

**Міщенко Володимир Акимович**, доктор екон. наук, професор кафедри міжнародного бізнесу та фінансів;  
Тел.+38(050)-534-68-38 ; E-mail : vladmish30@gmail.com  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Харків, Україна. вул. Кирпичева, 2, м. Харків, Україна, 61002

**Горобець Ірина Ігоревна**, асистент кафедри менеджменту;  
Тел.+38(095) -553-29-79; E-mail: idomnina89@gmail.com  
Херсонський міжнародний університет бізнесу і права, вулиця 49-ї Гвардійської Дивізії, 37-41, Херсон, Херсонська область, 73000.

## **ВПЛИВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ГАРМОНІЗАЦІЮ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ УЧАСНИКІВ СТВОРЕННЯ, ВИГОТОВЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ**

***Анотація.** У статті висвітлено особливості сучасного кризового стану українських підприємств кондитерської продукції. Зазначено, що на місцевому кондитерському ринку серед компаній та приватних підприємців спостерігається сильна внутрішня конкуренція. Обґрунтовано, що висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління цими підприємствами. Визначено функції антикризового управління та розкрито їх сутність. Запропоновано основні інструменти діагностики. Особливої уваги приділено контролінгу і моніторингу, як елементам системи антикризового управління. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до формування механізму антикризового управління та його побудови із застосуванням системи аналізу небезпек НАССР та показників якості кондитерських виробів у критичних точках контролю (КТК). Доведено, що саме такий підхід забезпечить гармонізацію інтересів учасників створення, виготовлення та реалізації кондитерської продукції.*

***Ключові слова:** антикризисне управління, гармонізація, якість продукції, критичні точки контролю.*

**Мищенко Владимир Акимович**, доктор экон. наук, профессор кафедры международного бизнеса и финансов;  
Тел.+38(050)-534-68-38; E-mail : vladmish30@gmail.com  
Национальный технический университет «Харковский политехнический институт», Харьков, Украина. ул. Кирпичева, 2, м. Харьков, Украина, 61002.

**Горобець Ірина Ігоревна**, асистент кафедри менеджменту;  
Тел.+38(095) -553-29-79; E-mail: idomnina89@gmail.com  
Херсонский международный университет бизнеса и права, улица 49-й Гвардейской Дивизии, 37-41, Херсон, Херсонская область, 73000.

## **ВЛИЯНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ГАРМОНИЗАЦИЮ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИНТЕРЕСОВ УЧАСТНИКОВ СОЗДАНИЯ, ИЗГОТОВЛЕНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ КОНДИТЕРСКОЙ ПРОДУКЦИИ**

***Аннотация.** В статье освещены особенности современного кризисного состояния украинских предприятий кондитерской продукции. Отмечено, что на местном кондитерском рынке среди компаний и частных предпринимателей наблюдается сильная внутренняя конкуренция. Обосновано, что высокая вероятность возникновения и развития кризиса в процессе деятельности обуславливает необходимость осуществления специализированного антикризисного управления этими предприятиями. Определены функции антикризисного управления и раскрыта их сущность. Предложены основные инструменты диагностики. Особое внимание уделено контролингу и мониторингу, как элементам системы антикризисного управления. Обоснована необходимость комплексного подхода к формированию механизма антикризисного управления и его построения с применением системы анализа угроз НАССР и показателей качества кондитерских изделий в критических точках контроля (КТК). Доказано, что именно такой подход обеспечит гармонизацию интересов участников создания, изготовления и реализации кондитерской продукции.*

***Ключевые слова:** антикризисному управлению, гармонизация, качество критические точки контроля.*

**Mishchenko Vladimir Akimovich**, Doctor of Economics. Sciences, Professor of International Business and Finance; Tel.+38(050)-534-68-38 ; E-mail : vladmish30@gmail.com

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine. st. Kirpicheva, 2, Kharkiv, Ukraine, 61002.

**Gorobets Iryna Igorevna**, Assistant of the Department of Management

Tel.+38(095) -553-29-79; E-mail: idomnina89@gmail.com;

Kherson International University of Business and Law, 49-41 Guards Division Street, 37-41, Kherson, Kherson Region, 73000.

## THE INFLUENCE OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT ON HARMONIZATION OF ECONOMIC INTERESTS OF PARTICIPANTS OF CREATION, MANUFACTURE AND IMPLEMENTATION OF CONFECTIONERY

**Annotation.** The article highlights the features of the current crisis of Ukrainian confectionery companies. It is noted that in the local confectionery market among domestic and private entrepreneurs there is strong internal competition. It is substantiated that the high probability of occurrence and development of the crisis in the process of activity necessitates the implementation of specialized anti-crisis management of these enterprises. The functions of anti-crisis management are determined and their essence is revealed. The basic tools of diagnostics are offered. Special attention is paid to controlling and monitoring as elements of system of anti-crisis management. The necessity of a comprehensive approach to the formation of the crisis management mechanism and its construction using the system of analysis of hazards and critical control points of HACCP and quality indicators of confectionery at critical control points (CTC) is substantiated. It is proved that such an approach will ensure the harmonization of the interests of participants in the creation, manufacture and sale of confectionery products.

