

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**ЮРИНЕЦЬ ОКСАНА ВАСИЛІВНА**



УДК 658:005.334]-048.66:339.92](043.3)

**УРГЕНТНІ ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО  
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ  
В УМОВАХ ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
доктора економічних наук

Львів – 2021

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі менеджменту і міжнародного підприємництва у Національному університеті «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України.

**Науковий консультант:** доктор економічних наук, професор,  
заслужений працівник народної освіти України  
**КУЗЬМІН ОЛЕГ ЄВГЕНОВИЧ,**  
Національний університет «Львівська політехніка»,  
директор навчально-наукового інституту  
економіки і менеджменту

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор,  
заслужений діяч науки і техніки України  
**ЧЕРЕП АЛЛА ВАСИЛІВНА,**  
Запорізький національний університет,  
декан економічного факультету

доктор економічних наук, професор  
**ФЛІППОВА СВІТЛАНА ВАЛЕРІЇВНА,**  
Державний університет «Одеська політехніка»,  
директор інституту бізнесу, економіки  
та інформаційних технологій

доктор економічних наук, професор,  
заслужений працівник освіти України  
**БАТЧЕНКО ЛЮДМИЛА ВІКТОРІВНА,**  
Київський національний університет культури  
і мистецтв, професор кафедри готельно-  
ресторанного і туристичного бізнесу

Захист відбудеться «25» серпня 2021 р. о 14.00 год. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03 у Національному університеті «Львівська політехніка» (79013, м. Львів, вул. С. Бандери, 12, 4-й корпус, ауд. 209а).

Із дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету «Львівська політехніка» (79013, м. Львів, вул. Професорська, 1).

Автореферат розісланий «21» липня 2021 р.

Учений секретар спеціалізованої  
вченої ради, д.е.н., професор



А.С. Завербний

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** В умовах посилення соціально-політичних конфліктів у світі та продовження нестабільності військово-політичного стану в Україні одним із пріоритетних завдань є подальше активізування процесів приєднання нашої держави до Організації Північноатлантичного договору для посилення безпеки країни та її громадян, а також для забезпечення демократії і захисту прав суспільства. Очевидна незворотність євроатлантичного вектору розвитку України зумовлює необхідність у здійсненні цілеспрямованих внутрішніх перетворень на усіх рівнях. Мова йде не лише про системне реформування та гармонізацію принципів роботи державних і місцевих органів влади із стандартами та практиками Північноатлантичного альянсу, але й впровадження прогресивних антикризових інструментів управління у діяльності вітчизняних підприємницьких структур. Як відомо, сучасні умови функціонування репрезентують вкрай непередбачувані, турбулентні та нестабільні тенденції розвитку бізнес-середовища, що зумовлюють виникнення нових кризових явищ та загострення вже існуючих у різних сферах та на різних рівнях.

За останні роки чимало підприємств змінили підходи до ведення бізнесу, переглянули свою фінансову політику, модифікували інструменти управління персоналом, оптимізували товарний асортимент, трансформували взаємодію із стейкхолдерами, переглянули стратегічні та тактичні плани розвитку тощо. Суб'єкти господарювання, що перебувають у кризі чи в передкризовому стані, вимушені застосовувати негайні (термінові) дії, які націлені на усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на свій економічний стан. Найчастіше форма такого реагування – ухвалення адекватних управлінських рішень т. зв. ургентного характеру. Тим самим, антикризове управління підприємствами сьогодні набуває нового виміру – ургентного. Це посилює важливість й актуальність розроблення концептуальних, теоретико-методологічних і методико-прикладних засад формування та використання ургентних інструментів антикризового управління в умовах євроатлантичної інтеграції.

Проблеми антикризового управління і використання різних його інструментів розглядають у своїх працях вітчизняні та іноземні науковці, зокрема І. Алексеев, О. Андрушко, О. Афанасьєва, Л. Бартон, Л. Батченко, М. Бондарчук, М. Бублик, І. Булеєв, В. Василенко, В. Вовк, І. Гончар, М. Гончар, М. Горбачевська, О. Гриценко, О. Гунченко, Г. Гусельбаєва, Н. Давиденко, С. Давимука, В. Данилко, В. Даніч, Е. Девлін, О. Денисюк, О. Дерев'янку, Є. Діденко, Ю. Дмитрик, Л. Дреннан, П. Друкер, О. Єлець, О. Ємельянов, І. Єпіфанова, А. Жуковська, А. Журавська, А. Завербний, Г. Захарчин, Л. Зверук, О. Зверяков, Н. Ільченко, О. Кавтиш, А. Камнева, Дж. Капонігро, Н. Карачина, Н. Карвацка, О. Карий, М. Кизим, Н. Ковальчук, Л. Козак, І. Коляденко, А. Косенко, Л. Костецька, О. Костіна, І. Кривов'язюк, О. Кузьмін, У. Кумбс, Л. Лігоненко, Л. Ліпич, К. Люкке, О. Майборода, А. Макконнел, І. Маркіна, В. Маховка, О. Мельник, М. Мельник, М. Мор, О. Носов, Н. Оранська, А. Павлюк, Н. Пархоменко, Й. Петрович, О. Пирог, І. Піюренко, І. Плікус, Ю. Погорелов, А. Погребняк, Н. Подольчак, Ж. Поплавська, Т. Прокопенко, О. Романович, Г. Романяк, В. Рубан, Т. Сак, Л. Ситник, І. Скворцов, О. Старинець, Р. Стрільчук, А. Тельнова, О. Терещенко, А. Ткаченко, О. Тридід,

Н. Тюріна, О. Федорук, С. Філіппова, К. Фокіна-Мезенцева, О. Хандій, А. Череп, Л. Черчик, О. Чигринець, Н. Чухрай, О. Шапуров, О. Шевцова, Л. Шкварчук, Н. Шпак, В. Шпачук, А. Штангрет, З. Юринець, Т. Яворська, І. Яремко, Н. Яшкіна та чимало інших. Напрацювання цих авторів стосуються, зокрема, сутності антикризового управління, його мети, інструментарію, інформаційного забезпечення, моделювання, оцінювання ефективності, ресурсного забезпечення, методологічного підґрунтя реалізації системного підходу до його здійснення, вироблення антикризових стратегій, управління антикризовими портфелями і проектами тощо.

