

# УНІВЕРСИТЕТСЬКІ НАУКОВІ ЗАПИСКИ

UNIVERSITY SCIENTIFIC NOTES

Виходить чотири рази на рік

№ 2 (74) / 2020

Заснований у 2002 році

Передплатний індекс — 98692



*Засновники:*

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
імені Леоніда Юзькова**

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ  
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

**ІНСТИТУТ ЗАКОНОДАВСТВА  
ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ**

*Рекомендовано до друку вченою радою  
Хмельницького університету  
управління та права імені Леоніда Юзькова  
(протокол № 7 від 20 лютого 2020 року)*

Свідцтво про державну реєстрацію  
Серія КВ № 16109–4581 ПР від 16.12.2009

## Адреса редакції:

вул. Героїв Майдану, 8, м. Хмельницький, 29013  
Тел. +380 (382) 718096; +380 (96) 3546093  
Факс +380 (382) 718080

Ел. адреса: [unz@univer.km.ua](mailto:unz@univer.km.ua)  
Веб-сторінки: <http://www.unz.univer.km.ua>,  
[http://bit.ly/UNZ\\_Vernadskyi](http://bit.ly/UNZ_Vernadskyi),  
[http://bit.ly/UNZ\\_Google](http://bit.ly/UNZ_Google),  
[http://bit.ly/UNZ\\_IC](http://bit.ly/UNZ_IC),  
[http://bit.ly/UNZ\\_FB](http://bit.ly/UNZ_FB),  
[https://t.me/unz\\_ua](https://t.me/unz_ua).

Включено до переліку наукових фахових видань  
України, в яких можуть публікуватися результати  
дисертаційних досліджень на здобуття наукового  
ступеня доктора й кандидата юридичних,  
економічних наук та наук з державного управління  
(*постанови президії ВАК України № 1–05/1 від  
15.01.2003, № 1–05/10 від 10.12.2003, № 2–05/5 від  
08.06.2005, № 1–05/4 від 26.05.2010, № 1–05/5 від  
01.07.2010, накази МОН № 1021 від 07.10.2015,  
№ 241 від 09.03.2016*)



Цифровий ідентифікатор  
DOI 10.37491/UNZ  
ICI Journals Master List –  
Index Copernicus  
(ICV 2018: 65.23)

 **Національна бібліотека України  
імені В. І. Вернадського**

*Головний редактор* Олег ОМЕЛЬЧУК

*Відповідальний секретар* Юрій ВІЛОУСОВ

*Члени редакційної колегії:* Володимир  
АНДРЕЙЦЕВ, Світлана АНДРОС, Алла  
АНДРУШКО, Дар'я АРЗЯНЦЕВА, Марк  
БЕЛКІН, Тетяна БЕЛЬСЬКА, Лариса БРИЧ,  
Олександр БУХАНЕВИЧ, Людмила ВЕЛИЧКО,  
Леонід ВИГОВСЬКИЙ, Вікторія ВОВК,  
Світлана ГАЙДУЧЕНКО, Тарас ГАРАСИМІВ,  
Василь ГЕРАСИМЧУК, Юлія ГЕРНЕГО,  
Світлана ГРИНЬКО, Віктор ГРИЩУК, Піотр  
ГРУДОВСЬКИЙ, Лукаш ГРУЦИНСЬКИЙ,  
Томаш ДЕМЕНДЕЦЬКИЙ, Олексій ДЕМІХОВ,  
Матей ДУТКЕВИЧ, Шолпан ЄСІМОВА, Ірина  
ЖАРОВСЬКА, Іванна ЗАПУХЛЯК, Ірина  
ІЗАРОВА, Ян КАЗАК, Юлія КАПЕЛАНСЬКА-  
ПРЕНЬГОВСЬКА, Зоряна КІСЛІВ, Ірина  
КОВТУН, Ремігіуш КОЗЛОВСЬКИЙ,  
Олександр КОПИЛЕНКО, Іван КОСТЯШКІН,  
Олег КРАВЧУК, Дорота КРУПА, Сергій  
КУЗЬМЕНКО, Василь КУЙБІДА, Омелян  
КУЛИНИЧ, Роман КУЛИНИЧ, Світлана  
ЛОЗІНСЬКА, Людмила МАТВЕЙЧУК, Марек  
МАТЕЮН, Леонід МІСІНКЕВИЧ, Ірина МОВІЛЕ,  
Володимир НАГНИВІДА, Віктор НАЛУЦИШИН,  
Алла ОХРИМЕНКО, Василь ПИЛА, Тетяна  
ПОДОРОЖНА, Алла ПОЛЯНСЬКА, Катажина  
РОСТЕК, Вадим САМАРИН, Ігор САМСІН, Інна  
СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА, Віктор СИНЧАК, Романа  
СІРЕНКО, Валентина СТЕЦЕНКО, Елвін  
ТАЛИШИНСЬКИЙ, Тетяна ТЕРЕЩЕНКО,  
Валерій ТЕРТИЧКА, Ольга ТИЛЬЧИК, Тетяна  
ФАСОЛЬКО, Станіслав ФІЛІППОВ, Олександр  
ЦУРКАН, Інна ЧАЙКОВСЬКА, Олена ЧМИР,  
Надія ЧУДИК-ВІЛОУСОВА, Віолета  
ШИМАНСЬКА, Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

Тираж 300 пр. Зам. 68

Видруковано в ХУУП імені Леоніда Юзькова  
вул. Героїв Майдану, 8, м. Хмельницький, 29013  
Тел. +380 (382) 717591  
Свідцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 6982 від 19.11.2019 р.

Авторські права застережені.

© Хмельницький університет управління та права  
імені Леоніда Юзькова, 2020

*Передрук опублікованих матеріалів здійснюється з  
обов'язковим посиланням на джерело. Редакційна  
колегія не завжди поділяє думку авторів часопису.*

# Університетські наукові записки

UNIVERSITY SCIENTIFIC NOTES

№ 2 (74), 2020

*Часопис Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова  
(Заснований у 2002 році)*

Редактори *О. В. Подолянчук, О. О. Нагорна*  
Комп'ютерне складання *О. Я. Якимишин*  
Комп'ютерне верстання *О. Я. Якимишин*

Підписано до друку 25.02.2020. Формат 70x100 1/16.  
Ум. друк. арк. 12,5. Тираж 100 прим. Зам. № 68

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова  
вул. Героїв Майдану, 8, м. Хмельницький, 29013  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
Серія ДК № 6982 від 19.11.2019 р.



## УНІВЕРСИТЕТСЬКІ наукові записки

Науковий  
часопис

Часопис «Університетські наукові записки» (до 2005 року — «Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права») є періодичним науковим виданням з проблем правознавства, економіки та управління. Заснований у 2002 році. У 2009 році журнал пройшов перереєстрацію і став спільним проектом Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, Національної академії державного управління при Президентові України та Інституту законодавства Верховної Ради України.

Відповідно до постанов президентів ВАК України № 1–05/1 від 15.01.2003 р., № 1–05/10 від 10.12.2003 р., № 2–05/5 від 08.06.2005 о., № 1–05/4 від 26.05.2010 р., № 1–05/5 від 01.07.2010 р., наказів МОН № 1021 від 07.10.2015 р., № 241 від 09.03.2016 р. часопис включений до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватись результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора та кандидата юридичних і економічних наук та наук з державного управління.

Авторський колектив часопису — наукові, науково-педагогічні працівники, докторанти, аспіранти та здобувачі наукових установ та вищих навчальних закладів, а також практичні працівники судових, правоохоронних, правозастосовчих органів, органів державної влади та місцевого самоврядування, а також підприємств, установ і організацій різних форм власності України та зарубіжжя.