**Keywords:** crisis management, harmonization, product quality, critical control points.

**Постановка проблеми.** Процес створення, виготовлення, реалізації і споживання кондитерської продукції дуже регламентований процес з причин обмеженого часу придатності готових виробів. Це накладає особливого ставлення до гармонізації інтересів усіх його учасників від тих, хто постачає сировину, кондитерів, що перетворюють її у готовий виріб до реалізаторів цих виробів. Український ринок кондитерських виробів – один із найбільш розвинутих у вітчизняній харчовій промисловості. Цьому сприяє зростання доходів населення, підвищення його купівельної спроможності, що, у свою чергу, підвищує попит разом з посилення вимог покупців до якості й безпеки кондитерської галузі. Водночас має місце об'єктивний процес скорочення терміну експлуатації діючих виробничих потужностей, викликаний прискореними темпами створення й освоєння виготовлення нових видів продукції. Це потребує формування якісно нових конкурентоспроможних виробництв, здатних оперативно й гнучко реагувати на зміну споживчого попиту.

Сучасний кондитерський ринок України показує низький рівень вразливості до негативних спадів в економіці країни та світу. Він майже нічим не відрізняється від європейського, оскільки вітчизняні виробники пропонують різноманітний асортимент кондитерської продукції своїм споживачам, який становить близько 1000 найменувань як вітчизняних, так і іноземних рецептів. Його основні сегменти умовно можна відобразити наступним чином: сегмент цукристих кондитерських виробів, сегмент борошняних кондитерських виробів і сегмент какаомісних продуктів. При середній рентабельності виробництва 8-18% у собівартості кондитерської продукції на сировину припадає в середньому 60-70%. Отже, сировинний ринок відіграє левову частку впливу на виробництво кондитерських виробів. Аналіз ринку свідчить про те, що зміни в основних складових кондитерської продукції, в основному, стосуються какао-продуктів та шоколадних кондитерських виробів, цін на борошно та борошністі кондитерські вироби. Саме зміна цін на дані фактори найбільше впливає на ціну кінцевого продукту, а отже і на ситуацію на кондитерському ринку в цілому. Український ринок кондитерських виробів завершив етап свого формування і знаходиться в стані жорсткої конкурентної протидії. Утримання і заохочення нових споживачів можливе за рахунок новинок продукції, рекламної та маркетингової політики, пошуку нових ринків збуту (переважно за рахунок

експорту), а також – освоєння виробництва некондитерської продукції (снеки, кава і т.д.). Це можливо за умови гармонізації інтересів усіх його учасників, яка посилюється постійною присутністю загроз різного роду, ризиків та криз на усіх стадіях створення кондитерських виробів. Загальним ключовим моментом для всіх вищевказаних напрямів є узагальнене бачення економічних інтересів як найважливішої детермінанти поведінки суб'єктів суспільних відносин. Переважаючим є підхід, який тісно пов'язує економічні інтереси та потреби їх носія. В даний час у науковій літературі все частіше порушуються питання гармонізації економічних інтересів.

**Викладення основного матеріалу.** Гармонізація інтересів суб'єктів ринку полягає в органічній єдності, узгодженості, збалансованості та субординованості інтересів та визначає цілеспрямованість економічної поведінки всіх соціальних груп суспільства (держави, фірм, домогосподарств, індивіда) у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання благ. Соціально-економічна безпека підприємств є комплексним поняттям і пов'язана не тільки з внутрішнім станом самого підприємства, а й з впливом зовнішнього середовища і його суб'єктів, з якими підприємство взаємодіє. У зв'язку з цим можна стверджувати, що стан соціально-економічної безпеки підприємства відображує узгодженість та збалансованість соціально-економічних інтересів підприємства та інтересів зовнішнього оточення.

Таким чином, соціально-економічна безпека підприємства є функцією гармонізації у часі і просторі внутрішніх інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища. Підприємство знаходиться у стані безпеки, якщо його внутрішні соціально-економічні інтереси (соціальне, кадрове, фінансове, ресурсне, технологічне та інформаційне забезпечення) гармонізовані і позитивно впливають на інтереси суб'єктів зовнішнього середовища – постачальників, споживачів, конкуренти, інші суб'єкти ринкових відносин. Питання гармонізації економічних інтересів є одним із фундаментальних в економічній науці, яка з моменту свого зародження спрямовувала зусилля на дослідження процесів їх формування, виявлення, узгодження та реалізації.