Попри чималу кількість напрацювань у цій сфері, низка актуальних завдань із вказаної тематики досі не розв'язана. Зокрема, потребує розвитку класифікація ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, а також розроблення концепції їхнього формування і використання в умовах євроатлантичної інтеграції. Виникає необхідність удосконалення методу ідентифікування цих інструментів, розвитку методичних положень з їхнього порівняльного аналізування на базі комплексу оціночних індикаторів, а також удосконалення механізму управління розвитком інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання на засадах впровадження інвестиційних заходів із антикризового управління. В аналізованому контексті доцільно також розвинути типологію видів інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління, розробити модель їхнього застосування, а також модель управлінського супроводу використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління. Слід й удосконалити метод діагностування організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління, полірівневу модель формування та використання митних ургентних інструментів в процесі експортно-імпоротної діяльності, а також розвинути типологію показників оцінювання митних ургентних інструментів антикризового управління й удосконалити метод вибору територіального митного органу для митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств в умовах антикризового управління. Усе це зумовило вибір теми дисертаційної роботи, її мети та завдань.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація виконана в межах науково-дослідних робіт кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва «Розвиток міжнародних економічних відносин в умовах глобалізації та євроінтеграції» (номер державної реєстрації 0117U001462) і «Розвиток процесно-структурованого менеджменту в умовах транскордонного співробітництва підприємств» (номер державної реєстрації 0117U001463). У межах першої науково-дослідної роботи автором, зокрема, удосконалено полірівневу модель формування та використання митних ургентних інструментів в процесі експортно-імпоротної діяльності суб'єктів господарювання. Натомість, концепцію формування і використання ургентних інструментів антикризового управління в умовах євроатлантичної інтеграції розроблено у межах другої науково-дослідної роботи.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розроблення концептуальних, теоретико-методологічних і методико-прикладних засад формування та використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції. Досягнення поставленої мети обумовило необхідність розв'язання таких завдань:

- розвинути класифікацію ургентних інструментів антикризового управління підприємствами;
- розробити концептуальну модель формування і використання ургентних інструментів антикризового управління в умовах євроатлантичної інтеграції;
- розвинути положення з порівняльного аналізування ургентних інструментів антикризового управління на базі комплексу оціночних індикаторів;
- удосконалити метод ідентифікування ургентних інструментів антикризового управління;
- удосконалити механізм управління розвитком інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання на засадах впровадження інвестиційних заходів із антикризового управління;
- розвинути типологію видів інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління;
- розробити модель застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління;
- розробити модель управлінського супроводу використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління;
- удосконалити метод діагностування організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління;
- удосконалити полірівневу модель формування та використання митних ургентних інструментів в процесі експортно-імпоротної діяльності підприємств;
- розвинути типологію показників оцінювання митних ургентних інструментів антикризового управління;
- удосконалити метод вибору територіального митного органу для митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств в умовах антикризового управління.

**Об'єктом дослідження** є ургентні інструменти антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції.

**Предметом дослідження** є концептуальні, теоретико-методологічні та методико-прикладні засади формування і використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції.

**Методи дослідження.** Для досягнення встановленої мети та розв'язання окреслених завдань у роботі використовувались різні методи наукового дослідження: системний – для розроблення концептуальних засад використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції (підр. 1.3), побудови моделі управлінського супроводу застосування інноваційних ургентних таких інструментів (підр. 4.2) та моделі формування і використання митних ургентних інструментів в процесі експортно-імпоротної діяльності підприємств (підр. 5.1); методи групування і систематизування – для узагальнення підходів до трактування понять «антикризове управління», «інструмент» (підр. 1.1), «інвестиційна привабливість» (підр. 3.1), «інновації» (підр. 4.1) та «організаційні зміни» (підр. 4.3), конкретизування сутності ургентних інструментів антикризового управління шляхом виокремлення їхніх ключових ознак (підр. 1.1), розвитку класифікації таких інструментів (підр. 1.2), виокремлення