### РУБРИКИ ПРАВОВОГО СПРЯМУВАННЯ

1. Теорія та історія держави і права; історія політичних і правових учень.
2. Конституційне право; муніципальне право.
3. Цивільне право і цивільний процес; сімейне право; міжнародне приватне право.
4. Господарське право, господарсько-процесуальне право.
5. Трудове право; право соціального забезпечення.
6. Земельне право; аграрне право; екологічне право; природоресурсне право.
7. Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право.
8. Кримінальне право та кримінологія; кримінально-виконавче право.
9. Кримінальний процес та криміналістика; судова експертиза; оперативно-розшукова діяльність.
10. Судустрой; прокуратура та адвокатура.
11. Міжнародне право.
12. Філософія права.

### РУБРИКИ ЕКОНОМІЧНОГО СПРЯМУВАННЯ

1. Економічна теорія та історія економічної думки.
2. Світове господарство та міжнародні економічні відносини.
3. Економіка та управління національним господарством.
4. Економіка та управління підприємствами.
5. Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка.
6. Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища.
7. Демографія, економіка праці, економіка і політика.
8. Гроші, фінанси і кредит.
9. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит.
10. Статистика.
11. Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці.

### РУБРИКИ УПРАВЛІНСЬКОГО СПРЯМУВАННЯ

1. Теорія та історія державного управління.
2. Механізми державного управління.
3. Державна служба.
4. Місцеве самоврядування.

### ЗАГАЛЬНІ РУБРИКИ

1. Філософія, релігієзнавство та психологія.
2. Політологія та соціологія.
3. Мовознавство.
4. Наукове життя.
5. Проблеми освітньої діяльності та методика викладання.
6. Рецензії.



РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ  
часопису «Університетські наукові записки»

**Головний редактор**

**ОМЕЛЬЧУК Олег Миколайович**, доктор юридичних наук, професор, заслужений юрист України, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, <https://orcid.org/0000-0003-4057-380X>

**Відповідальний секретар**

**БІЛОУСОВ Юрій Валерійович**, кандидат юридичних наук, професор, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, <https://orcid.org/0000-0002-9209-0378>

**Юридичні науки**

081 Право

262 Правоохоронна діяльність

293 Міжнародне право

**АНДРЕЙЦЕВ Володимир Іванович**, доктор юридичних наук, професор, дійсний член (академік) Національної академії правових наук України

**АНДРУШКО Алла Володимирівна**, кандидат юридичних наук, доцент, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, <https://orcid.org/0000-0002-0346-7234>

**БЄЛКІН Марк Леонідович**, кандидат юридичних наук, Юридична фірма «Морис Груп» (м. Київ), <https://orcid.org/0000-0003-0805-9923>

**БРИЧ Лариса Павлівна**, доктор юридичних наук, доцент, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

**БУХАНЕВИЧ Олександр Миколайович**, доктор юридичних наук, професор, заслужений юрист України, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, <https://orcid.org/0000-0001-6397-0715>

**ВИГОВСЬКИЙ Леонід Антонович**, доктор філософських наук, професор, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

**ВОВК Вікторія Миколаївна**, доктор юридичних наук, доцент, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, <https://orcid.org/0000-0002-0588-2095>

**ГАРАСИМІВ Тарас Зеновійович**, доктор юридичних наук, професор, Національний університет «Львівська політехніка»

**ГРИНЬКО Світлана Дмитрівна**, доктор юридичних наук, професор, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, <https://orcid.org/0000-0003-2737-5702>

**ГРИЦУК Віктор Климович**, доктор юридичних наук, професор, член-кореспондент Національної академії правових наук України, Вища рада правосуддя (м. Київ)

**ГРУЩИНСЬКИЙ Лукаш**, доктор наук, Академія Леона Козьмінського (м. Варшава, Республіка Польща), <http://orcid.org/0000-0002-4780-4132>

**ДЕМЕНДЕЦЬКИЙ Томаш**, доктор наук, Верховний Суд Республіки Польща (м. Варшава, Республіка Польща), <https://orcid.org/0000-0001-6150-6337>



**ЖАРОВСЬКА Ірина Мирославівна**, доктор юридичних наук, професор,  
Національний університет «Львівська політехніка», <https://orcid.org/0000-0003-3821-8120>

**ІЗАРОВА Ірина Олександрівна**, доктор юридичних наук, доцент,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,  
<https://orcid.org/0000-0002-1909-7020>

**КАПЕЛАНСЬКА-ПРЕНЬГОВСЬКА Юлія**, доктор філософії у галузі права,  
Університет Миколая Коперника (м. Торунь, Республіка Польща),  
<https://orcid.org/0000-0002-7643-2681>

**КІСІЛЬ Зоряна Романівна**, доктор юридичних наук, професор, Львівський  
державний університет внутрішніх справ, <https://orcid.org/0000-0003-1405-4547>

**КОПИЛЕНКО Олександр Любимович**, доктор юридичних наук, професор,  
дійсний член (академік) Національної академії наук України, дійсний член  
(академік) Національної академії правових наук України, Верховна Рада України  
(м. Київ)

**КОСТЯШКІН Іван Олександрович**, доктор юридичних наук, доцент,  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

**КРАВЧУК Олег Вікторович**, кандидат юридичних наук, доцент,  
Хмельницький науково-дослідний експертно-криміналістичний центр  
МВС України, <https://orcid.org/0000-0002-7002-4070>

**ЛОЗІНСЬКА Світлана Володимирівна**, кандидат юридичних наук, доцент,  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,  
<https://orcid.org/0000-0002-6634-1575>

**МІСІНКЕВИЧ Леонід Леонідович**, доктор історичних наук, професор,  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

**НАГНИБІДА Володимир Іванович**, кандидат юридичних наук, доцент,  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,  
<https://orcid.org/0000-0003-4233-7173>

**НАГОРНА Ольга Олександрівна**, кандидат філологічних наук, доцент,  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,  
<https://orcid.org/0000-0003-1848-4368>

**НАЛУЦИШИН Віктор Володимирович**, доктор юридичних наук, доцент,  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

**ПОДОРОЖНА Тетяна Станіславівна**, доктор юридичних наук, доцент, Львів-  
ський торговельно-економічний університет, <http://orcid.org/0000-0003-0502-950X>

**САМАРИН Вадим Ігорович**, кандидат юридичних наук, доцент,  
Білоруський державний університет (м. Мінськ, Республіка Білорусь),  
<https://orcid.org/0000-0002-5315-4770>

**САМСІН Ігор Леонович**, доктор юридичних наук, доцент,  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

**СТЕЦЕНКО Валентина Юріївна**, доктор юридичних наук, професор,  
Національний педагогічний університет ім. М. П. Драгоманова



**ТИЛЬЧИК Ольга Віталіївна**, доктор юридичних наук, професор,  
Університет державної фіскальної служби України (м. Ірпінь),  
<https://orcid.org/0000-0003-2143-3692>

**ФІЛІППОВ Станіслав Олександрович**, кандидат психологічних наук, доцент,  
Національна академія Державної прикордонної служби України  
(м. Хмельницький), <http://orcid.org/0000-0001-6700-4194>

**ЦУРКАН Олександр Васильович**, кандидат юридичних наук, доцент,  
Національний університет «Одеська юридична академія», <https://orcid.org/0000-0003-4089-2157>

**ЧУДИК-БІЛОУСОВА Надія Іванівна**, кандидат юридичних наук, доцент,  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,  
<https://orcid.org/0000-0002-2248-8575>

