

**EVROPSKÝ ČASOPIS EKONOMIKY  
A MANAGEMENTU**

**Svazek 7**

**5. vydání**

**2021**



**EUROPEAN JOURNAL  
OF ECONOMICS AND MANAGEMENT**

**Volume 7**

**Issue 5**

**2021**

**DOI: 10.46340/eujem.2021.7.5**

## **Přístup redakce**

«*Evropský časopis ekonomiky a managementu*» – mezinárodní časopis věnovaný aktuálním otázkám ekonomiky a managementu.

Pro publikaci v časopisu přijímají se vysoce kvalitní články, což představují důležité inovativní, teoretické, koncepční, metodické a empirické příspěvky v příslušných oborech vědy. V časopisu se uplatňuje systém anonymního recenzování (peer-review) pro ověření vědecké kvalifikace článků.

*Evropský časopis ekonomiky a managementu* má velký zájem zejména o výzkumy v makroekonomických tématech, kteří mohou prokázat perspektivní způsoby rozvoje ekonomiky země a také odrážejí zkušenosti úspěšného rozvoje národního hospodářství.

### *Redakční kolégie:*

Natalia Andrejeva, PhD., Doctor ekonomických věd, vedoucí výzkumník oddělení ekonomických a ekologických problémů pobřežních regionů, Ústav problémů trhu a hospodářských a ekologických studia (*Ukrajina*)

Artem Bardas, PhD., Doctor ekonomických věd, profesor, Národní technická univerzita «Dniprovská politechnika» (*Ukrajina*)

Anatolii Goncharuk, PhD., Doktor ekonomických věd, profesor, vedoucí katedry podnikové a obchodní administrativy a ekonomiky a podnikové bezpečnosti, Mezinárodní gumanitární Univerzita (*Ukrajina*)

Igor Gucal, PhD., Doctor ekonomických věd, profesor, vedoucí katedry Financí podniků a pojišťování Ternopilské Národní ekonomická university (*Ukrajina*)

Natalia Ivashchuk, PhD., profesor, Akadémie hutnictví a hornictví v Krakově, fakulta managementu, katedra řízení v energetice (*Polsko*)

Mariusz Kudelko, PhD., profesor, Akadémie hutnictví a hornictví v Krakově, fakulta managementu, katedra správy zaměstnanců (personnel management) a Obchodního práva (*Polsko*)

Dagmar Levická, PhD., profesor, Akadémie hutnictví a hornictví v Krakově, fakulta managementu, katedra správy zaměstnanců (personnel management) a Obchodního práva (*Polsko*)

Oleksandra Moskalenko, PhD., Doctor ekonomických věd, profesor, Státní vysoké školy “Kyjivská národní ekonomická univerzita jm. Vadima Het’mana” (*Ukrajina*)

Marina Polevaya, PhD., Doctor ekonomických věd, profesor, Finanční univerzita pod vládou Ruské federace (*Rusko*)

Sergey Polevoi, PhD., Doctor technických věd, profesor, Finanční univerzita pod vládou Ruské federace (*Rusko*)

Inna Riepina, PhD., Doctor ekonomických věd, profesor, Státní vysoké školy “Kyjivská národní ekonomická univerzita jm. Vadyma Het’mana” (*Ukrajina*)

Beata Stepen', PhD., Vedoucí business-studia pro absolventi Univerzity Vyšší Školy Ekonomické v Poznani (*Polsko*)

Stanislav Šidlo, PhD., profesor, Akadémie hutnictví a hornictví v Krakově, fakulta managementu, katedra řízení v energetice (*Polsko*)

Yurii Zajtsev, PhD., Doctor ekonomických věd, profesor, Státní vysoké školy “Kyjivská národní ekonomická univerzita jm. Vadima Het’mana” (*Ukrajina*)

### *Administrativní redaktor:*

Dilara Gadzhýieva, PhD (*Ukrajina*)

Časopis je indexovaný v mezinárodních scientometrických databázích Index Copernicus International Journals Master List: <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=46667>

## Editorial Policy

*The European Journal of Economics and Management* is international journal dedicated to topical issues of economy and management. The journal aims at publishing of high quality articles that may bring innovative and significant theoretical, conceptual, methodological and empirical contribution to relevant scientific fields. The journal works with anonymous peer-review system that verifies scientific quality of submitted articles.

*The European Journal of Economics and Management* has a particular interest in macroeconomic researches that may demonstrate promising ways of national economy development, but by no means restricts its interests to these spaces, welcoming any relevant contribution from and about different parts of the World.

*The European Journal of Economics and Management* accepts original materials which are not under consideration elsewhere at the time of submission and does not accept already published materials.

### *Editorial Committee:*

Natalya Andryeyeva, D. Sc. in Economic Science, Professor, main scientific specialist of the department of economic and ecological problems of seaside's regions, Institute of market, economic and ecological studies (*Ukraine*)

Artem Bardas, D. Sc. in Economic Science, Professor, Dnipro National University of Technology (*Ukraine*)

Anatoliy G. Goncharuk, D. Sc. in Economic Science, Professor, International Humanitarian University (*Ukraine*)

Igor Gutsal, D. Sc. in Economic Science, Professor, Ternopol National Economic University (*Ukraine*)

Natalia Iwaszczuk, dr hab., Professor, AGH University of Science and Technology, Faculty of Management, Head of the Department of Energy Administration (*Poland*)

Mariusz Kudelko, dr hab., Honoured Professor, AGH University of Science and Technology, Faculty of Management, Department of Personnel Administration and Economic Law (*Poland*)

Dagmara Lewicka, dr hab., Honoured Professor, AGH University of Science and Technology, Faculty of Management, Department of Personnel Administration and Economic Law (*Poland*)

Oleksandra Moskalenko, D.Sc. in Economic Science, Professor, State Higher Education Establishment "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman" (*Ukraine*)

Marina Polevaya, D.Sc. in Economic Science, Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation (*Russia*)

Sergey Polevoi, D.Sc. in Technical Science, Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation (*Russia*)

Inna Riepina, D.Sc. in Economic Science, Professor, State Higher Education Establishment "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman" (*Ukraine*)

Beata Stępień, Professor, Head of Postgraduate International Business Studies Poznan University of Economics (*Poland*)

Stanisław Szydło, dr hab., Professor, AGH University of Science and Technology, Faculty of Management, Department of Energy Administration (*Poland*)

Yurii Zaitsev, D.Sc. in Economic Science, Professor, State Higher Education Establishment "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman" (*Ukraine*)

### *Administrative Editor:*

Dilara Gadzhyieva, PhD (*Ukraine*)

The Journal is indexed in the Index Copernicus International Journals Master List:  
<https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=46667>

---

EVROPSKÝ ČASOPIS EKONOMIKY A MANAGEMENTU

Evidenční číslo: MK ČR E 22310

Vydavatel: BEROSTAV DRUŽSTVO

Adresa: Vlastislavova 562/15, 140 00, Praha 4 – Nusle

<http://eujem.cz>

**Table of contents****INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS AND GOVERNANCE  
BY NATIONAL ECONOMY**

Alina Polukhina, STATUS OF PATENT ATTORNEYS UNDER THE LEGISLATION  
OF UKRAINE ..... 5

Tetyana Konstantynova, Tetyana Svystun, COMMERCIALIZATION  
OF INTELLECTUAL PROPERTY OBJECTS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS:  
PROBLEM ASPECTS ..... 10

Oksana Kostiuhenko, Nataliia Baldych, LEGALIZATION OF GAMBLING IN UKRAINE:  
HOW TO PREVENT NEGATIVE MANIFESTATIONS..... 15

**MANAGEMENT IN ECONOMIC SECTORS AND REGIONS**

Svitlana Sannikova, Nataliia Yashkina, Oleksandra Ivanova, USE OF MODERN PLANNING  
TOOLS AS A NECESSARY COMPONENT OF FORMATION OF SALES STRATEGY  
OF DAIRY INDUSTRIES ..... 26

**ECONOMIC AND MANAGEMENT IN ENTERPRISES**

Anastasiia Huzenko, THEORETICAL AND METHODOLOGICAL SUPPORT  
OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE ..... 36

REQUIREMENTS TO MANUSCRIPTS (in Czech) ..... 44

REQUIREMENTS TO MANUSCRIPTS (in English) ..... 50

# INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS AND GOVERNANCE BY NATIONAL ECONOMY

DOI: 10.46340/eujem.2021.7.5.1

**Alina Polukhina, PhD in Political Science**

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-3475-448X>

## STATUS OF PATENT ATTORNEYS UNDER THE LEGISLATION OF UKRAINE

**Аліна Полухіна, к. політ. н.**

## СТАТУС ПАТЕНТНИХ ПОВІРЕНИХ ЗА ЗАКОНОДАВСТВОМ УКРАЇНИ

The article is devoted to the status of patent attorneys under the legislation of Ukraine. The analysis of the status of a patent attorney was carried out by studying the legislation of Ukraine and scientific works on this topic.

In the course of the study, the patent attorney was considered as a representative in the field of intellectual property, providing a range of services to the customer on a professional basis. The significant role of representatives in the field of intellectual property on the world stage was noted. The history of the establishment of the institute of patent attorneys in Ukraine is analyzed. The article reveals the requirements for candidates for representatives in matters of intellectual property, discloses the rights and obligations of a patent attorney. The procedure for attestation of a patent attorney in accordance with Ukrainian legislation is investigated, innovations of recent years are noted. Particular attention is focused on the fact that the state does not oblige to use the services of a patent attorney. However, given the complex nature of patent documents and the need for specialized legal knowledge, in particular for drafting claims, it is strongly recommended that you seek legal advice from a competent patent specialist in preparing a patent application. In addition, the legislation of many countries (and Ukraine in particular) requires that the applicant, if his usual place of residence or main place of business is outside the country, be represented by an attorney or agent admitted to practice in that country.

The list of services of a patent attorney during the patent validity period is analyzed. The activity of representatives of the sphere of intellectual property in Ukraine in our days has been studied. The desire to modernize the sphere of intellectual law in Ukraine with an emphasis on international experience is noted.

**Keywords:** patent attorney, representation in intellectual property matters, intellectual property, patent services.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день будь-яка діяльність в сфері інтелектуальної власності немислима без сприяння патентних повірених, що надають широкий спектр фахових консультацій та послуг своїм клієнтам на всіх етапах життєвого циклу того чи іншого об'єкта інтелектуальної власності – винаходу, корисної моделі, промислового зразку, товарного знаку, фірмового найменування і тощо. Діяльність повірених настільки важлива, що кожна країна приймає окремий закон про їхню роботу. Від рівня професіоналізму патентних повірених залежить належний захист об'єкта інтелектуальної власності та терміни отримання охоронних документів.

У світі вже протягом певного часу переважна більшість заявників отримує права на об'єкти інтелектуальної власності за допомогою патентних повірених. В Україні ж даний інститут на даний момент перебуває на стадії активного розвитку. Питання правового статусу патентних повірених в Україні не раз обговорювалося в роботах багатьох вчених, які у свою чергу наголошують на необхідності та важливості існування патентних повірених в Україні.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням інституту патентних повірених займалися вчені в сфері інтелектуальної власності, зокрема Ю. Канарик, Г. Огнев'юк, О. Орлюк, О. Чомахашвілі, Н. Якріна та інші.

**Метою статті** є дослідження статусу патентних повірених за законодавством України. Дослідження здійснюється на основі аналізу чинних нормативно-правових актів, що регулюють правовий статус патентних повірених в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Патент являє собою юридично-технічний охоронний документ, який видається від імені країни та забезпечує протягом терміну своєї дії правової охорони на об'єкт науково-технічної творчості (винахід, корисну модель, промисловий зразок тощо).

Отримання патенту на який-небудь вид інтелектуальної власності є складним і досить трудомістким процесом. Для того щоб узаконити свої авторські права та забезпечити захист винаходу або корисної моделі, необхідно правильно оформити проект і всі інші папери. Зробити це досить складно, особливо без наявності спеціальної освіти та знайомства з законодавчою базою. Особливі труднощі виникають у випадках, коли особа, яка оформляє папери на патент, не є резидентом країни. Для вирішення даних питань в світі давно існує практика регулювання відносин між національними органами інтелектуальної власності та заявниками через спеціальних представників, які є вузькими спеціалістами і мають конкретну спеціалізацію (можливо кілька спеціалізацій).

У сучасній практиці патентний повірений – це особа, що має необхідну кваліфікацію в галузі інтелектуальної власності та має право представництва від імені третіх осіб перед державним відомством з охорони інтелектуальної власності (патентним відомством)<sup>1</sup>.

Україна перейняла досвід інших країн, законодавчо закріпивши патентних повірених в Україні. Патентні повірені все частіше виступають представниками в справах інтелектуальної власності, хоч чинне законодавство не зобов'язує користуватися їх послугами в обов'язковому порядку.

Патентний повірений є юристом, що має високу кваліфікацію і величезний досвід роботи з усім, що стосується інтелектуальної власності. Даний фахівець повинен вести справу за заявкою на патент від імені свого клієнта. Таким чином патентний повірений є законним представником заявника в сфері інтелектуальної власності та веде справи з національним органом інтелектуальної власності – Державним підприємством «Український інститут інтелектуальної власності».

В цілому, кожен резидент України може самостійно звернутися до органу з питань інтелектуальної власності. Однак потрібно розуміти, що у разі виявлення в проекті будь-яких помилок або недоробок, національний орган з питань інтелектуальної власності відмовить у видачі патенту без повернення сплаченого мита. Найбільш раціональним варіантом для попередження таких ситуацій буде звернути до професіонала, який візьме на себе всі турботи з оформлення торговельної марки або винаходу.

Інститут патентних повірених в Україні виник разом із ринком інтелектуальної власності, а саме – у 1992 році та активно розвивається і до сьогодні. Так, за офіційними даними, тільки на період 2020-2021 рр. до Укрпатенту надійшло понад 7000 запитів<sup>2</sup>. При цьому кількість заявок, поданих через патентних повірених, неухильно зростає. З огляду на те, що вітчизняна економіка орієнтована на інновації, потреба в послугах патентних повірених буде зростати і в майбутньому.

Що стосується юридичних осіб, які мають реєстрацію за межами України, а також приватних осіб, які не є резидентами, то вони можуть співпрацювати з Укрпатентом тільки через патентних повірених.

Правовий статус патентного повіреного визначений чинним законодавством.

Згідно Положенню про представників у справах інтелектуальної власності (патентних повірених), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 10.08.1994 р., № 545 (зі змінами) атестацію та реєстрацію патентних повірених здійснює Держпатент. Для проведення цієї роботи голова Держпатенту утворює атестаційну та апеляційну комісії. Атестаційна комісія затверджує порядок проведення кваліфікаційних екзаменів, екзаменаційні завдання, призначає екзаменаторів, приймає рішення про допуск осіб, які мають намір займатися діяльністю патентних

<sup>1</sup> Орлюк, О. (2018). До питання про вдосконалення нормативно-правового забезпечення діяльності патентних повірених в Україні. *Теорія і практика інтелектуальної власності*, 5, 63-74.

<sup>2</sup> Державне підприємство «Український інститут інтелектуальної власності». <<https://ukrpatent.org/uk>>. (2021, вересень, 10).

повірених до екзаменів та їх атестацію<sup>1</sup>. Цей документ є основним регулюючим нормативно-правовим актом в діяльності патентних повірених. Зокрема, саме він забороняє іншим особам йменувати себе патентними повіреними, визначає права і обов'язки повірених, порядок атестації на заняття діяльністю патентного повіреного.

Так, Положення визначає ряд вимог до бажаючих отримати статус патентного повіреного:

- наявність громадянства України;
- постійне проживання на території України;
- повної вищої освіти, а також наявність окремого повної вищої освіти в сфері охорони інтелектуальної власності;
- наявність не менше, ніж п'ятирічного досвіду практичної роботи в сфері охорони інтелектуальної власності;
- складання кваліфікаційного іспиту, атестації та отримання свідоцтва на право займатися своєю діяльністю патентного повіреного.

Міністерством економічного розвитку і торгівлі України 19 липня 2019 року було видано указ № 1241 «Про затвердження положень з питань атестації представників у справах інтелектуальної власності (патентних повірених) та ведення державного реєстру представників у справах інтелектуальної власності (патентних повірених)», замінивши собою застарілий Порядок атестації представників у справах інтелектуальної власності (патентних повірених) затверджений наказом Міністерства освіти і науки від 25 липня 2006 року № 556<sup>2</sup>. Дане Положення регулює порядок атестації патентних повірених в Україні.

Положення визначає атестаційну комісію, як постійно діючий колегіальний консультативно-дорадчий орган у складі 9 осіб, які є незалежними і мають рівні права в прийнятті рішень, керуючись принципами законності, об'єктивності, відкритості, гласності та колегіальності.

Головним нововведенням поточної версії Положення є можливість кандидата у патентні повірені заявити мотивований відвід члену атестаційної комісії, якщо вважає, що член комісії прямо або опосередковано зацікавлений в результаті атестації його як патентного повіреного.

Атестацію патентних повірених умовно можна поділити на три етапи: етап подачі документів, етап проходження кваліфікаційних екзаменів, який в свою чергу ділиться на тестування і вирішення практичних завдань та етап оскарження результатів (є необов'язковим).<sup>3</sup> Інформація про дату, час і місце проведення кожного з етапів кваліфікаційних іспитів оголошується на офіційному веб-сайті Міністерства розвитку економіки не пізніше ніж за п'ять робочих днів до їх початку.

Кандидати, що пройшли процедуру атестації та отримали свідоцтво, отримують право на заняття діяльністю патентного повіреного після внесення їх до спеціального державного реєстру. Відповідно до даних Державного реєстру представників у питаннях інтелектуальної власності (патентних повірених), за станом на 10.10.2021 зареєстровано 514 представників, що надають свої послуги в сфері охорони прав інтелектуальної власності<sup>4</sup>.

Так можна виділити за патентним повіреним принцип незалежності під час виконання професійних обов'язків. Форма діяльності фахівця в сфері інтелектуальної власності може бути як індивідуальною, так і у співпраці з патентним бюро, фірмою тощо.

Подібний підхід відповідає міжнародній практиці, адже законодавство частини європейських країн передбачає таку структуру відносин, для якої характерні як самостійні представники у справах інтелектуальної власності, так і ті, що входять до складу підприємств. Приміром, законодавство Німеччини, крім незалежних патентних повірених, регламентує діяльність патентних асесорів,

<sup>1</sup> Постанова про затвердження Положення про представників у справах інтелектуальної власності (патентних повірених) 1997 (Кабінет Міністрів України). Офіційний сайт Верховної Ради України. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/938-97-%D0%BF#Text>> (2021, вересень, 11).

<sup>2</sup> Наказ про затвердження положень з питань атестації представників у справах інтелектуальної власності (патентних повірених) та ведення державного реєстру представників у справах інтелектуальної власності (патентних повірених) 2019 (Міністерство економічного розвитку і торгівлі України). Офіційний сайт Верховної Ради України. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0919-19#Text>> (2021, вересень, 10).

<sup>3</sup> Канарик, Ю. (2019). Правове регулювання процедури атестації патентних повірених в Україні. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Юридичні науки". <<https://www.inter-nauka.com/issues/law2019/8/5370>> (2021, вересень, 10).

<sup>4</sup> Відомості з Державного реєстру представників у справах інтелектуальної власності (патентних повірених). <[https://sis.ukrpatent.org/uk/services/patent\\_attorneys/](https://sis.ukrpatent.org/uk/services/patent_attorneys/)> (2021, вересень, 15).

які пройшли відповідну атестацію, але надають патентні послуги не самостійно чи у складі спеціалізованих патентних організацій (фірм), а вступаючи у трудові відносини з підприємствами<sup>1</sup>. Орієнтуючись на зарубіжний досвід, вітчизняні науковці пропонували вдосконалити регулювання форм діяльності патентних повірених, розмежувавши тих, що є незалежними в організації своєї праці, та тих, що працюють за наймом<sup>2</sup>.

Патентні повірені отримують право на здійснення представництва на професійній основі відносно окремих чи всіх об'єктів інтелектуальної власності. Особливостями діяльності патентного повіреного з охорони прав на винаходи є складання формули й опису винаходу, що за змістом полягає в наданні технічним умовам правової форми. Відносно промислових зразків завданням патентного повіреного є втілення ідеї, запропонованої заявником, у формалізований письмовий документ – заявку, з урахуванням усіх вимог до її оформлення<sup>3</sup>.

У випадку запатентованого винаходу патентне законодавство гарантує, що відомості, які стали відомі суспільству в зв'язку з патентуванням винаходу, не можуть бути використані для виробництва тощо без дозволу власника запатентованого винаходу, тому опублікування винаходу, який запатентовано, звичайно не становить ніякого ризику для власника патенту.

Важливою сферою діяльності патентного повіреного у період дії патенту є протидія порушенням. Власник патенту має можливість, у випадку порушення його прав, вимагати в судовому порядку прийняття однієї або більше з наступних постанов: 1) щоб порушник припинив свої дії; 2) щоб порушник відшкодував збитки, завдані власнику патенту; 3) щоб порушник був покараний<sup>4</sup>.

Ведення справ за дорученням клієнта патентними повіреними має на увазі збереження конфіденційності, нерозголошення третім особам інформації у справах без дозволу клієнта, а також попередження клієнта про можливий «конфлікт інтересів».

Україна поступово модернізує своє законодавство, в тому числі і патентне. Так, 16 серпня 2020 року набули чинності Закон України № 816-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформи патентного законодавства» і № 815-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення охорони і захисту прав на торговельні марки і промислові зразки і боротьби з патентними зловживаннями», які значно розширили перелік прав і обов'язків суб'єктів прав на винаходи.

**Висновки з дослідження.** Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що інститут представництва в питаннях інтелектуальної власності є важливим елементом функціонування всієї сфери інтелектуальної власності в Україні. Патентний повірений виступає «ланкою в ланцюзі» між національними та іноземними заявниками і патентним відомством (уповноваженим органом і експертною організацією). Щоб ланка була надійною, держава в особі уповноваженого органу створила систему атестації, ведення Державного Реєстру патентних повірених та їх контролю. Модернізація законодавства в сфері інтелектуальної власності є як ніколи актуальною і триває в наші дні.

Важливу роль в удосконаленні українського законодавства може зіграти міжнародний досвід.

## References:

1. *Vidomosti z Derzhavnoho reiestru predstavnykh u spravakh intelektualnoi vlasnosti (patentnykh povirenykh)* [Information from the State Register of Intellectual Property Representatives (Patent Attorneys)]. <[https://sis.ukrpatent.org/uk/services/patent\\_attorneys/](https://sis.ukrpatent.org/uk/services/patent_attorneys/)> (2021, September, 15). [in Ukrainian].
2. *Derzhavne pidpriemstvo «Ukrainskyi instytut intelektualnoi vlasnosti»* [State Enterprise "Ukrainian Institute of Intellectual Property"]. <<https://ukrpatent.org/uk/>>. (2021, September, 10). [in Ukrainian].
3. Kanaryk, Yu. (2019). *Pravove rehulivannia protsedury atestatsii patentnykh povirenykh v Ukraini* [Legal regulation of the procedure for certification of patent attorneys in Ukraine]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: "Iurydychni nauky"* [International scientific journal "Internauka". Series: "Legal Sciences"]. <<https://www.inter-nauka.com/issues/law2019/8/5370>> (2021, September, 10). [in Ukrainian].

<sup>1</sup> Яркіна, Н. (2017). Патентні повірені як суб'єкти представницьких відносин у сфері використання інтелектуальної власності. *Інноваційна система та інформаційні технології в сучасній науці*. Київ, 218-222.

<sup>2</sup> Огнев'юк, Г. (2010). Особливості правового статусу патентних повірених за законодавством України та деяких зарубіжних країн: порівняльно-правовий аналіз. <<http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/23708/55-Ognebyuk.pdf?sequence=1>>. (2021, вересень, 12).

<sup>3</sup> Огнев'юк, Г. (2010). *Представник у справах інтелектуальної власності (патентний повірений) як суб'єкт цивільно-правових відносин*: автореферат дисертації кандидата юридичних наук. Київ.

<sup>4</sup> Чомахашвілі, О. (2017). Правовий статус патентного повіреного. *Вісник НТУУ «КПІ» Політологія. Соціологія. Право, 3/4(35/36)*. <<http://visnyk-ppsp.kpi.ua/article/view/152808/151870>>. (2021, вересень, 10).



4. *Nakaz pro zatverdzhennia polozhen z pytan atestatsii predstavnykiv u spravakh intelektualnoi vlasnosti (patentnykh povirenykh) ta vedennia derzhavnoho reiestru predstavnykiv u spravakh intelektualnoi vlasnosti (patentnykh povirenykh) 2019* [Order on approval of regulations on attestation of intellectual property representatives (patent attorneys) and maintenance of the state register of intellectual property representatives (patent attorneys) 2019] (Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy) [(Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine)]. *Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy* [Official site of the Verkhovna Rada of Ukraine]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0919-19#Text>> (2021, September, 10). [in Ukrainian].
5. Ohneviuk, H. (2010). *Osoblyvosti pravovoho statusu patentnykh povirenykh za zakonodavstvom Ukrainy ta deiakyykh zarubizhnykh krain: porivnialno-pravovyi analiz* [Features of the legal status of patent attorneys under the laws of Ukraine and some foreign countries: a comparative legal analysis]. <<http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/23708/55-Ognebyuk.pdf?sequence=1>>. 2010 227-232.> (2021, September, 12). [in Ukrainian].
6. Ohneviuk, H. (2010). *Predstavnyk u spravakh intelektualnoi vlasnosti (patentnyi povirenyi) yak subiekt tsyvilno-pravovykh vidnosyn: avtoreferat dysertatsii kandydata yurydychnykh nauk* [Representative in matters of intellectual property (patent attorney) as a subject of civil law relations: abstract of thesis of PhD of legal sciences]. Kyiv. [in Ukrainian].
7. Orliuk, O. (2018). Do pytan'nia pro vdoskonalennia normatyvno-pravovoho zabezpechennia diialnosti patentnykh povirenykh v Ukraini [On the issue of improving the regulatory and legal support of patent attorneys in Ukraine]. *Teoriia i praktyka intelektualnoi vlasnosti* [Theory and practice of intellectual property], no. 5, 63-74. [in Ukrainian].
8. *Postanova pro zatverdzhennia Polozhennia pro predstavnykiv u spravakh intelektualnoi vlasnosti (patentnykh povirenykh) 1997* [Resolution on Approval of the Regulations on Intellectual Property Representatives (Patent Attorneys) 1997] (Kabinet Ministriv Ukrainy) [(Cabinet of Ministers of Ukraine)]. *Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy* [Official site of the Verkhovna Rada of Ukraine]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/938-97-%D0%BF#Text>> (2021, September, 11). [in Ukrainian].
9. Chomakhashvili, O. (2017). Pravovyi status patentnoho povirenoho [Legal status of a patent attorney]. *Visnyk NTUU «KPI» Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo* [Bulletin of NTUU "KPI" Political Science. Sociology. Right], no. 3/4(35/36). <<http://visnyk-ppsp.kpi.ua/article/view/152808/151870>> (2021, September, 10). [in Ukrainian].
10. Yarkina, N. (2017). Patentni povireni yak subiekty predstavnytskykh vidnosyn u sferi vykorystannia intelektualnoi vlasnosti [Patent attorneys as subjects of representative relations in the field of intellectual property use]. *Innovatsiina systema ta informatsiini tekhnolohii v suchasni nautsi* [Innovative system and information technologies in modern science]. Kyiv, 218-222. [in Ukrainian].

