

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

ФЕДОРОВА ОКСАНА ВІКТОРІВНА

УДК 658.155

ЗБАЛАНСОВАНІСТЬ ЯК МЕТОД УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ  
(НА МАТЕРІАЛАХ ХЛІБОПЕКАРНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ)

Спеціальність: 08.00.04. – економіка та управління підприємствами  
(харчова промисловість)

**Автореферат**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Київ - 2007

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Національному університеті харчових технологій  
Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник :** доктор економічних наук, професор  
**Бутнік-Сіверський Олександр Борисович,**  
Інститут післядипломної освіти  
Національного університету харчових технологій,  
завідувач кафедри економіки, обліку та фінансів

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор,  
член-кореспондент УААН,  
**Малік Микола Йосипович**  
Національний науковий центр  
«Інститут аграрної економіки» УААН,  
завідувач відділу підприємництва

кандидат економічних наук, доцент  
**Рєпіна Інна Миколаївна,**  
Київський національний економічний  
Університет імені Вадима Гетьмана,  
заступник завідувача кафедри  
економіки підприємств

Захист відбудеться «24» січня 2008 р. о 15.00 на засіданні спеціалізованої вченої ради  
Д 26.058.01 у Національному університеті харчових технологій за адресою: 01033, м. Київ,  
вул. Володимирська, 68.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету харчових технологій  
за адресою: 01033, м. Київ, вул. Володимирська, 68.

Автореферат розіслано «21» грудня 2007 року

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради  
кандидат економічних наук

Марченко В.М.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дисертаційного дослідження** обумовлена невирішеністю теоретичних, науково-методичних і практичних проблем пов'язаних з управлінням прибутковістю підприємств хлібопекарної промисловості в умовах динамічного розвитку економіки з позиції економічної збалансованості.

Значущість цього наукового завдання зумовлена тим, що велика кількість вітчизняних підприємств більшості галузей економіки, а особливо харчової промисловості, знаходяться у скрутному фінансовому становищі, що свідчить про неефективний, незбалансований розвиток підприємств і вимагає пошуку можливих шляхів подолання кризового стану і створення умов для досягнення збалансованого розвитку всіх суб'єктів господарювання. Це питання обумовило потребу розробки концепції управління прибутковістю підприємств, з позиції досягнення економічної збалансованості, моделей та методики визначення порогів прибуткового розвитку підприємств, оскільки трансформація економічної системи зумовлює необхідність переосмислення теоретичних і методичних підходів до управління підприємствами.

Значний науковий внесок у дослідження теоретичних проблем управління збалансованим прибутковим розвитком підприємств зробили західні економісти І. Ансофф, П. Доль, П. Друккер, А. Томпсон, А. Стрікленд, Д. Нортон, Р. Каплан, П. Нівен. Серед сучасних вітчизняних дослідників слід відзначити О.Б. Бутнік-Сіверського, М.Й. Маліка, О.В. Герасименко, Н.П. Гончарову, І.В. Дем'яненко, А.О. Заїнчковського, Б.А. Карпінського, М.Г. Чумаченка та інших.

Разом з цим, опрацювання різного роду спеціальних за даною тематикою джерел, засвідчило, що питання, пов'язані з управлінням прибутковістю підприємницької діяльності, мають простір для подальшого розгортання досліджень, як в науковому так і організаційно-практичному аспектах.

Подальше поглиблення наукового дослідження пов'язане з пошуком нових шляхів управління прибутковістю підприємств з позиції економічної збалансованості за умов динамічного зовнішнього середовища, а також недостатнім рівнем розробленості відповідної проблематики у вітчизняній науці, на що і спрямоване представлене дослідження. Саме це обумовило вибір теми дисертаційної роботи, визначило її мету, завдання і структуру дослідження.

### **Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційне дослідження виконане в межах наукової теми Національного університету харчових технологій «Розроблення економічного механізму функціонування підприємств харчової промисловості та перероблення сільськогосподарської сировини» (номер державної реєстрації 0107U000475). Автором досліджено проблему взаємозв'язку економічної збалансованості діяльності підприємств з прибутковістю їх діяльності.

**Мета і задачі дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є розробка теоретико-методичних і практичних засад збалансованого управління прибутковістю підприємств в умовах мінливої кон'юнктури ринку.

Відповідно до мети дослідження у дисертаційній роботі поставлено та вирішено такі науково-методичні та практичні завдання:

- поглиблено базові положення теорії управління підприємствами, а саме визначено сутність економічної збалансованості, як методу управління прибутковістю підприємств;
- встановлено взаємозв'язок між економічною збалансованістю підприємств і прибутковістю їх діяльності з використанням методів управління витратами та доходами підприємств і бюджетування;
- здійснено оцінку ефективності діяльності підприємств хлібопекарної промисловості з позиції економічної збалансованості;
- визначено складові економічної збалансованості та сформовано систему показників оцінки прибутковості на їх основі;
- розроблено методику оцінки, вимірювання та аналізу прибутковості підприємств хлібопекарної промисловості з позиції економічної збалансованості ;
- розроблено методику прогнозування прибутковості підприємств на основі дослідження економічної збалансованості;
- здійснено прогноз евристичних зон прибутковості підприємств хлібопекарної промисловості з позиції досягнення економічної збалансованості.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління розвитком підприємств в сучасних умовах господарювання.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні засади управління прибутковістю підприємств хлібопекарної промисловості та методичне забезпечення економічної збалансованості їх розвитку.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань у дисертаційній роботі використано загальнонаукові методи дослідження: системний аналіз, конкретизація та метод створення теорії – для теоретичного узагальнення результатів наукових досліджень, розробок і пропозицій, знаходження загальних закономірностей з обраної теми; статистичного аналізу, індукції, дедукції та економіко-математичні методи – для оцінки економічної стійкості та ефективності діяльності підприємств хлібопекарної промисловості; метод спостереження, гіпотетичний метод та моделювання – для апробацій, обґрунтування результатів дослідження.

**Інформаційними джерелами дослідження** стали законодавчі та нормативно-правові акти, що регламентують діяльність підприємств України, наукові праці вітчизняних і закордонних вчених з проблем управління прибутковістю підприємств, матеріали Державного комітету статистики України, первинні матеріали підприємств хлібопекарної промисловості м. Києва, матеріали науково-практичних конференцій і періодичних видань з досліджуваної тематики.