#### Економічні науки

051 Економіка

071 Облік і оподаткування

072 Фінанси, банківська справа та страхування

073 Менеджмент

075 Маркетинг

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

232 Соціальне забезпечення

292 Міжнародні економічні відносини

**АНДРОС Світлана Вікторівна**, доктор економічних наук, доцент,  
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» (м. Київ),  
<https://orcid.org/0000-0001-5561-901X>

**АРЗЯНЦЕВА Дар'я Андріївна**, кандидат економічних наук, доцент,  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,  
<https://orcid.org/0000-0001-8014-7544>

**ГЕРАСИМЧУК Василь Гнатович**, доктор економічних наук, професор,  
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського», <https://orcid.org/0000-0001-9357-8925>

**ГЕРНЕГО Юлія Олександрівна**, кандидат економічних наук,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана», <https://orcid.org/0000-0002-4929-0411>

**ДУТКЕВИЧ Матей Роберт**, доктор наук, професор, Технологічно-природничий  
університет імені Яна та Анджея Снядецьких (м. Бидгощ, Республіка Польща),  
<https://orcid.org/0000-0001-7514-1834>

**ЗАПУХЛЯК Іванна Богданівна**, доктор економічних наук, доцент,  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,  
<https://orcid.org/0000-0002-1218-0251>

**КОЗЛОВСЬКИЙ Ремігіуш**, доктор наук, доцент, Лодзький університет  
(Республіка Польща), <http://orcid.org/0000-0003-2781-5341>

**КРУПА Дорота**, доктор філософії у галузі економіки, Університет Миколи Копе-  
рника (м. Торунь, Республіка Польща), <https://orcid.org/0000-0001-9765-6871>



**КУЛИНИЧ Омелян Іванович**, доктор економічних наук, професор,  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,  
<https://orcid.org/0000-0002-8571-0559>

**КУЛИНИЧ Роман Омелянович**, доктор економічних наук, професор,  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,  
<https://orcid.org/0000-0001-7687-8766>

**МАТЕЮН Марек**, доктор наук, доцент, Лодзький університет  
(Республіка Польща), <http://orcid.org/0000-0003-4885-2344>

**МОВІЛЕ Ірина**, доктор хабілітат економічних наук,  
Білецький державний університет ім. Алеко Руссо (Республіка Молдова),  
<https://orcid.org/0000-0001-9989-5905>

**ОХРИМЕНКО Алла Григорівна**, кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний торговельно-економічний університет,  
<http://orcid.org/0000-0003-0405-3081>

**ПИЛА Василь Іванович**, доктор економічних наук, професор,  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,  
<http://orcid.org/0000-0001-9489-4233>

**ПОЛЯНСЬКА Алла Степанівна**, доктор економічних наук, професор,  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,  
<https://orcid.org/0000-0001-5169-1866>

**СИНЧАК Віктор Петрович**, доктор економічних наук, професор,  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,  
<https://orcid.org/0000-0001-8957-3654>

**ТЕРЕЩЕНКО Тетяна Василівна**, кандидат економічних наук, доцент,  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,  
<https://orcid.org/0000-0001-5748-2854>

**ФАСОЛЬКО Тетяна Миколаївна**, кандидат економічних наук,  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,  
<https://orcid.org/0000-0003-4718-2422>

**ЧАЙКОВСЬКА Інна Ігорівна**, кандидат економічних наук, доцент,  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,  
<http://orcid.org/0000-0001-7482-1010>

**ЧМИР Олена Сергіївна**, доктор економічних наук, професор,  
Державна наукова установа «Український інститут науково-технічної  
експертизи та інформації» (м. Київ), <http://orcid.org/0000-0002-9376-7344>

#### Науки з державного управління

281 Публічне управління та адміністрування

**БЕЛЬСЬКА Тетяна Валентинівна**, доктор наук з державного управління,  
доцент, Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова, <https://orcid.org/0000-0002-2792-4700>

**ВЕЛИЧКО Людмила Анатоліївна**, кандидат наук з державного управління,  
доцент, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,  
<http://orcid.org/0000-0003-2700-0329>



**ГАЙДУЧЕНКО Світлана Олександрівна**, доктор наук з державного управління, доцент, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, <https://orcid.org/0000-0003-3173-4763>

**ГРУДОВСЬКИЙ Піотр**, доктор наук, професор, Гданська політехніка (Республіка Польща), <https://orcid.org/0000-0003-0283-7544>

**ДЕМІХОВ Олексій Ігорович**, кандидат наук з державного управління, Сумський державний університет, <https://orcid.org/0000-0002-9715-9557>

**ЄСІМОВА Шолпан**, доктор економічних наук, професор, Міжнародний казахсько-турецький університет імені Ходжи Асаві (м. Туркестан, Казахстан)

**КАЗАК Ян**, доктор наук, доцент, Вроцлавський університет природничих наук (Республіка Польща), <https://orcid.org/0000-0002-1864-9954>

**КОВТУН Ірина Броніславівна**, кандидат наук з державного управління, доцент, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, <https://orcid.org/0000-0001-8530-8642>

**КУЗЬМЕНКО Сергій Георгійович**, доктор наук з державного управління, доцент, Маріупольський державний університет, <https://orcid.org/0000-0002-5325-9433>

**КУЙБІДА Василь Степанович**, доктор наук з державного управління, професор, Національна академія державного управління при Президентові України (м. Київ), <https://orcid.org/0000-0001-7564-4706>

**МАТВЕЙЧУК Людмила Олександрівна**, доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, доцент, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, <https://orcid.org/0000-0002-2989-6002>

**РОСТЕК Катажина Беата**, доктор наук, професор, Варшавська політехніка (Республіка Польща), <https://orcid.org/0000-0002-7608-738X>

**СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА Інна Андріївна**, доктор наук з державного управління, Національний авіаційний університет (м. Київ), <http://orcid.org/0000-0001-9227-7426>

**СІРЕНКО Романа Романівна**, доктор наук з державного управління, доцент, Львівський національний університет імені Івана Франка, <https://orsid.org/0000-0001-9100-4709>

**ТАЛИШИНСЬКИЙ Елвін Бахруз**, кандидат політичних наук, Бакінський ісламський університет (Азербайджанська Республіка)

**ТЕРТИЧКА Валерій Володимирович**, доктор наук з державного управління, професор, Національний університет «Києво-Могилянська академія», <https://orcid.org/0000-0002-9788-3190>

**ШИМАНСЬКА Віолета**, доктор наук про землю, Поморська академія (м. Слупськ, Республіка Польща), <http://orcid.org/0000-0001-8673-2074>

**ЩЕПАНСЬКИЙ Едуард Валерійович**, кандидат економічних наук, доцент, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова



## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

ГЕРАСИМЧУК В. Г. ( <i>Київ</i> ) Програмний підхід до вирішення завдань інноваційного розвитку економіки .....	6-18
ОХРИМЕНКО А. Г., ОПАНАСЮК Н. А., ПРИЙМАЧЕНКО Н. В. ( <i>Київ</i> ) Розвиток функціонально-галузевої компоненти національної туристичної системи України .....	19-37
ФЕДОРЕНКО А. Є. ( <i>Чернігів</i> ) Сучасний стан функціонування інформаційної сфери економіки України .....	38-46