DOI: 10.46340/eujem.2021.7.5.2

**Tetyana Konstantynova, PhD in Economics**

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6191-1831>

*Odesa National Academy of Food Technologies, Ukraine*

**Tetyana Svystun, PhD in Economics**

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7214-6963>

*Odesa National Academy of Food Technologies, Ukraine*

## COMMERCIALIZATION OF INTELLECTUAL PROPERTY OBJECTS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: PROBLEM ASPECTS

**Тетяна Константинова, к. е. н.**

**Тетяна Свистун, к. е. н.**

*Одеська національна академія харчових технологій, Україна*

## КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ У ЗВО: ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ

The basis for sustainable economic growth in the countries of the modern world is technological change and innovation. The role of universities in the innovative development of society has been increasing in recent years, in particular, by an increase in the number of intellectual property objects registered by universities and income from their use. However, against the background of the positive changes that have taken place in the economy in recent years, it indicates that national trends do not always correspond to global trends. It is determined that there are problems of legal regulation, increasing the commercial attractiveness and organization of patenting of intellectual property, which are developed within the HEI.

The purpose of the article is to study some problematic aspects of the commercialization of intellectual property in the system of higher education institutions.

Research results and proposals. It is noted that the Ukrainian experience of commercialization of intellectual property objects of HEI is characterized mainly by the lack of normative-legal and organizational regulation of normative-legal aspects of HEI in the field of intellectual property and legislative consolidation of rights to use intellectual property. Priority should also be given to creating incentives for start-up companies. In addition, it is necessary to harmonize and implement the budget and tax legislation of Ukraine with the European one, so that there was an opportunity for active and effective use of budget funds in programs to stimulate intellectual (innovative) activities of HEI. Also, the joint coordinated actions of the free economic zones themselves, the relevant state bodies can lead to the implementation of the results of intellectual activity created in the free economic zones, in industrial production and obtaining the economic effect of their use.

**Keywords:** intellectual property, objects of intellectual property, higher education institutions (HEI), university, commercialization.

**Постановка проблеми.** Світовий досвід свідчить, що визначальною детермінантою економічного росту виступає інноваційна діяльність, впровадження результатів інтелектуальної власності. Концептуальна важливість ролі інтелектуальної власності в інноваційній політиці визнається як на рівні міжнародних інститутів, так і на рівні національних політик<sup>1</sup>. Сучасні інвестиційні ризики в умовах пандемії Covid-19, що з великою вірогідністю може призвести до повної або часткової нереалізації основних цілей, в нашому випадку, прибуток та/або соціальний ефект у результаті інтелектуальної діяльності у закладах вищої освіти (далі – ЗВО). Глобалізаційні виклики

<sup>1</sup> Орлюк, О. (2019). Освіта з інтелектуальної власності у системі вищої освіти України: проблеми та завдання. *Теорія і практика інтелектуальної власності*, 6, 148-162.

переконаливо наголошують на значній ролі у формуванні інноваційної політики саме ЗВО, а найбільш дієвим та ефективним механізмом впровадження результатів науково-дослідницької діяльності – їх комерціалізація. Також варто підкреслити, що економічна ефективність завжди розглядалася як один з показників управління інтелектуальною власністю, але зараз цей показник – першочерговий. З одного боку, кризові явища, зростання інвестиційних ризиків, скорочення бюджетного фінансування вимагають від ЗВО фінансових результатів у всіх сферах діяльності, а з іншого боку, напрацювання університету, включаючи моделі розпорядження інтелектуальними правами ЗВО створюють для цього сприятливі умови.

Актуальність дослідження зумовлюється ще тим, що сучасні умови підштовхнули систему вищої освіти до зростання використання цифрових технологій у навчанні та науково-дослідній роботі, запровадження дистанційного навчання. Також існують проблеми нормативно-правового регулювання, підвищення комерційної привабливості та організації патентування об'єктів інтелектуальної власності, що розроблені у межах ЗВО, потребують подальшого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питаннями та проблемами комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності у ЗВО займалися наступні автори: В. Денисюк, А. В. Єременко, С. Є. Захаров, О. Кам'янська, О. М. Маринець, О. Чумаченко, О. Орлюк, Г. В. Руда та ін.

**Метою статті** є дослідження окремих проблемних аспектів комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності у системі ЗВО.

**Виклад основного матеріалу.** Безсумнівно ЗВО відіграють важливу роль для інноваційної політики не лише як джерело інтелектуальної власності, але і як організація підтримки інноваційного бізнесу, які стимулюють зростання інноваційних підприємств<sup>1</sup>.

На офіційному сайті ДП «Український інститут інтелектуальної власності» розміщені матеріали та каталоги державної реєстрації інтелектуальної власності, проаналізовано Бюлетені «Авторське право та суміжні права» за 2020-2021 роки та визначено, що з запровадженням дистанційного навчання, все більше науково-педагогічних працівників розпочали реєструвати свої авторські права на інтелектуальну власність<sup>2</sup>. Розглядаючи питання та проблемні аспекти комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності ЗВО слід враховувати нормативно-правові та організаційні аспекти. До окремих нормативно-правових механізмів комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності ЗВО належать: закріплення правового статусу державних наукових фондів та грантового фінансування<sup>3</sup>; фінансування на поворотній основі (наприклад, національний кредит, кредити міжнародних фінансово-кредитних інститутів, комерційних банків та ін.)<sup>4</sup>, співфінансування; приватно-державне партнерство; бюджетне законодавство. До організаційних механізмів можна віднести: інноваційну діяльність шляхом створення вигідних умов для всіх суб'єктів, незалежно від форм власності підприємств і видів фінансування; збір найактуальніших винаходів українських авторів для подальшої комерціалізації; ввести державне статистичне спостереження у ЗВО щодо створення ними нових винаходів, промислових зразків і т.п.; механізми підвищення активності патентування об'єктів інтелектуальної власності; державне партнерство з ЗВО; розвиток малого інноваційного підприємництва; поетапне створення національної мережі комерціалізації та трансферу технологій і інновацій<sup>5</sup>.

Статистика УКРПАТЕНТу показує динаміку ЗВО за 2017-2021 рр. з найвищою винахідницькою активністю (див. табл. 1). Варто відзначити, що показники визначають найбільш активними протягом 2017-2021 рр. були організації, підпорядковані Міністерству освіти і науки України та Міністерству охорони здоров'я України<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Руда, Г.В., Маринець, О.М. (2012). *Проблеми комерціалізації інтелектуальної власності університетів*. <29-Ruda-198-203.pdf (lp.edu.ua)>. (2021, вересень, 20).

<sup>2</sup> Див.: Офіційний сайт ДП «Український інститут інтелектуальної власності» (2021). *УКРПАТЕНТ* <<https://ukrpatent.org/uk/articles/bulletin-copyright>>. (2021, Вересень, 20).

<sup>3</sup> Захаров, С. Є. (2007). *Розвиток механізмів державного управління інтелектуальною промисловою власністю у контексті інноваційного розвитку регіону*. Запоріжжя.

<sup>4</sup> Кам'янська, О., Чумаченко, О. (2010). Комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності ВНЗ. *Економічний аналіз*, 7, 48-50.

<sup>5</sup> Денисюк, В. (2006). Комерціалізація результатів науково-дослідних робіт: проблеми і перспективи. *Вісник НАН України*, 5, 39-52.

<sup>6</sup> Див.: Показники діяльності Державної служби інтелектуальної власності України та Державного підприємства «Український інститут промислової власності» за I півріччя 2021 р. (2021). *Промислова власність в цифрах*. Київ.

Динаміка винахідницької активності ЗВО за 2017-2021 рр.<sup>1</sup>

Заклади освіти з найвищою винахідницькою активністю  
(кількість заявок на винаходи і корисні моделі від національних заявників)  
у I півріччі 2017–2021 рр.

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Усього за закладами освіти</b>	<b>2 478</b>	<b>2 907</b>	<b>2 995</b>	<b>1 161</b>	<b>1 171</b>
Державний вищий навчальний заклад «Тернопільський державний медичний університет імені І.Я. Горбачевського Міністерства охорони здоров'я України»	86	100	137	154	170
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля	28	17	9	13	33
Вінницький національний технічний університет	83	108	44	36	30
Національний університет «Львівська політехніка»	33	40	39	27	29
Національний університет цивільного захисту України	27	41	46	11	28
Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет»	50	52	43	13	27
Полтавська державна аграрна академія	11	15	20	8	26
Дніпровський державний аграрно-економічний університет	5	2	6	9	26
Національний університет біоресурсів і природокористування України	96	112	77	21	25
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна	11	18	28	18	25
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	47	36	111	27	24
Уманський національний університет садівництва	27	32	26	6	22
Український державний університет залізничного транспорту	9	7	8	–	22
Національна металургійна академія України	10	36	13	9	21
Державний вищий навчальний заклад «Криворізький національний університет»	29	13	21	7	21
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»	27	12	9	7	18
Державний вищий навчальний заклад «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»	34	30	22	11	18
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова	18	10	26	–	17
Центральноукраїнський національний технічний університет	21	14	24	15	17
Одеська національна академія харчових технологій	71	78	54	24	17
Луцький національний технічний університет	14	16	15	5	17
Національний фармацевтичний університет	38	34	43	15	16
Інші	1 703	2 084	2 174	725	522

Проте існують стримуючі фактори комерціалізації інтелектуальної власності ЗВО: «слабка ринкова орієнтація науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (далі – НДДКР) університетів виникає в результаті виконання переважної кількості НДДКР за відсутності ринку збуту та конкретних споживачів на їх використання та достатнього досвіду щодо підготовки результатів НДДКР, як бізнес-пропозицій для подальшої комерціалізації; низький ступінь завершеності розробок, пов'язаний з тим, що з кожним роком відбувається значне скорочення замовлень на проведення наукових досліджень і розробок з боку підприємств; велика кількість комплексних цільових та науково-технічних програм не достатньо фінансується з Державного

<sup>1</sup> Див.: Показники діяльності Державної служби інтелектуальної власності України та Державного підприємства «Український інститут промислової власності» за I півріччя 2021 р. (2021). *Промислова власність в цифрах*. Київ.

бюджету; особливості оподаткування і бюджетного обліку в університетах; обмежені можливості університету з ведення підприємницької діяльності через недосконалість нормативно-правової бази»<sup>1</sup>. Л. А. Подимова доречно виокремлює наступні проблеми комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності: кадрова проблема: відсутні необхідні маркетингові навички і висококваліфіковані фахівці з питань інтелектуальної власності. Особливу роль в удосконаленні комерціалізації інтелектуальної власності відіграє формування якісної системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрового складу. Так на сьогоднішній день, згідно з даними національного органу інтелектуальної власності – Державному підприємству «Український інститут інтелектуальної власності» (Укрпатент), в Україні діє 514 патентних повірених<sup>2</sup> – фахівців, які мають необхідну кваліфікацію в сфері інтелектуальної власності, які мають право представництва від імені третіх осіб перед патентним відомством. Даний показник не є найнижчим, але свідчить про недостатній рівень розвитку сфери інтелектуальної власності в Україні, в порівнянні з більш розвиненими країнами. Крім того, низка авторів відзначає підвищений рівень вимог до кандидатів на посаду патентного повіреного, що так само в свою чергу негативно відображається на збільшенні кадрового складу фахівців в даній сфері<sup>3</sup>.

Також однією з головних проблем є те, що не у всіх ЗВО є висококваліфіковані фахівці, які спроможні здійснити аудит для виявлення об'єктів інтелектуальної власності з метою її подальшої комерціалізації і оформити охоронні документи відповідно до чинного законодавства<sup>4</sup>; відсутність баз даних, що дозволять простежувати та доповнювати ринок потенційних покупців та продавців; проблематичність оцінювання реальної ринкової вартості об'єктів інтелектуальної власності ЗВО, незважаючи на існуючі методи оцінки (Постанова Кабінету Міністрів України від 03.10.2007 року № 1185 «Про затвердження Національного стандарту» № 4 «Оцінка майнових прав інтелектуальної власності»<sup>5</sup>).

У зарубіжній практиці доходи ЗВО від комерціалізації інтелектуальної власності можуть розподілятися наступним чином: доходи розподіляються між університетом і розробниками порівну; розподіл доходів здійснюється в кожному випадку індивідуально; розробники отримують від 30 до 50% доходу, 20% – підрозділ по комерціалізації інтелектуальної власності, інше – університет; розробники отримують від 40 до 60% доходу, 10-15% – підрозділ по комерціалізації інтелектуальної власності та решту – університет; доходи розподіляються в такому співвідношенні: 50% надходить розробникам, 20% – структурному підрозділу розробників і 30% – до бюджету університету. Зустрічаються і виключення із загальних правил<sup>6</sup>. Зокрема, політикою Оксфордського університету передбачено, що якщо працівники беруть участь в капіталі спін-офф компанії, то прийнята в університеті система розподілу ліцензійних платежів до них не застосовується.

Показово, що в Україні ЗВО переважно не отримують доходів від комерціалізації інтелектуальної власності, так як система комерціалізації в нашій країні погано регулюється, тому і порядок розподілу доходів від комерціалізації інтелектуальної власності дотепер не визначений.

**Висновки.** Отже, підсумовуючи вищевикладене, варто відзначити, що український досвід комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності ЗВО характеризується переважно відсутністю

<sup>1</sup> Руда, Г.В., Маринець, О.М. (2012). *Проблеми комерціалізації інтелектуальної власності університетів* <29-Ruda-198-203.pdf (lp.edu.ua)>. (2021, вересень, 20).

<sup>2</sup> Див.: Офіційний сайт ДП «Український інститут інтелектуальної власності» (2021). *УКРПАТЕНТ*. <<https://ukrpatent.org/uk/articles/bulletin-copyright>>. (2021, Вересень, 20).

<sup>3</sup> Канарик, Ю. С., Мазій, В. С. (2019). Правове регулювання процедури атестації патентних повірених в Україні. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Юридичні науки"*.

<<https://www.inter-nauka.com/issues/law2019/8/5370>>; Чомахашвілі, О. Ш. (2017). Правовий статус патентного повіреного. *Вісник НТУУ «КПІ» Політологія. Соціологія. Право, 3/4 (35/36)*.

<<http://visnyk-ppp.kpi.ua/article/view/152808/151870>>.

<sup>4</sup> Подимова, Л.А. (2012). Проблеми комерціалізації інтелектуальної власності в ВНЗ.

*Вісник Чернігівського державного технологічного університету Серія "Економічні науки"*.

<<https://economic-vistnic.stu.cn.ua/index.pl?task=arcls&id=194>>. (2021, вересень, 09).

<sup>5</sup> Див.: *Постанова про затвердження Національного стандарту № 4 «Оцінка майнових прав інтелектуальної власності» 2007* (Кабінет Міністрів України). Офіційний сайт Верховної Ради України.

<<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1185-2007-%D0%BF#Text>> (2021, вересень, 19).

<sup>6</sup> USRF (2012). Коммерциализация университетских разработок. *HSE*.

<[https://www.hse.ru/data/2013/08/05/1291006952/Коммерциализация\\_университетских\\_разрабо..интеллектуальной\\_собственности.pdf](https://www.hse.ru/data/2013/08/05/1291006952/Коммерциализация_университетских_разрабо..интеллектуальной_собственности.pdf)>. (2021, вересень, 27).

нормативно-правового та організаційного урегулювання нормативно-правових аспектів діяльності ЗВО у сфері інтелектуальної власності та законодавчого закріплення за ними прав на використання об'єктів інтелектуальної власності, що створені за державні кошти. Також має бути визначений пріоритет створення стимулів для start-up компаній. Окрім цього, варто гармонізувати та імплементувати бюджетне та податкове законодавство України із європейським, щоб була можливість активного та ефективного використання бюджетних коштів у програмах стимулювання інтелектуальної (інноваційної) діяльності ЗВО. Також спільні скоординовані дії самих ЗВО, відповідних державних органів можуть призвести до впровадження результатів інтелектуальної діяльності, що створюються у ЗВО, в промислове виробництво і отримання економічного ефекту від їх використання.

### References:

1. Denysiuk, V. (2006). Komertsializatsiia rezultativ naukovo-doslidnykh robot: problemy i perspektyvy [Commercialization of research results: problems and prospects]. *Visnyk NAN Ukrainy* [Bulletin of the NAS of Ukraine], 5, 39-52. [in Ukrainian].
2. Yeremenko, A.V. (2005). Problemy komertsializatsii intelektualnoi vlasnosti v umovakh internatsionalizatsii svitovoi ekonomiky [Problems of commercialization of intellectual property in the internationalization of the world economy]. *Aktualni problemy intelektualnoi vlasnosti* [Current issues of intellectual property]. <centr-k.com.ua>. (2021, September, 23). [in Ukrainian].
3. Zakharov, S. Ye. (2007). Rozvytok mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia intelektualnoiu promysloviu vlasnistiu u konteksti innovatsiinoho rozvytku rehionu [Development of mechanisms of state management of intellectual industrial property in the context of innovative development of the region]. *Zaporizhzhia*. [in Ukrainian].
4. Kamianska, O., Chumachenko, O. (2010). Komertsializatsiia ob'ektiv intelektualnoi vlasnosti VNZ [Commercialization of intellectual property of universities]. *Ekonomichnyi analiz* [Economic analysis], 7, 48-50. [in Ukrainian].
5. Kanaryk, Yu., Maziy, V.S. (2019). Pravove rehuliuвання protsedury atestatsii patentnykh povirenykh v Ukraini [Legal regulation of the procedure for certification of patent attorneys in Ukraine]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: "Iurydychni nauky"* [International scientific journal "Internauka". Series: "Legal Sciences"]. <<https://www.inter-nauka.com/issues/law2019/8/5370>> (2021, September, 19). [in Ukrainian].
6. USRF (2012). Kommertsyalyzatsiia unyversytetskykh razrabotok [Commercialization of university developments]. *HSE*. <[https://www.hse.ru/data/2013/08/05/1291006952/Коммерциализация\\_университетских\\_разрабо..\\_интеллектуальной\\_собственности.pdf](https://www.hse.ru/data/2013/08/05/1291006952/Коммерциализация_университетских_разрабо.._интеллектуальной_собственности.pdf)>. (2021, September, 27). [in Russian].
7. Orliuk, O. (2019). Osvita z intelektualnoi vlasnosti u systemi vyshchoi osvity Ukrainy: problemy ta zavdannia [Intellectual property education in the system of higher education of Ukraine: problems and tasks]. *Teoriia i praktyka intelektualnoi vlasnosti* [Theory and practice of intellectual property], 6, 148-162. [in Ukrainian].
8. Ofitsiynyi sait DP «Ukrainskyi instytut intelektualnoi vlasnosti» [Official site of The State Enterprise "Ukrainian Intellectual Property Institute"] (2021). *UKRPATENT* <<https://ukrpatent.org/uk/articles/bulletin-copyright>>. (2021, September, 20). [in Ukrainian].
9. Podymova, L.A. (2012). Problemy komertsializatsii intelektualnoi vlasnosti v VNZ [Problems of commercialization of intellectual property in universities]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu Seriya "Ekonomichni nauky"* [Bulletin of Chernihiv State Technological University Series "Economic Sciences"]. <<https://economic-vistnic.stu.cn.ua/index.pl?task=arcls&id=194>>. (2021, September, 09). [in Ukrainian].
10. *Postanova pro zatverdzhennia Natsionalnoho standartu № 4 «Otsinka mainovykh prav intelektualnoi vlasnosti», 2007* [Resolution on approval of the National Standard № 4 "Assessment of intellectual property rights"] (Kabinet Ministriv Ukrainy) [(Cabinet of Ministers of Ukraine)]. *Ofitsiynyi sait Verkhovnoi Rady Ukrainy* [Official site of the Verkhovna Rada of Ukraine]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1185-2007-%D0%BF#Text>> (2021, September, 19). [in Ukrainian].
11. *Promyslova vlasnist v tsyfrakh: Pokaznyky diialnosti Derzhavnoi sluzhby intelektualnoi vlasnosti Ukrainy ta Derzhavnoho pidpriemstva "Ukrainskyi instytut promyslovoi vlasnosti" za I pivrichchia 2021 r.* [Industrial property in figures: Performance indicators of the State Intellectual Property Service of Ukraine and the State Enterprise "Ukrainian Institute of Industrial Property" for the first half of 2021] (2021). Kyiv. [in Ukrainian].
12. Ruda, H.V., Marynets, O.M. (2012). *Problemy komertsializatsii intelektualnoi vlasnosti universytetiv* [Problems of commercialization of intellectual property of universities]. <29-Ruda-198-203.pdf (lp.edu.ua)>. (2021, September, 20). [in Ukrainian].
13. Chomakhashvili, O. (2017). Pravovyi status patentnoho povirenoho [Legal status of a patent attorney]. *Visnyk NTUU «KPI» Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo* [Bulletin of NTUU "KPI" Political Science. Sociology. Right], 3/4 (35/36). <<http://visnyk-ppsp.kpi.ua/article/view/152808/151870>> (2021, September, 19). [in Ukrainian].

DOI: 10.46340/eujem.2021.7.5.3

**Oksana Kostiuchenko**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2712-4308>*Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine***Nataliia Baldych, PhD in Public Administration**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1434-4299>*Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine*

## **LEGALIZATION OF GAMBLING IN UKRAINE: HOW TO PREVENT NEGATIVE MANIFESTATIONS**

**Оксана Костюченко****Наталія Балдич, к. н. з держ. упр.***Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна*

## **ЛЕГАЛІЗАЦІЯ АЗАРТНИХ ІГОР В УКРАЇНІ: ЯК ЗАПОБІГТИ НЕГАТИВНИМ ПРОЯВАМ**

In this article, the authors attempt to identify, study and compare the positive and negative consequences of legalization of gambling and found that the impact of gambling on society is both positive and negative and depends on a number of factors, including the environment, types of gambling available, as well as the effectiveness of public policy in the field of gambling regulation. Such research can be an essential basis for the development of an optimal model of fuses for possible negative manifestations of gambling. The relevance of this study is due to the fact that in Ukraine gambling has been outlawed for more than eleven years, due to which there was no natural development of the gambling business, neither in the legal field, nor in terms of social responsibility of the gambling industry. After the transition of the gambling business to the legal sphere of economic activity in the second half of 2020, the gambling market finally started working legally (however, the first licenses were granted to gambling industry entities in Ukraine only in early 2021). At the same time, this situation has caused increased public concern due to previous negative experiences, the widespread negative reputation of gambling and various doubts about the ability of the new law to become an effective guarantee of the safe operation of gambling for society. In order to provide answers to these and related questions, the authors analyzed the legally established environment for the operation of gambling in Ukraine and provided sound proposals for improving mechanisms aimed at preventing the negative manifestations of gambling. In particular, additional precautionary measures are proposed to increase the social responsibility of gambling organizers, which will serve as a reliable safeguard so that gambling as a form of entertainment does not become a threat to the safety and well-being of citizens.

**Keywords:** gambling business, gambling, legalization of gambling business, legalization of gambling, prohibition of gambling business, prohibition of gambling.

**Постановка проблеми.** Досить тривалий час, а це більше одинадцяти років, азартні ігри в Україні перебували поза законом. За таких умов не відбувалося природнього розвитку грального бізнесу ні в правовій площині, ні з точки зору соціальної відповідальності гральної індустрії. Після переходу грального бізнесу до легальної сфери господарської діяльності у зв'язку з прийняттям Закону України від 14.07.2020 № 768-IX «Про державне регулювання діяльності щодо організації та проведення азартних ігор» ринок азартних ігор нарешті запрацював у законний спосіб. Тож сьогодні питання, бути чи ні азартним іграм в Україні, вирішене законодавцем на користь останніх, проте градус напруги не спадає, а дискусія в суспільстві наразі продовжується, висловлюються позиції як за, так і проти легалізації азартних ігор.

Питання грального бізнесу завжди було досить непростим і стосовно нього немає єдиної думки, – відмічають ті, які не байдужі до цієї тематики<sup>1</sup>, оскільки «з одного боку легалізувати не можна, бо кожен матиме доступ до гральних автоматів, у тому числі й діти, а з іншого – заборонити теж не можна, бо це означає лише те, що ситуація буде загнана «в тінь». Сукупність зазначених факторів обумовлюють потребу в дослідженні й порівнянні позитивних і негативних наслідків легалізації грального бізнесу та пошуці оптимальної моделі запобіжників негативним його проявам.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню азартних ігор присвячена чимала кількість наукових досліджень. Зокрема, природу азартних ігор та діяльність у сфері грального бізнесу досліджувати такі науковці, як М. Погорецький<sup>2</sup>, З. Топорецька<sup>3</sup>. Питання суспільної небезпечності зайняття гральним бізнесом висвітлені у працях О. Гладуна<sup>4</sup>, проблеми та запобіжні заходи – у працях<sup>5</sup>. Також проблематика легалізації азартних ігор в Україні висвітлена в дослідженнях А. Овчаренка<sup>6</sup>, К. Торгашової<sup>7</sup>, В. Михайлової<sup>8</sup>; особливостям функціонування грального бізнесу в контексті розвитку туризму в Україні присвячено дослідження<sup>9</sup>. Значна увага в згаданих дослідженнях присвячена вивченню економічного та соціального впливу азартних ігор, а також обґрунтуванню доцільних заходів держави для скорочення втрат або збільшення вигід від провадження діяльності з організації та проведення азартних ігор.

