

УНІВЕРСИТЕТСЬКІ НАУКОВІ ЗАПИСКИ

UNIVERSITY SCIENTIFIC NOTES

Виходить чотири рази на рік

№ 4 (72) / 2019

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 № 4 від 21 грудня 2019 року)*

Свідоцтво 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

Веб-сторінки: <http://www.unz.univer.km.ua>,
http://bit.ly/UNZ_Vernadskyi,
http://bit.ly/UNZ_Google,
http://bit.ly/UNZ_IC,
http://bit.ly/UNZ_FB,
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)

Головний редактор Олег ОМЕЛЬЧУК

Відповідальний секретар Юрій БІЛОУСОВ

Члени редакційної колегії: Володимир АНДРЕЙЦЕВ, Світлана АНДРОС, Алла АНДРУШКО, Дар'я АРЗЯНЦЕВА, Марк БЄЛКІН, Тетяна БЄЛЬСЬКА, Лариса БРИЧ, Олександр БУХАНЕВИЧ, Людмила ВЕЛИЧКО, Леонід ВИГОВСЬКИЙ, Вікторія ВОВК, Світлана ГАЙДУЧЕНКО, Тарас ГАРАСИМІВ, Василь ГЕРАСИМЧУК, Юлія ГЕРНЕГО, Світлана ГРИНЬКО, Віктор ГРИЩУК, Піotr ГРУДОВСЬКИЙ, Лукаш ГРУЩИНСЬКИЙ, Томаш ДЕМЕНДЕЦЬКИЙ, Олексій ДЕМІХОВ, Матей ДУТКЕВИЧ, Шолпан ЄСІМОВА, Ірина ЖАРОВСЬКА, Іванна ЗАПУХЛЯК, Ірина ІЗАРОВА, Ян КАЗАК, Юлія КАПЕЛАНСЬКА-ПРЕНЬГОВСЬКА, Зоряна КІСІЛЬ, 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 ОХРІМЕНКО, 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-БІЛОУСОВА, Віолета ШИМАНСЬКА, Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

Тираж 300 пр. Зам. 12

Видруковано в ХУУП імені Леоніда Юзькова
вул. Героїв Майдану, 8, м. Хмельницький, 29013
Тел. +380 (382) 717591

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6982 від 19.11.2019 р.

Авторські права застережені.

© Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2019

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

Національна бібліотека України
імені В. І. Вернадського

Університетські наукові записки

UNIVERSITY SCIENTIFIC NOTES

№ 4 (72), 2019

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

Редактори *О. В. Подолянчук, О. О. Нагорна, О. Є. Гуменчук*
Комп'ютерне складання, верстання *Ю. В. Білоусов*

Підписано до друку 27.12.2019. Формат 70x100 1/16
Ум. друк. арк. 13,1. Тираж 300 прим. Зам. № 12

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.



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 президії 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 <ol style="list-style-type: none">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. Судуострій; прокуратура та адвокатура.11. Міжнародне право.12. Філософія права.	РУБРИКИ ЕКОНОМІЧНОГО СПРЯМУВАННЯ <ol style="list-style-type: none">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 <ol style="list-style-type: none">1. Теорія та історія державного управління.2. Механізми державного управління.3. Державна служба.4. Місцеве самоврядування.	ЗАГАЛЬНІ РУБРИКИ <ol style="list-style-type: none">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>

ГРИЩУК 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, суддя, 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

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, Львівський 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
- 112 Статистика
- 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 Анджее 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, спеціалізації фінансів,
Університет Миколи Коперника (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>

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

Науки з державного управління
281 Публічне управління та адміністрування

БЄЛЬСЬКА 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, кандидат фізико-математичних наук, кандидат юридичних наук, доктор наук з державного управління, професор, Національна академія державного управління при Президенті 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 Бехруз, кандидат політичних наук, Бакінський ісламський університет (Азербайджанська Республіка)

ТЕРТИЧКА Валерій Володимирович, доктор наук з державного управління, професор, Національний університет «Кієво-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>



МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

ГАЙДУЧЕНКО С. О. (<i>Харків</i>) Управлінські рішення в умовах публічного менеджменту та електронного урядування: лідерський аспект	6-17
КОВАЧ В. О. (<i>Київ</i>) Особливості українського ринку праці та його активне регулювання	18-26
ДЕМ'ЯНЕНКО О. О. (<i>Черкаси</i>) Державна політика сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні	27-37
НИКОЛАСВА В. І. (<i>Маріуполь</i>) Сучасні моделі державного управління в країнах ЄС: досвід імплементації	38-47
ПАСТУХ К. В. (<i>Харків</i>) Стратегічний підхід до державної регіональної економічної політики в Україні	48-54
ПОПРОЦЬКИЙ О. П. (<i>Київ</i>) Мотивація як складова управлінського процесу	55-62
ТАРАБАН С. В. (<i>Харків</i>) Особливості державного регулювання інноваційної діяльності в Україні на сучасному етапі	63-71
ЛЯХ Ю. І. (<i>Харків</i>) Організаційно-правове забезпечення комунікаційних відносин у сфері публічного адміністрування в Україні	72-81

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

ЛЕВЧЕНКО Н. М. (<i>Запоріжжя</i>), ДАЦІЙ Н. В. (<i>Житомир</i>), РОДЧЕНКО І. Ю. (<i>Київ</i>) Комунікаційна стратегія взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості у вирішенні питань поводження з муніципальними відходами	82-91
--	-------

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

ШЕВЧУК І. В. (<i>Хмельницький</i>) Механізми державного регулювання протидії загрозам національним інтересам України у сфері економічної безпеки	92-105
--	--------



СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО ТА МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

ПУНДА О. О. (*Ірпінь*), АРЗЯНЦЕВА Д. А. (*Хмельницький*) Розвиток системи митних експертиз в Україні в контексті дотримання вимог Європейського Союзу 106-117

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

АНДРОС С. В., ЧАН Сі Цо (*Київ*) До питання про економічну сутність категорії «інноваційний потенціал компанії» 118-129

КРУШИНСЬКА А. В., БУЧКОВСЬКА Я. Г. (*Хмельницький*) Деякі аспекти вдосконалення управління прибутком підприємств енергетичної галузі в Україні 130-148

БРАТУСЬ Г. А. (*Київ*) Методологічні аспекти комерціалізації інтелектуальної власності як форми підприємницької активності в інноваційній сфері 149-159

ФАСОЛЬКО Т. М., СЕМ'ЯНЧУК П. М. (*Хмельницький*) Напрями покращення маркетингової стратегії 160-175

ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

ХАНДОГІНА О. В., МУЩИНСЬКА Н. Ю. (*Харків*) Дослідження впливу соціально-економічного розвитку території на якість надання послуг населенню зі збирання та вивезення ТПВ 176-187

СТАТИСТИКА

ЄЛІСЄЄВА О. К. (*Дніпро*) Статистичне оцінювання експорту-імпорту товарів суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності Дніпропетровської області за кількістю найманих працівників у 2015–2018 рр. 188-196

КУЛИНИЧ О. І., КУЛИНИЧ Р. О. (*Хмельницький*) Метод статистичних рівнянь залежностей: критерії застосування та основні функції 197-211

МИХАЙЛОВ В. С., ЄФІМОВА В. В. (*Київ*) Взаємодія емпіричної соціології і статистики: військово-соціологічні дослідження 212-220

