



**Рис. 1. Основна структура сучасної концепції антикризового контролінгового вартісно-орієнтованого управління кондитерським підприємством (з акцентом на якість продукції) \***

*\*Розроблено автором*

Визначення критичних точок контролю — це другий принцип системи НАССР. Настанова Комісії Кодекс Аліментаріус визначає критичну точку контролю (КТК) як «етап, на якому контроль можливий і суттєвий для запобігання чи усунення небезпечних чинників для харчових продуктів, або їхнього зменшення до прийняттого рівня» [9]. Точкою контролю може бути сировина, місце розташування харчового підприємства та його приміщень, виробнича практика, процедури (методики), склад продукту або технологічний процес, де можуть застосовуватися заходи, щоб запобігти або мінімізувати вплив небезпечних чинників на безпечність харчового продукту.

Таким чином, застосування вартісно-орієнтованого управління кондитерським підприємством виходить з необхідності уникнути загроз виникнення кризових проявлень. На їх появу впливає безліч факторів. Поряд з традиційними ринковими факторами, що залежать від міжнародної банківської системи та підпорядковані інфляційним процесам, суттєвий вплив здійснюють технологічні та організаційно-виробничі фактори, які по своїй суті зводяться до вартісної складової. Серед них сировина, яка потребує дуже якісного контролю протягом її придбання, зберігання, використання при виготовленні кондитерського виробу. Вкрай суттєвим та ризикованим фактором є строк зберігання готового виробу і доставка його споживачу. Незначні та майже непомітні порушення цих та інших технологічних циклів та режимів зберігання та доставки продуктів до споживача можуть привести до жахливих наслідків та завдати значних фінансових втрат з причини появи небезпечних чинників у кондитерському виробі. Такий підхід пояснюється поширенням високих стандартів гігієни та безпечності харчових продуктів. Скандали на великих міжнародних ринках, які сталися протягом останніх 20 років, призвели до швидкого підвищення рівня вимог до безпечності харчових продуктів та стандартів гігієни у більшості країн. Стандарти ЄС наразі є найжорсткішими у світі і вони все частіше запроваджуються в інших країнах. Це також пов'язано з тим, що ритейлери з ЄС мають сильні позиції на усіх основних ринках (поза межами Північної Америки). Головним драйвером для запровадження таких стандартів є законодавчі вимоги (включно з юридичною відповідальністю) та поширення власних стандартів для захисту репутації у дуже конкурентному середовищі виробників харчових продуктів та провайдерів послуг харчування. Новим трендом серед виробників стало обов'язкове застосування власних стандартів безпечності харчових продуктів. За витрати з дотримання усе жорсткіших вимог починають відповідати постачальники, які змушені їх приймати, якщо вони бажають працювати, оскільки вибір альтернативних сегментів ринку є обмеженим.

---

На більшості ринків українські компанії–виробники харчових продуктів вимушені дотримуватися вимог двох видів нормативно–правових актів: 1) санітарних та фітосанітарних заходів (SPS), предметом яких є безпечність продуктів та контроль над поширенням хвороб; 2) технічних вимог (якість маркування, маркетинг продукції). У кожному випадку компанії повинні будувати свою відповідність усім вимогам через проходження сертифікації із залученням акредитованих лабораторій. За результатами сертифікації видаватиметься державний сертифікат відповідності експортної продукції установленим вимогам країни–призначення. В залежності від країни призначення можуть установлюватися додаткові вимоги, наприклад, тестування зразків продукції у першому пункті пропуску або попереднє затвердження переліку конкретних переробників (зокрема, для продукції тваринного походження). Крім цього, національне законодавство тих чи інших країн може вимагати відповідності харчових продуктів певним вимогам з маркетингу та маркування:

- ❖ загальні вимоги з маркування харчових продуктів включно з метрологічними вимогами;
- ❖ маркетингові стандарти або спеціальні вимоги з якості (наприклад, вимоги до розміру винних пляшок в ЄС, норми вмісту какао у шоколаді);
- ❖ вимоги до маркування та температурного контролю продуктів швидкої заморозки.

Окрім зазначених нормативних вимог, передумовою для співпраці з багатьма покупцями на світовому ринку є дотримання власних стандартів безпечності харчових продуктів.

Антикризовий менеджмент як система управління передбачає застосування специфічних управлінських, фінансових й організаційних методів та інструментів, використання яких має на меті запобігання прояву кризи або виведення підприємства із кризового стану. Між антикризовим управлінням підприємством та концепціями контролінгу має бути забезпечена тісна інтеграція, яка враховує їх сутнісні ознаки. Антикризовий фінансовий контролінг є імперативом антикризового менеджменту, елементом, що контролює, стримує та зменшує прояв ризиків у функціонуванні підприємства. Антикризовий фінансовий контролінг – це система інформаційно-аналітичної підтримки процесу управління підприємством, що забезпечує господарюючий суб'єкт обґрунтованою інформацією для формування стратегії фінансової стабільності на довгострокову перспективу.