У харчовій галузі успіх може бути досягнуто лише за умови відповідності сировини і готової продукції всього виробничого ланцюга вимогам безпечності харчових продуктів. Безпечність харчових продуктів є важливим питанням, нерозривно пов'язаним зі здоров'ям суспільства у всіх країнах світу. За даними Всесвітньої організації здоров'я (ФАО ВООЗ) захворювання, що асоціюються з харчовими продуктами, являють собою надзвичайно складну для вирішення проблему не тільки у країнах, що розвиваються, а й у розвинутих країнах, з огляду на суттєву шкоду для здоров'я людей та значні економічні збитки. Більше однієї третини населення розвинутих країн потерпають від харчових захворювань кожного року, і, звичайно, проблема є більш складною та глибшою для країн, що розвиваються. В останні роки питання безпечності харчових продуктів стали одним з головних занепокоень громадськості, починаючи з генетично модифікованих продуктів, коров'ячого сказу і до відкликань продукції, пов'язаних з харчовими інтоксикаціями. В різних країнах світу повідомлення про інциденти, пов'язані з безпечністю харчових продуктів, з'являються майже щотижня. Ці інциденти виникають на будь якій ділянці харчового ланцюга і можуть мати серйозні наслідки для виробників харчових продуктів через дуже високу чутливість споживачів, увагу мас-медіа до зазначених проблем, сучасні методи інформування та темпи поширення інформації. Сучасні інтегровані системи виробництва та дистрибуції продукції, на жаль, й досі призводять до того, що значна кількість людей в рамках широкого географічного розповсюдження за короткий період часу може спожити потенційно небезпечні або заражені харчові продукти. У відповідь на ці гострі проблеми, харчова промисловість активізувалась у своїх намаганнях знайти оптимальні рішення, які насправді покращують ситуацію у сфері управління безпечністю харчових продуктів. Бажання мінімізувати

ризиків та контролювати безпечність харчових продуктів призвело до створення та розробки різних концепцій управління безпечністю. Завдання цих концепцій полягають, перш за все, у зниженні ризику виробництва небезпечного продукту та у гарантуванні як виробникам так і споживачам того, що розміщена на ринку харчова продукція є безпечною та високої якості. Аналіз різноманіття поглядів і підходів до економічного інтересу як явища дозволяє зробити висновок, що жодний із наукових напрямів у рамках тільки власних методологічних підходів не здатний повністю охопити його зміст, оскільки об'єктом їх уваги здебільшого були якісь певні аспекти. Категоріальний аналіз визначень поняття «економічний інтерес» дозволяє встановити такі загальні характеристики: економічні інтереси можуть бути об'єктивними, тобто, обумовлені змістом економічних відносин і проявом економічних законів і суб'єктивними, які залежать від суб'єкта і його потреб. [1-3] Діалектика інтересів складна й неоднозначна. В інтересах відбиваються такі фундаментальні економічні суперечності, як протиріччя між обмеженими ресурсами і безмежними потребами, між ефективністю і повною зайнятістю тощо. Причини і види суперечностей економічних інтересів різноманітні, проте всі вони мають спільну основу – прагнення кожного суб'єкта до самоствердження в умовах обмеженості ресурсів.

Кондитерський ринок України сильно змінився в умовах економічної кризи. Багато ключових гравців здали свої позиції. Претерпіли змін традиційні національні погляди населення на вибір солодощів. Крупні виробники все більше програють маленьким підприємствам, які виробляють найбільш дешеву продукцію та більш мобільні у адаптації до мінливих вимог ринку. На місцевому ринку серед компаній та приватних підприємств спостерігається сильна внутрішня конкуренція. Це пов'язано з тим, що останні десять років сильно скоротився експорт. У галузі налічується близько 750 компаній. Великим виробникам з часткою ринку в 10 % доводиться боротися за увагу покупця з невеликими місцевими операторами і торговими мережами з власними пекарнями. Рівень приватизації в галузі становить 100 %. Акціонування і приватизація тут здійснюються досить швидко, що передбачає залучення як закордонного, так і вітчизняного капіталу, не виключаючи продажів підприємств.

Ситуація, в якій опинилася Україна, зумовила формування нових умов функціонування кондитерських підприємств, які характеризуються високим рівнем нестійкості та невизначеності. Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління цими підприємствами. Це – відносно нове явище для нашої економіки. Трансформаційні процеси супроводжуються необхідністю інвестування та фінансового оздоровлення багатьох підприємств. Це об'єктивно пов'язано із циклічними фінансовими кризами і вимагає від українських підприємств досвіду, оволодіти яким не було нагоди за період після радянських часів.