**ІНФОРМАЦІЯ ПРО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА** 221-222

**ІНФОРМАЦІЯ ПРО ЧАСОПИС
«УНІВЕРСИТЕТСЬКІ НАУКОВІ ЗАПИСКИ»** 223-228

ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ АВТОРІВ 229-230



MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

<i>Haiduchenko, Svitlana.</i> Managerial Decisions in Public Management and E-Governance: A Leadership Aspect	6-17
<i>Kovach, Valeriia.</i> Properties of the Labor Market Regulation System	18-26
<i>Demianenko, Oleksandra.</i> State Policy to Promote Civil Society Development in Ukraine	27-37
<i>Nykolaieva, Valentyna.</i> Modern Models of Public Administration in EU Countries: Implementation Experience	38-47
<i>Pastukh, Kateryna.</i> Strategic Approach to State Regional Economic Policy in Ukraine	48-54
<i>Poprotskyi, Oleksandr.</i> Motivation as a Part of the Management Process	55-62
<i>Taraban, Svitlana.</i> Specific Features of State Regulation of Innovation Activity in Ukraine at the Present Stage	63-71
<i>Liakh, Yuliia.</i> Organizational and Legal Support of Communication Relations in the Field of Public Administration in Ukraine	72-81

LOCAL GOVERNMENT

<i>Levchenko, Nataliia; Datsii, Nadiia; Rodchenko, Ihor.</i> Communication Strategy for the Interaction of Local Governments and the Public in Addressing Municipal Waste Management	82-91
--	-------

PUBLIC MANAGEMENT OF STATE SECURITY AND PUBLIC ORDER

<i>Shevchuk, Inna.</i> Protection of National Interests of the State as an Imperative of Geostrategy of Ukraine	92-105
---	--------



ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATION

- Punda, Oleksandr; Arziantseva, Daria.* Development of the System of Customs Examinations in Ukraine in the Context of Compliance with the Requirements of the European Union 106-117

ECONOMICS AND ENTERPRISE MANAGEMENT

- Andros, Svitlana; Chang, Shichao.* On the Issue of the Economic Essence of the Category «Innovative Potential of the Company» 118-129
- Krushynska, Alla; Buchkovska, Yana.* Some Aspects of Improving the Profit Management of Energy Companies in Ukraine 130-148
- Bratus, Hanna.* Methodological Aspects of the Methodological Aspects of the Commercialization of Intellectual Property as a Form of Entrepreneurial Activity in the Innovation Sphere 149-159
- Fasolko, Tetiana; Semyanchuk, Petro.* Directions for Improving Marketing Strategy 160-175

ECONOMICS OF ENVIRONMENTAL PROTECTION

- Khandogina, Olga; Mushchynska, Natalia.* Study of Influence of Social-Economic Development of Territory on the Quality of Service for Population on Municipal Waste Collection and Disposal 176-187

STATISTICS

- Yelisieieva, Oxana.* Statistical Estimation of Export-Import of Goods by the Subjects of Foreign Economic Activity of Dnipropetrovsk Region by the Number of Employees in 2015–2018 188-196
- Kulynych, Omelian; Kulynych, Roman.* The Method of Statistical Dependencies of Equations: Application Criteria and Main Functions 197-211
- Mykhailov, Volodymyr; Yefimova, Valentyna.* Interaction of Empirical Sociology and Statistics: Military-Sociological Research 212-222



Алла КРУШИНСЬКА¹,
Яна БУЧКОВСЬКА²

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ

Проведено дослідження системи управління прибутком підприємств з виділенням основних складових цього процесу, серед яких виділяють формування прибутку в розрізі видів діяльності, розподіл прибутку та організаційно-методичну складову, яка включає організаційне та інформаційне забезпечення та системи і методи аналізу, планування та внутрішній контроль прибутку.

Вичерпне обґрунтування теоретичних основ системи управління прибутком підприємства дає достатнє підґрунтя для дослідження власне практичних аспектів процесу управління прибутком підприємства енергетичного комплексу. Досліджено, що управління прибутком на підприємстві проводиться за основними напрямками діяльності з урахуванням бізнес-процесів відповідно до організаційної структури, яка поділена на дирекції та запропоновано здійснювати управління розподілом та використанням прибутку підприємства поетапно, керуючись підходом управління за центрами прибутку, керівники яких могли б

¹ старший викладач кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
alla_krushynska@gmail.com,
<https://orcid.org/0000-0002-0523-3423>.

² кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
buch-yana@ukr.net,
<https://orcid.org/0000-0001-8456-7108>.



самостійно приймати та реалізовувати фінансові рішення, контролювати обсяг доходів і витрат відповідних центрів та забезпечувати зростання прибутку, який і буде визначати ефективність їхньої діяльності.

Виявлено, що стан мереж та енергетичного обладнання підприємства має необхідність у додатковій потужності для споживачів електричної енергії та вимагає значних інвестицій, які можуть бути залучені лише за умови впровадження стимулюючого регулювання та необхідності коригування регуляторної норми доходу на регуляторні бази активів — 0,05 відносних одиниць (для бази, яка створена на дату переходу до стимулюючого регулювання) та 0,17 (для бази, яка створена після переходу на стимулююче регулювання). Також пропонується розширення бази регуляторного періоду, при якому тариф встановлюється спочатку на 3 роки, потім — на 5, а потім — може досягти 8 років, що сприятиме економічній стабілізації для підприємства та споживачів. Запропоновані заходи дозволять підвищити як якісні, так і кількісні параметри системи управління прибутком підприємства.

Ключові слова: прибуток, управління прибутком, формування, розподіл та використання прибутку, центр прибутку, стимулююче регулювання.

Ефективне функціонування господарюючих суб'єктів значно впливає як на добробут власників, споживачів, так і на економічну ситуацію в країні шляхом наповнення бюджету держави. Найважливішою фінансовою категорією, що відображає позитивний результат господарської діяльності підприємств, характеризує ефективність виробництва і свідчить про обсяг та якість виробленої продукції, стан продуктивності праці, рівень собівартості, є прибуток, що і обумовлює необхідність ефективного й безперервного управління ним. В умовах динамічних ринкових умов актуальним є дослідження системи управління прибутком підприємств, спрямованої на забезпечення розвитку підприємства внаслідок капіталізації прибутку, підвищення його вартості через механізм ефективної ідентифікації політики та соціальних стандартів для працівників.

Загальні теоретичні положення управління прибутком підприємства висвітлювалися у працях таких вітчизняних науковців, як І. О. Бланк, Г. Г. Кірейцев, З. Ф. Клепикова, Л. О. Коваленко, О. П. Крайник, А. М. Поддєрьогін, Л. М. Ремньова. Серед останніх публікацій, присвячених теоретико-прикладним питанням управління прибутком, можна виділити праці З. Калініченко, П. Поповича та Я. Поповича, Г. Тарасюка, О. Чернецької та інших.

Метою статті є узагальнення теоретичних основ і дослідження практичних аспектів управління прибутком підприємств енергетичного комплексу в сучасних умовах його реформування та необхідності розробки привабливих умов для залучення інвестицій.



Управління прибутком представляє процес пошуку і прийняття управлінських рішень за всіма основними аспектами його формування, розподілу і використання на підприємстві [1]. Управління формуванням прибутку включає в себе політику управління прибутком у процесі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, яка повинна бути спрямована на максимізацію розміру позитивного фінансового результату через виконання комплексу завдань щодо забезпечення зростання обсягів його діяльності, ефективного управління витратами, підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази, оптимізації складу та структури обігових коштів, підвищення продуктивності праці та системи управління суб'єктом господарювання (рис. 1).

Розподіл прибутку підприємства є процесом формування напрямків використання прибутку відповідно до мети та завдань розвитку підприємства. Щодо політики управління розподілом прибутку підприємства, то вона повинна відображати основні вимоги загальної стратегії розвитку підприємства, забезпечувати підвищення його ринкової ціни, формувати необхідні обсяги інвестиційних ресурсів, забезпечувати матеріальні інтереси власників і працівників [2, с. 124].

Ефективність управління прибутком підприємства залежить від сформованої ним дієвої системи управління прибутком, яка має бути органічно інтегрована із загальною системою управління підприємством, оскільки прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності підприємства прямо або опосередковано впливає на рівень прибутку, який, у свою чергу, є основним джерелом фінансування розвитку підприємства та зростання доходів його власників і працівників.