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

Прогнозування фінансового стану кондитерського підприємства з використанням контролінгу якості продукції, розробка і прийняття програми антикризового управління для запобігання його банкрутства – один із шляхів підвищення довгострокової стабільності у діяльності кондитерського підприємства і гарантії рівня його економічної безпеки.

Система контролінгу на кондитерському підприємстві поряд з показниками фінансового стану повинна ідентифікувати будь-який технологічний або організаційно-виробничий аспект своєї діяльності, який є визначним для безпечності продуктів харчування, а також слідкувати за тим, щоб належні процедури безпеки були встановлені, впроваджені, дотримувалися та актуалізувалися, ґрунтуючись на нижченаведених принципах, які були використані для розроблення системи НАССР:

- аналізувати потенційні харчові небезпеки операцій, що виконуються в межах діяльності підприємства харчової промисловості;
- ідентифікувати точки операцій, в яких можуть проявлятися харчові небезпеки;
- встановлювати, які з виявлених точок є критичними для харчової безпеки («критичні точки»);
- визначати та впроваджувати ефективні процедури контролю та моніторингу у цих критичних точках як важливий елемент забезпечення антикризового стану;
- періодично та при кожній зміні технологічних операцій переглядати аналіз харчових небезпек, критичних точок контролю та процедур моніторингу.

---

Саме такий підхід відповідає Стратегії розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України до 2026 року. Також він є головним фактором попередження та усунення кризових явищ у харчовій промисловості та її кондитерської галузі.

### **Список літератури**

1. Три українські компанії увійшли до топ-100 світових виробників солодошів. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2018/12/26/643883/>
2. Електронний ресурс. Держстат України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Лагодієнко В. В. Реалізація інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності у харчовій галузі. *Бізнес-Навігатор: науково-виробничий журнал Міжнародного університету бізнесу і права*. 2013. №2(31). С. 178-183.
4. Пушак Я. Я., Лагодієнко В. В. Соціальна відповідальність підприємств харчової промисловості як основа інноваційного розвитку сучасної економіки «Актуальні проблеми інноваційної економіки». № 3. 2018. С. 27-36.
5. Авдошина З. А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики. Набережные Челны, ТИСБИ, 2006. 30 с.
6. Шепітко Г. Ф. Контролінг: посібник для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання). Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 136 с.
7. Mudrak R., Nyzhnyk I., Lagodiienko V., Lagodiienko N. Impact of Seasonal Production on the Dynamics of Prices for Meat and Dairy Products in Ukraine. *TEM Journal*. 2019. Volume 8. Issue 4. pp. 1159-1168.
8. Фалько С.Г. Контролінг для керівників і спеціалістів. М.: Финансы и статистика, 2008. 272 с.
9. Mudrak, R., Nyzhnyk, I., Lagodiienko, V., Lagodiienko, N., Rybchak, V. Food affordability and economic growth. *TEM Journal*, 2020, Vol.9, No.4, November, pp. 1161-1169.

### **References**

1. Try ukrainians'ki kompanii uvijshly do top-100 svitovykh vyrobnykiv solodoschiv. [Three Ukrainian companies are among the top 100 world producers of sweets]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2018/12/26/643883/>
2. Elektronnyj resurs. Derzhstat Ukrainy. [Electronic resource. State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Lahodiienko, V. V. (2013). «Implementation of investment support for innovation in the food industry». *Biznes-Navihator: naukovy-vyrobnychyj zhurnal Mizhnarodnoho universytetu biznesu i prava*. №2(31), pp. 178-183.
4. Pushak, Ya. Ya., Lahodiienko, V. V. (2018). «Social responsibility of food industry enterprises as a basis of innovative development of modern economy». *Actual problems of innovative economy*. № 3, pp. 27-36.
5. Avdoshina, Z. A. (2006). *Antikrizisnoe upravlenie: sushhnost', diagnostika, metodiki*. [Anti-crisis management: essence, diagnostics, methods]. TISBI. Naberezhnye Chelny. Russian.
6. Shepitko, H. F. (2005). *Kontrolinh: posibnyk dlia studentiv ekonomichnykh spetsial'nostej usikh for navchannia*. [Controlling: a guide for students of economic specialties of all forms of education]]. Vyd-vo Yevrop.un-tu. Kyiv. Ukraine.
7. Mudrak, R., Nyzhnyk, I., Lagodiienko, V., Lagodiienko, N. (2019). Impact of Seasonal Production on the Dynamics of Prices for Meat and Dairy Products in Ukraine. *TEM Journal*. Volume 8, Issue 4, Pages 1159-1168. DOI: 10.18421/TEM84-08.
8. Fal'ko, S. G. (2008). *Kontrolling dlja rukovoditelej i specialistov*. [Controlling for managers and specialists]. Finansy i statistika. Moscow. Russia.
9. Mudrak, R., Nyzhnyk, I., Lagodiienko, V., Lagodiienko, N., Rybchak, V. (2020). Food affordability and economic growth. *TEM Journal*, Vol. 9, No.4, November, pp. 1161-1169.

**Стаття надійшла до редакції 14.10.2020 р.**