Водночас численні дослідження грального бізнесу в Україні присвячені періоду, коли гральний бізнес в Україні був забороненим, тому здебільшого наукові роботи присвячені криміналістичному аспекту цієї діяльності та проблематиці її легалізації. У вітчизняних наукових працях цього періоду мало досліджувався соціальний вплив азартних ігор та практично не розроблялися запобіжники негативному соціальному впливу, які могла б запроваджувати держава за умов легального функціонування цього ринку. У зв'язку з цим, відаючи належне зазначеним дослідникам та їх роботам, в умовах, коли гральний бізнес введений в легальне поле діяльності, потребує комплексного аналізу розвитку державного регулювання грального бізнесу в контексті створених запобіжників можливих негативних проявів азартних ігор на тлі підвищеного суспільного занепокоєння.

**Цілі статті** полягають у виявленні позитивних і негативних наслідків легалізації грального бізнесу, аналізі законодавчо встановлених умов функціонування азартних ігор в Україні та наданні обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення превентивних механізмів, спрямованих на запобігання негативним проявам азартних ігор.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Азартні ігри завше були невід'ємною частиною людської життєдіяльності та займали відповідне місце у соціальній сфері, не залежно від рівня їх сприйняття різними групами суспільства. Справедливість цього твердження доведена численними історичними дослідженнями, якими достеменно встановлено, що так чи інакше, азартні ігри займали певну нішу в соціокультурному житті всіх, без винятку, народів світу. Стосовно часового горизонту наразі немає одностайної позиції істориків, коли саме у світі з'явилися азартні ігри. За різними

<sup>1</sup> Павлучкович, Х. (2017). Заборонити не можна узаконити. Чи вдасться уряду легалізувати азартні ігри? *Громадський портал Львова Форпост* <<https://forpost.lviv.ua/txt/suspilstvo/6902-zaboronyty-ne-mozhna-uzakonyty-chy-vdastisia-uriadu-lehalizuvaty-azartni-ihry>>. (2021, серпень, 29).

<sup>2</sup> Погорецький, М. А. (2015). *Розслідування зайняття гральним бізнесом*. Київ: Алтера.

<sup>3</sup> Погорецький, М. А., Топорецька, З. М. (2014). *Гральний бізнес: історія та правове регулювання*. Київ: Дакор.

<sup>4</sup> Гладун, О. З. (2014). Суспільна небезпечність зайняття гральним бізнесом. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*, 4, 81-85 <<https://instzak.com/index.php/journal/article/view/670/672>>. (2021, серпень, 29).

<sup>5</sup> Рябчук, С.В. (2018). Загальносоціальне запобігання гральному бізнесу в Україні. *Право і суспільство*, 3, 230-235 <[http://www.pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2018/3\\_2018/part\\_2/39.pdf](http://www.pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2018/3_2018/part_2/39.pdf)>. (2021, серпень, 29).

<sup>6</sup> Овчаренко, А.Є. (2018). Легалізація грального бізнесу на теренах України. *Молодий вчений*, 4 (56), 734-738 <<http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2018/4/169.pdf>>. (2021, серпень, 29).

<sup>7</sup> Торгашова, К. О. (2019). Доцільність легалізації грального бізнесу в Україні. *Young Scientist*, № 4 (68), 433-436 <<http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2019/4/97.pdf>>. (2021, серпень, 29).

<sup>8</sup> Михайлова, В. Д. (2020). Гральний бізнес як механізм тіньової економіки країни. *Стратегія інноваційного оновлення економіки України в сучасних умовах : збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (Маріуполь, 26 березня 2020 р.)*, 189–191 <<http://eir.pstu.edu/handle/123456789/26320>>. (2021, серпень, 29).

<sup>9</sup> Гишук, Р.М., Бойко, І.Д. (2017). Особливості функціонування грального бізнесу в європейських країнах та їхній досвід у контексті розвитку туризму в Україні. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*, 1-2 (65-66), 258-270 <[http://www.chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2017/v1-2/NV-2017-v1-2\\_27.pdf](http://www.chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2017/v1-2/NV-2017-v1-2_27.pdf)>. (2021, серпень, 29).



оцінками науковців, їх розвиток розпочався ще за часів Давньої Греції, а перші прототипи казино та лотереї широко використовувались у Римі, Франції, Англії та Китаї. До прикладу, у залишках матеріальної культури древньої людини археологами знайдені предмети, які застосовувались в азартних іграх у Єгипті ще за 3500 років до н. е.<sup>1</sup>

За тисячоліття історії ставлення до азартних ігор, як і до інших форм людських пристрастей, звичайно, змінювалось. Сьогодні всі держави світу, в принципі, визначилися з тим, яким чином вирішувати це питання. За оцінками експертів, у кожній країні щодо існуючого різновиду азартних ігор діють окремі закони. Тому навіть у країнах, де азартні ігри легалізовані, в кінцевому підсумку все залежить від того, які види азартних ігор допускаються на ринок. При цьому окреме важливе місце посідає питання прийнятності для країни функціонування азартних ігор офлайн та онлайн, чи лише офлайн.

Загалом, у сучасному світі всі держави по відношенню до азартних ігор умовно прийнято розділяти на три категорії: 1) категоричних противників азартних ігор, які їх взагалі забороняють; 2) менш негативно налаштованих (допускається часткова легалізація); 3) лояльно налаштованих, які встановлюють загально дозвільний режим азартних ігор (повна легалізація).

До першої категорії країн, де встановлена жорстка заборона на будь-які азартні ігри, належать такі країни, як, наприклад, Кіпр, Північна Корея (проте дозволені для туристів з екскурсіями), Об'єднані Арабські Емірати, Сінгапур, Камбоджа, Китай (окрім Макао та Гонконгу), Афганістан, Пакистан, Саудівська Аравія, Іран, Бахрейн, Кувейт, Катар, Оман, Бутан, Бруней, Азербайджан, Індонезія, Таїланд, Алжир, Лівія, Судан, Кайманові острови, Ватикан, Пакистан, Центрально-Африканська республіка<sup>2</sup>. Серед основних причин такого негативного ставлення до азартних ігор виділяють, в основному, такі: концепція азартних ігор суперечить культурі й етиці цих країн, релігійним уподобанням або рівню життя громадян. Водночас, деякі з цих країн розглядають питання щодо можливості легалізації грального бізнесу за певних умов та обставин.

Варто додати, що тотальна заборона азартних ігор діяла також і в Україні у період з червня 2009 року (25.06.2009 набув чинності Закон України від 15.05.2009 № 1334-VI «Про заборону грального бізнесу в Україні») до серпня 2020 року (12.08.2020 набув чинності Закон України від 14.07.2020 № 768-IX «Про державне регулювання діяльності щодо організації та проведення азартних ігор»).

До другої категорії менш негативно налаштованих до азартних ігор, або іншими словами – «виважено» лояльних, належать країни, які дозволяють лише певні види азартних ігор та/або встановлюють на них державну монополію, або встановлюють обмеження щодо кількості гральних закладів, які можуть діяти одночасно. Зокрема, до цієї групи відносяться майже всі країни ЄС (Франція, Фінляндія, Данія, Австрія та інші), в яких азартні ігри легалізовані, проте встановлена державної монополії на організацію та проведення азартних ігор, яка проявляється в різних формах. Наприклад, дозвіл на проведення азартних ігор виключно для однієї компанії, яка повністю або частково перебуває в державній власності (Франція – єдиний оператор Francaise des Jeux для казино, Данія – компанія Danske Spil A/S, 80 % якої належить державі, 10 % Федерації спорту Данії та 10 % Асоціації гімнастики і спорту). У деяких інших європейських країнах встановлено обмеження щодо кількості гральних закладів. Наприклад, в Австрії та Словенії щодо максимальної кількості казино, у Фінляндії та Греції – щодо максимальної кількості суб'єктів, які можуть одночасно діяти на ринку азартних ігор з одночасним обмеженням кількості гральних закладів<sup>3</sup>. До таких країн також належить і Норвегія, де всім гральним бізнесом керує держава, під управлінням якої перебувають дві норвезькі компанії, які мають право займатися діяльністю, пов'язаною з азартними іграми, – це Norsk Tipping та Norsk Rikstoto<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Вестник игорного бизнеса (2021). *Игорный бизнес в мире* <<http://vib.adib92.ru/main.mhtml?PubID=9164&Part=12>> (2021, вересень, 14).

<sup>2</sup> Погорецький, М. А., Топорецька, З. М. (2014). *Гральний бізнес: історія та правове регулювання*. Київ: ВД Дакор, 53-61. Овчаренко, А. С. (2018). Легалізація грального бізнесу на теренах України. *Молодий вчений*, 4 (56), 734-738 <<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/4/169.pdf>>. Vishruti Chauhan (2020). Gambling laws across the world. *iPleaders* <<https://blog.ipleaders.in/gambling-laws-across-world>>. (2021, серпень, 29).

<sup>3</sup> Погорецький, М. А., Топорецька, З. М. (2014). *Гральний бізнес: історія та правове регулювання*. Київ: ВД Дакор. 53-61.

<sup>4</sup> Панасицька, О., Іванцова, А., Чек, В. (2021). Ігри в законі: як регулюють гральний бізнес в Україні та у світі. *Вокс Україна* <<https://voxukraine.org/igri-v-zakoni-yak-regulyuyut-gralnij-biznes-v-ukrayini-ta-u-sviti>>. (2021, серпень, 29).

У такій країні, як Японія, азартні ігри довгий час були незаконні, але нещодавно були легалізовані ставки на спортивні заходи, а також відкриті різні казино<sup>1</sup>. Також до цієї групи входять країни, які дозволяють проведення азартних ігор лише у спеціально відведених зонах, як, наприклад, Росія.

До третьої категорії країн, які досить лояльно налаштовані по відношенню до азартних ігор, належать країни, які надають доступ до широкого кола азартних ігор та допускають на ринок велику кількість компаній за умови дотримання певних кваліфікаційних, організаційних, фінансових та інших вимог і лише деякі види азартних ігор забороняють. До таких країн, зокрема, належать Індія, Великобританія, США, Макао та Гонконг (Китай), Австралія, Ірландія, Фінляндія, Канада, Таїланд і Нова Зеландія, які вважаються одними з основних ринків для грального бізнесу<sup>2</sup>,

До цієї категорії країн також входила і Україна до 2009 року. Наразі Україна також належить до цієї категорії, оскільки дозволеними стало широке коло азартних ігор як офлайн, так і онлайн, а на ринок допускається необмежене коло організаторів будь-якої форми власності.

Однак окремої уваги в силу своєї легкодоступності та складнощів у контролюванні заслуговують азартні ігри, які проводяться онлайн. Навіть у тих країнах, де встановлені жорсткі правила щодо азартних ігор, в онлайн середовищі вони можуть «жити» свої життям. Ситуація з функціонуванням онлайн гемблінгу в 2021 році в різних країнах світу, за оцінками експертів, наведена на рис. 1.

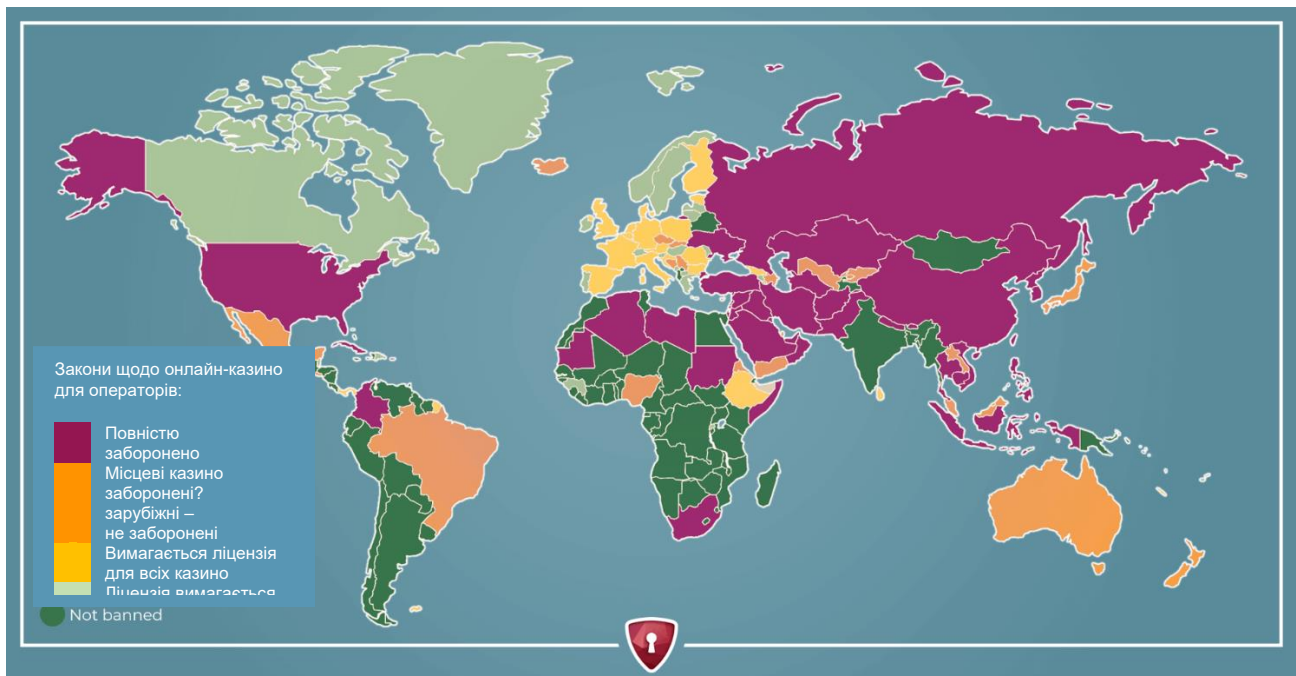


Рис. 1. Карта регулювання азартних ігор, які проводяться онлайн, у 2021 році

Джерело: Slotegrator<sup>3</sup>

Як вбачається з рис. 1, 32 країни забороняють місцевим операторам онлайн-ігор працювати без ліцензії, але ті гральні сайти, які працюють з-за кордону, можуть легко пропонувати свої послуги місцевим жителям (Сейшельські острови, Вірменія, Домініканська Республіка, Греція, Монако, Норвегія, Канада, Швеція, Швейцарія та ін.); у 32 країнах азартні ігри в Інтернеті дозволені тільки за наявності місцевої ліцензії (Австрія, Данія, Фінляндія, Франція, Великобританія, Нідерланди та ін.); 28 країн забороняють місцевим жителям грати в азартні ігри і блокуватимуть сайти місцевих

<sup>1</sup> Vishruti Chauhan (2020). Gambling laws across the world. *iPleaders* <<https://blog.ipleaders.in/gambling-laws-across-world>>. (2021, серпень, 29).

<sup>2</sup> Там само.

<sup>3</sup> Slotegrator (2021). *Where is online gambling legal in 2021?* <[https://slotegrator.pro/gambling\\_blog/where-online-gambling-is-legal.html](https://slotegrator.pro/gambling_blog/where-online-gambling-is-legal.html)>. (2021, серпень, 29).

операторів азартних ігор, однак закордонні платформи зможуть працювати вільно, навіть якщо у них немає ліцензії, оскільки ці держави або не хочуть, або не можуть цьому запобігти (Австралія, Бразилія, Нова Зеландія, Мексика, Японія, Сінгапур, Нігерія та ін.); 93 країни не забороняють онлайн-казино і не ліцензують їх (Болівія, Уругвай, Венесуела, Багами, Аргентина, Єгипет, Кенія, Туніс, Косово, Гібралтар і ін.)<sup>1</sup>.

Отже, як свідчить світова практика, кожна держава самостійно визначає, які азартні ігри дозволяти, а які забороняти. Як уже зазначалося, вирішення питання про регульовані види азартних ігор нерідко залежить від культурних традицій відповідної країни, проте не лише від них. Зокрема, у наукових працях та інших дослідженнях приводиться низка різноманітних аргументів як на підтримку легального ринку азартних ігор, так і проти існування останнього.

Загалом же, як відмічає О. Гладун, «у наукових дослідженнях традиційно виділяють два основні напрями загроз, за якими гральний бізнес визначається таким, що може заподіяти істотну шкоду: 1) економічна безпека держави та системи господарювання; 2) морально-етична складова життєдіяльності людини та її психічне здоров'я»<sup>2</sup>. Автор узагальнює такі виділені науковцями загрози першої групи: тісний зв'язок із легалізацією (відмиванням) доходів, одержаних злочинним шляхом, що деякими авторами також вважається виявом організованої економічної злочинності; зв'язок із організованими злочинними угрупованнями, підвищений розмір завданої шкоди; злочини проти власності заради можливості продовжувати грати; колосальні матеріальні збитки системі господарювання через неконтрольований, масовий і латентний характер, наявність корупційних зв'язків і підпорядкованість організованим злочинним угрупованням; безконтрольність азартних ігор впливає на формування тіньового сектора економіки, створює необмежені можливості для вчинення шахрайства, легалізації «брудних» коштів, ухилення від оподаткування та хабарництва.

Зокрема, на зв'язку грального бізнесу з легалізацією (відмиванням) доходів, отриманих злочинним шляхом, та діяльністю організованих злочинних угруповань, оскільки азартні ігри зараховують до найприбутковіших сфер діяльності організованої злочинності, наголошує у своїх роботах З. Топорецька<sup>3</sup>. Такої ж думки притримується і К. Торгашова, зазначаючи, що гральний бізнес є одним з головних видів діяльності злочинних організованих угруповань<sup>4</sup>. Крім того, серед інших негативних аспектів легалізації грального бізнесу дослідниця відмічає, що «легалізація грального бізнесу не виключає можливості утворення «тіньових капіталів», які, в свою чергу, використовуються для інших видів протиправної діяльності та для втягнення в такі злочинні організації все більшу і більшу кількість людей».

Водночас, на думку О.Гладуна, твердження про нерозривний зв'язок грального бізнесу в Україні з легалізацією (відмиванням) доходів, одержаних злочинним шляхом (*ред.* – у період дії заборони на гральний бізнес), є сумнівним з огляду на те, що злочинні кошти, залучені в індустрію грального бізнесу, не могли бути легалізовані у виді прибутку грального закладу чи виграшу від участі в азартних іграх в силу законодавчої заборони останніх. За таких умов, як стверджує науковець, між зайняттям гральним бізнесом і легалізацією доходів, одержаних злочинним шляхом, міг існувати лише односторонній зв'язок: отриманий від організації або участі в азартних іграх дохід міг бути предметом подальшої легалізації з метою недопущення вилучення такого доходу на користь держави<sup>5</sup>. Щодо завдання шкоди через ухилення від оподаткування, автор наголошує, що «значні фінансові втрати держави у виді ненадходження в бюджет відповідних податків і зборів, вартості ліцензій і патентів, спричинені саме офіційною заборонаю грального бізнесу, а не його нелегальним функціонуванням», а щодо зв'язку між розповсюдженням грального бізнесу та вчиненням

<sup>1</sup> Там само.

<sup>2</sup> Гладун, О. З. (2014). Суспільна небезпечність зайняття гральним бізнесом. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*, 4, 81-85 <<https://instzak.com/index.php/journal/article/view/670/672>>.

<sup>3</sup> Топорецька, З. М. (2017). Гральний бізнес як один з основних видів діяльності організованих злочинних угруповань. *Вісник кримінального судочинства*, 1, 134-141 <[https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=ru&user=TyTJ174AAAAAJ&sortby=pubdate&citation\\_for\\_view=TyTJ174AAAAAJ:IjCSPb-OGe4C](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=TyTJ174AAAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=TyTJ174AAAAAJ:IjCSPb-OGe4C)>. (2021, серпень, 29).

<sup>4</sup> Торгашова, К. О. (2019). Доцільність легалізації грального бізнесу в Україні. *Young Scientist*, 4 (68), 433-436 <<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/4/97.pdf>> (2021, серпень, 29).

<sup>5</sup> Гладун, О. З. (2014). Суспільна небезпечність зайняття гральним бізнесом. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*, 4, 81-85 <<https://instzak.com/index.php/journal/article/view/670/672>>. (2021, серпень, 29).

корисливих злочинів саме азартними гравцями – такий зв'язок ще не достатньо встановлений та емпіричними даними не підтверджений.

До виділених науковцями загроз другої групи О. Гладун наводить такі: формування стійкої психологічної залежності від гри (лудоманія); способи та форми вчинення, наявність корисливої мотивації, руйнівний вплив на суспільну моральність, здатність викликати в осіб психічну залежність (ігроманію); підрив моральних засад суспільства, сприяння поширенню небезпечних психічних хвороб (ігроманія)<sup>1</sup>. На думку фінських дослідників Т.Датвала, Е.Лінтонен та А.Кону, вплив азартних ігор можна спостерігати на особистому, міжособистісному та суспільному рівнях. Особистий рівень стосується самих гравців, а міжособистісний – людей, близьких до гравця: друзів, сім'ї та колег по роботі. Вплив може бути індивідуальним або зовнішнім. Індивідуальні впливи викликають вплив на гравця на особистому рівні. Зовнішній вплив впливає на міжособистісний рівень та рівень суспільства/спільноти і стосується тих, хто не обов'язково сам є гравцем<sup>2</sup>.

У питанні наявності негативного впливу азартних ігор та формування залежності у певної категорії гравців науковці практично одностайні, зокрема така позиція підтримується у працях М. Погорецького, З. Топорецької, А. Овчаренка, К. Торгашової. Через ці значні загрози для суспільства та загального стану здоров'я окремих гравців, азартні ігри є важливою суспільною проблемою. Тож найбільш категорично налаштовані противники азартних ігор вважають, що всі, без винятку, азартні ігри мають бути забороненими, оскільки азартні ігри, в силу своєї природи, спричиняють негативний вплив на схильних до залежності гравців. Не можна не погодитися з тим, що азартні ігри формують стійку психічну залежність у деяких гравців. Цей беззаперечний факт на сьогоднішній день визнаний на рівні Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), за рішенням якої у 1980 році залежність від азартних ігор внесена в усі медичні довідники під назвою «лудоманія», від латинського – *ludus* («лудус, гра»), із присвоєнням їй міжнародного коду F63.0 «Патологічна пристрасть до азартної гри». Ця залежність включена до розладів звичок і потягів та визнана такою ж небезпечною як, наприклад, алкоголізм, комп'ютероманія.

За визначенням міжнародної кваліфікації хвороб, гемблінг, лудоманія належать до хвороби, що полягає в частих повторних епізодах участі в азартних іграх, що домінує в житті суб'єкта та приводить до зниження соціальних, професійних, матеріальних і сімейних цінностей, втрати належної уваги до своїх обов'язків. Вплив на здоров'я гравця відбувається через формування ігрової залежності, якій сприяє як його бажання отримати адреналін від азарту, так і бажання «відігратися», що штовхає таку особу на продовження гри за будь-яку ціну<sup>3</sup>. Отже, ті, хто категорично проти азартних ігор, вважають, що «ігрова залежність така ж сильна, як і наркотична, коли залежні виносять з дому все більш-менш цінне, тільки аби гра ніколи не закінчувалась»<sup>4</sup>.

Варто відмітити, що про безпеку ігрової залежності та відповідальність держави за те, як відбуваються ці процеси, наголошувалося у різних наукових працях задовго до офіційного визнання ВООЗ. Так, до прикладу, в енциклопедичному словнику Брокгауза і Ефрона (1890-1907 рр.) щодо безпеки азартних ігор зазначено: «...Небезпека азартних ігор для суспільства усвідомлювалась у всі часи, і тому прямий обов'язок держави полягає принаймні у спостереженні за тим, щоб такі ігри не відбувалися публічно, не залучали великого кола людей й не позначались, таким чином, тяжко на матеріальному добробуті маси населення. Не лише багаті та забезпечені, а й менш заможні і навіть нижчі класи населення вельми легко підпадають пристрасті до азартних ігор та в гонитві за легкою наживою приносять в жертву свої трудові гроші. Пристрасть до легкої наживи взагалі та до азартної гри особливо властива людству ще в найбільш віддалені часи...»<sup>5</sup>.

Сучасні дослідження, проведені в деяких країнах, підтверджують, що можливості участі в азартних іграх супроводжуються зростанням соціальної нерівності. Хоча домогосподарства

<sup>1</sup> Там само.

<sup>2</sup> Latvala, T., Lintonen, T., Konu, A. (2019). Public health effects of gambling – debate on a conceptual model. *BMC Public Health*, 19, 1077 <[https://www.researchgate.net/publication/335082520\\_Public\\_health\\_effects\\_of\\_gambling\\_-\\_debate\\_on\\_a\\_conceptual\\_model](https://www.researchgate.net/publication/335082520_Public_health_effects_of_gambling_-_debate_on_a_conceptual_model)>. (2021, серпень, 29).

<sup>3</sup> Погорецький, М. А. (2015). *Розслідування зайняття гральним бізнесом*. Київ. Алтера, 8-10.

<sup>4</sup> Павлучкович, Х. (2017). Заборонити не можна узаконити. Чи вдасться уряду легалізувати азартні ігри? *Громадський портал Львова Форпост* <<https://forpost.lviv.ua/txt/suspilstvo/6902-zaboronyty-ne-mozhna-uzakonyty-chy-vdastsia-uriadu-lehalizuvaty-azartni-ihry>>. (2021, серпень, 29).

<sup>5</sup> Брокгауз, Ф. А. Ефрон, И. А. Энциклопедический Словарь. *Библиотека Вехи* <<http://www.vehi.net/brokgauz>>. (2021, серпень, 29).