**Наукова новизна одержаних результатів.** У дослідженні виконано теоретичне та методичне обґрунтування управління прибутковістю підприємств хлібопекарної промисловості на основі економічної збалансованості, що дозволило одержати теоретичні і практичні результати, які містять наукову новизну та виносяться на захист, зокрема:

*вперше:*

- розроблено та запропоновано для практичного використання методику управління прибутковістю підприємств хлібопекарної промисловості з позиції досягнення економічної збалансованості, яка ґрунтується на комплексній оцінці

прибутковості підприємств хлібопекарної промисловості з залученням показників оцінки фінансово-економічного стану підприємств та матриць її одиничних оцінок, що дозволяє визначити межу до якої можна зменшити витрати за одночасного збільшення прибутку, збереження якості продукції;

*удосконалено:*

- методичні підходи до калькулювання витрат та встановлення зв'язку між методами управління витратами і величиною прибутку підприємств з використанням прогнозування виробничих витрат згідно перспектив розвитку підприємств;

- методичні підходи до бюджетування як управлінської технології економічного збалансованого розвитку підприємств з урахуванням класифікації бюджетів підприємств;

*дістало подальшого розвитку:*

- понятійно-категоріальний апарат теорії управління діяльністю підприємств, що стосується поняття «економічна збалансованість діяльності підприємств», «порогів прибутковості підприємств з позиції економічної збалансованості», що дозволило визначити критерії прибутковості підприємств та запропонувати методика прогнозування прибутковості підприємств з урахуванням обрання подальшої стратегії їх розвитку;

- система управління витратами підприємства, яка забезпечує досягнення економічної збалансованості прибутковості підприємств;

- факторна модель прибутковості підприємств хлібопекарної промисловості в релевантному періоді та оцінка ефективності діяльності підприємств на основі матричного методу, та з врахуванням їх економічної рентабельності.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що основні положення, викладені автором, доведено до рівня методичної розробки та практичних рекомендацій, створюють базу для подальшого збагачення теорії і практики управління прибутковістю підприємств харчової промисловості. Викладені методичні розробки можуть бути основою оцінки ефективності діяльності підприємств харчової промисловості, а саме їх прибутковості з позиції економічної збалансованості.

Окремі положення дисертації знайшли практичне застосування. Зокрема, пропозиції автора дисертаційного дослідження схвалені та рекомендовані до використання при оцінці і плануванні діяльності дочірніх підприємств ВАТ «Київхліб» «Хлібокомбінат № 1» (довідка № 01-09/1332 від 18.10.2006 р.), «Хлібокомбінат № 6» (довідка № 04-22/130 від 04.06.2007 р.), «Хлібокомбінат № 2» (довідка № 01-765 від 5.09.2007 р.), «Хлібокомбінат № 10» (довідка № 8-27/68 від 14.09.2007 р.).

Результати дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі кафедри економіки, обліку та фінансів Інституту післядипломної освіти Національного університету харчових технологій (довідка від 7.09.2007 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційне дослідження є одноосібно виконаною науковою працею, у якій викладено авторський підхід до вирішення важливого наукового завдання – управління прибутковістю підприємств з позиції економічної збалансованості в довгостроковому періоді. Наукові положення,

висновки та рекомендації, що виносяться на захист (теоретичні і практичні аспекти), одержані автором самостійно і є його особистим внеском в економічну науку.

**Апробація результатів дисертації.** Основні теоретичні положення і практичні результати дисертаційного дослідження оприлюднені та пройшли апробацію у доповідях і виступах на наступних наукових та науково-практичних конференціях: II всеукраїнській науково-практичній конференції «Економіка підприємства: проблеми теорії та практики» (м. Дніпропетровськ, 2004 р.); 70-ій науковій конференції молодих вчених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» (м. Київ, 2004 р.); всеукраїнській науково-практичній конференції «Організаційно-правові та фінансово-економічні проблеми адаптації підприємств АПК до ринкових умов господарювання та шляхи їх вирішення» (м. Київ, 2005 р.); всеукраїнській науково-практичній конференції «Управління організаційно-технічними та фінансово-економічними змінами на промислових підприємствах» (м. Київ, 2006 р.); III міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми економіки підприємств в умовах сталого розвитку» (м. Київ, 2007 р.).

**Публікації.** Основні наукові положення, висновки і результати дисертаційного дослідження викладено у 12 наукових працях загальним обсягом 2,86 друк. арк., з яких 5 (4 одноосібних та 1 у співавторстві – обсягом 1,99 друк. арк.) статей опубліковано у наукових фахових виданнях загальним обсягом 2,1 друк. арк.; в інших виданнях - 7 наукових праць обсягом 0,76 друк. арк.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел (193 найменування) і 16 додатків. Обсяг основного тексту дисертації становить 164 сторінки, у тому числі 17 рисунків, 50 таблиць, 1 схема.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У першому розділі «Теорія економічної збалансованості з позиції управління підприємств» на основі дослідження, систематизації і узагальнення теоретико-методичних положень вітчизняних і закордонних науковців доведено, що економічна збалансованість розвитку виробничої системи в ринковому середовищі є сьогодні найменш розробленою теоретичною і практичною проблемою; виділено і узагальнено основні підходи до розкриття змісту категорії економічної збалансованості; запропоновано авторське визначення понятійно-категоріального апарату економічної збалансованості діяльності підприємств; запропоновано розглядати економічну збалансованість як метод управління прибутковістю підприємств; розглянуто і запропоновано розглядати управління витратами та доходами підприємств як складову економічної збалансованості, а бюджетування – як інструмент управління досягнення прибутковості підприємств хлібопекарної промисловості.

Встановлено, що **економічна збалансованість** діяльності підприємств - це метод управління розвитком підприємств, який дозволяє забезпечити відповідність між реальними доходами, що надходять від різних напрямків діяльності підприємств і витратами на життєзабезпечення й розвитку, здатність утримувати

конкурентні позиції, не ризикуючи втратити фінансову, економічну, організаційно-адміністративну, соціальну та правову стійкість та незалежність і підтримувати запланований рівень прибутковості достатній для покриття витрат, здійснення реінвестування у виробництво тощо.

Автором визначено, що основним критерієм економічної збалансованості і економічним важелем управління підприємством є набір показників, які згруповані за економічним змістом у блоки та забезпечують досягнення необхідного рівня прибутковості, як результату управління діяльністю підприємств. Запропонована модель управління прибутковістю підприємств з позиції економічної збалансованості наведена на рис. 1.



Рис. 1 Модель управління прибутковістю підприємств з позиції економічної збалансованості

Інструментами, за допомогою яких забезпечується досягнення прибуткового розвитку підприємств на основі його збалансованості обрано фінансово-економічні важелі і одночасно фактори, а саме: доходи, ціни, розмір і ставки податків, амортизаційні відрахування, види і ставки кредитів, фінансові стимули тощо.

В роботі доведено, що рівень необхідної прибутковості досягається шляхом економічної збалансованості фінансово-економічних важелів управління.

В результаті дослідження теоретико-методичних підходів до управління витратами підприємств і їх впливу на кінцевий фінансовий результат, обґрунтовано поєднання теорії управління витратами з теоретичними підходами до економічної збалансованості з позиції досягнення прибутковості виробничої системи, що дозволяє розглядати управління витратами, як інструмент досягнення економічної збалансованості діяльності підприємств в довгостроковому періоді. Як результат, запропоновано удосконалену схему управління витратами підприємств, а також

удосконалено і визначено сутність і принципи бюджетування як управлінської технології економічного збалансованого розвитку підприємств.

У другому розділі «**Стан ефективності діяльності підприємств хлібопекарної промисловості з позиції економічної збалансованості**» проаналізовано стан виробництва і споживання хліба в Україні та м. Києві; ефективність діяльності підприємств хлібопекарної промисловості.

На основі чого встановлений обернений середній кореляційний зв'язок між споживання хлібопродуктів і рівнем середньої заробітної плати по Україні, який засвідчив, що зростання заробітної плати не призводить до зростання споживання хлібопродуктів, а навпаки - обсяг споживання має тенденцію до зниження, що вимагає від виробників пошуку шляхів утримання і росту прибутковості їх діяльності не за рахунок нарощування обсягів виробництва, а за рахунок збалансованого управління розвитком діяльності підприємств.