Стикаючись з подібною ситуацією підприємства застосовують підходи та методи, характерні для досвіду ще радянського періоду, що призводить до втрати часу, упродовж якого криза встигає розвинути та призвести до банкрутства підприємства. У зв'язку з цим у ринкових умовах господарювання особливого значення набуває відокремлення сфери антикризового управління. Цього вимагає реальний стан вітчизняного ринку кондитерської продукції. За даними Держ. служби статистики України, [4] обсяги виробництва кондитерської продукції останні десять років стрімко падає (рис.1).

Рис 1. свідчить про те, що з кожним роком, починаючи з 2012 р., обсяги випуску кондитерської продукції стрімко падають.

Огляд наукових публікацій дає змогу виділити головні проблеми ринку кондитерської галузі в Україні [4-8]:

- падіння обсягів виробництва в усіх сегментах;
- значне скорочення споживання продуктів категорії «преміум»;

- збільшення собівартості продукції;
- зниження загальної купівельної спроможності.

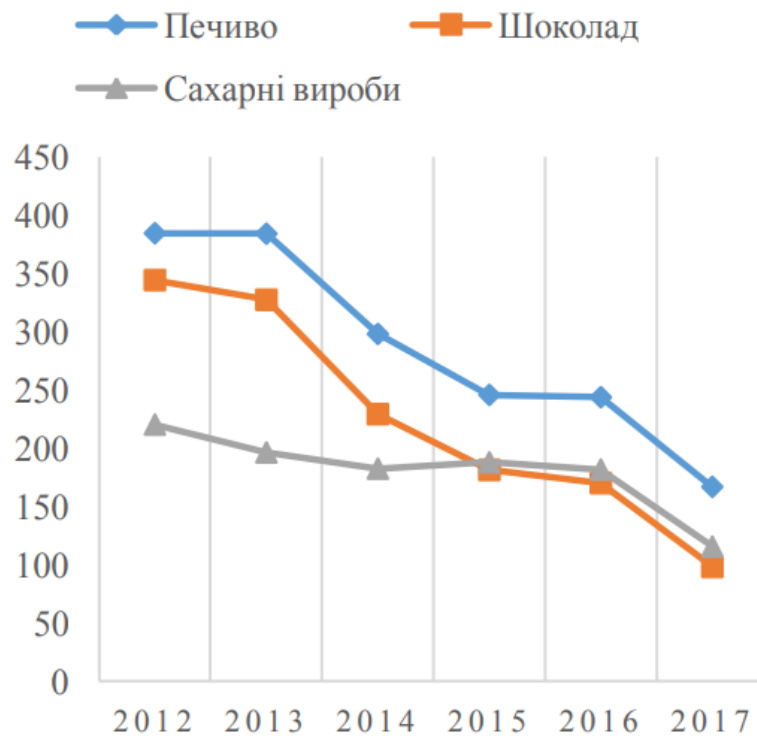


Рис. 1. Динаміка обсягів виробництва кондитерської продукції, тис.т.

Сильно вплинуло на вартість імпортової сировини для виробництва борошняних кондитерських виробів падіння гривні. Це також спровокувало перехід споживачів на дешеві продукти: крекери, пряники, вафлі. Виробляти дешеві продукти з дорогою сировини не вигідно. Тому зростання попиту на солодощі бюджетного сегмента привело до зміни технології виробництва деяких популярних виробів. Замість якісної імпортової сировини кондитери почали використовувати вітчизняні, і недорогі субститути. Ще одним фактором проблем розвитку вітчизняного ринку є те, що ринок солодощів поповнюється імпортними дешевими виробниками. З політичних причин, для українських кондитерів закритися ринок Росії і Білорусії, на який до 2014 року приходилося до 40 % експорту в цьому сегменті. В серпні 2015 року до цих країн було введено обов'язкову санітарно-гігієнічну експертизу імпортової продукції, яку тепер повинні проходити всі українські товари. Це при тому, що строк її реалізації обмежується добою та годинами.

Враховуючи викладене вище, можна згрупувати проблеми розвитку кондитерської галузі таким чином. По-перше, це проблеми, пов'язані з внутрішньою політикою держави, за якою слідує відказ від традиційних ринків збуту; фінансові проблеми та проблеми зниження купівельної спроможності населення. Усе зазначене приводить до посилення загрози появи кризових явищ, а тому потребує застосування механізму антикризового управління.