Детальні розробки теоретичних положень управління прибутком підприємств зарубіжними та вітчизняними науковцями є ґрунтовною основою для поглиблених досліджень практичних аспектів проблеми підприємств у сфері енергопостачання, особливо зважаючи на ті зміни, які відбуваються сьогодні в напрямі регулювання прибутковості на енергоринку України.

АТ «Хмельницькобленерго» є невід'ємною частиною об'єднаної енергетичної системи України та відноситься до стратегічно важливих підприємств держави, основною метою діяльності якого є передача та надійне постачання електричної енергії споживачам Хмельницької області, на умовах укладених договорів за тарифами, що регулюються відповідно до вимог чинного законодавства України, а також отримання прибутку від основних видів діяльності для задоволення інтересів акціонерів та розвитку компанії.

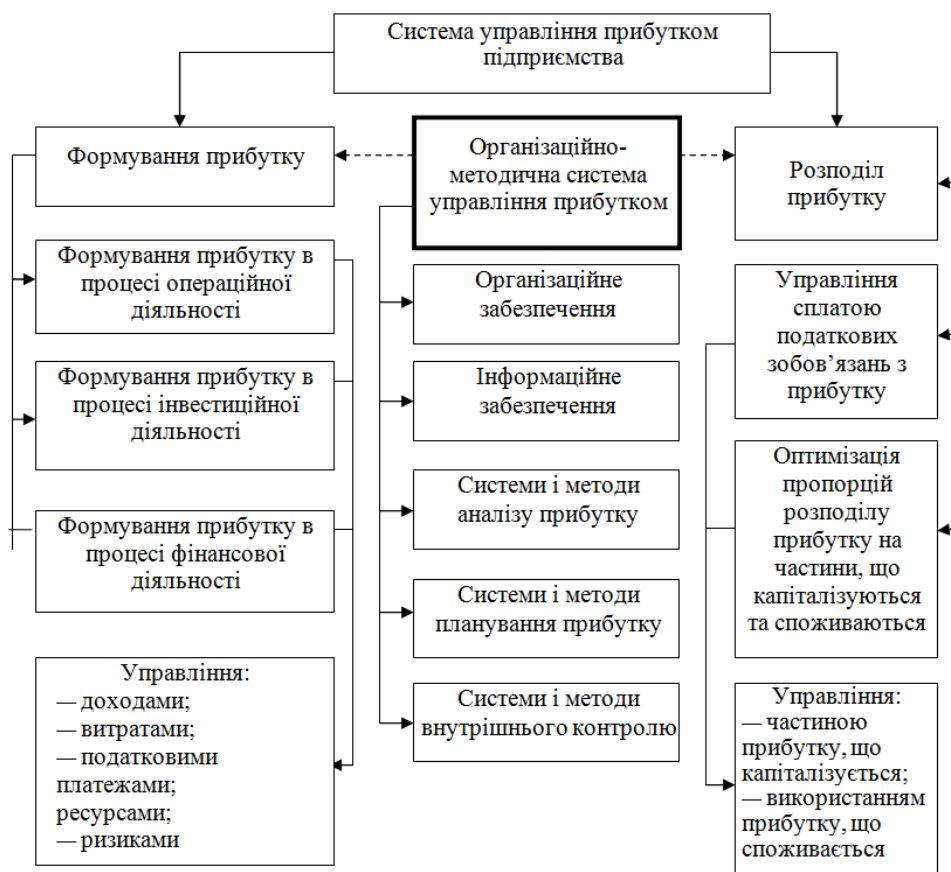


Рис. 1. Структурна схема управління прибутком підприємства

Примітка: побудовано авторами за даними [4, с. 149].

У системі управління прибутком АТ «Хмельницькобленерго» організаційно-методична складова передбачає наявність системи організаційного забезпечення, яка включає сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розроблення й прийняття управлінських рішень щодо окремих аспектів формування та використання прибутку та несуть відповідальність за результати цих рішень. За основними напрямками діяльності АТ «Хмельницькобленерго» з урахуванням бізнес-процесів відповідно до організаційної структури в товаристві функціонують такі дирекції: комерційна, технічна, фінансова, дирекція з питань забезпечення бізнесу, з управління персоналом та юридичних питань та дирекція з інформаційних технологій. Основні питання, які регулюють діяльність товариства та стосуються управління його прибутковістю, є чітко регламентованими, конфлікт повноважень відсутній.

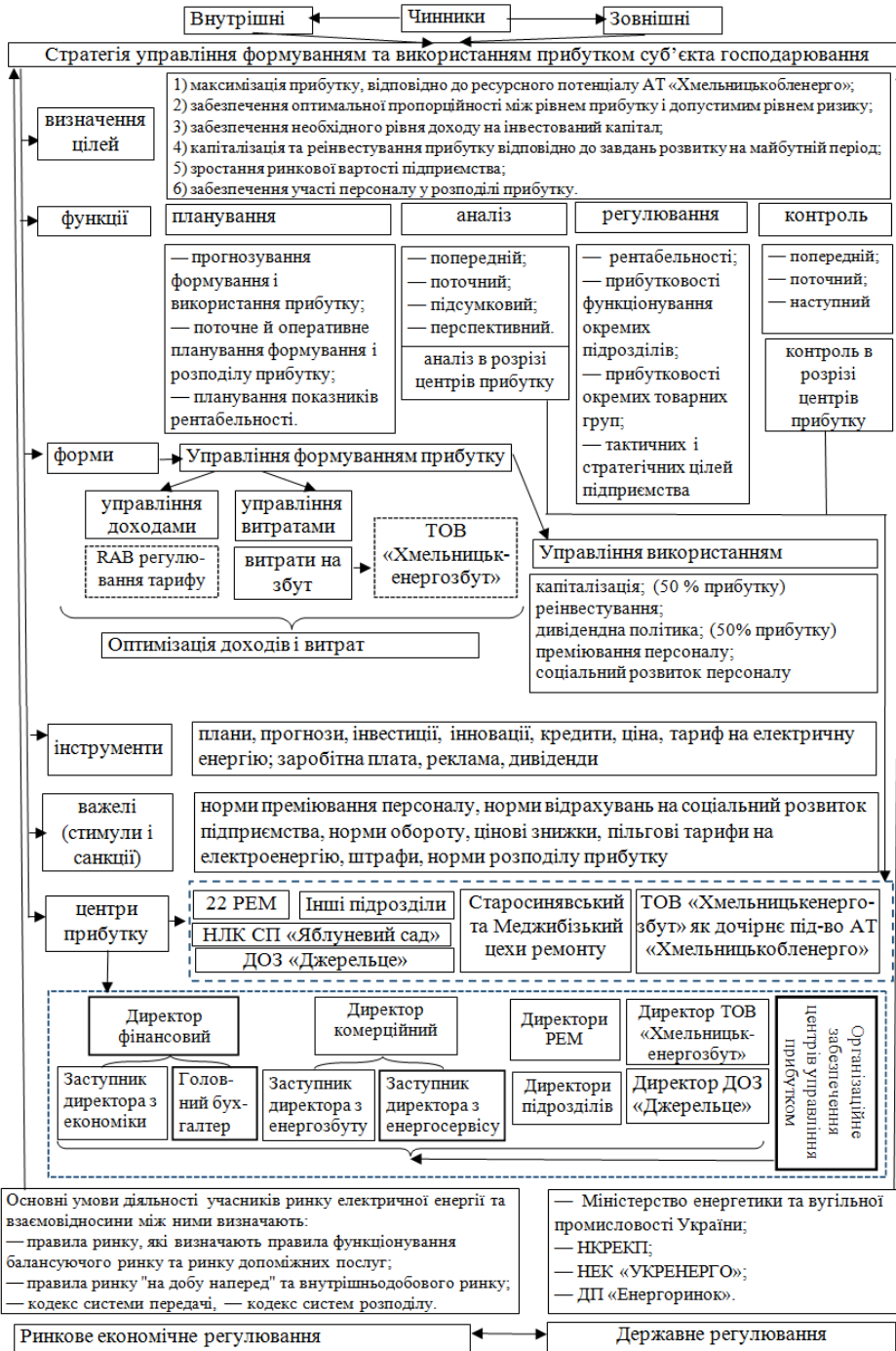


Рис. 2. Модифікована система управління прибутком АТ «Хмельницькобленерго»

Примітка: розроблено авторами.