Оцінка динаміки розвитку підприємств хлібопекарної промисловості свідчить про те, що вони знаходяться в скрутному становищі. Таке становище підтверджується оцінками показників, які характеризують ефективність діяльності підприємств хлібопекарної промисловості за 2001-2005 роки (таблиця 1).

З розрахунків, наведених в табл. 1, видно, що за період 2001-2005 роки простежується зниження рівня рентабельності активів і власного капіталу, продукції і діяльності підприємств хлібопекарної промисловості. В найгіршому становищі опинились хлібокомбінати № 1 і № 6 (у 2005 році простежується зниження рівня рентабельності активів на 0,4 і 1,32 пункти відповідно; зниження рентабельності власного капіталу на 0,968 і 2,13 пункти). Хлібокомбінати № 2 і № 10 мають позитивну величину рентабельності активів, однак її величина на хлібокомбінаті № 2 є досить незначною (у 2005 році 0,69 %, що свідчить про неефективне використання активів).

Таблиця 1

**Показники, які характеризують ефективність діяльності підприємств хлібопекарної промисловості за 2001-2005 роки**

Підприємство	Чистий прибуток, тис. грн.	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	Власний капітал, тис. грн.	Чистий дохід, тис. грн.	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	Рентабельність активів, %	Рентабельність власного капіталу, %	Рентабельність діяльності, %	Рентабельність продукції, %
Хлібо- комбі- нат № 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2001	176,2	9844,45	5776,05	42535,6	1330,1	36208,9	1,79	3,05	0,41	3,67
2002	294,4	10641,8	5929,5	35927,4	1645,3	28689,7	2,77	4,97	0,82	5,73
2003	151,5	10520,35	5875,6	39503	1658,2	31512,1	1,44	2,58	0,38	5,26
2004	6,8	10944,65	5806,65	48732,4	908,5	40844,6	0,06	0,12	0,01	2,22
2005	-47,4	14024,3	5570,65	41623,9	31,7	33388,5	-0,34	-0,85	-0,11	0,09
Відхи- лення*	-54,2	3079,65	-236	-7108,5	-876,8	-7456,1	-0,4	-0,968	-0,13	-2,13

Хлібокомбінат № 2										
2001	738,3	12267,05	8832,15	49692,9	1621,5	42754,9	6,02	8,36	1,49	3,79
2002	866,7	13581,65	9452,2	43445,9	2124,2	35594	6,38	9,17	1,99	5,97
2003	1160,4	15095,1	10707,05	43656,4	2403,1	34844,8	7,69	10,84	2,66	6,90
2004	29,8	16200,85	11032,85	53397,2	1027,3	44772,4	0,18	0,27	0,06	2,29
2005	116,3	16796,05	11072	51264	1164,8	40619,9	0,69	1,05	0,23	2,87
Відхилення	86,5	595,2	39,15	-2133,2	137,5	-4152,5	0,51	0,78	0,17	0,57
Хлібокомбінат № 6										
2001	223,3	10035,2	6162,75	41205,8	1498,8	35604,6	2,23	3,62	0,54	4,21
2002	12,1	11536,05	6272,9	36186,6	1173,1	30378,2	0,10	0,19	0,03	3,86
2003	253	13447,7	7632,5	38860,7	1281,2	32253,8	1,88	3,31	0,65	3,97
2004	23,5	14094,15	8811,55	45421,4	739,1	38647,6	0,17	0,27	0,05	1,91
2005	-157,5	13709,75	8443,95	44071,3	222,6	35973,2	-1,15	-1,87	-0,36	0,62
Відхилення	-181	-384,4	-367,6	-1350,1	-516,5	-2674,4	-1,32	-2,13	-0,41	-1,29
Хлібокомбінат № 10										
2001	2362,6	8635,8	7017,1	63334,4	5113,3	51911,9	27,36	33,67	3,73	9,85
2002	2650,2	14600,2	11734,1	62621,8	6437,8	47934,4	18,15	22,59	4,23	13,43
2003	3190,8	24702,8	17073,95	71276,6	6017,2	55185,7	12,92	18,69	4,48	10,90
2004	2481	31610,75	19764,65	105385,9	10300,8	85302	7,85	12,55	2,35	12,08
2005	2483,6	31003,4	22281,75	10999,6	6189,7	83683,6	8,01	11,15	22,58	7,40
Відхилення	2,6	-607,35	2517,1	-94386,3	-4111,1	-1618,4	0,16	-1,406	20,2	-4,68

\* Відхилення визначено за 2005 рік до попереднього року

Зниження рентабельності активів, власного капіталу, діяльності підприємств викликане зниженням величини чистого прибутку і недостатньо ефективним використанням активів підприємств.

Виробники галузі не мають змоги досягти нормального рівня прибутковості хоча б для простого відтворення основних фондів через такі фактори впливу як: неефективне використання обладнання, через низьке завантаження потужностей, перевитрати енергетичних ресурсів і підвищення цін на них, низьку якість основної сировини, державне регулювання цін на ринку хліба, тощо, що гальмує і обмежує розвиток галузі. Доведено, що підприємствам хлібопекарної промисловості в першочерговому порядку необхідно спрямувати свої зусилля на переоснащення хлібо заводів та зниження витрат на виробництво продукції, що потребує ефективного управління всіма напрямками господарської діяльності підприємств.

З метою управління економічною збалансованістю розвитку запропоновано методичний підхід до регулювання економічної рентабельності підприємства через вплив на такі її складові як комерційна маржа та коефіцієнт трансформації, що дозволяє, з використанням математичного апарату, сформулювати зони прибутковості підприємств і здійснити моделювання поведінки підприємства з врахуванням впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища таким чином, щоб уникати потрапляння підприємств в небезпечну зону прибутковості. Це вимагає гнучкості у прийнятті управлінських рішень від яких залежить стійке економічне зростання діяльності підприємств за основними параметрами розвитку, що відтворюються у комплексній системі коефіцієнтів.

Виявлені особливості хлібопекарної промисловості спонукають до розробки методики управління прибутковістю підприємств з позиції економічної

збалансованості, яка б враховувала особливості галузі і дозволила б робити прогноз діяльності підприємств в комплексному взаємозв'язку факторів впливу на довгостроковий період.

У третьому розділі **«Концептуальний підхід до моделювання управління прибутковістю підприємств з позиції економічної збалансованості»** розроблено методика управління прибутковістю підприємств хлібопекарної промисловості з позиції досягнення економічної збалансованості розвитку, яка ґрунтується на функціонально-вартісному аналізі діяльності за всіма напрямками (блоками матриці) та дозволяє визначити межу до якої можна зменшити витрати за одночасного збільшення прибутку, збереження якості й обсягу виробництва продукції, тобто забезпечить управління прибутковістю підприємств з позиції досягнення економічної збалансованості.