принципів їхньої побудови і використання (підр. 1.3), формування комплексу індикаторів, призначених для ідентифікування ургентних інструментів антикризового управління (підр. 2.1), установлення напрямків їхнього використання (підр. 2.3), виявлення проявів кризових явищ у діяльності підприємств (підр. 2.3), розвитку класифікації видів інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання (підр. 3.1), групування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління (підр. 3.2), виокремлення напрямків використання інноваційних ургентних інструментів у цій сфері (підр. 4.1), а також для виявлення індикаторів оцінювання митних ургентних таких інструментів (підр. 5.2); таксономічний метод – під час удосконалення методу вибору територіального митного органу для митного оформлення продукції підприємств в умовах антикризового управління (підр. 5.3); метод експертних оцінок – для розрахунку окремих індикаторів ідентифікування ургентних інструментів антикризового управління вітчизняних підприємств на базі оціночних індикаторів (підр. 2.2); метод аналізу ієрархій – для удосконалення методу діагностування організаційних змін в діяльності суб'єктів господарювання в умовах антикризового управління (підр. 4.3); методи аналізу і синтезу – для узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду використання ургентних інструментів антикризового управління (підр. 2.3); статистичний аналіз – для характеристики економічного середовища України з метою ідентифікування кризових явищ (підр. 2.3); імітаційне моделювання – для удосконалення методу ідентифікування ургентних інструментів антикризового управління (підр. 2.1); моделювання – під час розроблення моделі оптимізування процесу застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління на підприємстві (підр. 3.3); метод структурно-логічного аналізу – під час побудови структурно-логічної моделі аналізування та оцінювання використання ургентних інструментів антикризового управління (підр. 2.1), формування порядку визначення результуючої змінної у процесі імітаційного моделювання (підр. 2.1), розроблення послідовності управління розвитком інвестиційної привабливості підприємства на засадах впровадження інвестиційних заходів з антикризового управління на ньому (підр. 3.1), визначення послідовності планування процесу застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління (підр. 3.2); морфологічний аналіз – для уточнення понятійно-категорійного апарату за проблемою (усі розділи дисертації); графічний – для наочного подання теоретичного і методичного матеріалу дисертації.

Інформаційною базою дисертаційної роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали періодичних видань, статистична інформація, результати експертних досліджень, економічні огляди, інформація облікової, фінансової та управлінської звітності вітчизняних підприємств, Інтернет-ресурси, а також нормативно-правові акти органів державної влади.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у такому:

*вперше розроблено:*

– концепцію формування і використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції, згідно якої зазначені інструменти, перебуваючи під впливом мега-, макро- та мезорівня, мають характер негайних (термінових) дій, які націлені на усунення або

зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан суб'єкта господарювання і забезпечення його подальшого ефективного розвитку;

– модель застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, яка оптимізує співвідношення між очікуваними фінансовими результатами їхнього використання та схильністю суб'єктів господарювання до банкрутства, що дає змогу визначити множину найбільш ефективних інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління, обрати найкращий варіант впровадження кожного з них (зокрема, обґрунтувати обсяги інвестицій у погашення узятих раніше позик та у реалізацію прибуткових проектів), а також узгодити інтереси теперішніх власників підприємств і потенційних інвесторів;

– модель управлінського супроводу використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, яка відображає та поєднує ключові компоненти такого супроводу (зовнішні впливи, інформаційне забезпечення, середовище ухвалення рішень, механізм управлінського супроводу, управлінська складова забезпечення, управлінська аналітична складова, управлінська складова взаємодії зі стейкхолдерами, управлінська документально-інформаційна складова, управлінська кадрова складова, інструментарій, критерії ухвалення та умови реалізації управлінських рішень щодо використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління, а також аналізування впливу таких інструментів на розв'язання проблеми), акцентуючи увагу на управлінській складовій; це дає змогу сформулювати процедури впливу керівної підсистеми на керувану під час виконання завдань в межах формування і використання зазначених інноваційних ургентних інструментів;

***удосконалено:***

– метод ідентифікування ургентних інструментів антикризового управління, що ґрунтується на використанні інструментарію імітаційного моделювання та комплексу оціночних індикаторів, і, на відміну від існуючих, уможлиблює встановлення відповідності цих інструментів ознакам ургентних, які характеризують негайні (термінові) дії, що націлені на усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан суб'єкта господарювання і забезпечення його подальшого ефективного розвитку;

– механізм управління розвитком інвестиційної привабливості підприємств на засадах впровадження інвестиційних заходів із антикризового управління, що вирізняється серед наявних оцінюванням поточної та перспективної такої привабливості шляхом зіставлення очікуваного дисконтованого потоку надходжень у разі інвестування у бізнес запланованого обсягу інвестицій, визначення можливості підвищення цього співвідношення завдяки застосуванню інвестиційних інструментів антикризового управління, а також розроблення програми максимізування зазначеного співвідношення із подальшим управлінням процесом її реалізації;

– метод діагностування організаційних змін в діяльності підприємства в умовах антикризового управління, що базується на методі аналізу ієрархій і, на відміну від наявних, передбачає врахування їхнього впливу на операційне середовище суб'єкта господарювання (функціональний характер організаційних

змін), на його систему адміністрування (доповнюючий характер організаційних змін), а також їхньої ринкової (проактивний характер організаційних змін) та соціальної (інтегративний характер організаційних змін) спрямованості, що у сукупності спрямоване на забезпечення довгострокового і короткострокового розвитку організації;

– полірівневу модель формування та використання митних ургентних інструментів в процесі експортно-імпоротної діяльності підприємств, яка відрізняється від наявних ідентифікувань та обґрунтувань сукупності першочергових і невідкладних способів удосконалення митної діяльності з врахуванням євроінтеграційних засад, а також ієрархічним розподілом таких інструментів на мега-, макро-, мезо- та мікрорівнях на основі відображення множини зустрічних взаємозв'язків між пріоритетними цілями реформування митної системи держави, ключовими стейкхолдерами підготовки і впровадження митних ургентних інструментів та результатами їхнього впливу на різних рівнях національної економіки у контексті активізації експортно-імпоротної діяльності суб'єктів господарювання;