Зважаючи на багатоскладову структуру АТ «Хмельницькобленерго», доцільно реорганізувати систему управління прибутком шляхом виокремлення центру прибутку, який за економічною сутністю буде пов'язаний з отриманням прибутку та оцінюватиметься різноманітними зв'язками з показниками капіталу, витрат, доходів, які є головними орієнтирами і водночас критеріями стану та ефективності діяльності.

Виходячи з того, що центрами прибутку на підприємстві є виділені у відокремлені бізнес-одиниці (контролюючі одночасно випуск і збут) виробничі підрозділи (госпрозрахункові структурні підрозділи, одиниці, виділені на окремий баланс, дочірні підприємства тощо), науково-обґрунтованим буде виділення крім основної діяльності АТ «Хмельницькобленерго», таких центрів прибутку, як:

— 22 РЕМ (районні електричні мережі) в кожному районі області, Хмельницький і Кам'янець-Подільський міські РЕМ;

— Старосинявський цех централізованого ремонту (виготовлення та ремонт виробів з дерева, металевих конструкцій, продаж та ремонт сантехніки, продаж будівельних матеріалів);

— Меджибізький централізований цех ремонту (ремонт електроустаткування, виробів з дерева, виготовлення виробів з металу: огорожі, решітки, брами та дерева, порізка металу, розпиловка лісу, чистка дощок, токарні та електрогазозварювальні роботи);

— Навчально-лікувальний комплекс санаторій-профілакторій «Яблуневий сад» послуги з відпочинку та оздоровлення;

— Дитячий оздоровчий табір «Джерельце»;

— ТОВ «Хмельницькоенергозбут», єдиним засновником якого є АТ «Хмельницькобленерго», але не зважаючи на власний баланс та відносну самостійність, його, на нашу думку, потрібно розглядати саме як центр прибутку, оскільки інші підходи будуть менш виправданими та ефективними для засновника;

— інші підрозділи, такі як: Департамент ВЕМ АТ «Хмельницькобленерго» (випробування трансформаторів, вимикачів, вимірювання опору заземляючих пристроїв, вимірювання ізоляції електропроводки, кабелів, електрообладнання, знаходження пошкоджень кабельних ліній та багато інших); навчально-курсний комбінат (теоретична та професійно-практична підготовка слухачів); гуртожиток «Енергетик»; їдальня «Південь»; науково-виробнича лабораторія, тощо.

Головною метою центрів прибутку для АТ «Хмельницькобленерго» є максимізація прибутку на основі оптимізації трьох чинників — спожитих ресурсів, обсягу виготовленої продукції (наданих послуг) і ціни (тарифу). Вибір прибутку як основного оціночного критерію діяльності менеджерів практикується більше 40 років у Великобританії і має всі шанси знайти реалізацію у практиці електропостачання в Україні.

Принципово новим має стати підхід до функціонування вищезазначених центрів прибутку, згідно з яким вони мають приймати управлінські рішення в галузі фінансів та економіки суб'єкта господарювання, який розглядатиметься відокремлено від АТ «Хмельницькобленерго», контролювати доходи і витрати своїх підрозділів (наразі не у всіх підрозділах



ведеться їх окремий облік, а отже, і відсутній аналіз ефективності діяльності), забезпечувати зростання прибутку (для окремих вихід зі збитковості), оскільки саме за цим показником оцінюється ефективність їх діяльності, реалізовувати розширені повноваження керівників центрів прибутку, за які вони відповідають здебільшого, ніж у поточній ситуації.

Повноцінне функціонування системи управління прибутком можливе за умови наявності відповідного інформаційного забезпечення, за даними якого можна, по-перше, налагодити постійний моніторинг процесу формування прибутку, по-друге, оцінювати рівень операційного та загального прибутку, а по-третє, аналізувати чинники впливу на обсяг прибутку. Джерелами інформації для прийняття рішень щодо процесів управління прибутком АТ «Хмельницькобленерго» слугують результати діяльності планово-економічного відділу щодо аналізу попереднього досвіду формування та використання прибутку підприємства та впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на його ефективність, визначення напрямів розподілу прибутку підприємства як у поточному періоді, так і з урахуванням стратегічних та тактичних завдань його розвитку, розробки системи управлінських рішень щодо забезпечення ефективного використання прибутку, забезпечення контролю за виконанням прийнятих управлінських рішень щодо розподілу та використання прибутку підприємства і своєчасного їх коригування за результатами здійсненого контролю та з урахуванням стратегії розвитку підприємства. Однак повною мірою системність у цьому напрямку роботи відділу відсутня, заходи проводяться швидше ситуаційно в разі виникнення потреби і зазвичай у короткотерміновому періоді. Стратегічне планування прибутковості практично відсутнє.

Вагомим елементом організаційно-методичної системи управління прибутком підприємства є аналіз його формування. За підсумками діяльності 2017 року АТ «Хмельницькобленерго», незважаючи на складнощі в економіці країни і регіоні, а також враховуючи період ключових перетворень в Україні та реформ у сфері енергетики, відмітимо позитивну динаміку формування прибутку товариства, про що свідчать результати його фінансово-господарської діяльності — збільшення обсягу товарної продукції у 2017 році порівняно з 2016 роком на 127,5 %, обсягу прибутку на 512,5 % та собівартості продукції лише на 120,7 % відповідно (табл. 1).

Покращились показники експлуатації електромереж та реалізації електроенергії, рівень розрахунків з оптовим ринком електроенергії (ОРЕ) за куповану електроенергію становить більше 100 % та повністю погашено заборгованість за попередні періоди, що, безумовно, позитивно відзначилось на формуванні прибутку АТ «Хмельницькобленерго».

Не менш важливе місце в системі управління прибутком посідає аналіз розподілу чистого прибутку (рис. 3), який здійснюється з урахуванням Закону України «Про управління об'єктами державної власності» від 21 вересня 2006 р. № 185-V та Постанови Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 228 «Про затвердження базового нормативу відрахування частки прибутку, що спрямовується на виплату дивідендів за



результатами фінансово-господарської діяльності господарських товариств, у статутному капіталі яких є корпоративні права держави».

Таблиця 1
Аналіз формування прибутку АТ «Хмельницькобленерго»
у 2013-2017 рр., тис. грн

Показник	Роки					Темп приросту 2013-2017 рр., %
	2013	2014	2015	2016	2017	
Чистий дохід від реалізації продукції	1 000 927	1 100 836	1 420 259	1 928 673	2 458 723	145,64
Собівартість реалізованої продукції	-890 503	-1 039 226	-1 301 575	-1 945 759	-2 348 641	163,74
Валовий прибуток / збиток	110 424	61 610	118 684	-17 086	110 082	-0,31
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	0	0	0	74 497	98 654	-
Інші операційні доходи	0	0	0	0	0	-
Адміністративні витрати	-29 446	-31 071	-34 720	-49 767	-61 777	109,80
Витрати на збут	-373	-310	-336	-195	-133	-64,34
Інші операційні витрати	0	0	0	-37 383	-65 000	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:	80 605	30 229	83 628	-29 934	81 826	1,51
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0	0	-
Інші фінансові доходи	1 658	1 884	8 313	1 812	8 412	407,36
Інші доходи	13 042	14 437	40 448	37 896	8 720	-33,14
Фінансові витрати	-6 241	-3 167	-447	-14	-18	-99,71
Втрати від участі в капіталі	0	0	0	0	0	-
Інші витрати	-30 369	-13 024	-91 517	-583	-40 336	32,82
Фінансовий результат до оподаткування	58 695	30 359	40 425	9 177	58 604	-0,16
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-9 954	-4 437	-1 546	-664	-14 973	50,42
Чистий прибуток	48 741	4 437	38 754	8 513	43 631	-10,48

Примітка: розраховано авторами за даними [14–18].