Методика управління прибутковістю підприємств хлібопекарної промисловості включає алгоритм розрахунків, які згруповані у декілька етапів (блоків), які дозволяють визначити погоджений варіант розвитку ситуації або проводити пошук варіанту розвитку ситуації (рис. 2). З методичної точки зору достатньо глибоку діагностику ефективності діяльності підприємств і можливість прогнозування їх прибутковості надає застосування матричних методів. Запропонована методика кількісної оцінки економічної збалансованості прибутковості підприємств включає наступні етапи роботи:

- етап обґрунтування і побудова системи показників прибутковості з позиції економічної збалансованості;
- етап побудови безпосередньо матриці, що включає в себе наступні блоки:
  - блок одиничних показників взаємозв'язку фінансових результатів та оцінки ефективності формування витрат;
  - блок одиничних показників ефективності використання активів;
  - блок одиничних показників якості структури активів;
  - блок одиничних показників віддачі джерел коштів;
  - блок одиничних показників взаємозв'язку майна і джерел коштів;
  - блок одиничних показників якості структури джерел коштів ;
- етап виявлення об'єктивно існуючих зв'язків і закономірностей між показниками-факторами з використанням математично-статистичного методу отримання економічної моделі, що адекватно відтворює процес кількісного впливу факторів, а також проведення статистичної оцінки й економічної інтерпретації отриманих результатів;
- етап комплексної оцінки прибутковості підприємств з позиції досягнення економічної збалансованості.

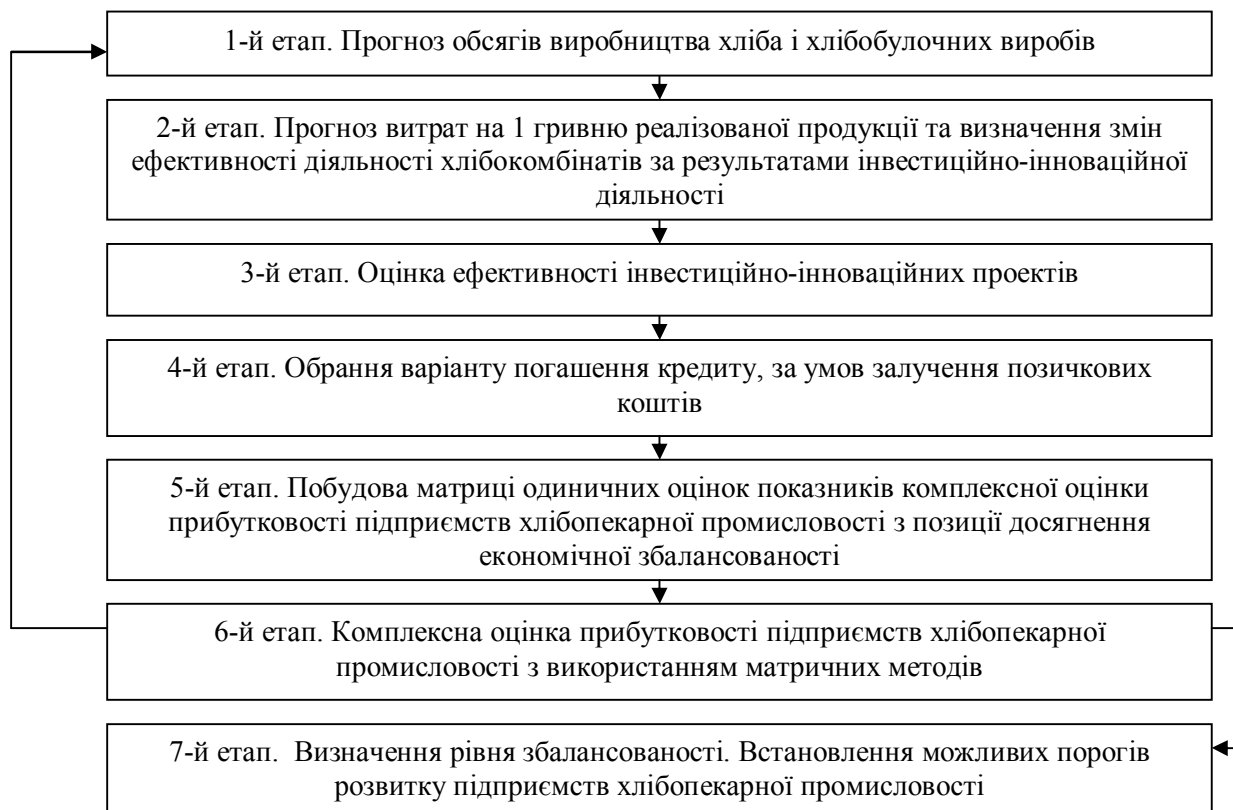


Рис. 2 Алгоритм методики управління прибутковістю підприємств хлібопекарної промисловості з позиції досягнення економічної збалансованості

Визначено, що ланкою, яка пов'язує прибутковість діяльності підприємств і їх збалансований розвиток в довгостроковому періоді виступає факторна система, яка забезпечує прямий і обернений причинно-наслідковий зв'язок між ними. Виявлення економічної природи такого зв'язку обґрунтовує теоретичний і практичний підходи до вирішення проблеми управління прибутковістю підприємств з позиції досягнення економічної збалансованості, а значить і надає можливість кількісно визначитись з факторами впливу на прибутковість підприємств і здійснити прогноз їх зміни в довгостроковому періоді, що і дозволяє досягти розроблена автором матриця одиничних оцінок показників комплексної оцінки прибутковості підприємств хлібопекарної промисловості з позиції досягнення економічної збалансованості.

При цьому вихідна інформація, що використовується для аналізу і оцінки прибутковості діяльності підприємств і міститься в бухгалтерській звітності, відображається в таблиці-матриці в однаковій послідовності над графами матриці зліва направо і у лівому крайньому стовпці – зверху вниз.

Усі елементи матриці знаходяться на перетині рядків і стовпчиків, є одиничними показниками комплексної оцінки прибутковості підприємств, які мають специфічний фінансово-економічний зміст. Матриця одиничних фінансово-економічних показників є симетричною щодо головної діагоналі – кожному показнику (коефіцієнту) під головною діагоналлю відповідає обернений йому показник над головною діагоналлю.

Вибір прямого чи оберненого показника для одержання узагальнюючих (блочних) і комплексної оцінок прибутковості визначається їх економічним змістом

і ступенем впливу на результуючий показник, оскільки окремі елементи матриці не мають економічного змісту (при їх механічному формуванні не враховуються реальні співвідношення). Для однозначності блочних і комплексної оцінок синтезу підлягають оцінки тільки тих показників, збільшення чи зменшення яких свідчать про поліпшення збалансованого управління прибутковістю діяльності підприємств.

Враховуючи можливі ситуації в діяльності підприємств хлібопекарної галузі та прийняття відповідних управлінських рішень, дослідження виконано на матеріалах ДП ВАТ «Київхліб» хлібокомбінату № 10, як одного з найприбутковіших хлібопекарних підприємств м. Києва та на матеріалах хлібокомбінату № 6 в умовах інтеграційного процесу (з липня 2007 року).

Вибір таких підприємств обґрунтовується виконаним аналізом у розділі 2 дисертаційного дослідження, який засвідчив, що хлібокомбінат № 6 знаходиться на межі ефективності, яка може призвести до спаду або збільшення, враховуючи управлінські процеси. При здійсненні прогнозу, автор не може не врахувати подальший розвиток цього підприємства в умовах інтеграційних процесів.

З методичної точки зору таке управління, яке пов'язане з концентрацією виробництва, дозволяє спиратися на принцип збільшення обсягів виробництва в умовах зростання загальної потужності інтегрованого виробництва, що сприяє підвищенню показників ефективності, зокрема прибутковості підприємств.

Необхідно зазначити, що, враховуючи перспективу розвитку хлібокомбінату № 6 в процесі злиття (реструктуризації) з хлібокомбінатом № 11, виникло питання про визначення інтеграційного фактору, який впливає на кінцеві результати прогнозування діяльності хлібокомбінату № 6 в умовах інтеграційного процесу.