з вищим доходом витрачають в середньому набагато більше на азартні ігри, але бідні домогосподарства при цьому витрачають більшу частку свого доходу. Так, у Німеччині 20% домогосподарств з найнижчими доходами витрачали на азартні ігри в середньому 12% свого чистого доходу, порівняно з лише 2% доходу у 20% домогосподарств з найвищими доходами<sup>1</sup>. Тому серед основних переваг вирішення питання азартних ігор шляхом їх тотальної заборони вважається максимальний захист вразливих верств населення від негативних наслідків азартних ігор, розорення та знедолення родин. Проте, як слушно зауважує О. Гладун, «не лише законодавча заборона, але й належний державний контроль грального бізнесу, що передбачає визначення спеціальних обмежень та вимог до суб'єктів, які організують і провадять азартні ігри, може слугувати надійним бар'єром для зростання існуючої загрози моральності, індивідуальному та громадському здоров'ю»<sup>2</sup>.

Отже, у разі створення дієвого виваженого законодавства у сфері державного регулювання грального бізнесу, держава має можливість не лише забезпечити належний захист і охорону інтересів гравців, а також отримати ряд інших переваг, про які наголошують, зокрема, такі науковці, як А. Овчаренко, К. Торгашова, Р. Гришук, І. Бойно, В. Михайлова. Це стосується економічних вигід у вигляді надходження від податків і зборів, ліцензій, розвитку туризму, збільшення зайнятості населення через створення додаткових робочих місць та офіційної зайнятості (до 2009 року у цій сфері в Україні функціонувало близько 200 тис. робочих місць<sup>3</sup>), а також надходження інвестицій для розбудови індустрій розваг та відпочинку, що також матиме позитивний ефект для зайнятості населення. Приклади з інших країн показують, як доходи від провадження азартних ігор використовуються для покращення публічних послуг (наприклад, охорони здоров'я, освіти, культури, соціального забезпечення). Так, у Макао (Китай) завдяки роботі казино місцеві жителі отримують більше соціальних виплат і пільг. Адміністрація району забезпечує осіб старше 65 років безкоштовною медичною допомогою та автобусним перевезенням<sup>4</sup>.

З іншого боку, у разі недієвого контролю за дотриманням встановлених заборон щодо азартних ігор та враховуючи криміналізацію такого виду діяльності, як правило, гральний бізнес не зникає повністю, а лише переходить до тіншового сектору. У такому разі ніхто не може гарантувати й забезпечити гравцям, зокрема, захист від протиправних дій організаторів азартних ігор, недопущення до гри дітей і інших вразливих груп населення. До прикладу, правові механізми боротьби з нелегальними азартними іграми, що діяли в Україні в 2009-2020 роках, не продемонстрували своєї дієвості та не призвели до очікуваних результатів<sup>5</sup>, а обсяги тіншового сектору за різними оцінками складали від 1 млрд грн<sup>6</sup> до 1 млрд долл. США<sup>7</sup> на рік.

Грунтовний та всебічний підсумок щодо аргументації на користь легалізації азартних ігор на основі аналізу досвіду правового регулювання сфери азартних ігор у країнах Європейського Союзу, країнах пострадянського простору та України зроблений, на наш погляд, у дослідженні І. Сергієнко. Так, авторка дійшла таких висновків: «майже у всіх країнах європейського континенту гральний бізнес є легальним та бюджетотворюючим»; «будь-які мораторії на гральну активність не є

<sup>1</sup> Latvala, T., Lintonen, T., Konu, A. (2019). Public health effects of gambling – debate on a conceptual model. *BMC Public Health* 19, 1077 <[https://www.researchgate.net/publication/335082520\\_Public\\_health\\_effects\\_of\\_gambling\\_-\\_debate\\_on\\_a\\_conceptual\\_model](https://www.researchgate.net/publication/335082520_Public_health_effects_of_gambling_-_debate_on_a_conceptual_model)>. (2021, серпень, 29).

<sup>2</sup> Гладун, О. З. (2014). Суспільна небезпечність зайняття гральним бізнесом. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*, 4, 81-85 <<https://instzak.com/index.php/journal/article/view/670/672>>. (2021, серпень, 29).

<sup>3</sup> Овчаренко, А.Є. (2018). Легалізація грального бізнесу на теренах України. *Молодий вчений*, 4 (56), 734-738 <<http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2018/4/169.pdf>>. (2021, серпень, 29).

<sup>4</sup> Latvala, T., Lintonen, T., Konu, A. (2019). Public health effects of gambling – debate on a conceptual model. *BMC Public Health* 19, 1077 <[https://www.researchgate.net/publication/335082520\\_Public\\_health\\_effects\\_of\\_gambling\\_-\\_debate\\_on\\_a\\_conceptual\\_model](https://www.researchgate.net/publication/335082520_Public_health_effects_of_gambling_-_debate_on_a_conceptual_model)>. (2021, серпень, 29).

<sup>5</sup> Костюченко, О. Д. (2020). Правові механізми боротьби з нелегальним азартним іграм в Україні. *Наукові перспективи*, 6 (6), 85-100 <<http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/85>>. (2021, серпень, 29).

<sup>6</sup> Чайка, А., Соколов, О., Стежар, Т. (2019). Гравцям вийти із сутінків. Навіщо Україні легалізація грального бізнесу. *Інформаційне агентство УНІАН* <<https://www.unian.ua/society/10726749-gravcyam-viyti-iz-sutinkiv-navishcho-ukrajini-legalizaciya-gralnogo-biznesu.html>>. (2021, серпень, 29).

<sup>7</sup> Михайлова, В. Д. (2020). Гральний бізнес як механізм тіншової економіки країни. *Стратегія інноваційного оновлення економіки України в сучасних умовах : збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (Маріуполь, 26 березня 2020 р.)*, 189-191 <<http://eir.pstu.edu/handle/123456789/26320>>. (2021, серпень, 29).

ефективним інструментом регулювання такої сфери, особливо в умовах їх доступності у мережі інтернет і в сусідніх країнах»; «захистити вразливу частину суспільства від ризиків, пов'язаних з виникненням залежності від азартних ігор, можливо лише через врегулювання цієї сфери життя суспільства і винятково в умовах, коли гральний бізнес працює у правовому полі, відчуває присутність регулятора та конкурентний тиск, що створює реальні стимули дотримуватися вимог закону та принципів соціально відповідальної гри»; «тотальна заборона азартних ігор – це шлях до укріплення корупційної складової в діяльності правоохоронних органів та тінізації азартних ігор з подальшим використанням підпільних азартних ігор організованою злочинністю»; «заборона азартних ігор негативно впливає на розвиток інших секторів економіки – туризму, іподромної галузі, конярства, професійного спорту, тощо»; «заборона азартних ігор у певній державі неодмінно призводить до відтоку фінансів із такої країни до країн, у яких азартні ігри легальні, оскільки гравці задовольняють свою потребу в цих країнах безпосередньо або, найчастіше, через мережу інтернет»<sup>1</sup>.

Враховуючи вищезазначені аргументи, ми вважаємо, що прийняття Закону України «Про державне регулювання діяльності щодо організації та проведення азартних ігор» (далі – Закон № 768) стало правильним кроком у напрямі впорядкування суспільних відносин у сфері азартних ігор. Закон № 768, як визначено преамбулою до нього, визначає правові засади здійснення державного регулювання господарської діяльності у сфері організації та проведення азартних ігор в Україні, визначає правові, економічні, соціальні та організаційні умови функціонування азартних ігор<sup>2</sup>.

Так, Закон № 768 передбачає ряд вимог до суб'єктів, що мають намір чи вже здійснюють діяльність у сфері азартних ігор, серед яких можна, зокрема, виділити фінансові (вимоги до розміру статутного капіталу, гарантування здійснення виплати вигравшів), кваліфікаційні (визначені законом та ліцензійними умовами), організаційні (до територіального розміщення та приміщення грального закладу), технічні (до обладнання та програмного забезпечення) та інші. У контексті цього дослідження акцентуємо увагу на тих умовах, що стосуються соціальної складової, а саме захисту від негативного впливу азартних ігор, оскільки це питання, як встановлено вище, викликає найбільшу зацікавленість та занепокоєння суспільства.

Законом № 768 встановлені зобов'язання та заборони для організаторів азартних ігор, у тому числі які спрямовані на захист гравців від надмірного втягнення у гру. Зокрема, організатори азартних ігор зобов'язані:

- вживати заходів для недопущення до гральних закладів та до участі в азартних іграх осіб, які не досягли 21-річного віку, та осіб, стосовно яких наявні обмеження згідно з Законом № 768;
- відшкодувати фінансову шкоду в розмірі десятикратного розміру програшу особам, участь яких в азартних іграх заборонена цим та іншими законами, на їх вимогу або на вимогу членів сім'ї таких осіб, що заподіяна у разі не забезпечення неможливості участі таких осіб в азартних іграх;
- дотримуватися принципів відповідальної гри, зокрема: забезпечувати ідентифікацію гравців та відвідувачів у гральному закладі та під час провадження діяльності в мережі Інтернет; не допускати до участі в азартних іграх осіб, яким обмежено доступ до участі в азартних іграх, та осіб, у яких виражена ігрова залежність (лудоманія); утримуватися від надання гравцям будь-яких бонусних виплат, подарунків та/або надання товарів (послуг) у будь-якій формі, використання інших видів заохочення, надання яких прямо чи опосередковано обумовлено настанням факту програшу гравця у відповідній азартній грі;
- забезпечити розміщення на вебсайті інформації про реальний час, зокрема шляхом розміщення годинника, що відображає актуальний час, на кожній сторінці вебсайту;
- розмістити у місцях провадження діяльності у вільному доступі для гравців та відвідувачів інформаційні матеріали щодо ігрової залежності та відповідальної гри, зокрема про обмеження віку гравця, шанси на вигравш, принципи відповідальної гри, місця, де можна отримати допомогу в разі гральної залежності, викладені державною мовою та перекладені англійською мовою;
- надавати гравцям шляхом розміщення у відкритому доступі інформацію про діяльність організацій, лікувальних закладів та/або медичних працівників, які лікують ігрову залежність.

<sup>1</sup> Сергієнко, І.В., Фомін, І.Ю., Хорольський, Р.Б. (ред.) (2015). *Правове регулювання грального бізнесу: європейський досвід, практика в пострадянських країнах, перспективи України*. Київ: Юридична компанія «Фомін, Сергієнко та партнери», 119-120.

<sup>2</sup> Закон про державне регулювання діяльності щодо організації та проведення азартних ігор, 2020 (Верховна Рада України). *Офіційний сайт Верховної Ради України* <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/768-20#Text>> (2021, вересень, 14).

Серед основних обмежень варто зазначити, що організаторам азартних ігор заборонено:

– приймати ставки в азартній грі в осіб, які не можуть бути гравцями відповідно до цього Закону № 768;

– примушувати відвідувачів до гри;  
– пропонувати або давати алкогольні напої, пиво, слабоалкогольні напої чи тютюнові вироби безкоштовно або як винагороду за участь в азартній грі, а також майно, володіння або розпорядження яким передбачає отримання дозволів або ліцензій;

– приймати ставки у кредит (із розстроченням платежу) або з наступною оплатою, крім оплати ставки кредитними або дебетовими картками за наявності авторизації платежу;

– надавати гравцю позики для участі у грі;  
– розміщувати у гральних закладах банківські та кредитні установи, ломбарди, банкомати, пункти обміну валют.

Крім того, законодавчо встановленні певні обмеження щодо реклами азартних ігор (внесені відповідні зміни в Закон України «Про рекламу»). Зокрема, реклама заборонена:

– на радіо та телебаченні, у тому числі за допомогою кабельного, супутникового, IP-телебачення, онлайн-телебачення, мобільного телебачення, цифрового ефірного телебачення та інших засобів передавання сигналу, у період з 6 до 23 години;

– у наукових, науково-популярних, навчальних, громадсько-політичних, довідкових, літературно-художніх виданнях, виданнях для дітей та юнацтва та інших виданнях (крім спеціалізованих видань, присвячених азартним іграм);

– в усіх друкованих засобах масової інформації (крім спеціалізованих видань, присвячених азартним іграм);

– на зовнішніх та внутрішніх поверхнях транспортних засобів та метрополітену;

– засобами зовнішньої реклами;

– на товарах (у тому числі одязі), призначених переважно для осіб віком до 21-річного віку;

– в місцях проведення розважальних, театральних-концертних, спортивних та інших заходів для осіб, які не досягли 21-річного віку.

Також закон вимагає, щоб реклама азартних ігор не формувала думку, що виграти в азартну гру легко, а участь в азартних іграх може бути джерелом доходів чи альтернативою роботі, не містила недостовірну інформацію, не була хибною, неправдивою або удаваною та супроводжувалася попереджувальним текстом чорного кольору на білому фоні «Участь в азартних іграх може викликати ігрову залежність. Дотримуйтеся правил (принципів) відповідальної гри» обсягом не менше 15 відсотків площі всієї реклами. Крім того, заборонено спрямовувати рекламу на вразливі групи населення (неповнолітні особи, малозабезпечені особи, особи, хворі на психічні захворювання), використовувати в такій рекламі осіб, які не досягли 21-річного віку, у тому числі як фотомоделей, та спонсорувати теле-, радіопередачі, театральні-концертні та інші заходи, призначені переважно для осіб, які не досягли 21 року (крім трансляції спортивних заходів), з використанням знаків для товарів і послуг, інших об'єктів права інтелектуальної власності, під якими провадиться діяльність з організації та проведення азартних ігор.

Як бачимо, Закон № 768 містить значний перелік обмежень та запобіжників, покликаних створити умови, за яких азартна гра не повинна становити загрози для безпеки та добробуту громадян. Водночас, на наш погляд, вбачається доцільним запровадити додатково ще декілька слушних обмежень, а саме:

– заборона здійснення ставок в азартних іграх за кредитні кошти (кредитний ліміт, овердрафт та інші боргові інструменти) – таких захід в ситуації, коли банки масово пропонують доволі великі кредитні ліміти, не вимагаючи, та, відповідно, не перевіряючи платоспроможність клієнтів, може запобігати безконтрольному спрямуванню таких боргових коштів на азартну гру, що матиме наслідком завдання незворотних збитків численним родинам;

– обмеження доступу до азартних ігор осіб, у яких є непогашені фінансові зобов'язання – таких захід, за умови наявності в особи непогашених фінансових зобов'язань, не дозволить створювати нові та далі затягуватися у боргову пірву;

– обмеження суми витрат гравця на гру у певний період (день, місяць тощо) – такий захід слугуватиме додатковим запобіжником неконтрольованих витрат на гру за умови, коли особа, перебуваючи в стані азарту, бажатиме, наприклад, відігратися;

– обмеження максимального розміру ставок – такий захід слугуватиме додатковим запобіжником як щодо відмивання нелегальних грошових коштів, так і щодо одномоментного значного програшу;

– заборона продавати у приміщенні гральних закладів алкогольні напої гравцям – такий захід спрямований на підтримання гравців у адекватному стані, оскільки, як відомо, алкоголь приглушує захисні функції особи;

– повна заборона реклами – такий захід забезпечить від отримання інформації про принади азартних ігор широкого кола осіб за умови, що хоч визначені законом заборони виглядають не погано, проте на практиці контроль щодо дотримання цих заборон, ймовірніше за все, буде складно здійснювати і, як наслідок, він може бути не достатньо дієвим.

Доцільність запровадження цих обмежень обґрунтовується також «гіпотезою адаптації», згідно з якою відкриття доступу до азартних ігор там, де вони були заборонені, призводить до набагато більших негативних наслідків, ніж там, де азартні ігри були широко доступні. Недавні дослідження також показують, що загальні показники шкоди стабілізуються, коли кількість учасників азартних ігор спадала після відкриття до них доступу, але для деяких груп негативні наслідки зростали, хоча їхня участь в азартних іграх з часом зменшувалася<sup>1</sup>. Тож такі додаткові заходи, на наш погляд, створять додаткові умови для підвищення соціальної ролі та соціальної відповідальності організаторів азартних ігор, не дозволять населенню створювати неконтрольовані борги та забезпечать від бажання відігратися за будь-яку ціну, завдаючи незворотної шкоди собі та своїм сім'ям.

**Висновки та напрями подальших досліджень.** Отже, вплив азартних ігор на суспільство є водночас позитивним і негативним і залежить від ряду факторів, зокрема від середовища їх здійснення, того, які види азартних ігор доступні, а також від дієвості політики держави у сфері регулювання азартних ігор. Кожна держава самостійно визначає, які азартні ігри дозволяти, а які забороняти. Вирішення цього питання нерідко залежить від культурних традицій відповідної країни, проте не лише від них. На нашу думку, оптимальним варіантом вирішення питання азартних ігор є їх легалізація у прийнятний для конкретного суспільства спосіб, що враховує баланс інтересів держави, бізнесу та суспільства. Перевагою такого підходу вважається, що за умови створення належної системи організації діяльності з проведення азартних ігор та контролю з боку регуляторних органів, це забезпечить від здійснення такої діяльності безконтрольно, а відтак без порушення прав гравців, при цьому надходження від такої діяльності можуть направлятися на фінансування відповідних соціальних проєктів та програм.

У цьому контексті дуже важливим моментом у виборі механізмів державного регулювання азартних ігор має відігравати врахування проблеми негативного впливу азартної гри на вразливі групи з метою визначення оптимальних меж функціонування ігор на гроші, запровадження достатніх та дієвих превентивних механізмів і програм, а також культивування в суспільстві соціально відповідальної гри. Запропоновані нами додаткові запобіжні заходи, спрямовані на підвищення соціальної відповідальності організаторів азартних ігор, слугуватимуть надійним запобіжником для того, щоб азартна гра як вид розваги не перетворювалася на загрозу для безпеки та добробуту громадян.

Враховуючи, що азартні ігри в Україні, після тривалої перерви, лише нещодавно функціонують у правовому полі, подальші дослідження доцільно проводити в аспекті оцінки кількісного та якісного впливу визначених законодавством механізмів регулювання азартних ігор на різні сфери суспільного життя.

## References:

1. Pavluchkovych, Kh. (2017). Zaboronyty ne mozhna uzakonyty. Chy vdastsia uriadu lehalizuvaty azartni ihry [Prohibition cannot be legalized. Will the government be able to legalize gambling]? *Hromadskyi portal Lvova Forpost* [Public portal of Lviv Outpost]. <<https://forpost.lviv.ua/txt/suspilstvo/6902-zaboronyty-ne-mozhna-uzakonyty-chy-vdastsia-uriadu-lehalizuvaty-azartni-ihry>> (2021, September, 14). [in Ukrainian].
2. Pohoretskyi, M. A. (2015). *Rozsliduvannia zainiattia hralnym biznesom* [Investigation of gambling]. Kyiv. Altera. [in Ukrainian].
3. Pohoretskyi, M. A., Toporetska, Z. M. (2014). *Hralnyi biznes: istoriia ta pravove rehuliuвання* [Gambling: history and legal regulation]. Kyiv. VD Dakor. 92 s. [in Ukrainian].

<sup>1</sup> Latvala, T., Lintonen, T., Konu, A. (2019). Public health effects of gambling – debate on a conceptual model. *BMC Public Health* 19, 1077 <[https://www.researchgate.net/publication/335082520\\_Public\\_health\\_effects\\_of\\_gambling\\_-\\_debate\\_on\\_a\\_conceptual\\_model](https://www.researchgate.net/publication/335082520_Public_health_effects_of_gambling_-_debate_on_a_conceptual_model)>. (2021, серпень, 29).



4. Hladun, O. Z. (2014). Suspilna nebezpechnist zainiattia hralnym biznesom [The social danger of gambling]. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy* [Scientific Notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine], 4, 81-8 <<https://instzak.com/index.php/journal/article/view/670/672>> (2021, September, 14). [in Ukrainian].
5. Riabchuk, S. V. (2018). Zahalnosotsialne zapobihannia hralnomu biznesu v Ukraini [General social prevention of gambling business in Ukraine]. *Pravo i suspilstvo* [Law and society], 3, 230-235 <[http://www.pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2018/3\\_2018/part\\_2/39.pdf](http://www.pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2018/3_2018/part_2/39.pdf)> (2021, September, 14). [in Ukrainian].
6. Ovcharenko, A. Ie. (2018). Lehalizatsiia hralnoho biznesu na terenakh Ukrainy [Legalization of gambling business in Ukraine]. *Molodyi vchenyi* [Young scientist], 4 (56), 734-738 <<http://molodyvchenyi.in.ua/files/journal/2018/4/169.pdf>> (2021, September, 14). [in Ukrainian].
7. Torhashova, K. O. (2019). Dotsilnist lehalizatsii hralnoho biznesu v Ukraini [Expediency of legalization of gambling business in Ukraine]. *Young Scientist*, 4 (68), 433-436 <<http://molodyvchenyi.in.ua/files/journal/2019/4/97.pdf>> (2021, September, 14). [in Ukrainian].
8. Mykhailova, V. D. (2020). Hralnyi biznes yak mekhanizm tinovoi ekonomiky krainy [Gambling as a mechanism of the country's shadow economy.]. *Stratehiia innovatsiinoho onovlennia ekonomiky Ukrainy v suchasnykh umovakh : zbirnyk tez dopopovidei Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii (Mariupol, 26 bereznia 2020 r.)* [Strategy of innovative renewal of the economy of Ukraine in modern conditions: a collection of abstracts of the All-Ukrainian scientific-practical Internet conference (Mariupol, 2020, March, 26)], 189-191 <<http://eir.pstu.edu/handle/123456789/26320>> (2021, September, 14). [in Ukrainian].
9. Hyshchuk, R. M., Boiko, I. D. (2017). Osoblyvosti funktsionuvannia hralnoho biznesu v yevropeiskykh krainakh ta yikhonii dosvid u konteksti rozvytku turyzmu v Ukraini [Peculiarities of gambling business functioning in European countries and their experience in the context of tourism development in Ukraine]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu* [Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute], 1-2 (65-66), 258-270 <[http://www.chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2017/v1-2/NV-2017-v1-2\\_27.pdf](http://www.chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2017/v1-2/NV-2017-v1-2_27.pdf)> (2021, September, 14). [in Ukrainian].
10. Vestnyk yhornoho byznesa [Bulletin of the gambling business] (2021). *Yhornyi byznes v myre* [Gambling business in the world]. <<http://vib.adib92.ru/main.mhtml?PubID=9164&Part=12>> (2021, September, 14). [in Russian].
11. Vishruti Chauhan (2020). Gambling laws across the world. *iPleaders* <<https://blog.ipleaders.in/gambling-laws-across-world>> (2021, September, 14). [in English].
12. Panasytska, O., Ivantsova, A., Chek, V. (2021). Ihry v zakoni: yak rehuliuut hralnyi biznes v Ukraini ta u sviti [Games in law: how gambling is regulated in Ukraine and in the world]. *Voks Ukraina* [Vox Ukraine] <<https://voxukraine.org/igri-v-zakoni-yak-regulyuyut-gralnij-biznes-v-ukrayini-ta-u-sviti>> (2021, September, 14). [in Ukrainian].
13. Slotegrator (2021). *Where is online gambling legal in 2021?* <[https://slotegrator.pro/gambling\\_blog/where-online-gambling-is-legal.html](https://slotegrator.pro/gambling_blog/where-online-gambling-is-legal.html)> (2021, September, 14). [in English].
14. Latvala, T., Lintonen, T., Konu, A. (2019). Public health effects of gambling – debate on a conceptual model. *BMC Public Health*, 19, 1077 <[https://www.researchgate.net/publication/335082520\\_Public\\_health\\_effects\\_of\\_gambling\\_-\\_debate\\_on\\_a\\_conceptual\\_model](https://www.researchgate.net/publication/335082520_Public_health_effects_of_gambling_-_debate_on_a_conceptual_model)> (2021, September, 14). [in English].
15. Brokgauz, F. A. Efron, I. A. (2021). Jenciklopedicheskij Slovar [Encyclopedic Dictionary]. *Biblioteka Vehi* [Milestones Library] <<http://www.vehi.net/brokgauz>> (2021, September, 14). [in Russian].
16. Kostiuhenko, O. D. (2020). Pravovi mekhanizmy borotby z nelehalnym azartnym iham v Ukraini [Legal mechanisms for combating illegal gambling in Ukraine]. *Naukovi perspektyvy* [Scientific perspectives], 6 (6), 85-100 <<http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/85>> (2021, September, 14). [in Ukrainian].
17. Chaika, A., Sokolov, O., Stezhar, T. (2019). Hravtsiam vyity iz sutinkiv. Navishcho Ukraini lehalizatsiia hralnoho biznesu [Players get out of the twilight. Why Ukraine legalizes gambling]. *Informatsiine ahentstvo UNIAN* [UNIAN news agency] <<https://www.unian.ua/society/10726749-gravcyam-viyti-iz-sutinkiv-navishcho-ukrajini-legalizaciya-gralnogo-biznesu.html>> (2021, September, 14). [in Ukrainian].
18. Serhienko, I. V., Fomin, I. Iu., Khorolskyi, R. B. (ed.) (2015). *Pravove rehuliuвання hralnoho biznesu: yevropeyskyi dosvid, praktyka v postradianskykh krainakh, perspektyvy Ukrainy* [Legal regulation of gambling business: European experience, practice in post-Soviet countries, prospects of Ukraine]. Kyiv: Fomin, Sergienko & Partners Law Firm. [in Ukrainian].
19. *Zakon pro derzhavne rehuliuвання diialnosti shchodo orhanizatsii ta provedennia azartnykh ihor, 2020* (Verkhovna Rada Ukrainy) [Law on State Regulation of Activities Concerning the Organization and Conduct of Gambling, 2020 (Verkhovna Rada of Ukraine)]. *Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy* [Official site of the Verkhovna Rada of Ukraine] <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/768-20#Text>> (2021, September, 14). [in Ukrainian].