– метод вибору територіального митного органу для митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств в умовах антикризового управління, що, на противагу існуючим, передбачає рейтингове оцінювання територіальних митниць за низкою репрезентативних індикаторів, які характеризують істотні параметри митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств і підлягають подальшому інтегруванню з врахуванням їхніх вагомостей, на засадах використання таксонометричного підходу з метою елімінації місцевого впливу несприятливих митних чинників;

***набули подальшого розвитку:***

– класифікація ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, яка вирізняється серед наявних уведенням ознак змісту, рівня новизни для бізнес-середовища, способу фінансування, рівня індивідуалізації для організації, джерела необхідності формування та рівня формалізування, що разом з іншими ознаками типології (джерело походження, місце в системі управління, витратність, суб'єктний склад виконавців, охоплення, умови формування і застосування, орієнтація, масштаб змін, які передбачаються щодо об'єкта, види діяльності, на які спрямовані інструменти, та ключові завдання, що розв'язуються) поглиблює розуміння таких інструментів, а також формує передумови для обґрунтованішого їхнього вибору залежно від встановлених обмежень, наявного ресурсного забезпечення, визначених цілей, завдань та інших параметрів;

– положення з порівняльного аналізування ургентних інструментів антикризового управління на базі комплексу оціночних індикаторів, що, на відміну від існуючих, призначені для виявлення цих інструментів завдяки врахуванню таких напрямків: час впровадження, ризиковість, рівень конкурентоспроможності та рентабельність підприємства. Виявлення нормативних значень кожного із індикаторів уможливило їхнє подальше агрегування для розрахунку інтегрального показника за допомогою булевих змінних та дає змогу зарахувати інструмент антикризового управління до ургентних за рекомендованою шкалою значень з урахуванням відповідності нормативам;



– типологія видів інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління на підприємстві шляхом виокремлення, на відміну від наявних, таких її ознак: середовище, у якому формуються та функціонують відповідні інструменти; відношення до теперішніх власників підприємства; результативність реалізації; тривалість дії ефекту від реалізації інструментів; рівень невідкладності їхнього здійснення; напрямки інвестування; цілі застосування; види фінансово-економічних криз, на усунення (зменшення) негативного впливу яких спрямовані відповідні інструменти;

– типологія показників оцінювання митних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, яка, на відміну від існуючих, формує вичерпний перелік індикаторів, котрі дають змогу діагностувати результативність вирішення нагальних проблем функціонування митної системи держави, а також ієрархічно розмежує такі показники задля оцінювання впливу митних ургентних інструментів на різних рівнях (мега-, макро-, мезо- та мікрорівні) національної економіки з метою забезпечення сприятливого митного обслуговування суб'єктів господарювання як передумови активізування експортно-імпоротної діяльності в умовах євроінтеграційних перетворень.

**Практичне значення одержаних результатів дослідження** полягає у розробленні та розвитку методико-прикладної бази формування і використання ургентних інструментів антикризового управління в умовах євроатлантичної інтеграції. Безпосередню практичну значущість, зокрема, мають: модель застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, модель управлінського супроводу використання інноваційних таких інструментів, механізм управління розвитком інвестиційної привабливості на засадах впровадження інвестиційних заходів із антикризового управління, метод вибору територіального митного органу для митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств в умовах антикризового управління. Практично використовується і метод ідентифікування ургентних інструментів антикризового управління, методичні положення з їхнього порівняльного аналізування на базі комплексу оціночних індикаторів, метод діагностування організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління, а також полірівнева модель формування та використання митних ургентних інструментів в процесі експортно-імпоротної діяльності суб'єктів господарювання.

Результати наукових досліджень використані у діяльності Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України (довідка №22/3.2-3214-21 від 15.06.2021 р.), Служби Віце-прем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України (довідка №19-07/Вн-06-2021 від 22.06.2021 р.), Рахункової палати України (довідка №001/10-56 від 07.12.2020 р.) та Львівської обласної ради (довідка №01-вих-189 від 22.06.2021 р.). Ключові положення дисертаційної роботи впроваджені у діяльності низки вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема, у ТзОВ «Перша приватна броварня», ТзОВ «Олмар», ТзОВ «Молзел», ТзОВ «Карпати-Логістик» та ТОВ «Пелат».

Основні положення і результати дисертаційної роботи впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» і застосовуються під час викладання дисциплін «Стратегічний менеджмент»,