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

ГАМОВА О. В. ( <i>Запоріжжя</i> ) Принципи оцінки конкурентоспроможності та напрямки успішного функціонування промислових підприємств в умовах мінливості ринкового середовища.....	47-54
ФАСОЛЬКО Т. М. ( <i>Хмельницький</i> ), СЕМ'ЯНЧУК П. М. ( <i>Тернопіль</i> ) Підвищення ефективності матеріально-технічного забезпечення підприємства .....	55-67
ГЕВКО В. Л. ( <i>Київ</i> ) Специфіка прагматизму оцінки міжфірмових взаємозв'язків підприємств мережових структур в умовах макротрендів бізнесу .....	68-76
КРУШИНСЬКА А. В. ( <i>Хмельницький</i> ) Економічне обґрунтування сценаріїв підвищення прибутковості та інвестиційної привабливості підприємства на основі використання операційного важеля .....	77-89
ЧАН Сі Цю ( <i>Київ</i> ) Формування інноваційного потенціалу компанії: результат систематизації та узагальнення фундаментальних досліджень .....	90-102

## ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

СИНЧАК В. П., ГРЕХОВА О. В. ( <i>Хмельницький</i> ) Фінансові аспекти дуальної форми здобуття освіти .....	103-122
--	---------

**ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

ПАСТУХ К. В. ( <i>Харків</i> ) Прогнозування, програмування, планування у публічному управлінні .....	123-130
---	---------

**МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

СІРЕНКО Р. Р. ( <i>Львів</i> ) Механізми державного регулювання фізкультурно-виховної діяльності у закладах вищої освіти України .....	131-139
ГРИЦЬКО Р. Ю., ГРИНИШИН Г. М. ( <i>Львів</i> ) Актуальні проблеми державного регулювання надходження іноземних інвестицій в Україну: економічний та правовий аспект .....	140-150
ТЕРЕЩЕНКО Т. В., ЛАЛУЄВА Н. М. ( <i>Хмельницький</i> ) Адаптація зарубіжного досвіду управління розвитком інтелектуального капіталу України .....	151-162
ДЕМІХОВ О. І. ( <i>Суми</i> ) Інституціональний механізм забезпечення публічної політики громадського здоров'я в умовах подолання бідності .....	163-175
ТАРАБАН С. В. ( <i>Харків</i> ) Капітальні інвестиції як складова державної інвестиційної політики на регіональному рівні .....	176-185

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ**

TALYSHINSKY E. B. ( <i>Baku, Azerbaijan</i> ) Information Policy in the Field of Public Administration .....	186-193
--	---------

<b>ІНФОРМАЦІЯ ПРО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА</b> .....	194-195
--	---------

<b>ІНФОРМАЦІЯ ПРО ЧАСОПИС «УНІВЕРСИТЕТСЬКІ НАУКОВІ ЗАПИСКИ»</b> .....	196-201
---	---------

<b>ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ АВТОРІВ</b> .....	202-203
-------------------------------------	---------



## ECONOMICS AND NATIONAL ECONOMY MANAGEMENT

- Gerasymchuk, Vasyl.* A Programmatic Approach to Solving the Problems of Innovative Development of the Economy 6-18
- Okhrimenko, Alla; Opanasiuk, Natallia; Priymachenko, Natallia.* Development of the Functional-Sectoral Component of the National Tourist System of Ukraine 19-37
- Fedorenko, Andrey.* Current State of Functioning of the Information Sphere of Economy of Ukraine 38-46

## ECONOMICS AND ENTERPRISE MANAGEMENT

- Gamova, Oksana.* Principles of Assessing the Competitiveness of Industrial Enterprises and Areas of Successful Operation in a Volatile Market Environment 47-54
- Fasolko, Tetiana; Semyanchuk, Petro.* Increasing the Efficiency of Material and Technical Support of the Enterprise 55-67
- Gevko, Volodymyr.* Specificity of Pragmatism Evaluation of Interfirm-Relations between Enterprises at Network Structures in the Conditions of Business Macro Trends 68-76
- Krushynska, Alla.* Economic Substantiation of Scenarios of Increase of Enterprise Profitability and Investment Attractiveness on the Basis of Use of the Operational Leverage 77-89
- Chang, Shichao.* Formation of the Innovative Potential of Companies: the Result of Systematization and Generalization of Basic Research 90-102

## MONEY, FINANCE AND CREDIT

- Synchak, Viktor. Hrehkova, Oleksandra.* Financial Aspects of the Dual Form of Education 103-122



## **THEORY AND HISTORY OF PUBLIC ADMINISTRATION**

*Pastukh, Kateryna.* Forecasting, Programming, Planning  
in a Public Administration 123-130

## **MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION**

*Sirenko, Romana.* Mechanisms of State Regulation of Physical  
Culture and Educational Activities in Higher Education  
Institutions of Ukraine 131-139

*Hrytsko, Roman; Hrynyshyn, Halyna.* Current Problems of  
State Regulation of Foreign Investment into Ukraine:  
Economic and Legal Aspect 140-150

*Tereshchenko, Tetiana; Lalueva, Nadiia.* Adaptation of Foreign  
Experience in Managing the Development of Intellectual  
Capital of Ukraine 151-162

*Demikhov, Oleksii.* Institutional Mechanism for Public Health  
Policy in Conditions of Poverty Alleviation 163-175

*Taraban, Svitlana.* Capital Investment as a Component of State  
Investment Policy at the Regional Level 176-185

## **PUBLIC MANAGEMENT OF STATE SECURITY AND PUBLIC ORDER**

*Talyshinsky, Elvin.* Information Policy in the Field  
of Public Administration 186-193



DOI 10.37491/UNZ.74.7  
УДК 338.5



Алла КРУШИНСЬКА<sup>1</sup>

## ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СЦЕНАРІЇВ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО ВАЖЕЛЯ

*Проведено дослідження особливостей управління прибутком підприємства. Аналіз практичних аспектів процесу управління прибутком підприємства енергетичного комплексу обумовлений актуальністю цієї теми, зважаючи на законодавчі зміни та її значний вплив на економіку країни та рівень життя населення. Розглянуто наукові підходи до поняття операційного левериджу та обґрунтовано його роль у формуванні прибутку підприємства. Розкрито особливості використання операційного важеля для прогнозування величини операційного прибутку досліджуваного підприємства. Використано концепцію CVP-аналізу, де цільова функція максимізації операційного прибутку досліджена із урахуванням цінової політики. Проведено розрахунок сценаріїв збільшення резервів прибутку підприємства на основі сили операційного важеля. Окреслено основні шляхи покращення структури використання прибутку підприємства, відповідно до п'яти обраних сценаріїв, переваги та недоліки яких детально проаналізовані. Розраховані точка беззбитковості та зона безпеки для кожного зі сценаріїв дозволяють враховувати можливі ризики в*

<sup>1</sup> старший викладач кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, [alla\\_krushynska@gmail.com](mailto:alla_krushynska@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-0523-3423>.



діяльності підприємства та приймати керівництву більш економічно обґрунтовані рішення. Прогнозований приріст чистого прибутку розраховано в результаті використання кореляційного аналізу та на основі порівняльного аналізу обґрунтовано вибір кращого з розглянутих сценаріїв збільшення прибутковості підприємства. При цьому враховано не лише тактичні, але й стратегічні аспекти управління, спрямовані на максимізацію кінцевого результату діяльності підприємства. Проведений аналіз враховує також і особливості впровадження стимулюючого регулювання та необхідності коригування регуляторної норми доходу на регуляторні бази активів. Запропоновані заходи дозволять підвищити як якісні, так і кількісні параметри системи управління прибутком підприємства, що сприятиме економічній стабілізації для підприємства та споживачів. Окреслено перспективи подальших наукових досліджень на основі використання сили операційного левериджу.