## MANAGEMENT IN ECONOMIC SECTORS AND REGIONS

DOI: 10.46340/eujem.2021.7.5.4

**Svitlana Sannikova, PhD in Engineering**

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-5676-2528>

*Dnipro University of Technology, Ukraine*

**Nataliia Yashkina, PhD in Engineering, Head of the Department of Management and Finance**

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1521-8462>

*SHEI «Ukrainian State University of Chemical Technology», Ukraine*

**Oleksandra Ivanova**

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6914-0464>

*Dnipro University of Technology, Ukraine*

### USE OF MODERN PLANNING TOOLS AS A NECESSARY COMPONENT OF FORMATION OF SALES STRATEGY OF DAIRY INDUSTRIES

**Світлана Саннікова, к. т. н.**

*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Україна*

**Наталія Яшкіна, к. т. н.**

*ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет», Україна*

**Олександра Іванова**

*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Україна*

### ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПЛАНУВАННЯ ЯК НЕОБХІДНА СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗБУТУ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ

The purpose of this article is to investigate the use of modern planning tools in the formation of sales strategy of dairy enterprises. A study of the scientific literature found that compliance with the marketing concept requires a clear focus on the needs of consumers in the system of enterprise goals. Planning is based on marketing research of the internal and external environment of the organization, and as one of the functions of management, in its implementation allows you to form a sales strategy of the enterprise. The analysis of statistical data showed that the consumption of milk and dairy products in households of Ukraine on average per month per capita from 2013 to 2020 decreased annually. It is proved that the development of the trend in terms of trends in sales and production allows us to scientifically predict the estimated sales volumes for the coming years. The general characteristics of sales of all dairy products by months of the year indicate an increase in the cost of its sale in the summer months and a decrease at the beginning of the year. The presence of seasonal consumption of a number of dairy products should be taken into account in the planning process. We believe that to plan production it should be used coefficients that characterize the ratio of sales to output, which reflect the trends in sales in accordance with consumer demands. The use of various tools for planning production will allow the enterprise to achieve higher accuracy in planning the structure of the range, reduce losses associated with non-implementation of sales plans and improve the results of production and sales activities, which has a positive impact on sales strategy. When planning sales and subsequent formation of sales strategy, it is necessary to take into account the possibility of using a significant variety of sales channels.

**Keywords:** planning, sales, sales strategy, dairy enterprises, sales channels.

**Постановка проблеми.** В часи розвитку економіки країни і світу питання ефективного планування збутової діяльності і формування подальшої стратегії її розвитку надзвичайно важливі для кожного підприємства і їх вирішенню приділяється значна увага. Але час від часу стаються кризи, пов'язані з різними явищами. Так, фінансова криза 2008–2009 рр., економічна криза через пандемію COVID у 2019–2021 рр. призвели до спаду виробництва, зниження попиту на товари у зв'язку з падінням платоспроможності населення, скорочення обсягів продажів та прибутковості бізнесу. Особливо чутливими є як виробнича, так і у збутова сфера, що потребує більш досконалого і ґрунтовного планування збутової діяльності підприємства.

Особливо в умовах кризи підприємствам доцільно формувати збутову стратегію, застосовуючи сучасні інструменти планування, які ґрунтуються на проведених маркетингових дослідженнях. Керівництво підприємств, особливо в скрутні часи, добре починає розуміти необхідність дослідження стану ринку, діяльності конкурентів, що дозволяє отримати конкурентні переваги, шляхом задоволення потреб більшої кількості споживачів і кращим способом, ніж конкуренти.

Молочна галузь посідає значне місце в економіці будь-якої країни та забезпеченні населення продуктами харчування першої необхідності. Створений природою молочний продукт містить у своєму складі все необхідне для організму людини і здоров'я нації. Висока біологічна цінність молока та молочних продуктів, що визначається вмістом білків, жирів, вуглеводів, вітамінів та мінеральних речовин у легкозасвоюваній формі, заклали основу для розвитку молочної промисловості. Для підтримання високих показників результативності керівництво підприємства повинно приділяти значну увагу саме формуванню стратегій як на корпоративному, так і функціональному рівнях. Збутова стратегія поєднує такі напрями діяльності, як цінова політика, напрями просування та формування мережі продажу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління збутовою діяльністю взагалі та розгляд тактичних і стратегічних аспектів висвітлені в роботі В.В. Сисоева, Т.В. Сакун<sup>1</sup>, які «під управлінням збутовою діяльністю розуміють орієнтовану на досягнення цілей підприємства управлінську діяльність його органів або персоналу, яка пов'язана з дослідженням ринку, формуванням споживачього попиту, розробкою збутової політики, вибором каналів розподілу, продажем продукції, організацією товароруку з мінімальними логістичними витратами і якісним логістичним сервісом з метою отримання підприємницького прибутку та задоволення потреб кінцевих споживачів». При цьому автори зосередили увагу на таких стратегічних і тактичних завданнях управління збутовою діяльністю:

а) стратегічні (прогнозування та планування перспективних напрямів збуту продукції; оптимізація товарного асортименту; обґрунтування та вибір методів збуту; вибір оптимальних каналів розподілу; розробка маркетингових заходів щодо ефективного супроводження товарних потоків від виробника до споживача;

б) тактичні (формування переваг споживачів і стимулювання їх до покупок; налагодження контактів та укладання договорів з покупцями (торговими посередниками); управління маркетинговою політикою цін; координація маркетингової та логістичної діяльності підприємства; підтримка закладеної виробництвом якості продукції; підвищення мотивації збутового персоналу; забезпечення зберігання і підготовки продукції до продажу; забезпечення відвантаження та доставки продукції до покупців; оцінка результатів збутової діяльності тощо).

Н.О. Шквиря<sup>2</sup>, у свою чергу, зосередила увагу на виборі маркетингової стратегії молокопереробного підприємства, яка формується за результатами стратегічного аналізу, метою якого є виявлення і моделювання закономірностей, тенденцій, взаємозв'язків на ринку для розуміння ключових чинників успіху. Для визначення маркетингової стратегії запропоновано використовувати такі методи стратегічного аналізу: метод SPACE-аналізу, матрицю І. Ансоффа, М. Портера, модель Shell / DPM, Mc / Kinsey. Авторка пропонує поєднувати отримані результати та обирати можливий напрям стратегічного розвитку.

А.В. Рябчик<sup>3</sup> пропонує маркетингову діяльність підприємств молочної галузі спрямовувати на «забезпечення надійною, достовірною і своєчасною інформацією про ситуацію на ринку молока та молочної продукції, яка дозволить уточнити види продукції, які необхідно виробляти, кількість

<sup>1</sup> Сисоев, В. В., Сакун Т. В. (2018). Механізм управління збутовою діяльністю молокопереробного підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: Економічні науки, 48 (1324), 108-115.

<sup>2</sup> Шквиря, Н. О. (2019). Обґрунтування вибору маркетингової стратегії молокопереробного підприємства. *Інфраструктура ринку*, 29, 324-329.

<sup>3</sup> Рябчик, А. В. (2019). Організація маркетингової діяльності на молокопереробних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 22, 136-141.

та кінцевих споживачів». Складниками маркетингової діяльності молокопереробного підприємства є планування маркетингу, управління маркетингом, організація і контроль маркетингу. При цьому функціонування системи маркетингу відбувається на основі планування під жорсткою дією функції контролю. Стратегія маркетингу має враховувати взаємозв'язки товарного виробництва та ринку молочної продукції, та бути спрямована на підвищення впливу, збільшення частки ринку та забезпечення позитивного фінансового результату господарювання.

При цьому вважаємо, що дотримання маркетингової концепції вимагає наявності чіткої орієнтації на потреби споживачів у системі цілей підприємства. Планування, що ґрунтується на маркетингових дослідженнях внутрішнього і зовнішнього середовища організації, та як одна з функцій менеджменту, при її реалізації дозволяє формувати збутову стратегію підприємства.

Планування збуту – це одна з функцій управління збутовою діяльністю, яке включає підбір, класифікацію та підготовку до використання інформації щодо розроблення стратегії збуту; оцінювання та аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища.

Ю.С. Залознова, Н.В. Трушкіна<sup>1</sup> доводять, що до основних завдань планування збутової діяльності необхідно віднести розробку й обґрунтування реальної збутової програми, яка охоплює найбільш суттєві аспекти ринку: ціноутворення, заходи щодо сприяння збуту, просування товарів на ринку, систему розподілу та постачання продукції. При цьому прогнозування та планування збутової діяльності включає формування бази потенційних споживачів і портфеля замовлень; прогнозування обсягів збуту продукції; розробку планів збуту продукції та стратегічних програм маркетингової діяльності.

Вважаємо, невирішеним питанням є запровадження використання сучасного інструментарію планування при формуванні збутової стратегії підприємств молочної галузі.

**Формулювання мети статті.** Метою даної статті є дослідження використання сучасного інструментарію планування при формуванні збутової стратегії підприємств молочної галузі.

**Викладання основного матеріалу дослідження.** Споживання молока і молочних продуктів в домогосподарствах України (у перерахунку на первинний продукт) у середньому за місяць у розрахунку на одну особу з 2013 р. по 2020 р. щорічно зменшувалося: з 20,3 кг/особу у 2013–2014 рр. до 18,9 кг/особу у 2020 р.<sup>2</sup>, що пояснюється зниженням витрат населення на харчування внаслідок зменшення доходів українців через низку економічних криз, в тому числі останню, пов'язану з пандемією COVID-19. Частка витрат на харчування в Україні щорічно знижувалася з 53,1 % у 2015 р. до 46,6 % у 2019 р. та підвищилася до 48,1 % у 2020 р.<sup>3</sup>, що значно вище, ніж розвинених країнах, в яких вона не перевищує 15 %. Оскільки основну частку своєї продукції підприємства молочної галузі реалізують в Україні, слід враховувати дану тенденцію зниження обсягів споживання при плануванні асортименту і обсягів виробництва продукції.

На основі даних щодо обсягів реалізації молочних продуктів у попередні роки, зокрема за 2014–2020 рр., використовуючи аналітичну функцію, можна спрогнозувати обсяги реалізації молочних продуктів на наступні де-кілька періодів при збереженні тенденції (табл. 1). Найвищий рівень достовірності апроксимації досягався за умов використання квадратичної функції, в сталих цінах 2014 р. прогнозується зниження обсягів реалізації молочної продукції в наступні 3 роки, в діючих цінах внаслідок щорічного росту цін на молочну продукцію прогнозується зростання обсягів реалізації у 2021–2022 рр. та зниження у 2023 р. через зменшення обсягів реалізації.

Напрями формування збутової стратегії залежать від планування виробництва молочної продукції, яке, в свою чергу, повинно відбуватися на основі вивчення можливостей споживання і трендів збуту.

Динаміка виробництва окремих видів молочної продукції у натуральному виразі за роками свідчить про зниження в порівнянні з 2014 р. виробництва молока та вершків незгущених, молока сухого, масла вершкового, сира свіжого неферментованого і сира плавленого, молока і вершків коагульованих, йогурту, кефіру, сметани та зростання у 2020 р. виробництва сира тертого, порошкового, голубого та іншого неплавленого, молока та вершків згущених підсолоджених, йогурту рідкого, сквашеного молока ароматизованого, морозива та льоду харчового (табл. 2).

<sup>1</sup> Залознова, Ю. С., Трушкіна Н. В. (2016). Система управління збутовою діяльністю вугледобувних підприємств: уточнення термінології. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*, 3, 83-93.

<sup>2</sup> Офіційний сайт Державної служби статистики України (2021). *Головна сторінка* <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> (2021, серпень, 30).

<sup>3</sup> Там само.

Таблиця 1

## Обсяги реалізації молочних продуктів українськими виробниками

Рік	Обсяг реалізації молочних продуктів в діючих цінах, млн грн	Індекси цін молочної продукції	Обсяг реалізації молочних продуктів в цінах 2014 р., млн грн	Середньо-місячний обсяг реалізації молочних продуктів в діючих цінах, млн грн
2014	29684,3	115,3	29684,3	2473,7
2015	33652,3	121	27811,8	2804,4
2016	39972,1	119,6	27621,1	3331,0
2017	51561,5	125,5	28390,0	4296,8
2018	57638,6	112,5	28209,8	4803,2
2019	60637,9	110,6	26833,4	5053,2
2020	60541,5	107,4	24944,9	5045,1
Рівняння тренду	$Y = -570,82x^2 + 10431x + 17361$		$Y = -94,13x^2 + 196,38x + 28739$	
Достовірність апроксимації	$R^2 = 0,9638$		$R^2 = 0,7241$	
2021 прогноз	64276,5		24285,7	5356,4
2022 прогноз	65003,6		22881,9	5417,0
2023 прогноз	64589,0		21289,8	5382,4

Джерело: розраховано авторами на основі <sup>1</sup>

Таблиця 2

## Виробництво окремих видів молочної продукції

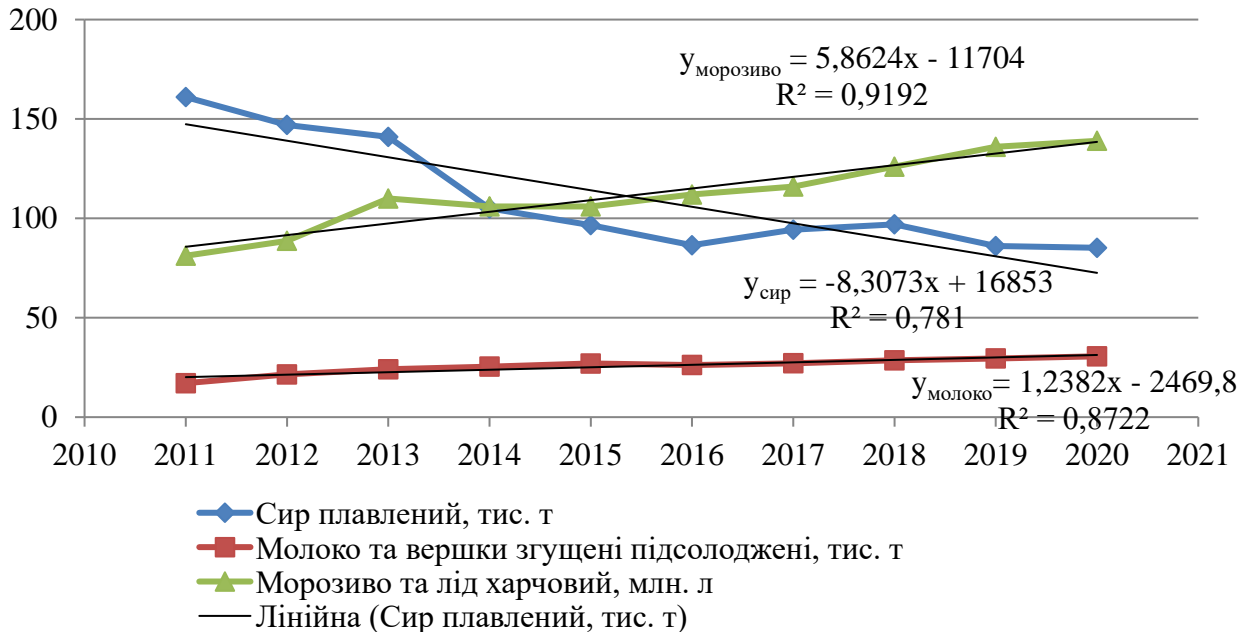
Назва продукції	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Молоко та вершки незгущені жирністю 1–6 %, у пакуваннях не більше 2 л, тис. т	308	348	364	514	461	467	464	443	435	434
Молоко та вершки незгущені жирністю більше 21% у пакуваннях більше 2 л, тис. т	535	506	543	512	472	463	478	497	474	493
Молоко сухе знежирене у пакуваннях більше 2,5 кг, тис. т	23,2	26,6	41,1	58,2	51,3	53,2	47,9	48,6	51,3	47,0
Масло вершкове жирністю не більше 85%, тис. т	38,2	45,1	37,1	52,4	51,2	48,5	47,6	38,1	34,5	35,3
Сир свіжий неферментований, тис. т	76,2	88,1	93,9	113	101	102	108	105	91,6	87,5
Сир тертий, порошок, голубий та інший неплавлений, тис. т	76,5	79,0	83,7	74,7	67,8	70,2	68,2	72,6	64,1	81,4
Сир плавлений, тис. т	161	147	141	105	96,6	86,5	94,3	97,0	86,1	85,2
Молоко та вершки згущені підсолоджені, тис. т	17,1	21,5	24,1	25,4	27,0	26,2	27,1	28,6	29,5	30,6
Молоко і вершки коагульовані, йогурт, кефір, сметана та інші ферментовані продукти, тис. т	58,3	66,0	58,5	53,9	51,6	44,4	42,8	34,9	35,7	37,8
Йогурт рідкий, сквашене молоко ароматизовані, тис. т	359	364	378	337	297	293	272	275	280	307
Морозиво та лід харчовий, млн л	81,2	88,7	110	106	106	112	116	126	136	139

Джерело: розроблено авторами на основі <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Офіційний сайт Державної служби статистики України (2021). Головна сторінка <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> (2021, серпень, 30).

<sup>2</sup> Там само.

Тому за кожним видом продукції вибудовування тренду щодо тенденцій реалізації і виробництва дозволяє науково спрогнозувати обґрунтовані можливостями збуту прогностні обсяги виробництва на наступні роки. Зокрема, з виявленої тенденції можна на 2021 р. спрогнозувати ріст обсягів виробництва морозива та льоду харчового до рівня 143,9 млн. л, а молока і вершків згущених до 32,6 тис. т, та зниження обсягів виробництва сиру плавленого до 63,9 тис. т (рис. 1). Цю інформацію щодо тенденцій слід використовувати підприємствам при плануванні обсягів виробництва кожного з видів продукції та подальшого формування збутової стратегії.



**Рис. 1. Динаміка виробництва окремих молочних продуктів**

*Джерело: розроблено авторами на основі<sup>1</sup>*

Загальна характеристика реалізації всієї молочної продукції за місяцями року свідчить про збільшення вартості її реалізації в літні місяці і зниження на початку року (рис. 2). Більш наочно дану тенденцію підкреслює динаміка відсотку реалізації продукції від середньорічного його рівня (рис. 3). Характерним є нижчий рівень реалізації на початку року.

При цьому низка видів продукції молочної галузі відноситься до товарів з сезонним характером споживання. Відповідно виробництво продукції на підприємствах відбувається згідно до запитів ринку, що повинно враховуватися у збутовій стратегії.

Такі продукти як молоко рідке оброблене (пастеризоване, стерилізоване, гомогенізоване, топлене, пептизоване) (рис. 4 а) та кефір (рис. 4 б) мають стале зростання індексів сезонності з початку до кінця року, а масло вершкове (рис. 4 в) і сири тверді (4 г) в літні місяці виявляють зниження індексів сезонності. А виробництво такого молочного продукту, як морозиво, навпаки має в літні місяці максимум реалізації.

Планування обсягів виробництва молочного продукту в певному місяці ( $Q_{\text{пл}}$ ) слід здійснювати на основі середньомісячного обсягу виробництва попереднього року або року, прийнятого за базовий ( $Q_{\text{сер}}$ ) з урахуванням індексу сезонності ( $I_c$ ), та у випадку використання підприємством можливості збільшення ніші ринку з урахуванням індексу росту збуту ( $I_{зб}$ ) за формулою:

$$Q_{\text{пл}} = Q_{\text{сер}} \cdot I_c \cdot I_{зб} \quad (1)$$

<sup>1</sup> Офіційний сайт Державної служби статистики України (2021). Головна сторінка <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> (2021, серпень, 30).

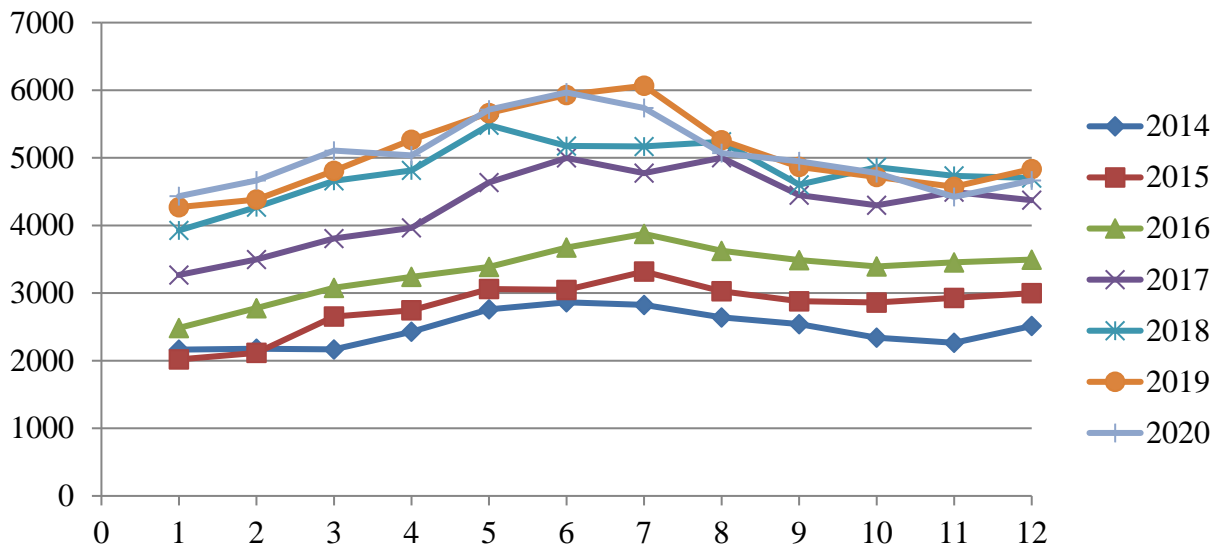


Рис. 2. Динаміка реалізації молочної продукції в Україні за місяцями, млн. грн.

Джерело: розроблено авторами на основі<sup>1</sup>

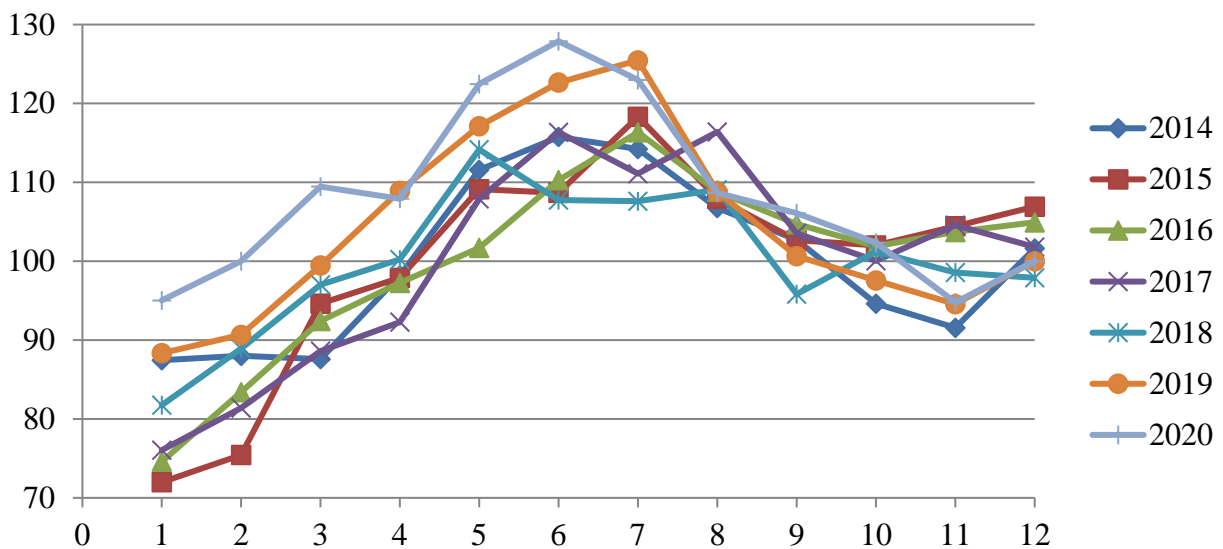


Рис. 3. Динаміка відсотку реалізації молочної продукції в Україні за місяцями від середньорічного рівня, %

Джерело: розроблено авторами на основі<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Офіційний сайт Державної служби статистики України (2021). Головна сторінка <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> (2021, серпень, 30).

<sup>2</sup> Там само.

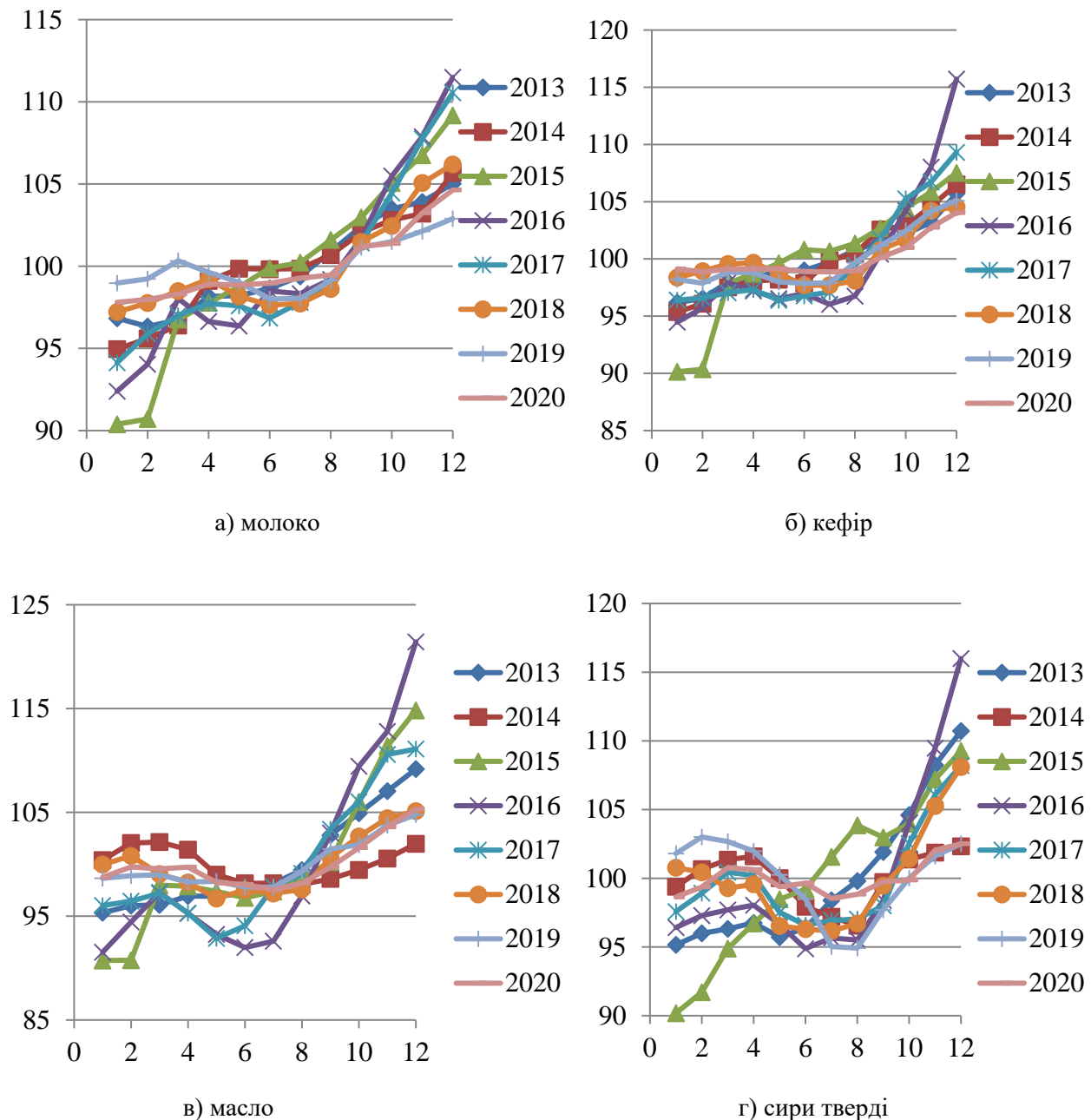


Рис. 4. Динаміка індексів сезонності, %

Джерело: розроблено авторами на основі<sup>1</sup>

Одним з підприємств молочної промисловості є ПрАТ «Криворізький міськмолкозавод №1», на якому у 2020 р. основними видами продукції були: молоко – 58,00 % (62227,78 тис. грн), йогурт – 7 % (10529,15 тис. грн), кефір – 15% (16778,39 тис. грн), ряжанка – 9% (5510 тис. грн.), сметана – 7 % (23486,89 тис. грн). Основні ринки збуту – Україна, ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «ОМЕГА», ТОВ «Сільпо-Фуд», Ашан, бюджетні заклади освіти, установи<sup>2</sup>.