«Конкурентоспроможність ЄС: діагностика та стратегія», «Адміністрування міжнародних бізнес-структур», а також під час написання кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів (довідка №67-01-1245 від 12.07.2021 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Результати дисертаційної роботи, які виносяться на захист, отримані автором особисто і відображені у наукових публікаціях. З праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті положення та ідеї, які є результатом особистих досліджень здобувача. У цій роботі матеріали і висновки кандидатської дисертації автора не використовувались.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дисертаційної роботи розглянуто і схвалено на таких всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях, а саме: «Theory and practice of modern science» (м. Краків, Республіка Польща, 23 квітня 2021 р.), «Sectoral research XXI: characteristics and features» (м. Чикаго, США, 26 березня 2021 р.), «Formation of innovative potential of world science» (м. Тель-Авів, Ізраїль, 7 травня 2021 р.), «Advanced discoveries of modern science: experience, approaches and innovations» (м. Амстердам, Нідерланди, 9 квітня 2021 р.), «Ricerche scientifiche e metodi della loro realizzazione: esperienza mondiale e realta domestiche» (м. Болонья, Італія, 14 травня 2021 р.), «Theoretical and empirical scientific research: concept and trends» (м. Оксфорд, Великобританія, 28 травня 2021 р.), «Modernization of today's science: experience and trends» (м. Сингапур, Сингапур, 21 травня 2021 р.), «Theoretical and practical aspects of modern scientific research» (м. Сеул, Республіка Корея, 30 квітня 2021 р.), «Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences» (м. Кембридж, Великобританія, 19 березня 2021 р.), «Interdisciplinary research: scientific horizons and perspectives» (м. Вільнюс, Литва, 12 березня 2021 р.), «Information Technologies & Applied Sciences (IT&AS 2021)» (м. Братислава, Словаччина, 5 березня 2021 р.), «Управління інноваційним процесом в Україні: розвиток співпраці» (м. Львів, Україна, 18-20 червня 2020 р.), «Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика» (м. Луцьк, Україна, 24-25 травня 2017 р.), «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (м. Львів, Україна, 3-5 листопада 2016 р.), «Міжнародні інтеграційні процеси: історичний досвід, сучасні виклики та перспективи» (м. Львів, Україна, 23-24 квітня 2015 р.), «Проблеми управління зовнішньоекономічною та митною діяльністю в умовах європейської інтеграції України» (м. Львів, Україна, 24 квітня 2015 р.), «Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками» (м. Львів, Україна, 22-23 травня 2014 р.), «Децентралізація влади в Україні: варіанти, можливості, наслідки» (м. Львів, Україна, 21 травня 2014 р.), «Economics and Management 2013 (EM-2013)» (м. Львів, Україна, 21-23 листопада 2013 р.), «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури» (м. Львів, Україна, 19-21 травня 2011 р.), «Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика» (м. Луцьк, Україна, 26-27 травня 2010 р.), «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації» (м. Тернопіль, Україна, 25-26 лютого 2010 р.), «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери» (м. Донецьк, Україна, 20-21 травня 2010 р.), «Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток України: проблеми науки та практики» (м. Харків, Україна, 26-27 листопада 2009 р.), «Управління у сферах фінансів, оподаткування, страхування і кредиту» (м. Львів, Україна, 18-21 листопада 2009 р.), «Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства» (м. Львів, Україна, 23-24 жовтня

2009 р.), «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, стратегічне управління, маркетинг: проблеми теорії та практики» (м. Кривий Ріг, Україна, 29 квітня 2009 р.), «Наукове забезпечення процесів реформування соціально-економічних відносин в умовах глобалізації» (м. Сімферополь, Україна, 15 квітня 2009 р.), «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери» (м. Донецьк, Україна, 21-22 травня 2009 р.), «Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення» (м. Тернопіль, Україна, 8-9 жовтня 2009 р.), «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації» (м. Тернопіль, Україна, 26-27 лютого 2009 р.), «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики» (м. Львів, Україна, 29-31 травня 2008 р.), «Стратегии развития Украины в глобальной среде» (м. Сімферополь-Ялта, Україна, 7-9 листопада 2008 р.), «Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України» (м. Луцьк, Україна, 13-14 листопада 2008 р.), «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (м. Львів, Україна, 6-8 листопада 2008 р.), «Міжнародний бізнес та менеджмент: проблеми та перспективи в умовах глобалізації» (м. Тернопіль, Україна, 22-24 жовтня 2008 р.), «Сучасні проблеми інноваційного розвитку держави» (м. Дніпропетровськ, Україна, 29-30 жовтня 2008 р.), «Сучасні проблеми економіки та управління» (м. Львів, Україна, 7 грудня 2007 р.), «Корпорації та інтегровані структури» (м. Харків, Україна, 22-23 травня 2007 р.).

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 81 наукову працю загальним обсягом 41,2 друк. арк. (з яких особисто авторові належить 25,4 друк. арк.), зокрема: 5 монографій (1 з яких одноосібна), 33 статті у наукових фахових виданнях України (з яких 14 – публікації у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз), 3 статті у наукових періодичних виданнях інших держав, 38 тез і матеріалів доповідей за результатами участі у конференціях, а також 2 публікації, які додатково відображають наукові результати дисертації. Серед переліку наукових праць 4 статті опубліковано у виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах Scopus чи Web of Science.

**Структура і обсяг дисертаційної роботи.** Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст дисертації викладено на 367 сторінках тексту. Робота містить 45 таблиць, 24 рисунки, 3 додатки і список використаних джерел із 506 найменувань.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність дисертаційної роботи, сформульовано мету і завдання, предмет та об'єкт, методи дослідження, викладено наукову новизну і практичне значення отриманих результатів, вказано особистий внесок автора та наведено інформацію про апробацію результатів дослідження.

У першому розділі **«Теоретичні та прикладні основи використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами»** розкрито сутність і значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, розвинуто їхню класифікацію, висвітлено особливості їхнього використання, а також охарактеризовано концептуальні засади застосування цих інструментів в умовах євроатлантичної інтеграції.

Останніми роками український та іноземний бізнес різних секторів економіки вимушено опинився у нових для себе умовах функціонування, зустрівшись із наслідками SARS-Cov-2. За цих обставин суб'єктам господарювання не лише складно прогнозувати свій подальший розвиток, у т.ч. стратегічний, а й взагалі слід доволі часто першочергово спрямовувати зусилля на виживання й уникнення банкрутства. З іншого боку, попри труднощі, очевидним є те, що стан епідемії коронавірусу має тимчасовий характер, відтак, варто розглядати й нові можливості для бізнесу після кризи, вдало скориставшись якими, можна вийти на новий щабель розвитку.