В результаті проведених розрахунків, автором визначено коефіцієнт інтеграції, який становить 1,01. Саме на цей коефіцієнт скореговано прогнозні показники, що входять до блоків комплексної оцінки управління прибутковістю хлібокомбінату № 6 в умовах інтеграційного процесу.

Комплексна оцінка прибутковості за методом економічної збалансованості наведена на прикладі ДП ВАТ «Київхліб» хлібокомбінату № 10 в таблиці 2.

## Комплексна оцінка прибутковості хлібокомбінату № 10 за методом економіки

Вид оцінки	Значення оцінки фактичне						Прогнозна оцінка без інновацій	
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1. Блок взаємозв'язку фінансових результатів	1	1,1	0,98	1,01	1,08	1,02	0,98	0,99
2. Блок оцінки ефективності формування витрат	1	1,04	0,79	0,99	0,95	1	0,88	1,07
3. Блок оцінки ефективності використання активів:	1	1,48	1,88	0,98	1,13	1,7	0,73	0,95
3.1. Блок прибутковості активів		1,64	0,88	0,99	1,26	1,7	0,6	1,0
3.2. Блок ефективності використання активів		1,33	2,89	0,97	1	1,7	0,86	0,89
4. Блок якості балансу:	1	0,67	0,85	1,78	1,71	0,86	1,51	1,24
4.1. Блок якості структури активів	1	0,61	0,76	2,92	1,02	0,83	1,8	1,39
4.2. Блок якості структури джерел коштів	1	0,83	0,67	0,8	2,54	0,82	1,08	1,09
4.3. Блок взаємозв'язку майна і джерел коштів	1	0,57	1,12	1,62	1,58	0,93	1,64	1,25
5. Блок віддачі джерел коштів	1	1,24	0,85	0,83	1,94	1,62	0,78	1
5.1. Блок віддачі джерел коштів	1	1,14	1,03	0,86	1,93	1,56	0,91	0,93
5.2. Блок взаємозв'язку фінансових результатів з джерелами коштів	1	1,34	0,67	0,8	1,95	1,68	0,65	1,07
Комплексна оцінка	1	1,11	1,07	1,12	1,36	1,24	1,0	1,05

Дані табл. 2 свідчать, що варіант прогнозової оцінки діяльності підприємства з врахуванням інноваційно-інвестиційної діяльності (оптимальний прогноз) найбільш прийнятний, оскільки за його реалізації простежується економічна збалансованість напрямків управління (значення блоків знаходяться близько одне від одного) і поступове зростання значення комплексної оцінки збалансованої прибутковості хлібокомбінату № 10 починаючи з 2008 року (не дивлячись на те, що значення блоку взаємозв'язку фінансових результатів знижується, що пояснюється, перш за все, погашенням кредиту банку на здійснення інноваційного процесу пов'язаного з оновленням техніки). За результатами практичних розрахунків, враховуючі особливості та тенденції розвитку галузі, побудовано алгоритм визначення порогів прибутковості підприємств хлібопекарної промисловості з позиції економічної збалансованості в релевантному періоді:

- санаційний етап – значення комплексної оцінки прибутковості менше 1;
- поріг мінімальної прибутковості - значення комплексної оцінки прибутковості дорівнює 1;
- поріг мезоприбутковості - значення комплексної оцінки прибутковості дорівнює середньому значенню комплексного показника по періодам, загальна прибутковість яких вище 1;
- поріг макроприбутковості – значення комплексної оцінки прибутковості дорівнює максимальному значенню показника за обраний для дослідження період.

Встановлені пороги дозволяють ідентифікувати як фактичний так і прогнозний стан прибутковості підприємств за допомогою формування інтегрального показника прибутковості. Як наслідок, з'являється можливість розробки реальних альтернативних варіантів розвитку підприємств в довгостроковому періоді.

Запропонована факторна модель прибутковості підприємств хлібопекарної промисловості з позиції досягнення економічної збалансованості розвитку, яка враховує загальні властивості системного підходу до моделювання об'єктів, є емпірично-функціональною, представлена у вигляді матриці і є моделлю структури, оскільки вивчає взаємозв'язки елементів всередині системи. На цій основі побудована матриця оцінки ефективності діяльності підприємств хлібопекарної промисловості.

Досягнути ідеального поєднання економічних факторів збалансованості досить важко і не завжди необхідно. Однак, з позиції автора є всі підстави по можливості намагатися утримуватися в межах безпечної зони, а саме, у визначеному для кожного конкретного підприємства діапазоні економічної збалансованості. Тож, в роботі запропоновано рекомендації до обрання стратегії розвитку підприємств хлібопекарної промисловості на основі визначеного діапазону прибутковості, що дозволяє визначитись з концепцією діяльності кожного окремого підприємства галузі, обґрунтуванням вибору ринків і конкурентних переваг; структурних змін; інвестицій та інновацій; витрат і цін; прибутків та орієнтирів зовнішньоекономічної діяльності.

Автором запропоновано наступне трактування оцінки прибутковості підприємств з позиції досягнення економічної збалансованості і рекомендації для підприємств хлібопекарної промисловості для визначеного діапазону економічної збалансованості:

- якщо середні оцінки за блоками матриці є низькими, це вимагає перегляду існуючої стратегії розвитку підприємства і розробки нової більш ефективної стратегії з врахуванням «вузьких» місць діяльності;
- якщо середні оцінки за блоками матриці знаходяться близько одна від одної, це свідчить про економічну збалансованість різних напрямків управління підприємством;
- якщо середні оцінки за блоками матриці є високими, можна сподіватися, що потенціал підприємства реалізується повністю за всіма напрямками;
- якщо існують значні розриви між середніми оцінками за різними блоками, це свідчить про незбалансованість різних напрямків управління підприємством, про наявність стратегічних можливостей або загроз, залежно від динаміки зміни оцінок протягом останніх років або кварталів.

На цій основі визначено прогностичні зони прибутковості ДП ВАТ «Київхліб» хлібокомбінату № 6 в умовах інтеграційного процесу і хлібокомбінату № 10, враховуючи зони формування прибутковості підприємств, значення комерційної маржі і коефіцієнта трансформації для визначення зон формування прибутковості та прогностичні коефіцієнт трансформації і комерційної маржі на період 2007-2009 роки (рис. 3 і 4).