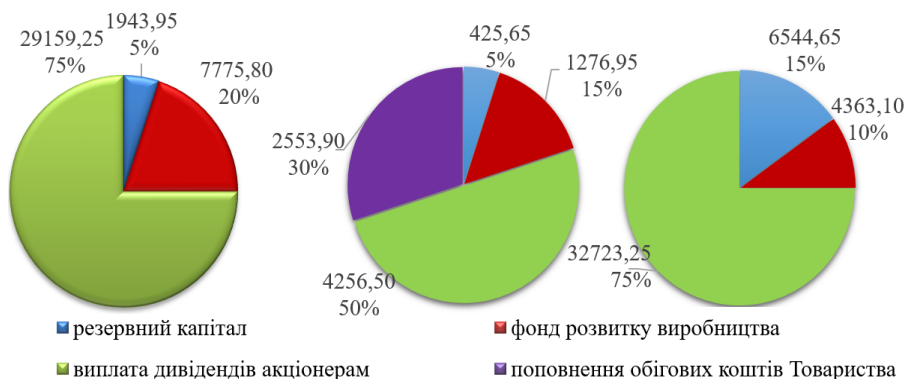


Рис. 3. Розподіл чистого прибутку АТ «Хмельницькобленерго»

Примітка: побудовано авторами за даними [16–18].



Загальний розмір річних дивідендів за підсумками роботи товариства за 2015 рік склав 29 159 197 грн, а в 2017 р. — уже 32 723 250 грн, кризовим був 2016 р. з виплатою лише 4 256 624 грн. Виплата дивідендів у 2015–2016 рр. здійснювалася через депозитарну систему України в порядку, встановленому Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку, а у 2017 р. — безпосередньо акціонерам.

З даних рис. 3 видно, що розподіл чистого прибутку підприємства не має постійної структури, відрізняється зменшенням частки прибутку реінвестованої на розвиток виробництва та нестабільністю дивідендної політики в цілому, що, у свою чергу, свідчить про відсутність елементів ґрунтовного стратегічного управління.

Слід зазначити, що об'єктом розподілу є загальна сума прибутку, отриманого підприємством у звітному періоді. Під розподілом прибутку потрібно розуміти спрямування частини прибутку до бюджету при сплаті податків і визначення чистого прибутку, який залишається у розпорядженні підприємства. Дієвою в цьому аспекті, може стати методика стимулюючого регулювання (РАВ-регулювання) енергопостачання, оскільки в ринкових умовах відносин велике значення має обґрунтування зіставлень у спрямуванні прибутку на завдання виробничо-технічного та соціального розвитку та на виплату засновникам акціонерного товариства.

Стан електромереж, необхідність додаткових потужностей вимагають значних інвестиційних надходжень, зокрема за умови впровадження стимулюючого регулювання, уже загальноприйнятого у міжнародній практиці інструменту.

Стимулююче регулювання — це система тарифоутворення на основі довгострокового регулювання тарифів, спрямованого на залучення інвестицій для будівництва та модернізації інфраструктури електричних мереж та стимулювання ефективності витрат електророзподільних компаній [19].

Стимулююче регулювання передбачає встановлення величини необхідного доходу залежно від досягнення встановлених показників надійності електропостачання та якості обслуговування споживачів, а також мотивує регульовані компанії до зниження витрат (рис. 4).

Історія впровадження РАВ-регулювання в Україні починається з липня 2013 року. Спочатку колишня НКРЕ своєю постановою № 1009 від 23 липня 2013 року встановила ставку на стару базу активів обленерго на перші три роки відповідно від 0 % до 2 %, а на нову — 14,79 %. Ці умови енергетиків у цілому влаштували, і перші п'ять приватних компаній всерйоз готувалися, щоб перейти на нову методику з 1 січня 2014 року. Другий етап стартував 8 жовтня 2015 р., коли комісія підвищила ставку на вже існуючі активи до 5 %. І нарешті, 23 липня 2017 р. встановлено уніфікована ставка в розмірі 12,5 % [10].



Основні елементи стимулюючого RAB-регулювання:		
— проведення переоцінки активів з метою встановлення регуляторної бази активів для розрахунку регуляторної амортизації та прибутку;		— встановлення норми прибутку на рівні, достатньому для залучення необхідного обсягу інвестицій;
— покриття обґрунтованих операційних витрат;		— встановлення довгострокових параметрів регулювання (цілевих показників якості та надійності).
Переваги для економіки України:	Переваги для споживачів електроенергії:	Переваги для інвесторів енергетичних компаній:
— створення привабливого інвестиційного клімату для залучення приватних інвестицій з метою модернізації інфраструктури електроенергетичної галузі; — зниження інфляційного впливу галузі; — підвищення енергетичної безпеки держави за рахунок підвищення ефективності витрат, збільшення інвестицій та зниження технологічних витрат електроенергії в мережах.	— підвищення якості (надійності) послуг з енергопостачання; — покращення якості обслуговування споживачів; — отримання вигід від скорочення неефективних витрат енергокомпанії.	— прогнозованість доходу, що забезпечує можливість залучення довгострокових інвестицій, у т.ч. на міжнародних ринках капіталу; — можливість розпоряджатися економією від скорочення операційних витрат; — збільшення ринкової вартості компанії.

Рис. 4. Основні елементи стимулюючого RAB-регулювання

Примітка: запропоновано авторами на основі аналізу [10–13, 19].

Для формування науково-обґрунтованого тарифу АТ «Хмельницькобленерго», який би забезпечив достатній рівень прибутковості, необхідним є дослідження ситуації з переоцінкою активів.

Дані табл. 2 свідчать, що вартість дооцінки необоротних активів фактично повністю нівелює значення приросту основних засобів. Загалом, спостерігаємо стабільне систематичне збільшення вартості основних засобів, інколи навіть у сторону від'ємного значення різниці між приростом та їх дооцінкою. Водночас спостерігаємо високий рівень їх амортизації, що у 2015 році сягає практично 100 %. Що може свідчити одночасно про два завдання з боку підприємства:

1) бажання вивести частину прибутку, завищуючи витрати на амортизацію, використовуючи ще чинний на момент дооцінки метод «витрати+»;



2) підготовку до RAB-регулювання, за якого ставка прибутковості застосовується щодо вартості необоротних активів (періоди дооцінки збігаються з вищевикладеними законодавчими ініціативами у сфері тарифного стимулювання).

Таблиця 2

**Динаміка стану основних засобів АТ «Хмельницькобленерго»
у 2012–2017 рр., тис. грн**

Показник	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017 до 2013, %
Первісна вартість ОЗ	1 811 993	77 117 804	77 165 678	1037 488 570	1 566 350	2 310 360	2,99
Знос	1 333 906	76 323 207	76 397 484	1036 183 947	71 534	2 077 410	2,72
Залишкова вартість ОЗ	478 087	794 597	768 194	1 304 623	1 494 816	232 950	29,32
Переоцінка (дооцінка) основних засобів	-	316 510	26 403	536 429	190 193	582 594	184,07
Різниця між приростом залишкової вартості ОЗ та їх дооцінкою	-	0	-52 806	0	0	-1 844 460	-
% зносу ОЗ	73,62	98,97	99,00	99,87	4,57	89,92	-

Примітка: побудовано авторами за даними [14–18].