**Ключові слова:** прибуток, управління прибутком, стимулююче регулювання, операційний леверидж, резерви прибутковості.

**З**а управління прибутковістю підприємства як однієї з основних категорій, що одночасно свідчить про мету та результативність діяльності підприємства, слід оцінювати не лише прибуток в абсолютному вимірі, але й порівнювати механізми його формування. Ефективне функціонування підприємства безпосередньо залежить від низки факторів, таких як: організація виробництва, обсяг та якість виробленої продукції, продуктивність праці, собівартість тощо. І саме ці фактори вимагають детального аналізу як резервів підвищення прибутковості підприємства. Особливо актуальне це питання для підприємств енергетичної галузі, оскільки їхня діяльність має значний вплив не лише на рівень життя населення, але й на результати функціонування підприємницького середовища в цілому, формуючи одну з вагомих складових собівартості для будь-якого бізнесу. Проте питання економічного обґрунтування збільшення прибутковості господарюючих суб'єктів у вітчизняних наукових працях містить здебільшого теоретичний характер, а прикладні дослідження з числовим матеріалом представлені епізодично.

Теоретичні положення прибутковості підприємства у взаємозв'язку з ефектом операційного левериджу висвітлювали у своїх працях Дж. К. Ван Хорн, І. О. Бланк, Г. Г. Кірейцев, В. В. Ковальов, Л. О. Коваленко, О. С. Стоянова, О. М. Станіславчик та інші. Серед публікацій, присвячених теоретико-прикладним питанням управління прибутковістю, можна виділити таких вчених, як: Я. Бережко, А. Загородній З. Калініченко, Л. Крючко, П. Попович, Я. Попович, Г. Тарасюк, О. Чернецька, О. Чернудובה, І. Черленяк.

*Метою статті* є дослідження практичних аспектів управління прибутком підприємств енергетичного комплексу та економічне обґрунтування його підвищення шляхом використання ефекту операційного важеля.



Для обґрунтування резервів зростання прибутку підприємства практикуючі фінансові менеджери використовують такі механізми, як точка беззбитковості та операційний важіль. Точка беззбитковості є обсягом продажів, який забезпечує беззбиткову операційну діяльність, тобто за якого підприємство може покрити за рахунок виручки свої постійні і змінні затрати, а прибуток при цьому дорівнює нулю. Методика та способи визначення точки беззбитковості широко висвітлені у вітчизняній навчальній та науковій літературі. Тому на цьому механізмі ми детально зупинятися не будемо. Зосередимо увагу на особливостях використання механізму операційного важеля для обґрунтування шляхів збільшення прибутку АТ «Хмельницькобленерго».

Так, В. В. Ковальов характеризує «леверидж» як процес управління активами, що спрямований на зростання прибутку [1, с. 303]. Водночас О. М. Станіславчик вважає, що рівень операційного левериджу показує ступінь чутливості прибутку до змін обсягу реалізації: якщо на підприємстві високий рівень виробничого левериджу, то незначні зусилля щодо нарощування обсягів реалізації/виробництва можуть призвести до зростання прибутку [2, с. 55].

За твердженням Дж. К. Ван Хорна, операційний леверидж також є лише компонентом сукупного підприємницького ризику компанії. Основними факторами, що підвищують підприємницький ризик, є непостійність та невизначеність обсягу продажу та витрат виробництва. Операційний леверидж збільшує вплив цих факторів на варіацію прибутку, проте він не є джерелом змін, тому його не варто розглядати як показник підприємницького ризику компанії [3, с. 381]. Тобто основним завданням використання фінансового левериджу, на думку Дж. К. Ван Хорна, є визначення найкращого зіставлення між очікуваним ризиком та очікуваним доходом з метою максимізації ринкової ціни акцій компанії [4, с. 69]. На думку ж О. С. Стоянової, дія операційного левериджу виявляється в тому, що будь-яка зміна від реалізації продукції завжди породжує більш сильну зміну прибутку, відповідно сила дії операційного важеля показує міру чутливості валового прибутку до змін фізичного обсягу реалізації продукції [5, с. 182].

Узагальнивши різноманітні трактування поняття операційного важеля (левериджу), його можна розглядати як потенційну можливість впливати на темпи зміни операційного прибутку шляхом зміни зіставлення постійних і змінних витрат. Вплив операційного важеля на фінансові результати підприємства можна виразити таким чином:

$$\Delta \text{ОП} = \Delta \text{ВРЧО}_{\text{пер.важіль}}, \quad (1)$$

де  $\Delta \text{ОП}$  — % зміни операційного прибутку;  $\Delta \text{ВР}$  — % зміни виручки від реалізації.



$$\text{Опер.важіль} = (BP - ZB)/OP = MD/OP, \quad (2)$$

де BP — виручка (чистий дохід) від реалізації продукції;  
 ZB — змінні витрати підприємства;  
 OP — операційний прибуток;  
 MD — маржинальний дохід.

Сила дії операційного важеля показує, на скільки відсотків зміниться операційний прибуток за зміни виручки від реалізації на 1 % [6, с. 86]. Розглянемо особливості використання операційного важеля для прогнозування величини операційного прибутку досліджуваного підприємства. Використавши дані управлінського обліку про структуру витрат та визначивши суму постійних і змінних витрат по цих видах діяльності, можемо скласти табл. 1. Необхідно звернути увагу, що аналіз, проведений у цій науковій статті, є продовженням дослідження А. В. Крушинської та Я. Г. Бучковської [7], які сумарно дають більш комплексне уявлення про проблематику прибутковості підприємств енергетичної галуззі.

Відповідно до концепції CVP-аналізу цільова функція максимізації операційного прибутку із урахуванням цінової політики і попиту на продукцію підприємства має вигляд такої залежності:

$$Po = MD - Vп = aЧц + bЧц^2 - Vп - VзмЧОР \rightarrow \max, \quad (3)$$

де Po — операційний прибуток;  
 MD — маржинальний дохід; ц — ціна реалізації одиниці продукції;  
 ОР — обсяг реалізації (у натуральних одиницях);  
 Vзм — частка змінних витрат на одиницю обсягу реалізації;  
 Vп — величина постійних витрат;  
 а і b — постійні коефіцієнти у функції попиту [8, с. 104].

Інтерпретуючи зазначену функцію, можемо стверджувати, що в умовах динамічних змін ринкової економіки на прибутковість АТ «Хмельницькобленерго» впливає система таких основних чинників: обсяг і ціна реалізації продукції; чистий дохід (виручка) від реалізації; постійні, змінні, умовно-постійні та умовно-змінні операційні витрати; маржинальний дохід.

Отже, для забезпечення прибутковості підприємства необхідна розробка обґрунтованої виробничої програми, цінової політики, а також пошук резервів економії витрат. з цією метою здійснюється аналіз впливу змін параметрів постійних витрат, змінних витрат та ціни реалізації на прибуток за таких умов:

- 1) зміни постійних витрат;
- 2) зміни частки змінних витрат;
- 3) зростання ціни реалізації продукції;
- 4) варіанти прогнозу фінансового результату на прикладі змін на ринку електроенергетики, які вступили в дію з 1 січня 2019 р.;
- 5) змін у тарифікації електроенергії з урахуванням пропозицій автора.