Планування виробництва продукції підприємства слід здійснювати, виходячи з можливостей її реалізації. Так, у ПрАТ «Криворізький міськмолкозавод №1» суттєве перевищення обсягів

<sup>1</sup> Офіційний сайт Державної служби статистики України (2021). Головна сторінка <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> (2021, серпень, 30).

<sup>2</sup> Офіційний сайт ПрАТ «Криворізький міськмолкозавод №1» (2021). Головна сторінка <[http://kgmz1.com.ua/post\\_companies/](http://kgmz1.com.ua/post_companies/)> (2021, серпень 30).



виробництва молока у 2018 р. над його реалізацією негативно відобразилося на діяльності підприємства, і у 2019–2020 рр. спостерігається вирівнювання цих обсягів. Аналогічно до молока, за зниженням обсягів реалізації знижуються і обсяги виробництва масла, сиру свіжого неферментованого. Вирівнювання обсягів виробництва і реалізації також спостерігається за такою продукцією, як сметана, ряжанка, кефір, йогурт, сир м'який.

Таблиця 3

**Інформація про обсяги виробництва і реалізації основних видів продукції ПрАТ  
«Криворізький міськмолкозавод №1», т**

Продукція		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Молоко	Вироблено	10144	6710	6615	7568	8062	7865	4857
	Реалізовано	7591	6656,8	6604	6982	6872	7780	4862
Масло	Вироблено	298	115	192	178	259	225	96
	Реалізовано	271	115	171	147	190	127	68
Сир свіжий неферментований	Вироблено	1061	661	698	468	419	283	265
	Реалізовано	1049	654,8	698	454	375	279	265
Сир м'який	Вироблено	18	24	22	24	27	28	28
	Реалізовано	17	23,3	22	24	27	28	28
Йогурт	Вироблено	345	518	503	345	434	563	579
	Реалізовано	338	507,5	501	339	419	547	580
Кефір	Вироблено	1703	1132	1219	1396	1224	1234	1254
	Реалізовано	1666	1107	1226	1139	1210	1405	1254
Ряжанка	Вироблено	300	273	275	251	340	326	723
	Реалізовано	290	266,8	270	249	336	339	726
Сметана	Вироблено	1001	705	708	716	703	686	577
	Реалізовано	996	697,8	699	709	694	446,6	576

*Джерело: розроблено авторами на основі<sup>1</sup>*

Для планування виробництва продукції слід використовувати коефіцієнти, які характеризують співвідношення обсягу реалізованої продукції до виробленої, в яких відображаються тенденції збуту продукції відповідно до запитів споживачів. Співвідношення обсягів реалізованої продукції до виробленої у ПрАТ «Криворізький міськмолкозавод №1» свідчать, що обсяги реалізації масла значно менші, ніж обсяги виробництва; у 2019 р. співвідношення реалізованого масла до виробленого склало 0,564, на що підприємство відреагувало суттєвим зниженням виготовлення масла у 2020 р., відповідно це співвідношення зросло до 0,708 (рис. 5), але й на наступний період доцільним виявляється подальше зниження виробництва цього продукту. Аналогічна ситуація спостерігалася по продукції сир свіжий неферментований, сметана, молоко. А передбачення збільшення обсягів реалізації ряжанки у 2020 р. в 2,14 раза дозволило наростити обсяги виробництва у 2,22 раза.

При плануванні обсягів виробництва молочного продукту на наступний період ( $Q_{пл}$ ) доцільно спиратися на обсяг виготовлення певного виду продукції попереднього періоду ( $Q_0$ ) з урахуванням коефіцієнту співвідношення обсягів реалізованої продукції до виробленої ( $K_{р/в}$ ) та індексу зміни реалізації продукції ( $I_{реал}$ ), розрахованого за інформацією щодо перспективи збільшення чи зменшення кількості споживачів, зміни обсягів договорів щодо поставок продукції та можливостей звуження чи розширення ринку збуту певного виду молочної продукції, використовуючи формулу:

$$Q_{пл} = Q_0 \cdot K_{р/в} \cdot I_{реал} \quad (2)$$

<sup>1</sup> Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (2021). *Звіт емітента ПрАТ «Криворізький міськмолкозавод №1»* <<https://smida.gov.ua/db/prof/00444932>> (2021, серпень 30); Офіційний сайт ПрАТ «Криворізький міськмолкозавод №1» (2021). *Головна сторінка* <[http://kgmz1.com.ua/post\\_companies/](http://kgmz1.com.ua/post_companies/)> (2021, серпень 30).

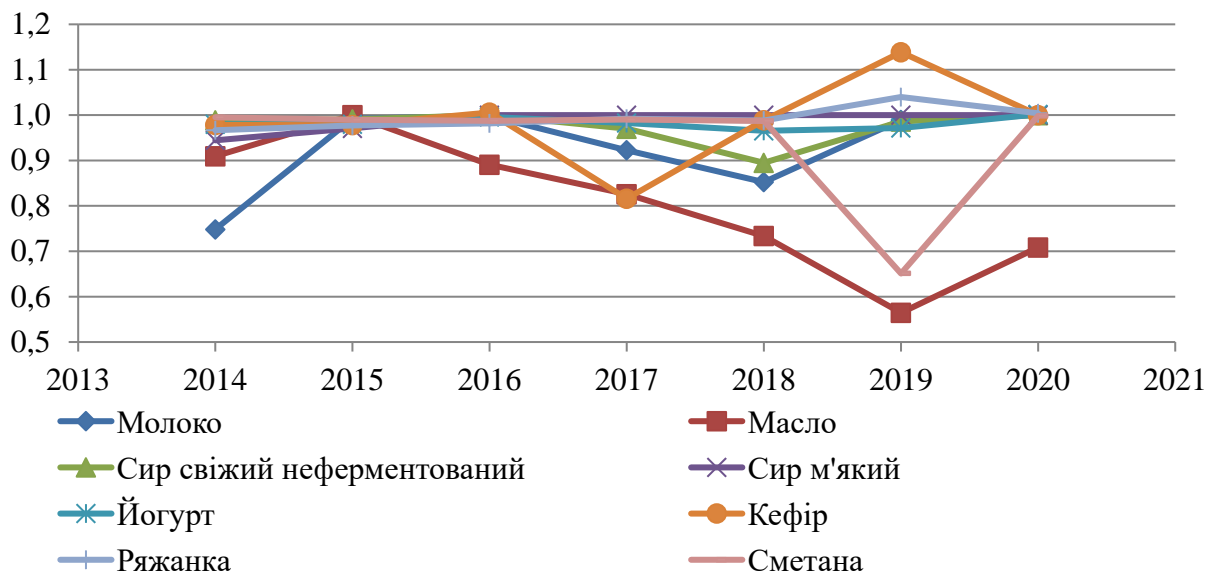


Рис. 5. Співвідношення обсягів реалізованої продукції до виробленої

Джерело: розроблено авторами на основі<sup>1</sup>

При плануванні продукції доцільно спиратися на тренди щодо тенденцій її реалізації, на співвідношення обсягів реалізованої продукції до виробленої, враховувати сезонні коливання, перспективи збільшення чи зменшення кількості споживачів, звуження чи розширення ринку збуту, зміни обсягів договорів щодо поставок продукції. Застосування різних інструментів планування обсягів виробництва продукції дозволить підприємству досягти вищої точності в плануванні структури асортименту, зменшити втрати, пов'язані з невиконанням планів реалізації і покращити результати виробничо-збутової діяльності, що позитивно відбивається на досяганні цілей збутової стратегії.

При плануванні збуту та наступному формуванні збутової стратегії необхідно враховувати можливість використання значної різноманітності каналів збуту (рис. 6).

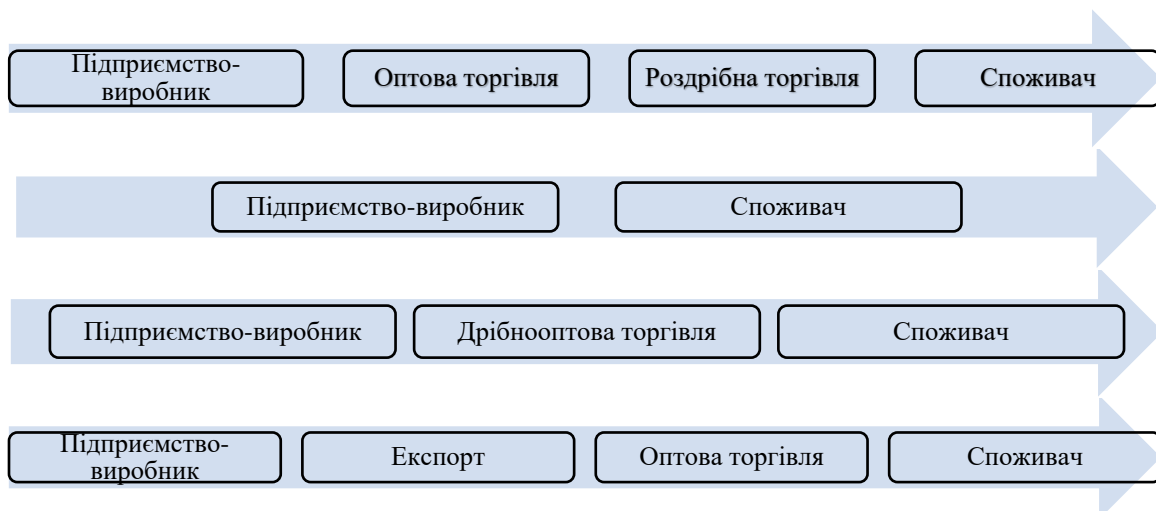


Рис. 6. Основні канали збуту продукції підприємства

Джерело: складено авторами

<sup>1</sup> Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (2021). *Звіт емітента ПрАТ «Криворізький міськмолочозавод №1»* <<https://smida.gov.ua/db/prof/00444932>> (2021, серпень 30); Офіційний сайт ПрАТ «Криворізький міськмолочозавод №1» (2021). *Головна сторінка* <[http://kgmz1.com.ua/post\\_companies/](http://kgmz1.com.ua/post_companies/)> (2021, серпень 30).

**Висновки з проведеного дослідження.** Аналіз статистичних даних довів, що споживання молока і молочних продуктів в домогосподарствах України у середньому за місяць у розрахунку на одну особу з 2013 р. по 2020 р. щорічно зменшувалося. Динаміка виробництва окремих видів молочної продукції у натуральному виразі за роками свідчить про зниження у порівнянні з 2014 р. виробництва молока та вершків незгущених, молока сухого, масла вершкового, сиру свіжого неферментованого і сиру плавленого, молока і вершки коагульованих, йогурту, кефіру, сметани та зростання у 2020 р. виробництва сиру тертого, порошкового, голубого та іншого неплавленого, молока та вершків згущених підсолоджених, йогурту рідкого, сквашеного молока ароматизованого, морозива та льоду харчового. Загальна характеристика реалізації всієї молочної продукції за місяцями року свідчить про збільшення вартості її реалізації в літні місяці і зниження на початку року. При плануванні продукції доцільно спиратися на тренди щодо тенденцій її реалізації, на співвідношення обсягів реалізованої продукції до виробленої, враховувати сезонні коливання, перспективи збільшення чи зменшення кількості споживачів, звуження чи розширення ринку збуту, зміни обсягів договорів щодо поставок продукції. Застосування різних інструментів планування обсягів виробництва продукції дозволить підприємству досягти вищої точності в плануванні структури асортименту, зменшити втрати, пов'язані з невиконанням планів реалізації і покращити результати виробничо-збутової діяльності, що позитивно відбивається на досяганні цілей збутової стратегії. При плануванні збуту та наступному формуванні збутової стратегії необхідно враховувати можливість використання значної різноманітності каналів збуту, аналізу яких будуть присвячені подальші дослідження.

### References:

1. Sysoiev, V. V., Sakun, T. V. (2018). Mekhanizm upravlinnia zbutovoiu diial'nistiu molokopererobnoho pidpriemstva [The mechanism of management of sales activity of the dairy enterprise]. *Visnyk NTU «KhPI». Seriya: Ekonomichni nauky* [Bulletin of NTU «KhPI». Series: Economic Sciences], 48 (1324), 108-115. [in Ukrainian].
2. Shkvyria, N. O. (2019). Obgruntuvannya vyboru marketynhovoї stratehii molokopererobnoho pidpriemstva [Justification of the choice of marketing strategy of the dairy enterprise]. *Infrastruktura rynku* [Market Infrastructure], 29, 324-329. [in Ukrainian].
3. Riabchuk, A. V. (2019). Orhanizatsiia marketynhovoї diialnosti na molokopererobnykh pidpriemstvakh [Organization of marketing activities at dairy enterprises]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia* [Eastern Europe: Economics, Business and Management], 22, 136-141. [in Ukrainian].
4. Zaloznova Yu. S., Trushkina N. V. (2016). Systema upravlinnia zbutovoiu diial'nistiu vuhlevydobuvnykh pidpriemstv: utochnennia terminolohii [Coal management system of coal mining enterprises: clarification of terminology]. *Naukovyj visnyk Poltav'koho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya : Ekonomichni nauky* [Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences], 3, 83-93. [in Ukrainian].
5. Sylkina Yu. O. (2017). Problemy ta perspektyvy rozvytku rynku rozdribnykh torhovel'nykh merezh v Ukraini [Problems and prospects of development of the market of retail trade networks in Ukraine]. *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment* [Scientific Bulletin of the International Humanities University. Series: Economics and Management], 25(1), 152-157. [in Ukrainian].
6. Ofitsijnyj sajt Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> [in Ukrainian].
7. Ahentstvo z rozvytku infrastruktury fondovoho rynku Ukrayiny [Stock Market Infrastructure Development Agency of Ukraine] (2021). *Zvit emitenta PrAT «Kryvorizkyj miskmolokozavod №1»* [Report of the issuer PJSC «Kryvorizkyj miskmolokozavod №1»]. <<https://smida.gov.ua/db/prof/00444932>> (2021, серпень 30). [in Ukrainian].
8. Ofitsijnyj sajt PrAT «Kryvorizkyj miskmolokozavod №1» [Official site PJSC «Kryvoriz'kyj mis'kmolokozavod №1»] (2021). *Holovna storinka* [Homepage] <[http://kgmz1.com.ua/post\\_companies/](http://kgmz1.com.ua/post_companies/)> (2021, серпень 30). [in Ukrainian].

## ECONOMIC AND MANAGEMENT IN ENTERPRISES

DOI: 10.46340/eujem.2021.7.5.5

**Anastasiia Huzenko**

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-9828-0412>

*Vasyl' Stus Donetsk National University, Ukraine*

### THEORETICAL AND METHODOLOGICAL SUPPORT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

**Анастасія Гузенко**

*Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна*

### ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

The purpose of the study is to develop a conceptual model and a comprehensive mechanism for ensuring the strategic development of the enterprise in a global competitive environment of the knowledge economy. In accordance with the purpose of the work, such tasks are consistently set as: creation of theoretical support for strategic development of the enterprise within the conceptual model, development of methodological support for strategic development of the enterprise, by building a comprehensive mechanism for strategic development of the enterprise in a global competitive environment, software and organizational support of strategic development of the enterprise.

In writing this article, the method of observation was used to collect information on the existing components of the conceptual model and mechanisms for determining the level and vector of strategic development of the enterprise; analysis, synthesis and generalization to build a conceptual model of strategic development of the enterprise, as well as the hypothesis of a comprehensive theoretical and methodological support for strategic development of the enterprise in today's global competitive environment of knowledge economy.

As a result of research the conceptual model of strategic development of the enterprise was constructed and 6 stages of the complex mechanism of maintenance of strategic development of the enterprise are revealed, namely: diagnostics of factors of influence on efficiency of functioning and strategic development of the enterprise, determining the level of efficiency of the enterprise, the dynamics of the level of efficiency of the enterprise, and the level and vector of strategic development of the enterprise. The proposed theoretical and methodological support for the strategic development of the enterprise is the first and unique in the global competitive environment of the knowledge economy and is universal for all enterprises of any type of activity.

**Keywords:** conceptual model, strategic development, complex mechanism of strategic development, level of strategic development, vector of strategic development, global competitive environment of knowledge economy.

**Постановка проблеми.** Формування тільки однієї стратегії для підприємств в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань залишилося у минулому. Трансформація економіки і бізнесу, мінливе середовище, призвели до нової еволюційної ланки управлінських концепцій – стратегічного розвитку підприємства.

Початок ХХІ століття диктує необхідність сучасних змін в кожній організації, що функціонує в умовах бізнесу, пов'язаних із трансформацією структури та організаційного механізму підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань. Підприємство сьогодні має бути гнучким та динамічним; легко адаптуватися до змін зовнішнього середовища; мати відповідний ступінь децентралізації і постійно шукати шляхи підвищення продуктивності праці

людських ресурсів, тому вкрай необхідний алгоритм, за яким буде відбуватися розвиток, а саме теоретично-методичне забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розгляд сучасних концепцій управління підприємством можна знайти у працях Ф. Федулової<sup>1</sup>, А. Вдовічен, В. Чичун, Г. Полянко<sup>2</sup>, М. Рогози, К. Вергала<sup>3</sup> та інших. Питання стратегічного розвитку підіймаються у працях Л. Фролової, О. Литвинова<sup>4</sup>, В. Гросула<sup>5</sup>, Н. Сичова<sup>6</sup>, М. Тимошука<sup>7</sup> та інші. Концептуальні моделі розвитку підприємства розглядали С. Маловичко<sup>8</sup>, О. Литвинов, Є.Зорін<sup>9</sup>, Л. Фролова та інші.

**Постановка цілей.** Метою статті є розробка концептуальної моделі та комплексного механізму забезпечення стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічний розвиток підприємства закладається у самому початку на перших етапах стратегічного управління, який відображається у баченні, ідеї та бажаннях, маючи певні критерії, принципи, завдання та акценти, що формує в подальшому шлях управління підприємством як сьогодні, так і у довгостроковій перспективі. Тому для успішного стратегічного розвитку кожному підприємству необхідно враховувати і слідувати концептуальній моделі, якої на сьогоднішній день не існує, тому висунемо власну гіпотезу щодо її створення (рис.1).

Дана концептуальна модель допомагає сформулювати бачення та чітко визначити стратегічний розвиток підприємства в будь-яких умовах зовнішнього та внутрішнього середовища для подальшого ефективного функціонування у довгостроковій перспективі

Теоретичне забезпечення стратегічного розвитку підприємства в рамках моделі має під собою головну мету, характерні риси, ключові фактори, принципи, критерії, а також завдання. Запропонована концептуальна модель має забезпечити довготривалі конкурентні переваги та життєздатність підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань за рахунок рівня, вектору стратегічного розвитку та інформаційної моделі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства з розумінням, де знаходиться компанія зараз, за яких умов і як рухатися далі. Всі розрахунки мають бути проаналізовані і, згідно того, прийняті управлінські рішення, що виконує наступну задачу нашої концептуальної моделі – інформаційну підтримку управління та розробка рекомендацій щодо подальшої діяльності при прогресивному, стабільному чи регресивному розвитку підприємства.

Для набуття практичної значущості розроблено методологічне забезпечення стратегічного розвитку підприємства, що відображає логіку прийняття рішення щодо визначення вектору та рівня стратегічного розвитку підприємства та актуалізує формалізацію її конститутивних атрибутів. Для цього розроблений алгоритм визначення рівня та вектору стратегічного розвитку підприємства, який описує порядок дій та задач, щоб досягти поставленої цілі. Зробивши все в послідовності алгоритму, можна побачити проблеми підприємства, слабкі місця та, навпаки, сильні сторони.

Алгоритм визначення рівня та вектору стратегічного розвитку підприємства має свої переваги, а саме: скінченність, дискретність, визначеність, базу вхідних та вихідних даних, ефективність, цінність та масовість і відбувається наступним чином (рис. 2): першим етапом є діагностика факторів впливу на ефективність функціонування та стратегічний розвиток підприємства, де головним завданням стоїть збір усіх можливих даних.

<sup>1</sup> Федулова, Л. І. (ред.) (2007). *Сучасні концепції менеджменту*. Київ: Центр учбової літератури.

<sup>2</sup> Вдовічен, А. А. Чичун, В. А., Полянко, Г. О. (2020). Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*, 19-20.

<sup>3</sup> Рогоза, М. Є. Вергал, К. Ю. (2011). *Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми*. Полтава: РВВ ПУЕТ.

<sup>4</sup> Фролова, Л. В., Литвинов, О. І. (2013). Методичний підхід до оцінки рівня стратегічного розвитку торговельного підприємства. *Вісник Донецького університету економіки та права*, 1.

<sup>5</sup> Гросул, В. А. (2007). Формування стратегії економіко-соціального розвитку підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Харків: ХДУХТ, 2 (6), 1, 100-106.

<sup>6</sup> Сичова, Н. (2009). Формування стратегії соціального розвитку підприємств торгівлі. *Вісник КНТЕУ*, 3, 32-40.

<sup>7</sup> Тимошук, М., Кузьмін, Є., Фещур, Р. та інші (2007). *Планування соціально-економічного розвитку підприємств*. Київ: УБС НБУ, 16.

<sup>8</sup> Маловичко, С. В. (2016). Концептуальна модель визначення стратегії управління електронною торгівлею підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 7, 2.

<sup>9</sup> Зорін, Є. О. (2012). Методичний підхід до формування інформаційної бази оцінки витрат підприємств торгівлі. *Сталий розвиток економіки : Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. Хмельницький: УЕП, 11, 124-131.