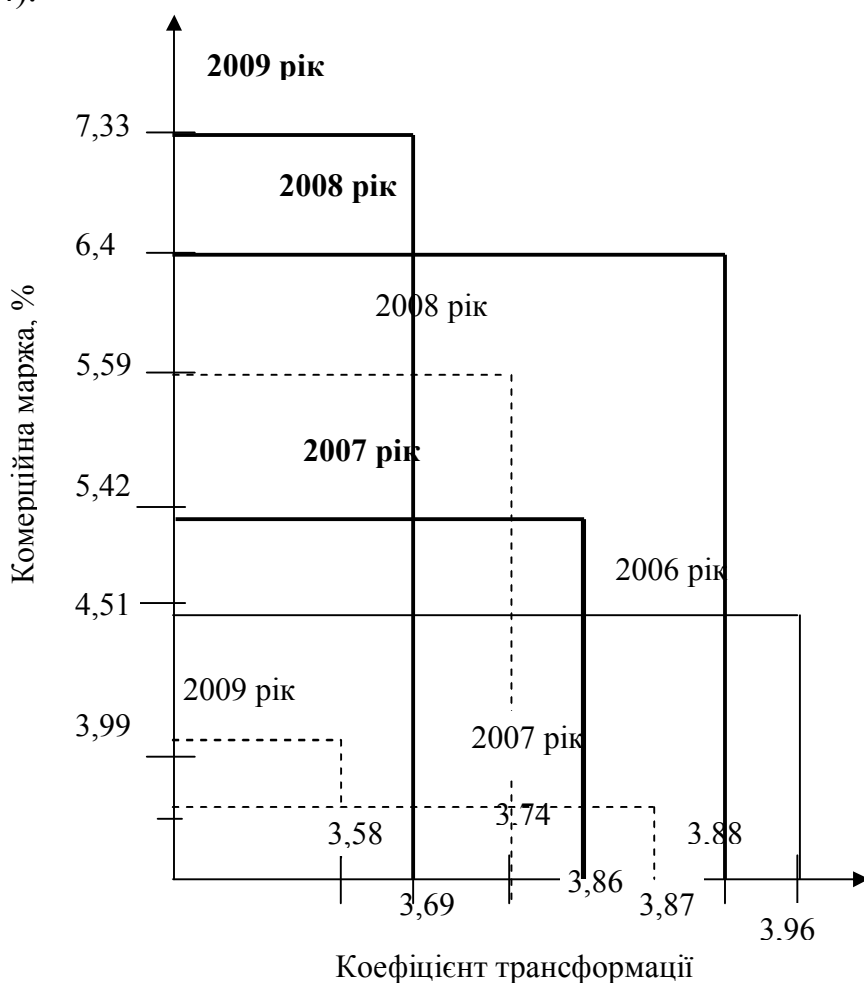
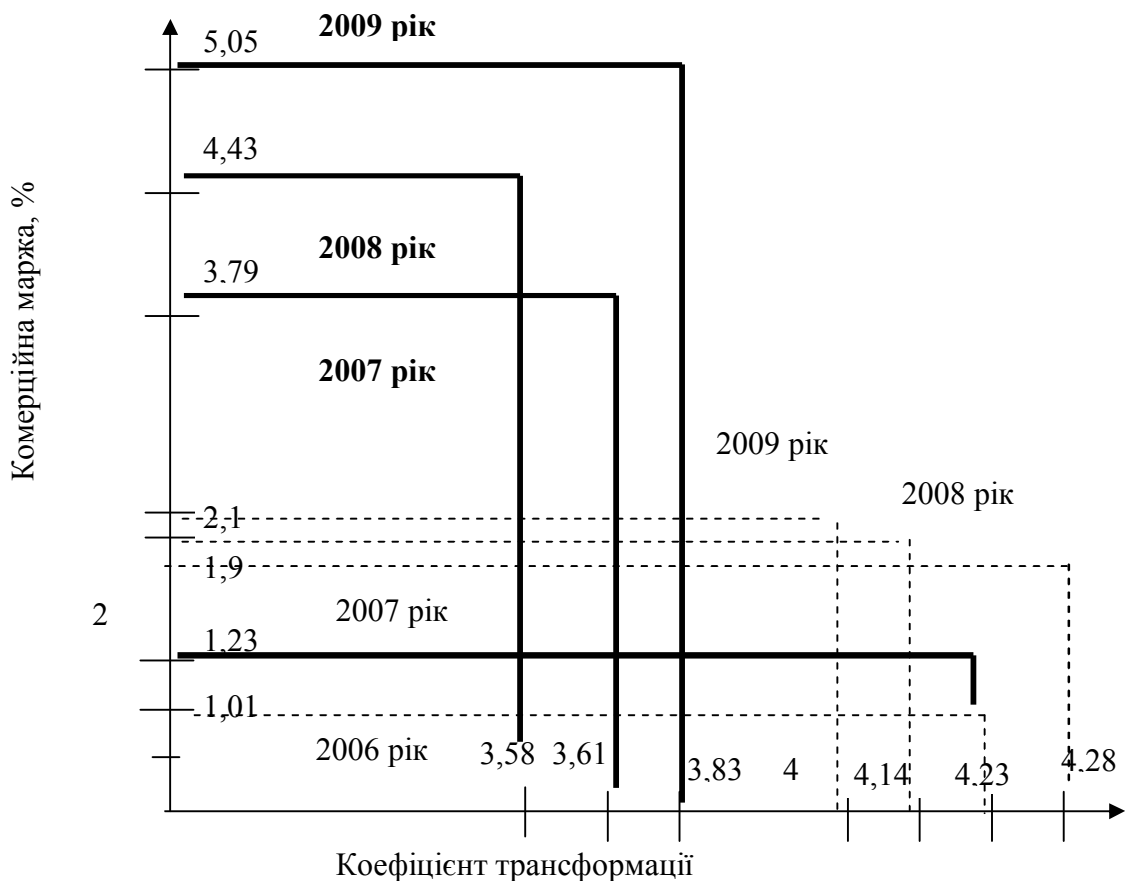


Рис. 3 Прогностичні зони формування прибутковості ДП ВАТ «Київхліб» хлібокомбінату № 10 за період 2007-2009 роки



*Примітка.* Пунктиром позначено прогностичні зони прибутковості хлібокомбінатів за реальним прогнозом на період 2007-2009 роки; жирною лінією – за оптимальним прогнозом.

Рис. 4 Прогностичні зони формування прибутковості ДП ВАТ «Київхліб» хлібокомбінату № 6 в умовах інтеграційного процесу за період 2007-2009 роки

Результати апробації результатів дослідження на підприємствах хлібопекарної промисловості свідчать, що впровадження запропонованих методичних положень та практичних рекомендацій щодо управління прибутковістю підприємств хлібопекарної промисловості з позиції досягнення економічної збалансованості дозволяє підвищити ефективність їх діяльності.

## ВИСНОВКИ

На підставі виконаного дослідження здійснено пошук нових шляхів управління прибутковістю підприємств хлібопекарної промисловості з позиції економічної збалансованості. Дисертаційна робота поглиблює теорію управління підприємствами з позиції економічної збалансованості на основі моделювання прибутковості підприємств з використанням матричного методу, прогнозування евристичних зон прибутковості з урахуванням досягнутого рівня розвитку, комплексної оцінки ефективності діяльності та містить пропозиції стосовно подальшої стратегії розвитку підприємств хлібопекарної промисловості.

Виконане дослідження дозволило зробити ряд висновків теоретичного, методичного та практичного характеру, основні з яких зводяться до наступного:

1. Сутність економічної збалансованості полягає в тому, що на її основі здійснюється пошук ефективних методів управління прибутковістю підприємств, що пояснюється, перш за все, збитковістю підприємств харчової

промисловості, значними обсягами дебіторської і кредиторської заборгованості, неспроможністю вчасно і ефективно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Автором виділено основні підходи до розкриття змісту категорії економічної збалансованості і, не погоджуючись розглядати збалансованість лише як властивість економічної системи, запропоновано авторське визначення економічної збалансованості діяльності підприємств в умовах ринкової економіки, як процесу, що є умовою здатності підприємства пристосовуватись до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, не втрачаючи при цьому фінансової, економічної та іншої стійкості і незалежності, тобто запропоновано розглядати економічну збалансованість, як метод управління прибутковістю підприємств.