Таблиця 1  
Розрахунок сценаріїв збільшення резервів прибутку підприємства на основі сили операційного важеля

Показники	Вихідні дані		Структура витрат	Зростання виручки від реалізації на 10 %	Зростання вартості електроенергії на оптовому ринку електроенергії на 15,5 % 2018 р.	Зниження постійних витрат на 5%	Зростання ціни реалізації до тарифів 2019 року та зростання зростання ціни до 1,65 грн. кВт год	Зростання ціни реалізації до 2,2 грн. та зростання зростання ціни до 1,65, з однією ціною скороочинням постійних витрат
	базовий	1						
Ціна, грн	1,35	1,35	-	1,35	1,56	1,56	2,34	2,20
Обсяг реалізації продукції млн кВтг	1746,84	1923,15	-	1923,15	1746,84	1746,84	1746,84	1746,84
Виручка від реалізації, тис. грн	2360227,00	2596249,70	100	2596249,70	2725073,52	2725073,52	4087610,28	3843052,40
- Змінні витрати, тис. грн	2211773,95	2432951,35	93,71	2432951,35	2554598,92	2554598,92	3583073,80	3583073,80
= Маржинальний дохід, тис. грн	148453,05	163298,35	6,29	163298,35	170474,60	170474,60	504536,48	259978,60
- Умовно-постійні витрати, тис. грн	59923,69	59923,69	2,54	59923,69	59923,69	59927,51	59923,69	56927,51
= Прибуток (+), збиток (-), тис. грн	88529,36	103374,66	3,75	103374,66	110550,91	113547,10	444612,79	203051,09
Сила операційного важеля	1,68	1,58	1,68	1,58	1,54	1,50	1,13	1,28
Зміна прибутку, %	-	16,77	-	16,77	6,94	2,71	402,22	129,36
Коефіцієнт маржинального доходу (Кмд)	6,29	6,29	-	6,29	6,26	6,26	12,34	6,76
Точка беззбитковості (Тбз), тис. грн	952715,45	952715,45	-	952715,45	957393,18	909998,53	485484,60	841513,07
Зона безпеки (ЗБ), тис. грн	1407511,55	1643534,25	-	1643534,25	1767130,34	1815074,99	3602125,68	3001539,33
Запас фінансової міцності, у % до виручки від реалізації	59,63	63,30	-	63,30	64,35	66,61	88,12	78,10
Рентабельність операційної діяльності, %	3,90	4,15	-	4,15	4,23	4,35	12,20	5,58
Чистий прибуток, тис. грн.	49676,86	20463,41	20463,41	54575,81	56943,98	57932,72	167184,40	87469,04
Рентабельність реалізації, %	2,105	2,102	20463,415	2,102	2,090	2,126	4,090	2,276

Примітка: розраховано автором відповідно до розроблених сценаріїв управління прибутком.



Наявність коефіцієнта маржинального доходу дає змогу розрахувати обсяг товарообороту, який забезпечив би підприємству беззбитковість, тобто точку беззбитковості у вартісному виразі. У цьому випадку маржинальний дохід, що забезпечує рівноважну ситуацію, повинен у точності збігатися з величиною постійних витрат. Отже, обсяг товарообороту, за якого підприємство не отримує прибутку, але й не несе збитків, у базовому періоді становить 952 715,45 тис. грн. Потрібно зазначити, що реалізація товарів на суму, що перевищує беззбитковий обсяг виручки, забезпечує прибуток у розмірі коефіцієнта маржинального доходу (6,29) з кожної гривні додатково проданого товару, а реалізація на суму менш ніж 952 715,45 тис. грн означає збиток з кожної гривні у такому ж у розмірі. Наведені у таблиці розрахунки свідчать, що підвищення реалізації від точки беззбитковості забезпечує підприємству прибуток у розмірі маржинального доходу, а зменшення — збиток на цю ж суму. Ці розрахунки можна використовувати і під час визначення цільової очікуваної суми прибутку до оподаткування. У цій ситуації маржинальний дохід повинен дорівнювати сумі постійних витрат і очікуваного прибутку.

Подібні розрахунки здійснюються і в ситуації, коли треба визначити обсяг товарообороту для досягнення прибутку в певному розмірі від виручки (2 сценарій прорахований у табл. 1). Також вартісний підхід слід застосовувати й для розрахунку обсягу товарообороту, який забезпечить отримання чистого прибутку в певному розмірі.

Важливим показником, що впливає на стійкість ділової активності підприємства, є зона (межа) безпеки, або маржа безпеки. За визначенням К. Друрі «Маржа безпеки показує, наскільки компанія може знизити обсяг реалізації, перед отриманням збитку». Межа безпеки визначає можливий діапазон маневру підприємства як щодо цінової політики, так і в зниженні натурального обсягу виробництва і збуту продукції в несприятливих ринкових умовах [9, с. 24].

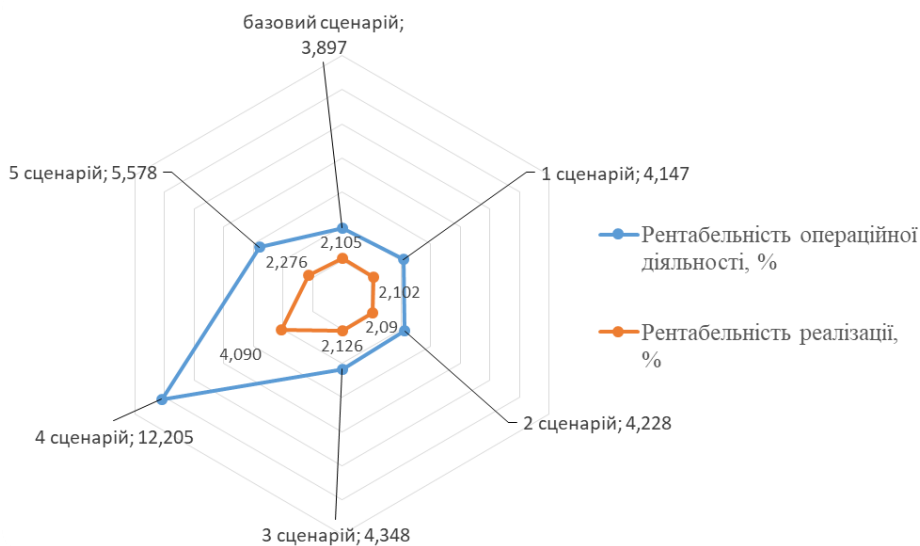
Зона безпеки визначається як різниця між фактичним (або запланованим) і беззбитковим обсягом товарообороту. Що вище значення цього показника, то більш впевнено може почувати себе підприємство на ринку. Якщо обсяг товарообороту нижчий за точку беззбитковості, то це свідчить про нестачу ліквідних засобів, і фінансовий стан підприємства погіршується. Розрахована у відсотках зона безпеки має назву «запас фінансової міцності» (КЗФМ), дослідивши її для АТ «Хмельницькобленерго», встановлено коливання від 59 % до 88 % залежно від різних сценаріїв впливу на обсяг прибутку.

Показники CVP-аналізу, тобто коефіцієнт запасу фінансової міцності й коефіцієнт маржинального доходу, мають зв'язок з прибутком. При цьому ми спостерігаємо найвищі значення прибутку за останніми двома розрахунками — 444 612,79 тис. грн та 203 051,09 тис. грн відповідно. Отже, збільшення рівня маржинального доходу або запасу фінансової міцності буде сприяти збільшенню суми прибутку (табл. 1).

Зона безпеки певною мірою виступає і як міра ризику. Такі обставини, як постійне зростання вартості тарифу на електроенергію, можуть спонукати населення до більшої економії енергоресурсів або дедалі шир-



ше залучення альтернативних джерел енергії, що призведе до зниження раніше запланованого обсягу продажів. Якщо в очікуванні продажу закладено великий рівень зони безпеки, то ризик понести втрати менший, ніж за низького рівня безпеки. Як бачимо, для АТ «Хмельницькобленерго» цей рівень знаходиться на високому рівні (більше 50 %), незалежно від сценарію подій. Звичайно, для поліпшення ситуації та готовності до будь-якого роду змін на підприємстві необхідним є підбір варіантів, це може бути збільшення обсягу товарообороту або зниження витрат. Розглянувши різні підходи до пошуку резерву збільшення прибутку, ми можемо стверджувати: що вище значення сили впливу виробничого важеля, тим більший підприємницький ризик, пов'язаний з діяльністю підприємства. Найбільшого позитивного впливу цього важеля досягнуто вполі, максимально наближеному до точки беззбитковості (після її подолання). Послаблення операційного важеля закономірно призводить до збереження рентабельності товарообороту.