Спільним для різних видів криз є те, що вони характеризуються причинами та наслідками, а також зумовлюють необхідність реагування на них, зокрема, в межах антикризового управління, у т.ч. й ургентного. Саме воно спрямоване на попередження появи кризи або (якщо це неможливо) – на оптимальне управління нею, що дасть змогу спрямувати її в потрібне русло чи мінімізувати її негативні наслідки.

Зроблено висновок про те, що сьогодні антикризовий менеджмент більшою мірою розглядається з позиції короткострокових інструментів управління кризами: їхнього прогнозування, попередження, пом'якшення наслідків, пришвидшення тощо. Крім того, в межах антикризового управління пріоритетно звертається увага на фінансовий вектор криз, ігноруючи тим самим інші важливі для суб'єкта господарювання проблеми. Водночас, немає комплексності та системності щодо базових теоретичних і прикладних положень з формування та використання ургентних інструментів антикризового управління.

Використання інструментів морфологічного аналізу, врахування положень антикризового управління, узагальнення практичного досвіду, а також ретельне вивчення понятійно-категорійного апарату за проблемою дали змогу обґрунтувати доцільність трактування ургентних інструментів антикризового управління як способів негайних (термінових) дій, які націлені на усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства та забезпечення його подальшого ефективного розвитку.

Для конкретизування сутності ургентних інструментів антикризового управління виокремлено низку їхніх характерних ознак, а саме: формування та використання зазначених інструментів ґрунтується як на загальних положеннях антикризового управління, так і на положеннях класичного менеджменту; ургентні інструменти антикризового управління пов'язані із негайним (терміновим) характером дій, що слід застосувати для усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства та забезпечення його подальшого ефективного розвитку; для ургентних інструментів антикризового управління властивий динамічний характер; стратегія і тактика використання ургентних інструментів антикризового управління багато в чому визначається типом кризових явищ, що впливають на економічний стан підприємства та забезпечення його розвитку; основи застосування ургентних інструментів антикризового управління підприємствами закладаються в результаті виявлення негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства та забезпечення його подальшого ефективного розвитку; використання ургентних інструментів антикризового управління може здійснюватися на будь-якому етапі життєвого циклу організації;

формування та використання ургентних інструментів антикризового управління пов'язане із моніторингом внутрішнього і зовнішнього середовища суб'єкта господарювання та відстеженням (запобіганням, ідентифікуванням, подоланням тощо) кризових явищ; економічна ефективність ургентних інструментів антикризового управління найчастіше не може бути точно визначена на етапі їхнього планування; ургентні інструменти антикризового управління формалізуються шляхом ухвалення щодо них відповідних управлінських рішень; зміст та особливості використання ургентних інструментів антикризового управління значною мірою залежать від особливостей кожного окремого суб'єкта господарювання (номенклатури та асортименту його продукції, розмірів, чисельності персоналу, рівня розвитку зовнішньоекономічної діяльності, специфіки бізнес-процесів, географічної та товарної структури збуту продукції тощо); ургентні інструменти антикризового управління мають міждисциплінарний характер, більшою чи меншою мірою стосуючись корпоративного управління, інформаційно-комунікаційних технологій, бізнес-процесів, різних ланок організаційної структури управління тощо; формування та використання ургентних інструментів антикризового управління пов'язане не лише з теперішніми чи минулими кризовими явищами, а й із майбутніми подіями негативного характеру, які завдають шкоди подальшому ефективному розвитку підприємства; ургентні інструменти антикризового управління функціонують у системі інструментів стрес-менеджменту разом з інструментами адаптивного, рефлексивного, реактивного та антисипативного менеджменту; використання ургентних інструментів антикризового управління здебільшого потребує залучення додаткового (і часто – значного) ресурсного забезпечення; основоположним мотивом використання ургентних інструментів антикризового управління є насамперед ринкова конкуренція; стан та якість використання ургентних інструментів антикризового управління багато в чому визначають стратегічні та поточні конкурентні позиції суб'єкта господарювання; ургентні інструменти антикризового управління значною мірою корелюють із рівнем управлінської готовності підприємств управляти кризовими явищами у своїй діяльності та будувати траєкторії розвитку песимістичних сценаріїв у бізнесі; добір тих чи інших ургентних інструментів антикризового управління залежить значною мірою від виду та характеру кризових явищ, з якими має справу підприємство; ефективність формування та використання ургентних інструментів антикризового управління багато в чому визначається людським чинником; жоден з ургентних інструментів антикризового управління не слід вважати важливішим за інший, оскільки вони – всі різні та застосовуються за різних обставин; найвищий рівень ефективності використання ургентних інструментів антикризового управління досягається тоді, коли окремі такі інструменти застосовуються не відокремлено один від одного, а у зв'язку і взаємозалежності з іншими; ургентні інструменти антикризового управління мають на меті посилити кризостійкість суб'єкта господарювання та підвищити його економічну захищеність.

Формування та використання ургентних інструментів антикризового управління повинно бути невід'ємною складовою управлінської діяльності стратегічного і тактичного характеру в організаціях. Завдяки цим інструментам підприємства мають змогу багато в чому захистити себе від невизначеності бізнес-середовища, яка

спричинена у тому числі й євроатлантичними процесами, що в результаті сприяє ефективнішому використанню можливостей ринку. Різні види ургентних інструментів антикризового управління (табл. 1) дають змогу підприємствам не лише чекати криз в своїй діяльності, а й наперед бути готовими швидко та ефективно реагувати на них.