2. За результатами дослідження визначено факторні показники (важелі) економічної збалансованості розвитку виробничої системи та сформовано систему показників оцінки економічної збалансованості господарської діяльності підприємств та критерії їх прибутковості. На цій основі запропоновано модель управління прибутковістю підприємств з позиції економічної збалансованості. Автором доведено, що економічна збалансованість виступає методом управління розвитком підприємств, який дозволяє забезпечити регулювання прибутковості господарської діяльності підприємств, їх стабільний розвиток в короткостроковому та довгостроковому періодах.
3. Дослідження теоретико-методичних підходів управління витратами підприємств і їх впливу на кінцевий фінансовий результат обґрунтовує теорію управління витратами підприємств як методичної складової економічної збалансованості, як інструменту досягнення її в довгостроковому періоді. На цій основі розглянуто сутність і принципи бюджетування, як інструменту управління досягнення прибутковості підприємств, що дозволило розробити узагальнену класифікацію бюджетів підприємств і довести важливість використання принципів і методів бюджетування для визначення обсягів виробництва і реалізації продукції, складу і обсягу витрат, забезпечення покриття цих витрат фінансовими результатами. На методичному рівні удосконалено схему формування бюджету фінансових результатів підприємства та визначено етапи аналізу відхилень фактичних даних від бюджетних. В основі моделі розрахунків відхилень покладено мультиплікативний зв'язок факторів, що є складовими критеріїв оптимізації фінансового стану підприємства.
4. За результатами аналізу виробництва і споживання хліба в Україні видно, що підприємства хлібопекарної промисловості, жорстко конкуруючи між собою, повністю забезпечують населення країни даним видом продукту. Встановлений обернений середній кореляційний зв'язок між споживанням хлібопродуктів і рівнем середньої заробітної плати по Україні засвідчив, що зростання заробітної плати по Україні не призводить до зростання споживання хлібопродуктів, навпаки, дослідження показали, що обсяг споживання має тенденцію до зниження, що вимагає від виробників пошуку шляхів утримання і росту прибутковості їх діяльності не за рахунок нарощування обсягів виробництва, а за рахунок збалансованого управління розвитком діяльності підприємств.

Доведено, що підприємствам хлібопекарної промисловості в першочерговому порядку необхідно спрямувати свої зусилля на переоснащення хлібокомбінатів та зниження витрат на виробництво продукції.

5. З метою управління економічною збалансованістю розвитку підприємств запропоновано методичний підхід до регулювання економічної рентабельності підприємства через вплив на такі її складові як комерційна маржа і коефіцієнт трансформації, що дозволяє, з використанням математичного апарату, сформувати зони прибутковості підприємств і здійснити моделювання поведінки підприємства з врахуванням впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища таким чином, щоб уникнути потрапляння підприємств в небезпечну зону прибутковості.
6. Вихідним етапом досягнення економічної збалансованості розвитку є планування і прогнозування господарської діяльності підприємств хлібопекарної промисловості, яке повинно орієнтуватися на ринкову кон'юнктуру, врахувати ймовірність настання певних подій і водночас розроблення моделі поведінки підприємств за зміни ситуації з матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами. На підставі цього автором розроблено методику управління прибутковістю підприємств хлібопекарної промисловості з позиції досягнення економічної збалансованості розвитку, яка ґрунтується на функціонально-вартісному аналізі діяльності за всіма напрямками (блоками матриці) та дозволяє визначити межу до якої можна зменшити витрати за одночасного збільшення прибутку, збереження якості й обсягу виробництва продукції. Результати практичного застосування підтверджують доцільність і практичність методики управління прибутковістю, так як вона ґрунтується на противитратному ресурсному підході.
7. З методологічної точки зору достатньо глибоку діагностику ефективності діяльності підприємств і можливість прогнозування їх прибутковості надає застосування математичних методів. Запропонована автором методика кількісної оцінки економічної збалансованості прибутковості підприємств, за якою визначається відповідний кількісний інтегральний показник для узагальненої оцінки стану явищ, шляхом виміру його за допомогою комплексу окремих показників, характеризує окремі напрямки розвитку (блочні оцінки) підприємств. Визначено, що ланкою, яка пов'язує прибутковість діяльності підприємств і їх збалансований розвиток в довгостроковому періоді виступає факторна система, яка забезпечує прямий і обернений причинно-наслідковий зв'язок між ними. За результатами практичних розрахунків, враховуючи особливості та тенденції розвитку галузі, побудовано алгоритм визначення порогів економічного збалансованого розвитку підприємств хлібопекарної промисловості в релевантному періоді, що дозволяє ідентифікувати як фактичний так і прогнозний стан прибутковості підприємств за допомогою формування інтегрального показника прибутковості. Як наслідок, з'являється можливість розробки реальних альтернативних варіантів розвитку підприємств в довгостроковому періоді.
8. Запропонована факторна модель прибутковості підприємств хлібопекарної промисловості з позиції економічної збалансованості розвитку, яка враховує

загальні властивості системного підходу до моделювання об'єктів, є емпірично-функціональною, представлена у вигляді матриці і є моделлю структури, оскільки вивчає взаємозв'язок елементів всередині системи. На цій основі побудовано матрицю оцінки ефективності діяльності підприємств хлібопекарної промисловості та запропоновано рекомендації до обрання стратегії розвитку підприємств галузі на основі визначеного діапазону прибутковості, що дозволяє визначитись з концепцією діяльності кожного окремого підприємства галузі, обґрунтуванням вибору ринків, конкурентних переваг, структурних змін, інвестицій, інновацій, витрат і цін, продуктів та орієнтирів на зовнішньоекономічну діяльність.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Статті у наукових фахових виданнях:*

1. Федорова О.В. Бюджетування в системі збалансованого стратегічного управління підприємств // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. Випуск 192: В 4 т. Том II. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. - С. – 365 – 373. (0,6 д.а.)
2. Федорова О.В. Досягнення збалансованості прибутковості підприємства // Наукові праці Національного університету харчових технологій. Спеціальний випуск. Економічні науки № 17. – К.: НУХТ, 2005. - С. 138-141. (0,49 д.а.)
3. Федорова О.В., Бутнік–Сіверський О.Б. Цілісна концепція управління операційними витратами // Зерно і хліб. – 2005.– № 2. – С. 12–13. (0,23 д. а.) – (особистий внесок – 0,12 д. а.: запропонована концепція управління операційними витратами, стратегія процесу управління операційними витратами)
4. Федорова О.В. Моделювання збалансованого розвитку підприємств (методичний аспект) // Наукові праці Національного університету харчових технологій № 19. – Частина III. Економіка. – К.: НУХТ, 2006. - С. 111-114. (0,3 д. а.)
5. Федорова О.В. Моделювання прибутковості підприємств з позиції економічної збалансованості з використанням матричного методу // Наукові праці Національного університету харчових технологій № 23. – К.: НУХТ, 2007. - С. 116-120. (0,48 д. а.)

### *В інших виданнях:*

6. Федорова О.В. Прибуток, рентабельність, ефективність. Економічні фактори підвищення прибутковості хлібобулочного виробництва // Харчова промисловість. – 2003. – № 6. – С. (0,15 д. а.)
7. Федорова О.В. Бюджетування як інструмент управління розвитком роботи підприємств: Збірник наукових праць Інституту післядипломної освіти НУХТ. – К.: НУХТ, 2004. – С. 35–39. (0,3 д. а.)
8. Федорова О.В. Стратегія забезпечення прибутковості // Програма і матеріали 70-ї наукової конференції молодих вчених, аспірантів і студентів “Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті”, 20-21 квітня 2004 р. – У 2 ч. - К.: НУХТ, 2004. – Ч.1. - С. (0,02 д. а.)