**Рис. 1. Порівняльна оцінка прибутковості за різними сценаріями збільшення резервів прибутку**

*Примітка:* побудовано автором на основі табл. 1.

Важливим моментом в операційному аналізі є дослідження сукупного впливу змінних витрат і обсягу товарообороту на рівень прибутку (4 та 5 сценарії). Хоча прибуток і вищий за 4 варіанта, звертаємо увагу, що при цьому досить сильно зростають змінні витрати підприємства. Це обумовлено тим, що використано вихідні дані RAB-регулювання (детальніше у дослідженні [7]) і в основу розрахунків закладено тариф на електроенергію на оптовому енергоринку — 1,65 грн /кВт год та середній відпускний



тариф для 1 та 2 класу споживачів Хмельницькобленерго [10]. У свою чергу, як уже зазначалося, таке зростання витрат для підприємства, хоч і пов'язаний з високою прибутковістю, є достатньо ризиковим. Тому пропонуємо альтернативний сценарій (зі зменшеним розміром прибутку закладеного в тарифі). Звертаємо увагу, що при цьому сила операційного важеля зростає від 1,13 до 1,28.

Зростання маржинального доходу відбувається також за 1, 2, та 3 сценаріями, що призводить також до зростання прибутку підприємства. Особливо цікавим є варіант зниження постійних витрат на 5 %, який передбачає зниження точки беззбитковості до рівня 909 998,53 тис. грн, зростання зони безпеки підприємства до 1 815 074,99 грн та росту фінансової міцності АТ «Хмельницькобленерго» на 7 % (до 66,61). Як основне джерело зазначеного скорочення постійних витрат, варто розглянути адміністративні витрати, які на основі аналізу плану закупівель підприємства мають потенціал для скорочення. Посилює цей факт ще й те, що впродовж останніх 5 років вони зросли більш ніж у 2 рази (майже як собівартість надаваних послуг), натомість витрати на збут та фінансові витрати зазнали суттєвого скорочення.

Переходячи до наступного блоку системи управління прибутком, вважаємо, що основними шляхами покращення структури використання прибутку підприємства є, на наш погляд:

— оптимізація розміру коштів, спрямованих на фонд споживання, зокрема грошових коштів, спрямованих на матеріальне заохочення керівного складу працівників АТ «Хмельницькобленерго», із встановленням прямої залежності з підвищенням продуктивності праці. Також скорочення представницьких витрат підприємства та витрат спрямованих на забезпечення роботи керівного персоналу;

— перегляд системи мотивації працівників — заміна класичного преміювання (у % до посадового окладу), яке часто не відповідає зростанню результатів діяльності на систему участі у прибутках підприємства, шляхом винагороди акціями, що матиме, як наслідок, не лише скорочення постійних витрат підприємства, але й збільшення розміру прибутку в майбутніх періодах, а також соціального розвитку підприємства.

Варто наголосити, що якщо очікуваний прибуток становить 113 547,10 тис. грн за постійних витрат 56 927,51 тис. грн, то обсяг маржинального доходу дорівнює 170 474,60 тис. грн. Оскільки діяльність підприємства стає беззбитковою при товарообороті 909 998,53 тис. грн, то знадобиться додатково реалізувати продукції на суму 1 815 074,99 тис. грн. Добуток коефіцієнта маржинального доходу на виручку, що перевищує беззбиткову, приводить до цільового прибутку з меншими затратами, тобто завдання з пошуку резервів зростання прибутковості можна вважати виконаним.

Незважаючи на те, що за 4 сценарієм спостерігатиметься значне збільшення прибутку підприємства в абсолютному вираженні та, як показують розрахунки збільшення запасу фінансової безпеки майже у 2 рази, не слід забувати: 4 та 5 сценарії передбачають, що 50 % прибутку підприємства, відповідно до вітчизняного законодавства [11–13], має бути спря-



мовано на інвестиційну діяльність, що значно зменшить підсумкові показники прибутку по підприємству в цілому.

Прогнозований приріст чистого прибутку розраховано в результаті використання кореляційного аналізу, використовуючи який визначено форму зв'язку (прямий) та виміряно його щільність. Значення коефіцієнта кореляції 0,59 говорить про наявність середнього зв'язку (починаючи з 0,6 — щільність зв'язку вважається високою). Це дає підстави для побудови прогнозних розрахунків, у процесі яких нами розглядається фінансовий результат від операційної діяльності як факторна ознака (x), а чистий прибуток — як результативна (y). Так звана «парна кореляція» в результаті розрахунків описана функцією:  $y = 20462,18 + 0,3321908 x$ . Звісно, отримані значення чистого прибутку в практичній діяльності зазнають коригування показниками фінансової та інвестиційної діяльності підприємства. Проте в контексті нашого дослідження вони дійсно демонструють сили операційного важеля та вагомість таких резервів зростання прибутковості, як обсяг реалізації за умови стабільних постійних витрат і зростання змінних витрат, та навпаки. Дійсно лише за зростання виручки від реалізації на 10 % чистий прибуток зростає на 4898,95 тис. грн, за зростання вартості електроенергії на оптовому ринку електроенергії на 15,5 %, як це передбачено законодавчими змінами у 2018 році [13], зростання прибутку складе близько 7 267 тис. грн (за рахунок відповідного коригування змінних витрат та ціни). На ролі зниження постійних витрат на 5 % зі збільшенням чистого прибутку до 8255,85 тис. грн раніше вже акцентувалось.

Узагальнюючи, можемо виділити такі головні напрямки забезпечення зростання виручки від реалізації на 10 % (відповідно до 1 сценарію):

- збільшення обсягу продаж електроенергії, робіт, товарів, послуг шляхом диверсифікації бізнесу;
- створення сприятливих умов для залучення інвестицій;
- впровадження інноваційних проектів та нових технологій, керуючись принципами управління за центрами прибутку;
- підвищення мотивації персоналу шляхом стимулювання продуктивності праці системою участі у прибутках підприємства.

Основний акцент при цьому повинен бути поставлений на супутні послуги, які може надавати АТ «Хмельницькобленерго». Вони дозволяють поряд із продажем електроенергії як товару, збільшити прибутковість. Серед них — приєднання до мереж енергорозподільчих компаній, виготовлення проектів, сумісна підвіска радіоліній, програмування лічильників, заміна лічильника, технічне обслуговування абонентських мереж, проектно-вишукувальні роботи, будівельно-монтажні роботи та інші, виходячи з роботи потенційних центрів прибутку.

Зростання вартості електроенергії на оптовому ринку електроенергії на 15,5 % відповідно до другого аналізованого нами сценарію є фактором на який вкрай важко впливати, але при цьому розрахунок показав необхідність підвищення тарифів до 1,56 грн з відповідним збільшенням



змінних витрат до 2 554 598,92 тис. грн. Щоб це підвищення ціни не викликало супротиву у населення, цей процес повинен супроводжуватися:

— підвищенням стандартів енергоефективності та енергозбереження;

— оптимізацією організаційної структури та штатного розпису;

— розвитком інформаційних технологій;

— технічна модернізація, реконструкція та будівництво електричних мереж, сучасних трансформаторних підстанцій за новітніми технологіями для зменшення відключень та перепадів напруги.