Впровадження вищезгаданої ставки прибутковості 12,5% на таку базу в довгостроковій перспективі спричинить за собою зростання тарифів на передачу електроенергії мережами обленерго на 50–100 % — за першим класом напруги і на 200–260 % — за другим, що призведе до подорожчання роздрібної ціни кіловат години для побутових споживачів на 30–35 %. Використання пониженої ставки для «старих» активів, яке в Україні оцінили в 12,5 %, в той час як у Словаччині на «старі» активи нараховують 6%, в Польщі — 9 %, у Франції — 7,3 %, зумовлене насамперед попереднім переоціненням їх вартості. При цьому, Словаччина інвестує в розподільні мережі 600 млн євро в рік, а в Україні вкладається лише 150 млн євро [6].



Таблиця 3

Порівняльна характеристика попереднього, чинного та пропонованого методичних підходів до формування прибутковості тарифного регулювання АТ «Хмельницькобленерго»

	Методика «витрати +» (чинна на 2017 р.)	РАВ-регулювання (чинна з 2019 року система тарифного стимулювання)	РАВ-регулювання* (пропонована автором система тарифного стимулювання)
аналіз	Аналіз тарифу на 2017 р. Прибуток, закладений в тарифі, — 6 616 тис. грн Сума витрат — 551 303 грн Сума доходів — 557 919 тис. грн Норма дохідності тарифу — 1,2 %	Аналіз тарифу на 2019 р. Прибуток, закладений в тарифі, — 64 703 тис. грн Сума витрат — 1 413 491 тис. грн. Сума доходу — 1 478 194 тис. грн Норма дохідності тарифу — 4,4 %.	Аналіз тарифу на 2019 р. Прибуток, закладений в тарифі, — 36 356 тис. грн Сума витрат — 1 414 427 тис. грн Сума доходу — 1 450 783 тис. грн Норма дохідності — 2,57 %
процедура	НКРЕКП щорічно переглядає для АТ «Хмельницькобленерго» тариф на передачу електроенергії, приймаючи за базу витрати компанії попереднього періоду. При цьому державний орган повністю контролює і постаетейно затверджує всі витрати обленерго.	1) регуляторна норма доходу на регуляторну базу активів, яка створена на дату переходу до стимулюючого регулювання — 0,125 відносних одиниць; 2) регуляторна норма доходу на регуляторну базу активів, яка створена після переходу на стимулююче регулювання, — 0,125 відносних одиниць.	1) регуляторна норма доходу на регуляторну базу активів, яка створена на дату переходу до стимулюючого регулювання — 0,05 відносних одиниць; 2) регуляторна норма доходу на регуляторну базу активів, яка створена після переходу на стимулююче регулювання, — 0,17 відносних одиниць.
недоліки	енергокомпанія прагне максимально заввищити видаткову частину, в свою чергу державні органи намагаються її знизити, зрізуючи нарівні з нецільовими витратами і життєво необхідні статті. Реальна потреба в інвестиціях не врахована. За оцінками спеціалістів до 25 % тиньового прибутку закладається у витрати [1; 2; 9]	це стимулює обленерго роздувати свої активи, тож компанія зацікавлена насамперед не в тому, щоб робити тарифи нижчими та скорочувати енерговтрати, а в нарощенні регуляторної бази активів.	рівень прибутковості, що встановлюється для компанії, може виявитись недостатнім для розширеного відтворення та забезпечення інвестору справедливої ринкової норми прибутку, а також повернення вкладеного капіталу, щодо раніше створених активів.
переваги	прибуток може бути інвестований лише в саме обленерго; тарифи для населення залишаються на низькому рівні, оскільки тариф не передбачає високої норми рентабельності.	підприємство може вільно планувати свою інвестиційну діяльність, маючи гарантоване тарифне покриття, діяльність АТ «Хмельницькобленерго» стає більш інвестиційно привабливою. 50 % прибутку зобов'язана бути інвестована в обленерго.	розширення бази регуляторного періоду, при якому тариф для компанії встановлюється спочатку на 3 роки, потім на 5 років, а потім може досягти 8 років (досвід Великобританії), сприятиме економічній стабілізації та підприємства та споживачів

Примітка: розроблено та побудовано авторами.



Високий рівень прибутковості разом з тривалими регуляторними циклами 3, 5, 8 років, які запропоновані та пораховані в таблиці 4 покликані мотивувати власників АТ «Хмельницькобленерго» ефективно планувати роботу з метою максимізації прибутку й підвищення капіталізації підприємства.

Таблиця 4

**Порівняння методичних підходів до закладення прибутку
при тарифоутворенні АТ «Хмельницькобленерго»**

Показники	2017	2018 (розподіл)	2019 (розподіл)	Розрахунок пропонованого РАВ-регулювання	
				2018	2019
Джерела фінансування (тис. грн)					
Амортизація	41 178	64 414	194 358	65 349,85	195 293,8
Інші джерела, у т.ч.:	47 727	33 055	88 270,5	33 055	88 270,5
реактивна електроенергія	22 711	24 846	40 125	24 846	40 125
небаланс ТВЕ	25 016	8 209	48 145,5	8 209	48 145,5
Невикористані кошти (прибуток)	6 671	3 120	4 723,43	3 120	4 723,43
Виробничі інвестиції	0	4 160	30360	14 037,725	18 178
Разом (без ПДВ)	95 576	104 749	317 711,93	115 562,573	306 465,8
1) тарифи на розподіл електричної енергії (грн/МВт год) без ПДВ:					
для 1 класу напруги	58,37	74,75	142,46	76,25	85,48
для 2 класу напруги	258	336,4	778	343,13	466,8
2) тарифи на постачання електричної енергії (грн/МВт год) без ПДВ:					
для 1 групи споживачів	17,65	22,41	-	-	-
для 2 групи споживачів	88,27	112,05	-	-	-
Вартість основних засобів	232 950	2 017 785	2 021 945	2 031 822,73	2 035 983
Сума витрат	551 303	583 123	1 413 491	584 058,85	1 414 427
Необхідна сума доходів закладена в тарифі	557 919	610 686	1 478 194	612 134,30	1 450 783
Прибуток закладений в тарифі	6 616	27 563	64 703	28 075,45	36 356
Норма дохідності тарифу	1,2	4,73	4,4	4,81	2,57
Регуляторна норма доходу на РБА, яка створена на дату переходу до стимулюючого регулювання, %	-	12,5	12,5	5	5
Регуляторна норма доходу на РБА, яка створена після переходу на стимулююче регулювання, %	-	12,5	12,5	17	17
Регуляторна база активів	-	514 652	517 624	528 273,909	546 867,7



Показники	2017	2018 (розподіл)	2019 (розподіл)	Розрахунок пропонованого РАВ-регулювання	
				2018	2019
Джерела фінансування (тис. грн)					
Частка регуляторної бази активів (РБА) в сумі основних засобів	-	0,255	0,256	0,260	0,269
РБА, яка створена після переходу на стимулююче регулювання, %	-	-	-	14 037,725	32 215,73
РБА, яка створена на дату переходу до стимулюючого регулювання, %	-	-	-	514 652	514 652
Сума прибутку від РБА, яка створена після переходу на РАВ-регулювання	-	-	-	2 342,855	5 476,673
Сума прибутку від РБА, яка створеної до переходу на РАВ-регулювання	-	-	-	25 732,6	30 879,12

Примітка: розроблено та розраховано автором.

За логікою, за такою моделлю інвестор не повинен бути зацікавлений у виведенні коштів з компанії, так як існують усі можливості для прозорого й легального заробляння грошей. Тому орієнтуючись на облікову ставку НБУ та ставки на депозити для юридичних осіб, які станом на 1 січня 2019 р. склали 18,08 % [20], ми розглядаємо подвійну ставку:

— 5 % для «старої» бази активів, яка стосується енергопостачальних компаній, приватизованих у більш ранні періоди; їх власники вже давно повернули вкладені в покупку об'єктів кошти, тому мова про повернення вкладених в вітчизняні обленерго інвестицій йти не може. Тим більше, специфіка України в тому, що власники обленерго купували активи за цінами, які були в рази нижчі за реальну вартість електромереж. Наприклад, якщо контрольний пакет акцій «Вінницяобленерго» був проданий на конкурсі за 450 млн грн, то вартість активів компанії, після її переоцінки, згідно з новою методикою, склала 8 млрд грн.