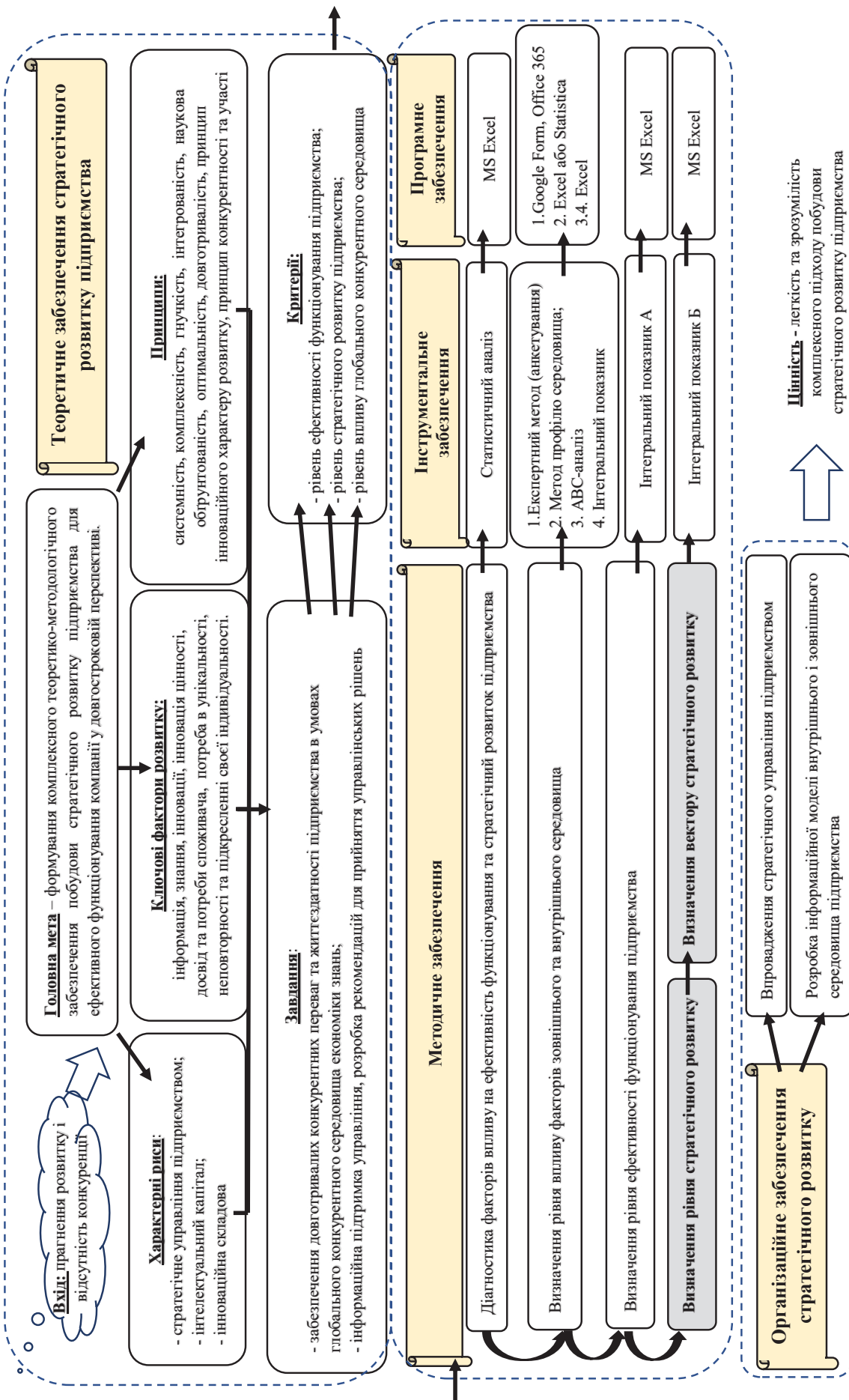
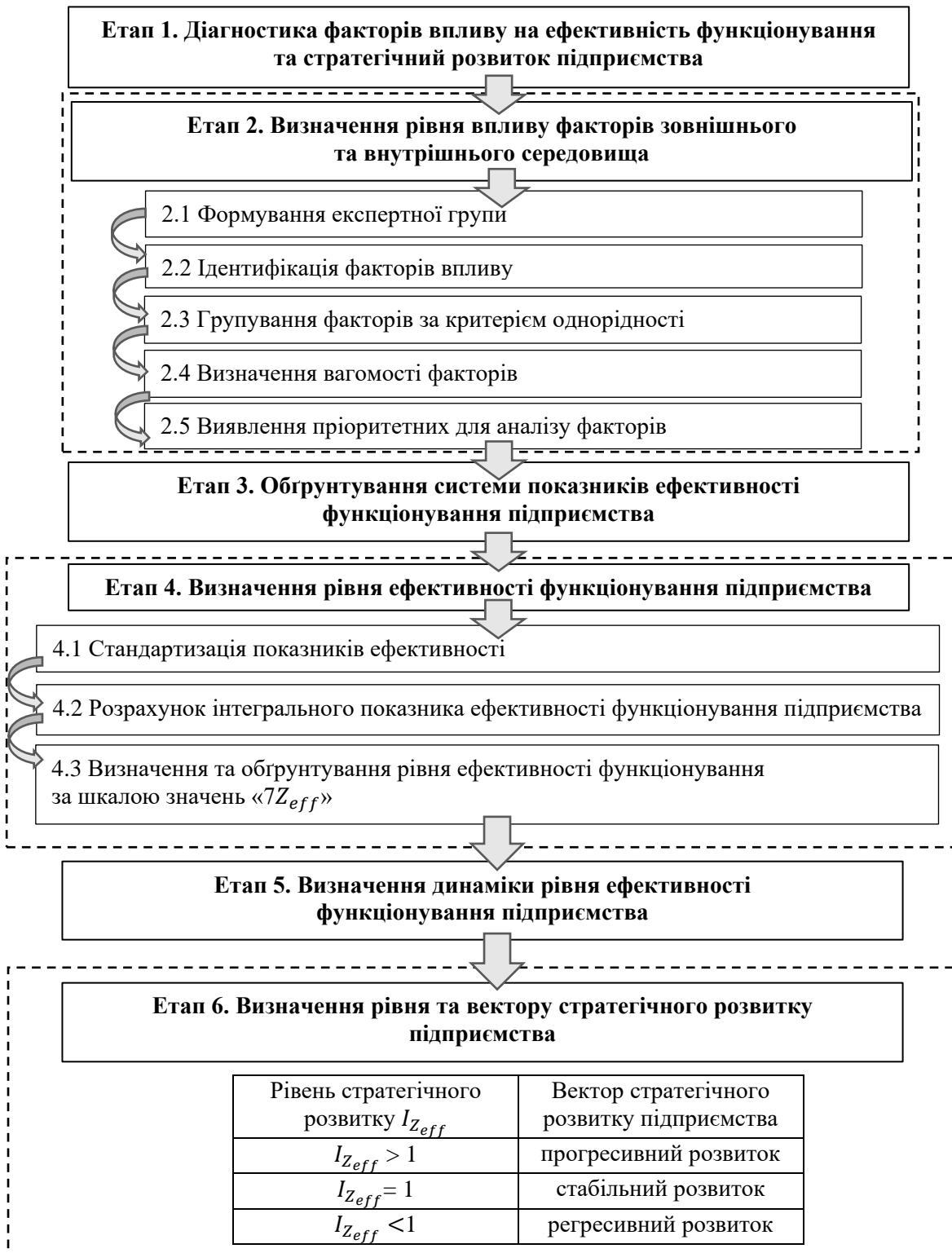


Рис. 1. Концептуальна модель стратегічного розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором



**Рис. 2. Комплексний механізм забезпечення стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань**

Джерело: розроблено автором

На першому етапі необхідно зібрати та систематизувати всі актуальні фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. На другому етапі важливим кроком є ідентифікація факторів – встановлення розпізнання фактору по певним ознакам (кількісні, якісні, суб'єктивні і т.п.); групування факторів за критерієм однорідності та визначення вагомості кожного з них. Для розрахунку останнього пропонуємо використовувати метод профілю середовища, який полягає у побудові матриці  $X = [x_{ij}]$ ,  $i = \overline{1, n}$ ;  $j = 1, 2, 3$ , елементами якої є фактори середовища ( $n$  – кількість обраних факторів), які експертна група має оцінити за трьома критеріями:

1. Важливість для галузі (за шкалою: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка);
2. Вплив на підприємство (3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу);
3. Напрямок впливу (+1 – позитивний, -1 – негативний).

Потім для кожного обраного фактору одержується інтегральна оцінка через добуток цих експертних оцінок за формулою:

$$I_i = \prod_{j=1}^3 x_{ij} \quad (1)$$

де  $I_i$  рівень важливості  $i$ -го фактору для підприємства.

Для ранжування впливу факторів на підприємство пропонуємо використати ABC-аналіз, який допоможе класифікувати фактори залежно від їхньої значущості, наприклад як в табл. 1.

Таблиця 1

#### ABC-аналіз факторів впливу на підприємство

Категорії	% від загальної кількості	Діапазон $I_i$	Стратегічне рішення
A	10	6-9	Сконцентрувати увагу
B	20	2-5	Контроль може бути періодичним, або за потреби
C	70	0-1	Епізодичний контроль

*Джерело: розроблено автором*

Відсоток від загальної кількості можна коригувати в залежності від обставин та суб'єктивного бачення. Завдяки ABC-аналізу можливо забрати з подальшого розрахунку фактори, які потребують епізодичного контролю, не несуть важливості для підприємства та потрапляють у категорію C, що робить розрахунок загального коефіцієнта впливу факторів на розвиток підприємства більш точним:

$$In = \frac{\sum_{i=1}^n I_i}{[\max I_i] \times n} \quad (2)$$

де  $In$  – (англ. Influence – вплив) коефіцієнт впливу обраних факторів на функціонування підприємства;  
 $I_i$  – рівень важливості  $i$ -го фактору для підприємства;  
 $n$  – кількість факторів впливу.

Рівень факторів можна оцінювати за шкалою значень коефіцієнта, яка відображена в таблиці 2.

Третій етап алгоритму визначення рівня та вектору стратегічного розвитку підприємства пропонуємо виділити для обґрунтування системи показників ефективності функціонування підприємства. Під терміном «ефективність» традиційно розуміють відношення результатів до витрат або ресурсів підприємства.

Наступний етап алгоритму – це безпосереднє визначення рівня ефективності функціонування підприємства. Розрахунок інтегрального показника ефективності підприємства можливий за формулою<sup>1</sup>:

$$Z_{eff} = \sqrt{x_{i1}^2 + x_{i2}^2 + \dots + x_{in}^2} \quad (3)$$

де,  $x_{ij}$  – стандартизоване значення показників ефективності підприємства.

<sup>1</sup> Зубков, С. О., Колесник, А. О., Попова, І. П. (2010). Оцінка динаміки розвитку торговельних мереж. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2, 254-262.  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2010\\_2\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2010_2_39) (2021, серпень, 31).



**Шкала оцінки рівня впливу факторів для підприємства**

Значення коефіцієнту	Вплив
Додатне значення	
0-0,35	нейтральний вплив
0,36-0,5	сприятливий вплив
0,51-1	позитивний вплив
Від'ємне значення	
0-0,35	негативний вплив
0,36-0,5	загрозливий вплив
0,51-1	знищуючий вплив

Джерело: розроблено автором на основі<sup>1</sup>.

Даний інтегральний показник показує «запас міцності» підприємства, можливості підвищення рівня ефективності функціонування, своєрідну дельту для зростання та забезпечення розвитку підприємства в стратегічній перспективі. Показник  $Z_{eff}$  визначає рівень ефективності функціонування підприємства на даний момент часу (статично), таким чином окресливши положення підприємства в галузі й серед інших підприємств. Обґрунтування рівня ефективності функціонування підприємства пропонується за оцінною шкалою, яка наведена у табл.3.

**Шкала « $7Z_{eff}$ » для визначення рівня ефективності функціонування підприємства**

Інтервали значень $Z_{eff}$	Рівень ефективності функціонування підприємства
$Z_{eff} \geq 2,51$	дуже високий
$2,1 \leq Z_{eff} \leq 2,5$	високий
$1,51 \leq Z_{eff} \leq 2,0$	достатній
$1,1 \leq Z_{eff} \leq 1,5$	середній
$0,51 \leq Z_{eff} \leq 1,0$	гранично припустимий
$0,26 \leq Z_{eff} \leq 0,5$	низький
$0 \leq Z_{eff} \leq 0,25$	критично низький

Джерело: розроблено автором на основі<sup>2</sup>.

Визначення стратегічного розвитку підприємства потребує аналізу особливостей динаміки інтегрального показника ефективності в досліджуваному періоді, оскільки його статичного показника на конкретний момент часу недостатньо. Це 5-й етап в алгоритмі визначення рівня та вектору стратегічного розвитку підприємства, де співвідношення початкових вартісних і нормативних показників дозволяє порівнювати між собою рівні ефективності функціонування за різні періоди і виявляти тенденції зміни даних інтегральних показників.

<sup>1</sup> Тесленок, І. М., Коротунова, О. В., Косенко, Ю. В. (2019). Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування машинобудівного підприємства. *Журнал «Економіка та держава»*, 1, 78-82.

<sup>2</sup> Фролова, Л. В., Литвинов, О. І. (2013). Методичний підхід до оцінки рівня стратегічного розвитку торговельного підприємства. *Вісник Донецького університету економіки та права*, 1.

Підсумковий етап визначення ефективності функціонування підприємства полягає в тому, щоб на основі розрахунку індексів зміни інтегральних показників ефективності визначити рівень та вектори стратегічного розвитку підприємства. Обрахунки можна провести за формулою<sup>1</sup>:

$$I_{Z_{eff}} = \frac{Z_{eff}^{\phi}}{Z_{eff}^{\sigma}} \quad (4)$$

де  $I_{Z_{eff}}$  – рівень стратегічного розвитку підприємства;

$Z_{eff}^{\phi}$ ,  $Z_{eff}^{\sigma}$  – відповідно фактичний та базисний інтегральний показник ефективності функціонування підприємства.

Економічний зміст показника  $I_{Z_{eff}}$  – рівня стратегічного розвитку підприємства може бути менше чи приблизно дорівнювати одиниці. З цього виходить інтерпретація напрямів стратегічного розвитку підприємства (табл. 4).

Таблиця 4

#### Шкала рівня та вектору стратегічного розвитку підприємства

Рівень стратегічного розвитку $I_{Z_{eff}}$	Вектор стратегічного розвитку підприємства
$I_{Z_{eff}} > 1$	прогресивний розвиток
$I_{Z_{eff}} = 1$	стабільний розвиток
$I_{Z_{eff}} < 1$	регресивний розвиток

*Джерело: розроблено автором на основі<sup>2</sup>.*

Таким чином, завдяки визначенню рівню та вектору стратегічного розвитку підприємства компанія зможе зрозуміти свою стратегічну позицію та її динаміку на момент розрахунку показників, обрати для себе стратегічні альтернативи, скорегувати стратегію і вийти на кращий рівень, або зберегти існуючий на наступний рік.

**Висновки з дослідження.** Отже, представлений методичний підхід до оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства включає ряд основних характеристик:

- орієнтацію на відкриту та доступну офіційну бухгалтерську і статистичну інформацію;
- урахування специфіки галузі;
- простий і наочний порядок проведення розрахунків та інтерпретації одержаних результатів;
- використання кількісних методів оцінки для об'єктивності одержаних результатів.

Запропоноване теоретико-методологічне забезпечення стратегічного розвитку підприємства є універсальним. Різниця показників при розрахунках для кожного підприємства буде складатися в залежності від вибору факторів впливу на середовища та показників ефективності, які будуть зроблені на основі виду економічної діяльності підприємства, країни в якій воно знаходиться та суб'єктивних цілей і побажань менеджерів.

#### References:

1. Fedulova, L. I. (eds.) (2007). *Suchasni kontseptsii menedzhmentu* [Modern concepts of management]. Kyiv: Centr navchalnoyi literatury. [in Ukrainian].
2. Vdovichen A. A., Chychun V. A., Polianko H. O. (2020). *Suchasni kontseptsii menedzhmentu ta yikh zastosuvannya na pidpriemstvakh* [Modern concepts of management and their application in enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investment: practice and experience], 19-20. [in Ukrainian].
3. Rohoza, M. Ye., Verhal, K. Yu. (2011). *Stratehichniy innovatsiyniy rozvytok pidpriemstv: modeli ta mekhanizmy* [Strategic innovative development of enterprises: models and mechanisms]. Poltava : RVV PUET. [in Ukrainian].
4. Frolova, L. V., Lytvynov, O. I. (2013). *Metodychniy pidkhid do otsinky rivnia stratehichnoho rozvytku torhovelnoho pidpriemstva* [Methodical approach to assessing the level of strategic development of a commercial

<sup>1</sup> Фролова, Л. В., Литвинов, О. І. (2013). Методичний підхід до оцінки рівня стратегічного розвитку торговельного підприємства. *Вісник Донецького університету економіки та права*, 1.

<sup>2</sup> Смолін, І. В. (2004). *Стратегічне планування розвитку організації*. Київ: КНТЕУ, 141.

- enterprise]. *Visnyk Donetskoho universytetu ekonomiky ta prava* [Herald of Donetsk University of Economics and Law], 1. [in Ukrainian].
5. Hrosul, V. A. (2007). Formuvannia stratehii ekonomiko-sotsialnoho rozvytku pidpriemstva [Formation of strategy of economic and social development of the enterprise]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh: zbirnyk naukovykh prats* [Economic strategy and prospects for trade and services: the manual], 2, 2. [in Ukrainian].
  6. Sychova, N. (2009). Formuvannia stratehii sotsialnoho rozvytku pidpriemstv torhivli [Formation of strategy of social development of trade enterprises]. *Visnyk KNTEU* [Herald of KNTEU], 3, 32-40. [in Ukrainian].
  7. Tymoshchuk, M. R., Kuzmin, O. Ye., Feshchur, R. V. and others (2007). *Planuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku pidpriemstv* [Planning of socio-economic development of enterprises: monograph]. Kyiv: UBS NBU. [in Ukrainian].
  8. Malovychko, S. V. (2016). Kontseptualna model vyznachennia stratehii upravlinnia elektronnoiu torhivleiu pidpriemstva [Conceptual model for determining the strategy of e-commerce management of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu "Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo"* [Scientific herald of Uzhhorod National University «International economic relations and the world economy»], 7, 2. [in Ukrainian].
  9. Zorin, Ye. O. (2012). Metodychnyi pidkhid do formuvannia informatsiinoi bazy otsinky vytrat pidpriemstv torhivli [Methodical approach to the formation of the information base for estimating the costs of trade enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky: Vseukrainskyi nauково-vyrobnychiy zhurnal* [Sustainable economic development: All-Ukrainian scientific and production journal], 11, 124-131. [in Ukrainian].
  10. Teslenok, I. M., Korotunova, O. V., Kosenko, Yu. V. (2019). Analiz vplyvu faktoriv zovnishnoho seredovyshcha na funktsionuvannia mashynobudivnoho pidpriemstva [Analysis of the influence of environmental factors on the functioning of the machine-building enterprise]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and State], 1, 78-82. [in Ukrainian].
  11. Zubkov, S. O., Kolesnyk, A. O., Popova, I. P. (2010). Otsinka dynamiky rozvytku torhovelynykh merezh [Assessment of the dynamics of trade networks]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh* [Economic strategy and prospects for trade and services], 2, 254-262. <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2010\\_2\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2010_2_39)> (2021, March, 30). [in Ukrainian].
  12. Smolin, I. V. (2004). *Stratehichne planuvannia rozvytku orhanizatsii : monohrafiia* [Strategic planning of organization development: monograph]. Kyiv: KNTEU. [in Ukrainian].

**Zveme vás k účasti v časopise!****EVROPSKÝ ČASOPIS EKONOMIKY A MANAGEMENTU**

Časopis vychází šestkrát ročně.

Články pro zveřejnění v prvním dílu časopisu jsou přijímány do dne **01. února** a musí být publikované do dne **28. února**.

Články pro zveřejnění v druhém dílu časopisu jsou přijímány do dne **01. dubna** a musí být publikované do dne **30. dubna**.

Články pro zveřejnění v třetím dílu časopisu jsou přijímány do dne **01. června** a musí být publikované do dne **30. června**.

Články pro zveřejnění v čtvrtém dílu časopisu jsou přijímány do dne **01. srpna** a musí být publikované do dne **31. srpna**.

Články pro zveřejnění v pátém dílu časopisu jsou přijímány do dne **01. října** a musí být publikované do dne **31. října**.

Články pro zveřejnění ve šestém dílu časopisu jsou přijímány do dne **01. prosince** a musí být publikované do dne **31. prosince**.

**Požadávky k rukopisům:**

Objem - 10 - 30 stránek.

Jazyk článků – česky, ukrajinský, angličtina, francouzština, němčina.

U článků podávaných v libovolném jazyce, nezbytně v angličtině musí být uvedeno :

Anotace objemem 1800-1900 znaků, název článku a úplná informace o autorovi: jméno a příjmení, titul, akademický titul, pracovní funkce, postavení, zaměstnání.

Poznámky pod čarou – na každé stránce.

Odkazy na zdroje na konci článku - volitelný.

Bibliografické popisy zdrojů a odkazy by měly být poskytovány na základě norem APA (American Psychological Association).

Ilustrace k článkům (grafické a výkresy) musí být uvedený ve formátu

TIFF nebo JPEG (každá postava v samostatném souboru/dokumentu).

Všimněte si, prosíme, při zpracování ilustraci že v časopisu není použit barevný tisk.

Rukopisy které nesplňují tyto technické požadavky redakční kolégie neregistruje a nebude probírat s účelem tisku a zveřejnění.

Adresa pro korespondenci:

E-mail: [publications@eujem.cz](mailto:publications@eujem.cz)

Web: <http://eujem.cz>

Adresa:

BEROSTAV DRUŽSTVO, Vlastislavova 562/15, 140 00, Praha 4 – Nusle

## PŘÍKLADY ÚPRAVY BIBLIOGRAFICKÉHO POPISU ZDROJŮ A LITERATURY DLE POŽADAVKŮ APA-STYLE

### *Všeobecná pravidla:*

Bibliografický popis zdrojů a literatury v odkazech na každé stránce a v transliterovaném seznamu literatury (references) musí být zpracován na základě norem APA-Style, v souladu s požadavky APA (American Psychological Association). Níže jsou uvedeny příklady zpracování nejběžnějších bibliografických zdrojů. Více informace dostanete na stránce <http://www.apastyle.org>.

Při úpravě bibliografických popisů zdrojů a literatury dejte si pozor na způsob psaní: rovně a kurzivou (*Italic*) a také na postupnost umístění prvků odkazu.

Paginální odkazy na zdroje a literaturu se uvádí v původním jazyce (v jazyce originálů), totiž nepřekládají se a netransliterují se. Citace jsou také uváděny v původním jazyce článku.

Seznam literatury (references) na konci článku se uvádí latinkou. Pokud se musí uvést odkaz na články v písmu cyrilici (včetně článků v ukrajinštině nebo v ruštině) otištěné dříve v časopisech a sbírkách, doporučujeme tuto variantu struktury bibliografických odkazů v sekci References:

- Jméno a příjmení autora/-ů (transliterace);
- Transliterovaný název článku a jeho překlad v angličtině, který má být umístěn v hranatých závorkách: [];
- Název zdroje (transliterace) a překlad jeho názvy v jazyce anglickém: [];
- Výchozí údaje s anglickým zápisem.

V seznamu literatury (references) místo vydání pro zdroje v jazyce anglickém a ukrajinském se uvádí v angličtině, a název nakladatelství se transliteruje.

Pro automatickou transliteraci názvů zdrojů v písmu cyrilici dá se použít další stránky:

- pro zdroje v ruštině: <http://www.translit.ru>,
- pro zdroje v ukrajinštině: <http://www.slovnkyk.ua/services/translit.php>.

Odkaz na web-zdroje se má sestavit dalším způsobem: jméno autora web-stránky, název stránky, název web-stránky (píše se kurzivou (*Italic*)), adresu web-stránky oddělenou znaky < >: <URL> a pokud je možné datum poslední návštěvy/ náhledu web-stránky v zaoblených závorkách: (). Název měsíce nahlédnutí do web-stránky se uvádí v jazyce článku.

Pro vaše pohodlí jsou následující příklady uvádění zdrojů a literatury rozděleny podle typu zdroje, a každý se uvádí ve dvou variantech po sobě: první je příklad odkazu na každé stránce, druhý je příklad odkazu na stejný zdroj, jenže jak se má uvádět v seznamu literatury (references).

### **Monografie:**

Barney, J.B. (1996). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Boston: Addison-Wesley, 140.

Barney, J.B. (1996). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Boston: Addison-Wesley. [in English]

Хабермас, Ю. (2003). *Философский дискурс о модерне*. Москва: Весь мир.

Habermas, Ju. (2003). *Filosofskij diskurs o moderne* [Philosophical Discourse on Modernity].

Moscow: Ves' mir. [in Russian].

Belt, B., Brummer, C., Gorfine, D. (2012). *Crowdfunding: Maximizing the promise and minimizing the peril*. Washington, DC: Milken Institute, 5.

Belt, B., Brummer, C., Gorfine, D. (2012). *Crowdfunding: Maximizing the promise and minimizing the peril*. Washington, DC: Milken Institute. [in English]

Пашута, М.Т., Шкільнюк, О.М. (2005). *Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання*: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури.

Pashuta, M.T., Shkilnyuk, O.M. (2005). *Innovaciyi: ponyatijno-terminologichnj aparat, ekonomichna sutnist ta shlyaxy stymulyuvannya*: navchanyj posibnyk [Innovations: the conceptual and terminological apparatus, the economic essence and ways of stimulation: the manual]. Kyiv: Centr navchalnoyi literatury. [in Ukrainian].

**Článek v časopise:**

Andries, A.M. (2015). Nexus between concentration and fragility across EU banking systems. *Procedia Economics and Finance*, 32, 1140 – 1147.

Andries, A.M. (2015). Nexus between concentration and fragility across EU banking systems. *Procedia Economics and Finance*, no. 32, 1140 – 1147. [in English].

Musilová, K. (2017). Možnosti aplikace konceptu postmateriálního štěpení na substátních úrovních. *Central European Political Studies Review*, 19(1), 55-75.

doi:<http://dx.doi.org/10.5817/CEPSR.2017.1.55>

Musilová, K. (2017). Možnosti aplikace konceptu postmateriálního štěpení na substátních úrovních. [The Possibilities and Limits of Applying the Concept of Postmaterial Cleavage on Sub-State Levels]. *Central European Political Studies Review*, 19(1), 55-75. doi:<http://dx.doi.org/10.5817/CEPSR.2017.1.55> [in Czech].

Андрощук, Г.О. (2014). Інтелектуальна власність в наукоємних виробництвах і оборонній сфері в системі національної безпеки. *Наука та наукознавство*, 4, 90-100.

Androshchuk, H.O. (2014) Intellectual'nа vlasnist' v naukojemnykh vyrobnystvakh i oboronniy sferi v systemi natsional'noyi bezpeky [Intellectual property in knowledge based industries and the defense sector in the system of national security]. *Nauka ta naukoznavstvo*. [Science and Research], no. 4, 90-100 [in Ukrainian].

Dur, A., Baccini, L., Elsig, M. (2014). The Design of International Trade Agreements: Introducing a New Database. *Review of International Organizations*, vol.9(3), 353-375.

Dur, A., Baccini, L., Elsig, M. (2014). The Design of International Trade Agreements: Introducing a New Database. *Review of International Organizations*, vol.9(3), 353-375. [in English].

**Teze a myšlenky konference:**

Башлик, Д.О. (2015). Історичні передумови для сучасного економічного суперництва Японії та Китаю. *Політологія, філософія, соціологія: контури міждисциплінарного перетину: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 15-16 жовтня 2015 р.)*, 89-91.

Bashlik, D.O. (2015). Istorichni peredumovi dlya suchasного ekonomichного supernictva Yaponiy ta Kitayu. [Historical prerequisites for the current economic rivalry of Japan and China]. *Politologiya, filosofiya, sociologiya: konturi mizhdisciplinarnogo peretinu: materialy III Mizhnarodnoyi naukovo-praktichnoyi konferenciyi (m. Odesa, 15-16 zhovtnya 2015 r.)*. [Political science, philosophy, sociology: contours of the interdisciplinary section: materials of the 3rd International Scientific and Practical Conference (Odesa, October 15-16, 2015)], 89-91. [in Ukrainian].

Давиденко, М.Л., Сірик, О.М. (2013) Сучасні проблемні питання тлумачення статті 152 Кримінального кодексу України. *Правове життя сучасної України: матеріали Міжнародної наукової конференції професорсько-викладацького та аспірантського складу (м. Одеса, 16-17 травня 2013 р.)*, 2, 284-285.

Davidenko, M.L., Sirik, O.M. (2013) Suchasni problemni pitannya tлумachennya statti 152 Kriminal'nogo kodeksu Ukraini. [Current issues of interpretation of Article 152 of the Criminal Code of Ukraine]. *Pravove zhittya suchasnoyi Ukraini: materialy Mizhnarodnoyi naukovoї konferenciyi profesorsko-vikladackogo ta aspirantskogo skladu (m. Odesa, 16-17 travnya 2013 r.)* [The Legal Life of Modern Ukraine: Materials of the International Scientific Conference of the Teaching and Postgraduate Students (Odessa, May 16-17, 2013)], 2, 284-285. [in Ukrainian].