Серед інших резервів зростання прибутковості відповідно до 3 сценарію слід виокремити:

— визначення пріоритетних напрямків використання прибутку — капіталізації коштів (з супутнім скороченням фінансування менш пріоритетних), що призведе не лише до скорочення постійних витрат, а й до подальшого розвитку підприємства та покращення фінансових результатів від діяльності підприємства;

— розрахунок оптимального розміру резервного фонду та скорочення коштів, що направляються на його збільшення;

— оптимізація коштів, що спрямовуються в інші цільові фонди та з іншою метою;

— забезпечення умов діяльності підприємства, за яких прибуток, який підлягає розподілу підприємства, не буде використовуватися для сплати підприємством штрафних санкцій (що також є однією з достатньо гострих проблем підприємства);

— складання детального плану використання та розподілу прибутку підприємства з визначеними датами та конкретним кошторисом;

— проведення чіткого контролю за виконанням поставлених завдань за кожним з центрів прибутку в плані використання та розподілу прибутку;

— проведення економічної роботи щодо аналізу динаміки та чинників отриманих прибутків у базовому періоді, виявлення резервів, що сприятимуть максимізації прибутку, а також планування формування, розподілу та використання прибутку на наступні періоди.

Одним із таких резервів, як уже неодноразово зазначалося, є дебіторська заборгованість. Зазвичай за наявності боргів споживачі отримують попередження. І тільки після вручення такого попередження споживачу товариство має право здійснити відключення даних споживачів від мережі. Таким чином, відбувається накопичення дебіторської заборгованості, оскільки електроенергія була відпущена, але не оплачена. Необхідно здійснювати постійний контроль наявності дебіторської заборгованості споживачів. Проводити роботу зі споживачами щодо вчасної оплати послуг, видачі попереджень одразу після їх виникнення — накопичення певної встановленої суми боргу.

Четвертий та п'ятий сценарій передбачають зростання ціни реалізації до тарифів 2019 року та зростання закупівельної ціни до 1,65 грн кВт год, як це передбачено чинним законодавством [11–13] відповідно до стимулюючого тарифоутворення. Єдина відмінність полягає в тому, що



згідно з 5 сценарієм ми пропонуємо зростання ціни реалізації не до 2,34 грн, а до 2,2 грн з одночасним скороченням постійних витрат. З позиції підприємства, звісно, найкращим є 4 сценарій, однак як уже наголошувалося, він передбачає суттєві витрати та значні ризики.

З огляду споживачів, 5 сценарій більш привабливий. При цьому в розрахунок прибутковості закладена як можливість реконструкції та капітального ремонту виробничих баз, так економія (зниження) операційних витрат. Джерела скорочення витрат вищеописані, і реалізація саме цього сценарію, на нашу думку, обумовлена не лише турботою про споживачів, але й більшою силою операційного важеля (1,28 проти 1,13), що в перспективі виявить позитивні зрушення.

Таким чином, під час формування резервів збільшення прибутку підприємства нами розглянуто 5 сценаріїв, які враховують не лише тактичні, але й стратегічні аспекти управління, спрямовані на максимізацію кінцевого результату на основі розрахунку точки беззбитковості, запасу фінансової міцності та показників рентабельності. Вибір 5 сценарію обумовлений встановленням оптимальних обмежень споживання прибутку, що в перспективі забезпечить ефективність управління та прибутковість діяльності. Актуальність дослідження системи управління прибутком підприємств енергетичної галузі, спрямованої на забезпечення розвитку внаслідок капіталізації прибутку та підвищення вартості енерго-бізнесу, є важливим елементом, що здійснює опосередкований вплив на підприємницьке середовище України в цілому і одночасно має важливі економічні та соціальні наслідки. Тому економічне обґрунтування сценаріїв збільшення резервів прибутку підприємства має широкі перспективи подальших наукових розробок.

#### Список використаних джерел

1. Ковалев В. В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. 2-е изд. Москва : Финансы и статистика, 2009. 512 с.
2. Станиславчик Е. Н. Основы финансового менеджмента. Москва : Ось-89, 2011. 128 с.
3. Ван Хорн Дж. К. Основы управления / пер. с англ.; гл. ред. серии Я. В. Соколов. Москва : Финансы и статистика, 2005. 800 с.
4. Крючко Л. С., Бережко Я. В., Семиліт І. В. Використання операційного левериджу в управлінні прибутком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 7. С. 67–70.
5. Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент: теория и практика. 5-е изд. Москва : Перспектива, 2010. 656 с.
6. Черленяк І. І., Пойда-Носик Н. Н., Гаврилко П. П. Особливості формування операційного прибутку та механізми управління ним. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. Серія: Економіка. 2011. Вип. 10. С. 80–88.
7. Крушинська А. В., Бучковська Я. Г. Деякі аспекти вдосконалення управління прибутком підприємств енергетичної галузі в Україні. *Університетські наукові записки*. 2019. № 4. С. 130–148. <https://doi.org/10.37491/UNZ.72.13>.



8. Чернодубова Е. Методичні засади операційного аналізу в системі управління прибутковістю підприємств. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Сер.: Економічні науки. 2013. Вип. 35 (1). С. 101–106.
9. Загородній А. Г., Білик М. С., Кіндрацька Г. І. Операційний аналіз у системі управління прибутком суб'єктів господарювання. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Сер.: Економічні науки. 2010. Вип. 25 (1). С. 22–25.
10. Стимулююче регулювання. АТ «Хмельницькобленерго». URL : <http://bit.ly/2W9H7PM>.
11. Про внесення змін до постанови Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики від 23 липня 2013 року № 1009 : постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики від 27.07.2017 р. № 972. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL : <http://bit.ly/2wZH4LR>.
12. Про затвердження Порядку визначення необхідного доходу від здійснення діяльності з постачання електричної енергії за регульованим тарифом у разі застосування стимулюючого регулювання : постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики, від 11.07.2013 р. № 898. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL : <http://bit.ly/3cTuVsF>.
13. Про затвердження Порядку встановлення (формування) тарифів на послуги з розподілу електричної енергії : постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики, від 05.10.2018 р. № 1175. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL : <http://bit.ly/2TLTJLo>.

Надійшла до редакції 22.01.2020

Alla KRUSHYNSKA

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

### **Economic Substantiation of Scenarios of Increase of Enterprise Profitability and Investment Attractiveness on the Basis of Use of the Operational Leverage**

*The article is devoted to the analysis of features of enterprise profit management. The research of practical aspects of profit management of the energy sector enterprises is due to legislative changes and a significant impact on the economy of country and living standards. Scientific approaches to the concept of operational leverage are considered and its role in profit formation is substantiated. The peculiarities of using the operating lever to forecast the operating profit of the enterprise are revealed. The concept of CVP-analysis is used. The target function of maximizing operating profit is studied taking into account the pricing policy. Scenarios for increasing of the company's profit reserves based on the strength of the operational leverage are calculated. The main ways of using of the company's profit according to five selected scenarios are outlined and their advantages and disadvantages are analyzed. Break-even points and safety zones are calculated for each of the scenarios, which allow to take into consideration the possible risks of the enterprise and to make economically sound decisions to the management. The projected increase in net profit is calculated as a result of correlation analysis and based on comparative analysis; the choice of the best scenario to increase profitability is justified. Not only tactical but also strategic aspects of management which are aimed at maximizing the final result of the enterprise are taken into account.*



---

*The analysis also considers the peculiarities of the introduction of incentive regulation and the need to correct the regulatory rate of return on regulatory asset bases. The proposed measures will increase both qualitative and quantitative parameters of the enterprise profit management system, which will contribute to economic stabilization for the enterprise and consumers. Prospects for further research based on the use of operational leverage are outlined.*

**Keywords:** *profit, profit management, incentive regulation, operational leverage, profitability reserves.*