— 17 % для «нової бази активів. Щодо запропонованої нами ставки відсотка, одна справа, коли у Великобританії цей показник становить 4,7 % і при цьому в разі перевищує рівень прибутковості за обліговими державної позики, і зовсім інша — коли в Україні тільки облікова ставка НБУ становить 17–18 %. Зрозуміло, що будь-які спроби наблизити ставку для обленерго до рівня прибутковості в фінансовому секторі призведуть до відповідного різкого й не виправданого зростання тарифу на електроенергію. Якщо ж цього не робити, виникає ризик того, що енергопостачальникам вигідніше розмістити частину прибутку на депозитах. Очевидно, що ставка у 12,5 % мотивуватиме власника розміщувати кошти, приміром, на депозиті на початку року і в кінці звітної періоду переводити



нарошені грошові кошти в необоротні активи для формування на початок нового періоду максимального тарифу. Тому вважаємо за доцільне використання підвищеної ставки. До речі, подібний поділ тарифу застосовується також у Німеччині, Швейцарії та Хорватії [3].

В основі розрахунку даних таблиці 5 нами були використані Постанови НКРЕКП [11; 12], які взято за основу економічного обґрунтування пропонованої тарифної ставки, але при цьому розрахунок пропонованого RAB-регулювання виявився достатньо складним, зважаючи на:

1) відокремлення послуги постачання електроенергії від її розподілу (враховуючи особливості функціонування створеного у 2018 році ТОВ «Хмельницькенергозбут» та АТ «Хмельницькобленерго» за новими правилами енергоринку України). Як наслідок, використання фінансової звітності підприємства для аналізу стало неможливим, оскільки фінансові результати обленерго сформовані за рахунок наданням послуг розподілу та постачання електроенергії;

2) необхідність розрахунку вартості розподілу електроенергії за 2018 та 2019 роках для співставності пропонованого варіанту з базовим, при цьому сам базовий фактично відсутній;

3) RAB-регулювання слід аналізувати на часовому відрізку більше одного року, оскільки такий вид стимулювання має саме довгостроковий характер;

4) необхідність розрахунку показників 2018 року також за RAB-тарифом, оскільки чинний метод «витрати +» унеможливило порівнюваність та прогнозування показників.

Незважаючи на описані складнощі, нами встановлено, що в перспективі застосування стимулюючого тарифоутворення показує стрімке зростання не лише прибутку, але й витрат підприємства, що негативно впливає на тарифи для населення. Запропонована нами градація регуляторної норми доходу дозволить перехід на підвищені тарифи зробити м'якшим для населення і в той же час зменшити ризики, пов'язані зі стрімким ростом інвестицій від 0 у 2017 році, до 4 160 тис. грн. у 2018 році та 30 360 тис. грн у 2019 році, що становить збільшення більш ніж у 7,3 раза. Безумовно, це призведе до низки фінансових ризиків.

Тариф АТ «Хмельницькобленерго» є значно вищим, ніж середній тариф по Україні, при цьому порушено баланс інтересів між енергетиками та споживачами. Висловлена пропозиція дозволить дещо знизити навантаження на споживача, при цьому, звісно, буде отриманий нижчий прибуток, але це забезпечить підприємство в майбутньому, адже з підвищенням тарифів споживачі намагаються більше економити та розробляти проекти альтернативних джерел енергії, що може негативно вплинути на доходи АТ «Хмельницькобленерго».

Труднощі запропонованої методики полягають у неможливості оцінити ефективність витрат компанії, оскільки, незважаючи на жорсткий контроль з боку держави, нецільове використання коштів важко виявити, особливо якщо врахувати, що загальна довжина розподільчих мереж в Україні становить 800 000 км, що дорівнює 20 земним екваторам, тобто фактично перевірити нереально.



Таблиця 5.

Структура тарифів на послуги з розподілу електричної енергії АТ «Хмельницькобленерго»

Перелік складових частин витрат	Загальні витрати	Витрати на розподіл на 2017 рік (витрати +)		Витрати на поставчання	Загальні витрати	Витрати на розподіл на 2018 рік (витрати +)		Витрати на поставчання	Витрати на розподіл на 2019 рік		2018 р. до 2017р., у % (розподіл)	2018 р. до 2017р., у % (постачання)	2019 р. до 2018р., у % (розподіл)	
		1 клас	2 клас			1 клас	2 клас		1 клас	2 клас				
1. Операційні витрати:	551 303	127 144	329 618	94 541	698 175	158 098	425 025	115 052	1 413 491	313 938	1 099 553	1,28	121,70	242,40
Матеріальні витрати:	103 141	28 051	68 065	7 025	109 011	28 398	72 811	7 802	121 722	16 573	105 149	1,05	111,06	120,27
виробничі послуги	11 165	3 420	6 061	1 684	13 490	3 114	8 342	2 034	12 645	1 722	10 923	1,21	120,78	110,38
сировина і матеріали	6 690	1 220	4 667	803	7 292	986	5 328	978	7 632	1 039	6 593	1,07	121,79	120,87
паливо	27 141	6 379	18 376	2 386	30 005	6 890	20 477	2 638	38 134	5 192	32 942	1,11	110,56	139,34
витрати на ремонт	49 314	15 526	33 163	625	49 314	15 458	33 231	625	51 804	7 053	44 751	1,00	100,00	106,40
витрати на енергію для господарських потреб	8 831	1 506	5 798	1 527	8 910	1 950	5 433	1 527	11 507	1 567	9 940	1,01	100,00	155,86
Витрати, пов'язані з купівлею електричної енергії з метою компенсації технологічних витрат електричної енергії на її розподіл	307 280	68 033	176 189	63 058	402 263	90 638	234 729	76 896	674 527	213 330	461 197	-	-	-
Витрати на оплату праці	67 602	14 967	38 762	13 873	88 498	19 940	51 641	16 917	440 444	59 965	380 479	1,33	121,94	135,37
соціальні заходи	41 178	10 345	29 875	958	74 013	16 573	55 905	1 535	96 898	13 192	83 706	1,33	121,94	135,37
Амортизація	32 102	5 748	16 727	9 627	31 785	5 346	13 268	13 171	27 801	3 785	24 016	0,83	136,81	149,36
Інші операційні витрати:	3 794	1 296	1 190	1 308	4 080	1 762	1 755	563	4 849	660	4 189	1,41	43,04	137,87
плата за земелью	2 264	425	1 119	720	2 379	432	1 184	763	1 420	193	1 227	1,05	105,97	110,09
витрати на зв'язок	1 536	571	707	258	1 562	692	701	169	1 420	193	1 227	1,09	65,50	101,94
витрати на відрядження									762	104	658	-	-	-
обслуг. програмного забезпеч.									834	114	720	-	-	-
використання електричних мереж	24 508	3 456	13 711	7 341	23 764	2 460	9 628	11 676	18 157	2 472	15 685	0,70	159,05	150,21
інші витрати	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-
2. Фінансові витрати	6 616	1 526	3 955	1 135	32 835	8 528	19 035	5 272	64 703	8 809	55 894	5,03	464,49	234,75
3. Витрати з прибутку:	0	0	0	0	4 335	2 136	2 024	175	30 360	4 133	26 227	-	-	729,81
розвиток виробництва	0	0	0	0	28 500	6 392	17 011	5 097	34 343	4 676	29 667	4,27	449,07	146,75
інші витрати з прибутку	55 791,9	128 670	333 573	95 676	73 1010	166 626	444 060	120 324	147 819,4	322 747	115 544,7	1,32	125,76	242,05
Усього витрати (необхідний дохід)														



Діяльність обласних підприємств енергетичної галузі відбувається не лише за рахунок тарифів на електроенергію, а й за рахунок залучення зовнішніх інвестицій. Це можуть бути кошти від продажу акцій або від ринкової прибутковості активів, в даному випадку це можливе лише після переходу на управління за центрами прибутку.