По-друге, характерні для кондитерського підприємництва ризики утворюють систему взаємопов'язаних ризиків, управління якими вимагає врахування їх взаємозв'язків і розробку та реалізацію превентивних заходів, спрямованих на розрив ланцюжків ризиків і зниження негативних наслідків їх впливу. Виявлення негативних явищ на ранніх стадіях виготовлення кондитерської продукції, може допомогти підвищити ймовірність

збереження стійкого розвитку. Превентивні заходи дозволяють значно знизити витрати ресурсів на забезпечення виконання поставлених завдань, тому що витрати на виявлення та ліквідацію несприятливих факторів значно нижче, ніж на ліквідацію наслідків кризи, яку вони можуть викликати. Антикризове управління – це комплекс заходів за попередньою оцінкою ймовірності та можливих наслідків потенційних криз, виявлення перших ознак криз, розробки антикризової стратегії, виконання планів антикризових заходів щодо попередження та ліквідації кризової ситуації, ліквідації наслідків кризи і запобіганню можливості появи кризових ситуацій у перспективі [9].

Превентивне антикризове управління – це комплекс заходів із відстеження внутрішніх і зовнішніх можливостей, та розробки і реалізації антикризових процедур [10]. До завдань превентивного антикризового управління відносять оцінку ймовірності виникнення та аналізу наслідків впливу потенційних кризових явищ та ситуацій, розробка антикризової стратегії, реалізація планів заходів щодо попередження криз. Превентивне антикризове управління ґрунтується на проведенні заходів щодо ідентифікації, оцінки та управління ризиками організації та вирішенні питань підвищення економічної безпеки підприємства, шляхом збільшення здатності організації до адаптації кризових умов [11]. В науковій літературі, превентивне антикризове управління розглядають в двох площинах :

- раннє антикризове управління, яке здійснюється з метою подолання небезпеки кризи та створення потенціалу прибутковості у разі загасання попиту і погіршення позицій організації на ринку і небезпеки втрати його самого;
- антикризове управління по слабких сигналах про загрозу кризи, яке реалізується при втраті конкурентоспроможності продукції та організації в цілому.

При превентивному управлінні підприємство повинно бути більше орієнтоване на випереджаюче управління, а не вирішувати проблеми при їх виникненні. Для ефективної боротьби з кризами основну увагу слід приділяти не оперативному реагуванню на кризові ситуації, а попереджати та прогнозувати її появу. Своєчасне виявлення можливості настання кризового стану та вчасне прийняття превентивних заходів щодо попередження кризи, є ключовим завданням антикризового управління. Реалізація превентивного управління на підприємстві повинна відбуватись завдяки використанню комплексу заходів за ключовими напрямками діяльності.

Значний внесок у дослідження проблеми антикризового управління зробили такі науковці, як І. Ансофф, І. О., Бланк, В. О. Василенко, А. Г. Грязнова, О. О. Терещенко, Л. А. Лігоненко, А. Д. Чернявський, та інші. Наукові публікації цих та інших дослідників трактують його сутність як систему заходів з фінансового оздоровлення-відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємств, що знаходяться у критичному стані чи навіть під загрозою банкрутства. Науковці визначають антикризове управління як тип управління, що носить більшою мірою тимчасовий характер. Заходи, передбачені законодавством, орієнтуються головним чином на досягнення короткострокових цілей і без гарантій стійкого фінансового стану у майбутньому. Так, окремі з пропонуємих засобів, наприклад, продаж майна, відхиляють саму можливість вийти з фінансової кризи й продовжувати роботу. [13, с. 54].

Незважаючи на широке застосування в економічній теорії та практиці терміну «антикризове управління», тлумачення його сутності все ж не є однозначним. У праці О. О. Терещенко антикризове управління зводиться до застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами. [14]. Найбільш привабливо та зрозуміло сутність антикризового управління розкрито І. О. Бланком. На його думку, під антикризовим управлінням слід розуміти постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та недопущення їх поширення і стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування. [15, с. 257–276]. Сутність даного підходу, на наш погляд, полягає, перш за все, у застосуванні механізмів впливу на ефективність

використання власних та заємних фінансів. Найчастіше антикризове управління розглядається як певна система заходів, спрямована на усунення перешкод, які частіше за все виникають у зовнішньому середовищі. Однак в останній час в економічній літературі з'явилися роботи, у яких досліджуються кризи розвитку підприємств й розвивається сучасна концепція антикризового управління на підприємстві, згідно якої періодичне настання кризи на підприємстві розглядається як закономірний процес, пов'язаний з циклічними потребами модернізації та реструктуризації підприємства, і вже потім з несприятливим впливом зовнішнього середовища [14 с. 55]. Наукові праці з проблем антикризового управління присвячені в основному висвітленню питань оздоровлення підприємства при наявності кризи.