Таблиця 1

## Види ургентних інструментів антикризового управління підприємствами

| Класифікаційні ознаки                               | Види інструментів  |
|---|--|
| За джерелом походження                              | 1. Кризові інструменти<br>2. Інструменти розвитку  |
| За місцем в системі управління                      | 1. Інструменти, що діють «на вході» в підприємство<br>2. Інструменти, що діють «на виході» з підприємства<br>3. Інструменти, що діють «в структурі» підприємства   |
| За витратністю                                      | 1. Великовитратні<br>2. Середньовитратні<br>3. Низьковитратні  |
| За масштабом змін, які передбачаються щодо об'єкта  | 1. Інструменти, що передбачатимуть значні зміни<br>2. Інструменти, що передбачатимуть середні зміни<br>3. Інструменти, що передбачатимуть незначні зміни   |
| За орієнтацією                                      | 1. Інструменти «м'якого» впливу<br>2. Інструменти «жорсткого» впливу   |
| За видами діяльності, на які спрямовані інструменти | 1. Інструменти, спрямовані на операційну діяльність<br>2. Інструменти, спрямовані на фінансову діяльність<br>3. Інструменти, спрямовані на інвестиційну діяльність   |
| За умовами формування і застосування                | 1. Інструменти, що формуються і застосовуються в умовах невизначеності<br>2. Інструменти, що формуються і застосовуються в умовах ризику<br>3. Інструменти, що формуються і застосовуються в умовах визначеності |
| За ключовими завданнями, що розв'язуються           | 1. Інструменти ідентифікування кризових явищ<br>2. Інструменти прогнозування кризових явищ<br>3. Інструменти реагування на кризові явища   |
| За охопленням                                       | 1. Елементні інструменти<br>2. Часткові інструменти<br>3. Комплексні інструменти   |
| За суб'єктивним складом виконавців                  | 1. Інструменти, що формуються і використовуються без залучення зовнішніх стейкхолдерів<br>2. Інструменти, що формуються і використовуються із залученням зовнішніх стейкхолдерів                                 |
| За змістом*   | 1. Фінансово-економічні (інвестиційні, інноваційні)<br>2. Управлінські (кадрові, організаційні, митні)   |
| За рівнем новизни для бізнес-середовища*            | 1. Класичні інструменти<br>2. Новітні інструменти  |
| За рівнем індивідуалізації для підприємства*        | 1. «Стандартні» інструменти<br>2. «Нестандартні» інструменти   |
| За рівнем формалізування*                           | 1. Інструменти, формалізовані на високому рівні<br>2. Інструменти, формалізовані на середньому рівні<br>3. Інструменти, формалізовані на низькому рівні  |
| За джерелом необхідності формування*                | 1. Інструменти, формування яких зумовлене дією внутрішніх щодо підприємства змінних<br>2. Інструменти, формування яких зумовлене дією зовнішніх щодо підприємства змінних  |
| За способом фінансування*                           | 1. Інструменти, формування і використання яких фінансується за рахунок поточних витрат<br>2. Інструменти, формування і використання яких фінансується за рахунок капітальних витрат                              |

\* Ознаки та види ургентних інструментів антикризового управління, запропоновані автором  
Примітка: сформовано автором

Значний масив літературних джерел за проблематикою антикризового управління не ставить під сумнів важливість та актуальність цього напрямку наукового дослідження, зокрема, і в частині використання ургентних інструментів такого виду управління в умовах євроатлантичної інтеграції. Для багатьох суб'єктів господарювання ці інструменти стали невід'ємною складовою їхнього економічного розвитку. Поява все нових ургентних інструментів антикризового управління чи їхня модифікація свідчить про еволюцію вказаної тематики дослідження. За останні роки ці інструменти зазнали істотних змін під впливом інтеграції, глобалізації, посилення значимості міжнародного регулювання відповідних процесів, турбулентності середовища, підвищення значущості міжнародних організацій та посилення конкуренції. Як відповідь на усі ці виклики та ще й в умовах обмеженості ресурсів ведеться постійний науковий пошук розв'язання окреслених проблем, що призводить до зміни та удосконалення методів, інструментів, механізмів, підходів, концепцій тощо у цій сфері. Водночас, незважаючи на широкий спектр досліджень за означеною проблематикою все ж залишається нерозв'язаним завдання розроблення концептуальних засад формування і використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції. Враховуючи це, побудовано таку концептуальну модель (рис. 1).

Складність процесів формування і використання ургентних інструментів антикризового управління визначається перш за все їхньою багатопредметністю та полідисциплінарністю, адже реалізується й координується широкий спектр завдань різного рівня складності у межах технології, утворення методів та ухвалення відповідних управлінських рішень в межах цих процесів. Такі інструменти є невід'ємною частиною системи антикризового управління підприємства загалом і без уміння їхнього фахового практичного використання складно досягти встановлених цілей на шляху усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан суб'єкта господарювання та забезпечення його подальшого ефективного розвитку.

У другому розділі «**Аналізування та оцінювання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами**» розвинуто положення з порівняльного аналізування ургентних інструментів антикризового управління на базі комплексу оціночних індикаторів, удосконалено метод їхнього ідентифікування, діагностовано стан використання, а також узагальнено вітчизняний та іноземний досвід у цій сфері.