За останні п'ять років у підприємства цієї сфери було вкладено 14 млрд грн, в той час як відповідно до плану розвитку електричних мереж ця цифра повинна була скласти 68 млрд грн. Нині частка обленерго у структурі роздрібною ціни кіловат-години в Україні становить 8 %, у той час як у країнах ЄС — в рази більше.

Згідно з інвестиційними планами перших 12 обласних підприємств енергетичної галузі, які претендують на RAB-тариф, рівень вкладень у мережі повинен зрости в 2–7 разів. Передбачається, що відповідно відбудеться збільшення і якості послуг з передачі електрики з боку обленерго. Сподіваємось на зниження таких показників як тривалість відключень, їх частота, рівень нормативних втрат струму тощо. Перехід до підвищених тарифів, безумовно, має бути поступовим і зіставлятись із зростанням якісних показників.

Щодо обласних енергетичних підприємств України, які вже затвердили і перейшли на RAB-регулювання з 01.01.2019 р., виникає теж низка питань, оскільки далеко не у всіх компаніях виконана умова про реінвестування 50 % прибутку у якості виробничих інвестицій. Так, вона абсолютно не виконана і становить 0 грн у Миколаївському, Полтавському та Черкаському обленерго, натомість Прикарпаття, Суми і Рівне цю вимогу забезпечили з точністю 50 %. Решту підприємств на сьогодні обрали проміжний варіант виконання законодавчої вимоги. Щодо досліджуваного нами підприємства, то умова теж фактично виконана, 34 343 тис. грн на прибуток проти 30 360 тис. грн виробничих інвестицій. Хоча в цілому це явище позитивне, вважаємо, що таке стрімке зростання є передчасним в умовах нестабільної економічної ситуації.

Отже, впровадження стимулюючого регулювання, маючи на меті створення привабливого інвестиційного клімату, також дозволить підвищити якість постачання електроенергії та ефективність операційної діяльності. У свою чергу, споживачі матимуть відповідну вигоду, у вигляді зниження тарифів, завдяки оптимізації операційних витрат обленерго. Запропоновані нами ставки 5 % і 17 % дозволять зробити перехід на тарифне стимулювання більш поступовим та зменшити інвестиційні ризики підприємства.

Таким чином, проведений аналіз та запропоновані заходи дозволять підвищити як якісні, так і кількісні параметри системи управління прибутком підприємства та матимуть позитивний вплив у вигляді підвищення показників рентабельності. RAB чи не RAB: як обленерго порозумітися зі споживачами щодо тарифів.

Список використаних джерел

1. Бланк И. А. Управление прибылью. К. : Ника-Центр, 2002. 752 с.



2. *Блонська В. І., Вужинська О. І.* Вдосконалення формування і використання прибутку підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. № 18(1). С. 122–128.
3. *Букачюк У.* Світло за RAB-тарифом. Як це вплине на споживачів та які небезпеки (14.02.2018). *Еспресо TV*. URL : <http://bit.ly/38Ot4lp>.
4. *Денисенко Л. О., Кучерявенко Ю. О.* Шляхи поліпшення процесу управління прибутком на підприємстві. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 145–153.
5. *Калініченко З.* Використання методу левериджу в управлінні структурою прибутку й капіталу. *Економічний аналіз*. Вип. 2 (18). 2008. С. 212–214.
6. *Кільницький О.* RAB чи не RAB: як обленерго порозумітися зі споживачами щодо тарифів (13.03.2018). *Mind.ua*. URL : <http://bit.ly/2Q8LZRB>.
7. *Коваленко Л. О., Ремньова Л. М.* Фінансовий менеджмент. К., 2006. 485 с.
8. *Крайник О. П., Клепикова З. В.* Фінансовий менеджмент. Львів : Державний ун-т «Львівська політехніка», 2000. 260 с.
9. *Попович П., Попович Я.* Операційний аналіз прибутку в складі маржинального доходу. *Економічний аналіз*. Вип. 2 (18). 2008. С. 263–267.
10. 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>.
11. 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>.
12. Про затвердження Порядку визначення регуляторної бази активів суб'єктів природних монополій у сфері електроенергетики : постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики, від 11.07.2013 р. № 899. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL : <http://bit.ly/2IimguX>.
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>.
14. Річна інформація емітента цінних паперів за 2013 рік. ПАТ «Хмельницькобленерго». URL : <http://bit.ly/2U8g7gY>.
15. Річна інформація емітента цінних паперів за 2014 рік. ПАТ «Хмельницькобленерго». URL : <http://bit.ly/2WdUxdx>.
16. Річна інформація емітента цінних паперів за 2015 рік. ПАТ «Хмельницькобленерго». URL : <http://bit.ly/2TMWgVC>.
17. Річна інформація емітента цінних паперів за 2016 рік. ПАТ «Хмельницькобленерго». URL : <http://bit.ly/2TPpDH5>.
18. Річна інформація емітента цінних паперів за 2017 рік. ПАТ «Хмельницькобленерго». URL : <http://bit.ly/3aXfQ7B>.



19. Стимулююче регулювання. ПАТ «Хмельницькобленерго». URL : <http://bit.ly/2W9H7PM>.
20. Стоимость срочных депозитов юридических лиц. *МинфинМедиа*. URL : <http://bit.ly/2IN8Qhv>.
21. Тарасюк Г. М., Грибук Ю. А. Управління операційним прибутком підприємств каменевидобувної промисловості. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2011. № 2 (56), Ч. 2. С. 126–129.
22. Фінансовий менеджмент / за ред. Г. Г. Кірейцева. К. : ЦУЛ, 2002. 496 с.
23. Фінансовий менеджмент / за ред. А. М. Поддєрьогіна. К. : КНЕУ, 2006. 536 с.
24. Чернецька О. В. Операційний ліверидж як інструмент управління витратами в сільськогосподарських підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 3. С. 130–134.

Надійшла до редакції 06.11.2019

**Alla KRUSHYNSKA,
Yana BUCHKOVSKA**

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University Management and Law

Some Aspects of Improving the Profit Management of Energy Companies in Ukraine

The article investigates the system of enterprise profit management with the identification of the main components of this process. There is dedicated profit generation by activity, profit sharing and organization-methodological component, which includes organizational and information support, systems and methods of analysis, planning and internal control of profit. A comprehensive substantiation of the theoretical foundations of the enterprise profit management system provides sufficient basis for the study of the actual practical aspects of the enterprise profit management process of the energy complex. It is researched that the profit management at the enterprise is carried out according to the basic directions of activity taking into account the business processes according to the organizational structure, which is divided into directories and it is proposed to manage the distribution and use of the profit of the enterprise in stages, guided by the management approach according to the profit centres. Centre managers would be able to make and implement financial decisions on their own, control the revenue and expenditure of the centres concerned, generate revenue that would determine the effectiveness of their operations. It is revealed that the state of the grids and power equipment of the enterprise needs additional power for electricity consumers and requires significant investments that can be attracted only if incentive regulation is implemented and the need to adjust the regulatory rate of return on regulatory asset bases — 0.05 relative units (for the base created at the date of transition to incentive regulation) and 0.17 (for the base created after the transition to incentive regulation). It is also proposed to extend the base of regulatory period, whereby the tariff is initially set at 3 years, then at 5, and then can reach 8 years, which will contribute to economic stabilization for the enterprise and consumers. The proposed measures will improve both the qualitative and quantitative parameters of the enterprise profit management system.

Keywords: profit, profit management, formation, distribution and use of profit, profit centre, incentive regulation.