Ретроспективний аналіз стану світової економіки свідчить про те, що кризи у тому чи іншому виді постійно супроводжують економічний розвиток, тому антикризове управління має бути невід'ємною складовою управління сучасним підприємством і становити систему заходів, спрямованих не тільки на вихід підприємства з фінансової кризи, але й на її запобігання. Кризою в науковій літературі називають переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування [16, с. 342]; загальну універсальну фазу будь-якого циклу, період порушення рівноваги [12, с. 149]; зміну тенденцій життєдіяльності системи, тобто порушення її стійкості, що радикальним чином її оновлює [17]. Але, навіть якщо поняття «криза» асоціюється з чимось незапланованим і небажаним, що несе загрозу подальшому функціонуванню підприємства, кризу розглядають як об'єктивно нормальне чи позитивне явище, завдяки якому, хоча й відбувається порушення рівноваги, в той же час здійснюється перехід до нової рівноваги.

Критичний аналіз існуючих у літературі з цієї проблеми підходів дозволяє зробити висновок щодо правомірного визначення кризи як нестандартної ситуації, яка супроводжується погіршенням параметрів функціонування підприємства і відкриває перед ним як загрозу його функціонування, так і перспективи розвитку за умови ефективного антикризового управління.

Для здійснення антикризового управління принципово важливо визначитися не тільки з причинами виникнення кризи, характером її перебігу, видом, а й з факторами, які ініціюють виникнення кризових ситуацій. Суть антикризового управління у цьому випадку полягає в тому, що заходи щодо запобігання кризової ситуації мають бути вжиті ще задовго до настання такої ситуації. Тобто, доцільно не лікувати наслідки фінансової кризи, а запобігати їм.

Антикризове управління, як і будь-який вид управління, виконує п'ять основних функцій: планування; організація; мотивація, координація та контроль за досягненням визначених цілей. Реалізації цих основних функцій передують діагностика кризових явищ. Вона здійснюється на початковому етапі для визначення потреби антикризового управління. Основними інструментами діагностики виступають експрес-діагностика; моніторинг та оцінка загальних показників фінансового стану; діагностика із застосуванням фінансового аналізу та методик оцінки ймовірності банкрутства; методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. У процесі виявлення потреби антикризового управління визначається основна мета антикризових заходів, тобто прогнозується стан підприємства, або бізнесу, в майбутньому, який бажано або необхідно досягти. Визначені цілі обумовлюють конкретизацію основних функцій, характерних для механізму антикризового управління. Для їх реалізації на підприємстві розробляється антикризова концепція, яка передбачає різні сценарії поведінки підприємства у залежності від ринкової ситуації. У загальному вигляді вона передбачає наступне.

1. Постійний моніторинг внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на сталий розвиток з метою ідентифікації потенційних ризиків для конкретного кондитерського підприємства.

2. Розробка плану подолання кризи, який включає планування оперативних та стратегічних заходів і обґрунтування шляхів стабілізації, тобто, ліквідації наслідків кризи.

3. Створення стратегічних резервів фінансових і матеріальних ресурсів на випадок виникнення кризи.

4. Розробка механізму максимально швидкого реагування на ідентифіковані кризові явища.

5. Прогнозування можливої динаміки виявлених факторів та очікуємих їх розвиток.

6. Застосування механізму контролінгу для постійного аналізу результатів моніторингу та розробленого прогнозу.

7. Розробка системи стимулювання щодо подолання кризових явищ.

Реалізація концепції має специфічну спрямованість, яка полягає у своєчасній ідентифікації кризових явищ, що існують зовні та всередині підприємства. Особливою функцією в системі антикризового управління виступає діагностика кризового стану підприємства і система контролінгу. Постійний моніторинг забезпечує об'єктивну оцінку та прогноз стану навколишнього середовища підприємства, раннє виявлення кризи, яка насувається, та слабких її сигналів. Контролінг є функцією у системі управління підприємством, яка завдяки спеціальній методології забезпечує прискорення виявлення кризових явищ.

Особисто слід зупинитись на методології моніторингу. Для кондитерських виробів найбільш важливим показником гарантії реалізації-це їх якість і безпека для споживача. Саме безпека є найбільш вражаючим фактором кризового стану підприємця. У процесі виготовлення кондитерський виріб проходить багато технологічних циклів обробки, включаючи термічні. На малих підприємствах це робить один кулінар, на великих – вироби можуть проходити через різні цехи та участки. Важливе значення мають переходи і умови транспортування. Кожний з цих циклів потребує контролю виконання технологічних вимог, а виріб потребує ретельної перевірки всіх параметрів якості. З метою запобігання негараздів потрібно постійно відслідковувати якість виробу. Це забезпечується за допомогою моніторингу із застосуванням системи аналізу небезпек і критичних точок контролю НАССР (англ. *Hazard Analysis Critical Control Point*) [18]. Ця система забезпечує контроль на всіх етапах виробництва харчових продуктів у будо-якій точці процесу виробництва, зберігання та реалізації продукції, де можуть виникнути небезпечні ситуації. При цьому особлива увага направлена на критичні точки контролю (КТК), в яких всі види ризиків, пов'язані з використанням харчових продуктів можуть бути попереджені, усунені або знижені до припустимих рівней в наслідок цілеспрямованих заходів контролю. Для запровадження системи НАССР виробники зобов'язані не лише досліджувати свій власний продукт та засоби виробництва, але й використовувати цю систему та її вимоги до постачальників сировини, допоміжним матеріалам, а також системи оптової та оздрібної торгівлі. Така кластеризація забезпечує гармонізацію інтересів учасників створення, виготовлення та реалізації кондитерської продукції. Система НАССР не вільна від ризиків, але вона розрахована на зменшення ризиків, що викликані можливими проблемами з безпекою харчової продукції. Основними методами системи є аналіз ризиків та небезпек, визначення потенційних дефектів продукції по відношенню до виробничих факторів у КТК, профілактичний (превентивний), а не наступний (реагуючий) контроль, звітність та відповідальність. Система НАССР є єдиною системою управління безпекою харчової продукції, яка довела свою ефективність і прийнята міжнародними організаціями. Таким чином, механізм