9. Федорова О.В. Бюджетування в системі збалансованого стратегічного управління підприємств // Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції “Економіка підприємства: проблеми теорії та практики”. Том II. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2004. - С. 76-77. (0,1 д. а.)
10. Федорова О.В. Досягнення збалансованості прибутковості підприємства // Всеукраїнська науково-практична конференція: «Організаційно-правові та фінансово-економічні проблеми адаптації підприємства АПК до ринкових умов господарювання та шляхи їх вирішення»: Тези доповідей. – К.: НУХТ, 2005. - С. 10-11. (0,07 д. а.)
11. Федорова О.В. Моделювання збалансованого розвитку підприємств (методичний аспект) // Всеукраїнська науково-практична конференція: «Управління організаційно-технічними та фінансово-економічними змінами на промислових підприємствах»: Тези доповідей. – К.: НУХТ, 2006. – С. 127. (0,06 д. а.)
12. Федорова О.В. Моделювання прибутковості підприємств з позиції економічної збалансованості з використанням матричного методу. III міжнародна науково-практична конференція «Проблема економіки підприємств в умовах сталого розвитку»: Тези доповідей. – К.: НУХТ, 2007. – С. 67. (0,06 д. а.)

#### АНОТАЦІЯ

Федорова О.В. «Збалансованість як метод управління прибутковістю підприємств (на матеріалах хлібопекарної промисловості)». Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04. – економіка та управління підприємствами. – Національний університет харчових технологій, Київ, 2007.

У роботі розв’язані наукові завдання, що мають важливе теоретико-методичне і практичне значення для розвитку економіки та управління підприємствами хлібопекарної промисловості, а саме: виділено основні підходи до розкриття змісту категорії економічної збалансованості; запропоновано авторське визначення економічної збалансованості діяльності підприємств в умовах ринкової економіки; розроблено та запропоновано для практичного використання методу управління прибутковістю підприємств хлібопекарної промисловості з позиції досягнення економічної збалансованості, яка ґрунтується на комплексній оцінці прибутковості підприємств хлібопекарної промисловості з залученням показників оцінки фінансово-економічного стану підприємств та матриць її одиничних оцінок, що дозволяє визначити межу до якої можна зменшити витрати за одночасного збільшення прибутку, збереження якості продукції; здійснено оцінку ефективності діяльності підприємств хлібопекарної промисловості і доведено, що впровадження запропонованих методичних положень та практичних рекомендацій щодо управління прибутковістю підприємств хлібопекарної промисловості з позиції досягнення економічної збалансованості дозволяє підвищити ефективність їх діяльності.

**Ключові слова:** економічна збалансованість, методи управління, матрична модель прибутковості, пороги прибутковості підприємств, ефективне управління.

## АННОТАЦИЯ

Федорова О.В. «Сбалансированность как метод управления прибылью предприятий (по материалам хлебопекарной промышленности)». Рукопись. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04.- экономика и управление предприятиями.- Национальный университет пищевых технологий, Киев, 2007.

В диссертационном исследовании доказано, что экономическая сбалансированность развития производственной системы в рыночных условиях - наименее разработанная теоретическая и практическая проблема.

В работе решены научные задания, которые имеют важное теоретико-методическое и практическое значение для развития экономики и управления предприятиями хлебопекарной промышленности, а именно: выделены основные подходы к раскрытию сущности категории экономической сбалансированности; предложено авторское определение экономической сбалансированности деятельности предприятий в условиях рыночной экономики, как метода управления развитием предприятий.

Автором определено, что основным критерием экономической сбалансированности и экономическим рычагом управления предприятием выступает набор показателей, которые сгруппированы по экономическому смыслу в блоки и обеспечивают достижение необходимого уровня прибыльности, как результата управления деятельностью предприятий.

Доказано, что предприятиям хлебопекарной промышленности необходимо направить свои усилия на переоборудование хлебозаводов и снижение затрат на производство продукции, что требует эффективного управления всеми направлениями хозяйственной деятельности предприятий.

Разработано и предложено для практического использования методика управления прибылью предприятий хлебопекарной промышленности с позиции достижения экономической сбалансированности.

Методика базируется на функционально-стоимостном анализе деятельности предприятий по всем направлениям и позволяет установить границу до которой возможно снижение затрат при одновременном увеличении прибыли.

В диссертации предложено матричную модель единичных оценок показателей комплексной оценки прибыльности предприятий хлебопекарной промышленности с позиции комплексного достижения экономической сбалансированности с использованием показателей оценки финансово-экономического состояния предприятий.

Предложенная матрица дает возможность количественно определиться с факторами влияния на прибыльность предприятий и осуществить прогноз их изменения в долгосрочном периоде.

В результате практических расчетов, учитывая особенности и тенденции развития отрасли, построен алгоритм определения порогов экономически сбалансированного развития предприятий хлебопекарной промышленности в релевантном периоде.

Достичь идеального объединения экономических факторов сбалансированности довольно трудно и не всегда необходимо. Но, исходя из позиции автора, есть все

основания по возможности стараться удерживаться в границах безопасной зоны, а именно, в определенном для каждого конкретного предприятия диапазоне экономической сбалансированности.

Установленные пороги позволяют идентифицировать как фактическое состояние, так и прогнозное состояние прибыльности предприятий с помощью формирования интегрального показателя прибыльности.

Предложено рекомендации для выбора стратегии развития предприятий хлебопекарной промышленности на основе установленного диапазона прибыльности, что позволяет определиться с концепцией деятельности предприятий отрасли.

Осуществлено оценку эффективности деятельности предприятий хлебопекарной промышленности и доказано, что внедрение предложенных методических положений и практических рекомендаций по управлению прибыльностью предприятий хлебопекарной промышленности с позиции достижения экономической сбалансированности позволяет повысить эффективность их деятельности.

**Ключевые слова:** экономическая сбалансированность, методы управления, матричная модель прибыльности, пороги прибыльности предприятий, эффективное управление.

#### THE SUMMARY

Fedorova O.V. "The balancing as the method of enterprise profitability management (based on the material of baking industry)". The manuscript. The Dissertation thesis in competition for the rank of the candidate of economic sciences in specialty 08.00.04 – Economics and management of enterprises. – National University of Food Technologies, - Kyiv, 2007.

The research gives the solution of the tasks that have the theoretical, methodical and practical importance for the development of economics and for the management of the bread and bakery enterprises. The main approaches to reveal the maintenance of the category of the economic balancing have been distinguished. The author's determination of the economic balancing development of enterprises in the market economy has been suggested. The author develops and suggests for the practical use the principles of profitability management of bread and bakery industry from the position of achieving the economic balancing; suggests the matrix model of single evaluation indexes of the complex evaluation of bread and bakery enterprise profitability from the position of achieving the economic balancing using evaluation indexes of the financial-economic situation of the enterprise; makes the efficient evaluation of bread and bakery industry enterprises and proves the increase of effectiveness of the enterprises after implementing the methods and practice recommendations of profitability management from the position of achieving the economic balancing.

**Key words:** the economic balancing, the methods of management, the matrix model of profitability, the measures of bread and bakery enterprise profitability, efficient management.