**Odkazy na web-stránky:**

Nozick, R. Anarchy, State and Utopia. *Wikipedia*.

<[http://en.wikipedia.org/wiki/Anarchy,\\_State,\\_and\\_Utopia#Equality.2C\\_Envy.2C\\_Exploitation.2C\\_Etc](http://en.wikipedia.org/wiki/Anarchy,_State,_and_Utopia#Equality.2C_Envy.2C_Exploitation.2C_Etc)> (2017, липень, 01)

Nozick, R. Anarchy, State and Utopia. *Wikipedia*.

<[http://en.wikipedia.org/wiki/Anarchy,\\_State,\\_and\\_Utopia#Equality.2C\\_Envy.2C\\_Exploitation.2C\\_Etc](http://en.wikipedia.org/wiki/Anarchy,_State,_and_Utopia#Equality.2C_Envy.2C_Exploitation.2C_Etc)> (2017, July, 01) [in English].

Феєр, О. (2016). Модернізація як економічна категорія. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*, 1(5), 70-74. <<http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2016/05/1-5-1-2016-11.pdf>> (2017, липень, 03).

Feyer, O. (2016). Modernizaciya yak ekonomichna kategoriya [Modernization as an economic category]. *Naukovyj visnyk Mukachivskogo derzhavnogo universytetu* [Scientific herald of Mukachevo State University], 1(5), 70-74. <<http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2016/05/1-5-1-2016-11.pdf>> (2017, July, 03). [in Ukrainian].

Horn, H., Mavroidis, P.C., Sapir, A. (2009). Beyond the WTO? An anatomy of AU and US preferential trade agreements. *Bruegel*. <[http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/bp\\_trade\\_jan09.pdf](http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/bp_trade_jan09.pdf)> (2017, July, 25).

Horn, H., Mavroidis, P.C., Sapir, A. (2009). Beyond the WTO? An anatomy of AU and US preferential trade agreements. *Bruegel*. <[http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/bp\\_trade\\_jan09.pdf](http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/bp_trade_jan09.pdf)> (2017, July, 25). [in English].

Амосов, О.Ю., Гавкалова, Н.Л. (2011). Модернізація в Україні: шлях в майбутнє. *Стратегія розвитку України. Економіка, соціологія, право*. Т.1, 4, 16-21.

<<http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/4383/4515>> (2017, липень, 05).

Amosov, O.Yu., Gavkalova, N.L. (2011). Modernizaciya v Ukrayini: shlyah v majbutnye [Modernization in Ukraine: the way to the future]. *Strategiya rozvytku Ukrayiny. Ekonomika, sociologiya, pravo* [Strategy of development of Ukraine. Economics, sociology, law]. Т.1, 4, 16-21.

<<http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/4383/4515>> [in Ukrainian].

Definition of modernization. *Merriam-Webster, Inc. Dictionary*. <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/modernization>> (03 березня 2017).

Definition of modernization. *Merriam-Webster, Inc. Dictionary*. <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/modernization>> (03 березня 2017). [in English]. (2017, March, 03).

### Odkazy na právní předpisy a právní dokumentaci:

Закони а нарізєні:

*Закон про виконавче провадження ст. 24. 1999* (Верховна Рада України). *Офіційний вісник України*, 19, 194.

*Zakon pro vykonavche provadzhennya 1999* (Verkhovna Rada Ukrainy). [Law on Enforcement 1999 (Verkhovna Rada of Ukraine)]. *Oficijnyj visnik Ukrainy* [Official Bulletin of Ukraine], 19, 194. [in Ukrainian].

*Цивільний кодекс, ст. 56, гл. 6. 2003* (Верховна Рада України). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15/page5>> (2013, листопад, 21)

*Tsyvil'nyy kodeks 2003* (Verkhovna Rada Ukrainy). [Civil Code 2003 (Verkhovna Rada of Ukraine)].

*Ofitsiyyny sayt Verkhovnoyi Rady Ukrainy*. [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine].

<<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15/page5>> [in Ukrainian]. (2013, листопад, 21)

*Директива о развитии двусторонних отношений Республики Беларусь с Китайской Народной Республикой 2015* (Президент Республики Беларусь). *Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь*. <[http://www.pravo.by/upload/docs/op/P01500005\\_1441141200.pdf](http://www.pravo.by/upload/docs/op/P01500005_1441141200.pdf)> (05 мая 2017)

*Direktiva o razvitii dvustoronnih otnoshenij Respubliki Belarus' s Kitajskoj Narodnoj Respublikoj 2015*

(Prezident Respubliki Belarus'). [The Directive of the bilateral relations development of the Republic of Belarus with People's Republic of China 2015 (The President of the Republic of Belarus)].

*Nacional'nyj pravovoj Internet-portal Respubliki Belarus'*. [National legal Internet-portal of the Republic of Belarus].

<[http://www.pravo.by/upload/docs/op/P01500005\\_1441141200.pdf](http://www.pravo.by/upload/docs/op/P01500005_1441141200.pdf)> [in Russian]. (2017, May, 05)

*Проект Закону про виставкову діяльність в Україні 2005* (Верховна Рада України). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. <[http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=25190](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=25190)> (01 грудня 2005).

*Proekt Zakonu pro vystavkovu dijal'nist' v Ukraini 2005* (Verkhovna Rada Ukrainy). [The Draft Law

on Exhibition Activity in Ukraine (Verkhovna Rada of Ukraine)]. *Oficijnyj sayt Verkhovnoyi Rady Ukrainy*

[The official site of the Verkhovna Rada of Ukraine]. <[http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=25190](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=25190)> [in Ukrainian]. (2005, December, 01)

Dohody, konvence, doporučení:

*International Covenant on Civil and Political Rights* 1966 art 2. (General Assembly of the United Nations)  
<<https://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/Volume%20999/volume-999-I-14668-English.pdf>>  
(21 листопада 2016)

*International Covenant on Civil and Political Rights* 1966 art 2. (General Assembly of the United Nations)  
<<https://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/Volume%20999/volume-999-I-14668-English.pdf>>  
[in English]. (2016, November, 21)

*Рекомендация о развитии людских ресурсов: образование, подготовка кадров и непрерывное обучение 2004* (Международная организация труда). *Офіційний сайт Верховної Ради України*.  
<[http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993\\_532](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_532)> (21 листопада 2013).

*Rekomendacija o razvitii ljudskih resursov: obrazovanie, podgotovka kadrov i nepreryvnoe obuchenie 2004* (Mezhdunarodnaja organizacija truda) [Recommendation on human resources development: education, training and continuing education 2004 (International Labor Organization)]. *Ofitsiynyy sayt Verkhovnoyi Rady Ukrayiny* [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine].  
<[http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993\\_532](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_532)> [in English]. (2013, November, 21)

Dvoustranné dohody:

*Угода про співробітництво в галузі авіаційного пошуку і рятування 2012* (Кабінет Міністрів України та Уряд Російської Федерації) *Офіційний вісник України*, 29, 130.

*Ugoda pro spivrobitnytstvo v galuzi aviatsynogo poshuku i ryatuvannya 2012* (Kabinet Ministriv Ukrayiny ta Uryad Rosiys'koyi Federatsiyi) [Agreement on cooperation in the field of aviation search and rescue 2012 (Cabinet of Ministers of Ukraine and Government of the Russian Federation)]. *Oficijnyj visnik Ukrayiny* [Official Bulletin of Ukraine], 29, 130. [in Ukrainian].

## Soudní dokumentace

### Dokumentace Mezinárodního soudu:

*Case concerning pulp mills on the river Uruguay. Argentina v. Uruguay* [2007]. ICJ  
<<http://www.icj-cij.org/files/case-related/135/15427.pdf>> (12 вересня 2017)

*Case concerning pulp mills on the river Uruguay. Argentina v. Uruguay* [2007]. ICJ  
<<http://www.icj-cij.org/files/case-related/135/15427.pdf>> [in English]. (2017, September 12)

*The Vienna Convention on Consular Relations. Germany v. USA*. (Request for the Indication of Provisional Measures: Order) General List No 104 [1999] ICJ 1.

*The Vienna Convention on Consular Relations. Germany v. USA*. (Request for the Indication of Provisional Measures: Order) General List No 104 [1999] ICJ 1. [in English].

Kauzy [soudní jednání] ECHR (do 31. října 1998):

*Delta v. France* (Article 50), 30 January 1990, § 38, Series A no. 191-A.

*Delta v. France* (Article 50), 30 January 1990, § 38, Series A no. 191-A. [in English].



Kauzy [soudní jednání] ECHR (od 1. listopadu 1998):

*Campbell v. Ireland*, no. 45678/98, § 24, ECHR 1999-II.

*Campbell v. Ireland*, no. 45678/98, § 24, ECHR 1999-II. [in English].

Soudní rozhodnutí soukromých zemí:

*Постановление по делу № 16-П* [2013] КС РФ.

[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_148711/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_148711/) (21 июня 2016).

*Postanovlenie po delu № 16-P* [2013] KS RF. [Resolution in the case No. 16-P [2013] of the Constitutional Court of the Russian Federation]. [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_148711/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_148711/) [in Russian] (2016, June 21).

Become a Contributor for the Journal

## EUROPEAN JOURNAL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT

The Journal is issued 6 times per year.

Articles for publication in the first issue of the journal are accepted until **February, 1** and will be published until **February, 28**.

Articles for publication in the second issue of the journal are accepted until **April, 1** and will be published until **April, 30**.

Articles for publication in the third issue of the journal are accepted until **June, 1** and will be published until **June, 30**.

Articles for publication in the fourth issue of the journal are accepted until **August, 1** and will be published until **August, 31**.

Articles for publication in the fifth issue of the journal are accepted until **October, 1** and will be published until **October, 31**.

Articles for publication in the sixth issue of the journal are accepted until **December, 1** and will be published until **December, 31**.

### Requirements to manuscripts

Page Limit is 10 – 30 pages.

The language of articles is Czech, Ukrainian, English, Polish, French and German.

For an article in any language, the following is required in English:  
an abstract (1800-1900 characters), a title of the article and complete data  
of an author – full first and last name, academic title,  
academic degree, position, and place of employment.

Footnotes are allowed, no endnotes.

Bibliography after the article is optional.

Bibliography should be arranged in accordance with the agreements of the American Psychological Association (APA).

Illustrations to articles (graphics and images) should be submitted in the TIFF or JPEG format (each image in a separate file). While preparing illustrations authors should take into account that colour printing is not available in the Journal.

The editorial board do not register and do not review for publication manuscripts that do not comply with the aforementioned requirements.

#### Address for service:

E-mail: [publications@eujem.cz](mailto:publications@eujem.cz)

Web: <http://eujem.cz>

#### Mailing Address:

BEROSTAV DRUŽSTVO, Vlastislavova 562/15, 140 00, Praha 4 – Nusle

## RULES AND EXAMPLES OF REFERENCING ACCORDING TO APA-STYLE REQUIREMENTS

### *General rules:*

Bibliographic descriptions of sources and literature in footnotes and transliterated list of sources (references) should be arranged in accordance with the agreements of the American Psychological Association (APA). Below are examples of how to arrange the most common bibliographic sources. For more information see: <http://www.apastyle.org>

When arranging bibliographic descriptions of sources and literature it is necessary to consider regular and cursive (*Italic*) text fonts, as well as the sequence of elements in a reference.

Footnotes should be provided in the original language of a source to which you refer, that is, they are not translated or transliterated. Quotes within the article should be provided in the language of the article.

References at the end of the article should be Latinized. When making bibliographic references to Cyrillic (including Ukrainian and Russian) articles, published in journals and almanacs, we strongly recommend the following structure of references:

- Name of author/authors (transliterated);
- original title of the article transliterated by Latin symbols and its English translation in square brackets [ ];
- original title of the source transliterated by Latin symbols and its English translation in square brackets [ ];
- publisher's imprint information in English.

In References, when indicating a city of publication both in English and Cyrillic sources, the name of the city should be given in English, while the name of the publishing house should be transliterated.

For automatic transliteration of Cyrillic sources, you can use the following resources <http://www.translit.ru> – for sources in Russian; and <http://www.slovnyk.ua/services/translit.php> — for sources in Ukrainian.

When arranging references on website materials, a reference should include author's name, title of the page, name of the site (*typed in Italic font*), site address <URL>, marked by <> symbols, and, if possible, the date when this page was last browsed (in round brackets). The month is provided in the language of the article.

For your convenience, below you can see examples of arranging bibliographic descriptions of sources and literature organized by source type; each one is given in two formats sequentially: the first one is the footnote example; the second is the example of arranging the same source in References.

### **Monograph:**

Barney, J.B. (1996). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Boston: Addison-Wesley, 140.

Barney, J.B. (1996). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Boston: Addison-Wesley. [in English]

Хабермас, Ю. (2003). *Философский дискурс о модерне*. Москва: Весь мир.

Habermas, Ju. (2003). *Filosofskij diskurs o moderne* [Philosophical Discourse on Modernity]. Moscow: Ves' mir. [in Russian].

Belt, B., Brummer, C., Gorfine, D. (2012). *Crowdfunding: Maximizing the promise and minimizing the peril*. Washington, DC: Milken Institute, 5.

Belt, B., Brummer, C., Gorfine, D. (2012). *Crowdfunding: Maximizing the promise and minimizing the peril*. Washington, DC: Milken Institute. [in English]

Пашута, М.Т., Шкільнюк, О.М. (2005). *Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання*: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури.

Pashuta, M.T., Shkilnyuk, O.M. (2005). *Innovaciyi: ponyatijno-terminologichnj aparat, ekonomichna sutnist ta shlyaxy stymulyvannya*: navchanyj posibnyk [Innovations: the conceptual and terminological apparatus, the economic essence and ways of stimulation: the manual]. Kyiv: Centr navchalnoyi literatury. [in Ukrainian].

**Journal article:**

Andries, A.M. (2015). Nexus between concentration and fragility across EU banking systems. *Procedia Economics and Finance*, 32, 1140 – 1147.

Andries, A.M. (2015). Nexus between concentration and fragility across EU banking systems. *Procedia Economics and Finance*, no. 32, 1140 – 1147. [in English].

Musilová, K. (2017). Možnosti aplikace konceptu postmateriálního štěpení na substatních úrovních. *Central European Political Studies Review*, 19(1), 55-75.

doi:<http://dx.doi.org/10.5817/CEPSR.2017.1.55>

Musilová, K. (2017). Možnosti aplikace konceptu postmaterialního štěpení na substatních úrovních. [The Possibilities and Limits of Applying the Concept of Postmaterial Cleavage on Sub-State Levels]. *Central European Political Studies Review*, 19(1), 55-75. doi:<http://dx.doi.org/10.5817/CEPSR.2017.1.55> [in Czech].

Андрощук, Г.О. (2014). Інтелектуальна власність в наукоємних виробництвах і оборонній сфері в системі національної безпеки. *Наука та наукознавство*, 4, 90-100.

Androshchuk, H.O. (2014) Intel'ektual'na vlasnist' v naukojemnykh vyrobnystvakh i oboronniy sferi v systemi natsional'noyi bezpeky [Intellectual property in knowledge based industries and the defense sector in the system of national security]. *Nauka ta naukoznavstvo*. [Science and Research], no. 4, 90-100 [in Ukrainian].

Dur, A., Baccini, L., Elsig, M. (2014). The Design of International Trade Agreements: Introducing a New Database. *Review of International Organizations*, vol.9(3), 353-375.

Dur, A., Baccini, L., Elsig, M. (2014). The Design of International Trade Agreements: Introducing a New Database. *Review of International Organizations*, vol.9(3), 353-375. [in English].

**Conference paper:**

Башлик, Д.О. (2015). Історичні передумови для сучасного економічного суперництва Японії та Китаю. *Політологія, філософія, соціологія: контури міждисциплінарного перетину: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 15-16 жовтня 2015 р.)*, 89-91.

Bashlik, D.O. (2015). Istorichni peredumovi dlya suchasного ekonomichного supernictva Yaponiy ta Kitayu. [Historical prerequisites for the current economic rivalry of Japan and China]. *Politologiya, filosofiya, sociologiya: konturi mizhdisciplinarnogo peretinu: materialy III Mizhnarodnoyi naukovo-praktichnoyi konferenciyi (m. Odesa, 15-16 zhovtnya 2015 r.)*. [Political science, philosophy, sociology: contours of the interdisciplinary section: materials of the 3rd International Scientific and Practical Conference (Odesa, October 15-16, 2015)], 89-91. [in Ukrainian].

Давиденко, М.Л., Сірик, О.М. (2013) Сучасні проблемні питання тлумачення статті 152 Кримінального кодексу України. *Правове життя сучасної України: матеріали Міжнародної наукової конференції професорсько-викладацького та аспірантського складу (м. Одеса, 16-17 травня 2013 р.)*, 2, 284-285.

Davidenko, M.L., Sirik, O.M. (2013) Suchasni problemni pitannya tлумachennya statti 152 Kriminal'nogo kodeksu Ukraini. [Current issues of interpretation of Article 152 of the Criminal Code of Ukraine]. *Pravove zhittya suchasnoyi Ukraini: materialy Mizhnarodnoyi naukovoї konferenciyi profesorsko-vykladackogo ta aspirantskogo skladu (m. Odesa, 16-17 travnya 2013 r.)* [The Legal Life of Modern Ukraine: Materials of the International Scientific Conference of the Teaching and Postgraduate Students (Odessa, May 16-17, 2013)], 2, 284-285. [in Ukrainian].

**Web-link:**

Nozick, R. Anarchy, State and Utopia. *Wikipedia*. <[http://en.wikipedia.org/wiki/Anarchy,\\_State,\\_and\\_Utopia#Equality.2C\\_Envy.2C\\_Exploitation.2C\\_Etc](http://en.wikipedia.org/wiki/Anarchy,_State,_and_Utopia#Equality.2C_Envy.2C_Exploitation.2C_Etc)> (2017, липень, 01)

Nozick, R. Anarchy, State and Utopia. *Wikipedia*.

<[http://en.wikipedia.org/wiki/Anarchy,\\_State,\\_and\\_Utopia#Equality.2C\\_Envy.2C\\_Exploitation.2C\\_Etc](http://en.wikipedia.org/wiki/Anarchy,_State,_and_Utopia#Equality.2C_Envy.2C_Exploitation.2C_Etc)> (2017, July, 01) [in English].

Феєр, О. (2016). Модернізація як економічна категорія. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*, 1(5), 70-74. <<http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2016/05/1-5-1-2016-11.pdf>> (2017, липень, 03).

Feyer, O. (2016). Modernizaciya yak ekonomichna kategoriya [Modernization as an economic category]. *Naukovyj visnyk Mukachivs'kogo derzhavnogo universy tetu* [Scientific herald of Mukachevo State University], 1(5), 70-74. <<http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2016/05/1-5-1-2016-11.pdf>> (2017, July, 03). [in Ukrainian].

Horn, H., Mavroidis, P.C., Sapir, A. (2009). Beyond the WTO? An anatomy of AU and US preferential trade agreements. *Bruegel*. <[http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/bp\\_trade\\_jan09.pdf](http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/bp_trade_jan09.pdf)> (2017, July, 25).

Horn, H., Mavroidis, P.C., Sapir, A. (2009). Beyond the WTO? An anatomy of AU and US preferential trade agreements. *Bruegel*. <[http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/bp\\_trade\\_jan09.pdf](http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/bp_trade_jan09.pdf)> (2017, July, 25). [in English].

Амосов, О.Ю., Гавкалова, Н.Л. (2011). Модернізація в Україні: шлях в майбутнє. *Стратегія розвитку України. Економіка, соціологія, право*. Т.1, 4, 16-21. <<http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/4383/4515>> (2017, липень, 05).

Amosov, O.Yu., Gavkalova, N.L. (2011). Modernizaciya v Ukrayini: shlyah v majbutnye [Modernization in Ukraine: the way to the future]. *Strategiya rozvytku Ukrayiny. Ekonomika, sociologiya, pravo* [Strategy of development of Ukraine. Economics, sociology, law]. Т.1, 4, 16-21. <<http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/4383/4515>> [in Ukrainian].

Definition of modernization. *Merriam-Webster, Inc. Dictionary*. <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/modernization>> (03 березня 2017).

Definition of modernization. *Merriam-Webster, Inc. Dictionary*. <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/modernization>> (03 березня 2017). [in English]. (2017, March, 03).

## References to legislative acts and legal documents

### Laws and regulations

*Закон про виконавче провадження ст. 24. 1999* (Верховна Рада України). *Офіційний вісник України*, 19, 194.

*Закон про виконавче провадження 1999* (Verkhovna Rada Ukrainy). [Law on Enforcement 1999 (Verkhovna Rada of Ukraine)]. *Oficijnyj visnik Ukrainy* [Official Bulletin of Ukraine], 19, 194. [in Ukrainian].

*Цивільний кодекс, ст. 56, гл. 6. 2003* (Верховна Рада України). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15/page5>> (2013, листопад, 21)

*Tsyvil'nyy kodeks 2003* (Verkhovna Rada Ukrainy). [Civil Code 2003 (Verkhovna Rada of Ukraine)]. *Ofitsiyyny sayt Verkhovnoyi Rady Ukrainy*. [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine]. <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15/page5>> [in Ukrainian]. (2013, листопад, 21)

*Директива о развитии двусторонних отношений Республики Беларусь с Китайской Народной Республикой 2015* (Президент Республики Беларусь). *Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь*. <[http://www.pravo.by/upload/docs/op/P01500005\\_1441141200.pdf](http://www.pravo.by/upload/docs/op/P01500005_1441141200.pdf)> (05 мая 2017)

*Direktiva o razvitii dvustoronnih otnoshenij Respubliki Belarus' s Kitajskoj Narodnoj Respublikoj 2015* (Prezident Respubliki Belarus'). [The Directive of the bilateral relations development of the Republic of Belarus with People's Republic of China 2015 (The President of the Republic of Belarus)]. *Nacional'nyj pravovoj Internet-portal Respubliki Belarus'*. [National legal Internet-portal of the Republic of Belarus]. <[http://www.pravo.by/upload/docs/op/P01500005\\_1441141200.pdf](http://www.pravo.by/upload/docs/op/P01500005_1441141200.pdf)> [in Russian]. (2017, May, 05)

*Проект Закону про виставкову діяльність в Україні 2005* (Верховна Рада України). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. <[http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=25190](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=25190)> (01 грудня 2005).

*Proekt Zakonu pro vystavkovu dijal'nist' v Ukraini 2005* (Verkhovna Rada Ukrainy). [The Draft Law on Exhibition Activity in Ukraine (Verkhovna Rada of Ukraine)]. *Oficijnyj sayt Verkhovnoyi Rady Ukrainy* [The official site of the Verkhovna Rada of Ukraine].

<[http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=25190](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=25190)> [in Ukrainian]. (2005, December, 01)

Agreements, conventions, recommendations

*International Covenant on Civil and Political Rights* 1966 art 2. (General Assembly of the United Nations)

<<https://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/Volume%20999/volume-999-I-14668-English.pdf>>

(21 листопада 2016)

*International Covenant on Civil and Political Rights* 1966 art 2. (General Assembly of the United Nations)

<<https://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/Volume%20999/volume-999-I-14668-English.pdf>>

[in English]. (2016, November, 21)

*Рекомендация о развитии людских ресурсов: образование, подготовка кадров и непрерывное обучение 2004* (Международная организация труда). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. <[http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993\\_532](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_532)> (21 листопада 2013).

*Rekomendacija o razvitii ljudskih resursov: obrazovanie, podgotovka kadrov i nepreryvnoe obuchenie 2004* (Mezhdunarodnaja organizacija truda) [Recommendation on human resources development: education, training and continuing education 2004 (International Labor Organization)]. *Ofitsiynyy sayt Verkhovnoyi Rady Ukrayiny* [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine].

<[http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993\\_532](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_532)> [in English]. (2013, November, 21)

Bilateral agreements

*Угода про співробітництво в галузі авіаційного пошуку і рятування 2012* (Кабінет Міністрів України та Уряд Російської Федерації) *Офіційний вісник України*, 29, 130.

*Ugoda pro spivrobitnytstvo v galuzi aviatsiynogo poshuku i ryatuvannya 2012* (Kabinet Ministriv Ukrayiny ta Uryad Rosiys'koyi Federatsiyi) [Agreement on cooperation in the field of aviation search and rescue 2012 (Cabinet of Ministers of Ukraine and Government of the Russian Federation)]. *Oficijnyj visnik Ukrainy* [Official Bulletin of Ukraine], 29, 130. [in Ukrainian].

## Judicial documents

Documents of the International Court of Justice

*Case concerning pulp mills on the river Uruguay. Argentina v. Uruguay* [2007]. ICJ <<http://www.icj-cij.org/files/case-related/135/15427.pdf>> (12 вересня 2017)

*Case concerning pulp mills on the river Uruguay. Argentina v. Uruguay* [2007]. ICJ <<http://www.icj-cij.org/files/case-related/135/15427.pdf>> [in English]. (2017, September 12)

*The Vienna Convention on Consular Relations. Germany v. USA*. (Request for the Indication of Provisional Measures: Order) General List No 104 [1999] ICJ 1.

*The Vienna Convention on Consular Relations. Germany v. USA*. (Request for the Indication of Provisional Measures: Order) General List No 104 [1999] ICJ 1. [in English].

ECHR cases (until October 31, 1998)

*Delta v. France* (Article 50), 30 January 1990, § 38, Series A no. 191-A.

*Delta v. France* (Article 50), 30 January 1990, § 38, Series A no. 191-A. [in English].

ECHR cases (after November 1, 1998)

*Campbell v. Ireland*, no. 45678/98, § 24, ECHR 1999-II.

*Campbell v. Ireland*, no. 45678/98, § 24, ECHR 1999-II. [in English].

Judicial decisions of individual countries

*Постановление по делу № 16-П* [2013] КС РФ.

<[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_148711/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_148711/)> (21 июня 2016).

*Postanovlenie po delu № 16-P* [2013] KS RF. [Resolution in the case No. 16-P [2013] of the Constitutional Court of the Russian Federation]. <[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_148711/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_148711/)> [in Russian] (2016, June 21).