антикризового управління, на відміну від інших, враховує цільове спрямування антикризового управління на об'єднання всіх учасників створення кондитерської продукції на основі спільних інтересів та деталізує його структурні елементи: принципи, мету, функції, методи, фактори впливу та рівні управління, що спрямовані на виявлення, недопущення та ліквідацію кризових явищ як на тактичному (оперативному), так і на стратегічному рівнях управління.

**Основні результати дослідження.** Можливість виникнення кризових явищ у діяльності кондитерського підприємства повністю виключити неможливо, так як його діяльність пов'язана із сировиною та готовою продукцією, строк зберігання та використання якої дуже регламентовано у часі. Але кризовим явищам можна протидіяти, і чим раніше відбудеться розпізнавання неякісного продукту, тим менш масштабними будуть збитки підприємства на послідовних стадіях виготовлення кондитерського виробу. Превентивне антикризове управління, розуміє здатність прогнозувати причини і момент настання таких обставин, а у разі об'єктивної неможливості уникнути входження в кризовий період, вжити необхідних заходів щодо протидії кризовим явищам. Його перевага полягає в наявності більш тривалих, проміжків часу між моментами прийняття, реалізації та появи відповідних рішень у керованій системі. Наукова новизна отриманих результатів полягає у значенні комплексу заходів при превентивному управлінні, із застосуванням моніторингу критичних точок контролю. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є глибоке вивчення механізмів визначення КТК та створення комплексної системи їх охоплення.

#### Список використаної літератури:

1. Репенко И.С. Стейкхолдерская теория фирмы: содержание, области исследования и пути применения / И. С. Репенко // Бизнес-образование как инструмент устойчивого развития экономики. 2012. №3. С. 179–180.
2. Солодухин К.С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией / К. С. Солодухин // Проблемы современной экономики. 2007. № 4 (24). С. 152–156.
3. D'Anselmi, P. (2011), "Values and Stakeholders in an Era of Social Responsibility", Free Press, New York, NY, p. 27.
4. Державна статистика України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 21.09.2020).
5. Аналіз ринку кондитерських виробів у 2016 році. URL: [https://koloro.ua/blog/issledovaniya/analiz\\_runka\\_muchnyh\\_konditerskih\\_izdeliy\\_2016.html](https://koloro.ua/blog/issledovaniya/analiz_runka_muchnyh_konditerskih_izdeliy_2016.html) (дата звернення: 21.09.2020).
6. Індеси промислової продукції за видами діяльності за 2013–2019 роки. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm\\_ric/prm\\_ric\\_u/ipv2013\\_u\\_bez.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm_ric/prm_ric_u/ipv2013_u_bez.html) (дата звернення: 28.10.2020).
7. Перспективи виробництва кондитерських виробів. URL: <http://naukarus.com/perspektivy-proizvodstva-konditerskih-izdeliy-proizvodimyh-na-osnove-halvichnyh-mass.html> (дата звернення: 28.09.2020).
8. Україна ринок кондитерських виробів за 2017 рік. URL: <https://ukrprod.dp.ua/2017/11/10/ukrainagynok-konditerskixizdelij-2017-god.html> (дата звернення: 29.09.2020).
9. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. / [З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева]; За заг. ред. З.Є. Шершньової. К.: КНЕУ, 2007. 680 с.
10. Распопов В.М. Превентивное антикризисное управление: учебное пособие / В.М. Распопов, В.В. Распопов. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2012. 432 с..
11. Распопов В.М. Управление изменениями: учебное пособие / В.М. Распопов. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2013. 336 с.
12. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. / [З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева]; За заг. ред. З.Є. Шершньової. К.: КНЕУ, 2007. 680 с.
13. Шаблестая Л. Механизмы преодоления убыточности предприятий и обеспечения их финансовой устойчивости / Л. Шаблестая // Экономика Украины. 2009. № 6. С. 53–64.
14. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посіб. / О.О. Терещенко. К.: КНЕУ, 2004. 560 с.
15. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента: в 2 т. / И.А. Бланк. К.: Ника-Центр, 1999. 512 с.
16. Поддєрьогін Ф. Фінанси підприємств: Підручник. 3-тє вид., перероб. та доп. / За ред. Ф. Поддєрьогіна. К.: КНЕУ, 2000.

17. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985. 327 с.

18. Система аналізу небезпек і критичних точок контролю HACCP. URL: <http://lilia.com.ua/mizhnarodni-standarti/haccp>

#### References:

1. Repenko I.S. Stejkkholderskaya teoriya firmy: sodержanie, oblasti issledovaniya i puti primeneniya / I. S. Repenko // *Biznes-obrazovanie kak instrument ustojchivogo razvitiya ekonomiki*. 2012. № 3. S. 179–180.

2. Soloduhin K.S. Problemy primeneniya teorii zainteresovannykh storon v strategicheskom upravlenii organizaciej / K. S. Soloduhin // *Problemy sovremennoj ekonomiki*. 2007. № 4 (24). S. 152-156.

3. D'Anselmi, P. (2011), "Values and Stakeholders in an Era of Social Responsibility", Free Press, New York, NY, p. 27.

4. Derzhavna statystyka Ukrainy. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (data zvernennia: 21.09.2020).

5. Analiz rynku kondyterskykh vyrobiv u 2016 rotsi. URL: [https://koloro.ua/blog/issledovaniya/analiz\\_runka\\_muchnyh\\_kondite\\_rskih\\_izdeliy\\_2016.html](https://koloro.ua/blog/issledovaniya/analiz_runka_muchnyh_kondite_rskih_izdeliy_2016.html) (data zvernennia: 21.09.2020).

6. Indeksy promyslovoi produktsii za vydamy diialnosti za 2013-2019 roky. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm\\_ric/prm\\_ric\\_u/ipv2013\\_u\\_bez.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm_ric/prm_ric_u/ipv2013_u_bez.html) (data zvernennia: 28.10.2020).

7. Perspektyvy vyrobnytstva kondyterskykh vyrobiv. URL: <http://naukarus.com/perspektivy-proizvodstva-konditerski-izdeliy-proizvodimyh-na-osnove-halvichnyh-mass.html> (data zvernennia: 28.09.2020).

8. Ukraina rynek kondyterskykh vyrobiv za 2017 rik. URL: <https://ukrprod.dp.ua/2017/11/10/ukraina-rynek-konditerski-izdelij-2017-god.html> (data zvernennia: 29.09.2020).

9. Shershnova Z.Ie. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom : Navch. posib. / [Z.Ie. Shershnova, V.M. Bahatskyi, N.D. Hetmantseva]; Za zah. red. Z.Ie. Shershnovoi. K.: KNEU, 2007. 680 s 10. Raspopov V.M. Preventivnoe antikrizisnoe upravlenie: uchebnoe posobie / V.M. Raspopov, V.V. Raspopov. M.: Magistr: INFRA-M, 2012. 432 s.

11. Raspopov V.M. Upravlenie izmeneniyami: uchebnoe posobie / V.M. Raspopov. M.: Magistr: INFRA-M, 2013. 336 s.

12. Shershnova Z.Ie. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom : Navch. posib. / [Z.Ie. Shershnova, V.M. Bahatskyi, N.D. Hetmantseva]; Za zah. red. Z.Ie. Shershnovoi. K.: KNEU, 2007. 680 s..

13. SHablistaya L. Mekhanizmy preodoleniya ubytochnosti predpriyatij i obespecheniya ih finansovoj ustojchivosti / L. SHablistaya // *Ekonomika Ukrainy*. 2009. № 6. S. 53–64.

14. Tereshchenko O. O. Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi: navch. posib. / O.O. Tereshchenko. K.: KNEU, 2004. 560 s.

15. Blank I. A. Osnovy finansovogo menedzhmenta: v 2 t. / I.A. Blank. K.: Nika-Centr, 1999. 512 s.

16. Poddierohin F. Finansy pidpriemstv: Pidruchnyk. 3-tie vyd., pererob. ta dop. / Za red.F. Poddierohina. K.: KNEU, 2000.

17. Akoff R. Planirovaniya budushchego korporacii. M.: Progress, 1985. 327 s.

18. Sistema analizu nebezpek i kritichnih tochok kontrolyu NASSR. URL: <http://lilia.com.ua/mizhnarodni-standarti/haccp>

Стаття надійшла в редакцію 12.10.2020 р.