Зважаючи на різноманітність інструментів антикризового управління очевидним є те, що частина з них може належати до ургентних. Відтак, розвинуто положення з порівняльного аналізування зазначених інструментів на базі комплексу оціночних індикаторів з урахуванням таких напрямків: час впровадження, ризиковість, рівень конкурентоспроможності та рентабельність підприємства (табл. 2). Виявлення нормативних значень кожного із індикаторів уможливило їхнє подальше агрегування для розрахунку інтегрального показника за допомогою булевих змінних та дає змогу зарахувати інструмент антикризового управління до ургентних за рекомендованою шкалою значень з урахуванням відповідності нормативам.

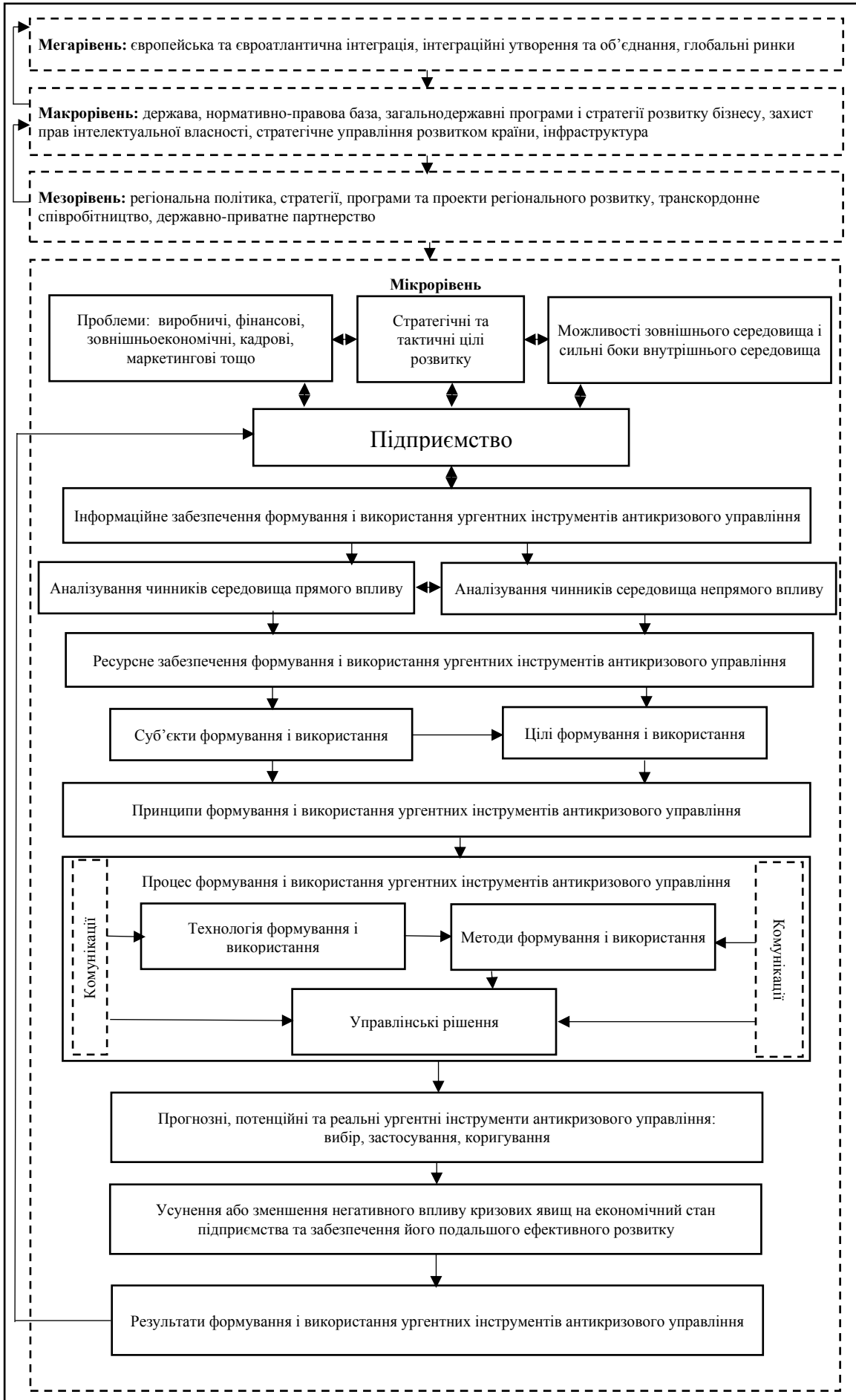


Рис. 1. Концептуальна модель формування і використання ургентних інструментів антикризового управління

Примітка: побудовано автором



Комплекс індикаторів ідентифікування ургентних інструментів антикризового управління підприємствами

| № з/п | Напрями оцінювання            | Назви показників  | Формули для розрахунку   |
|-------|-------------------------------|---|--|
| 1     | 2                             | 3   | 4  |
| 1     | Час впровадження              | Час виконання операцій із реалізації інструменту антикризового управління ( $T_{voiau}$ ), дні  | $T_{voiau} = \sum_{i=1}^n T_{voiau_i},$ де $n$ – кількість операцій, реалізація яких передбачена ургентним інструментом антикризового управління |
|       |                               | Час виконання однієї операції із реалізації інструменту антикризового управління ( $T_{vooriau}$ ), дні. Врахує підготовчо-заключний ( $T_{pz}$ ), основний ( $T_{osn}$ ) та допоміжний ( $T_{dop}$ ) час виконання операції                                | $T_{vooriau} = T_{pz} + T_{osn} + T_{dop}$   |
|       |                               | Рівень часу на виконання операцій із реалізації інструменту антикризового управління ( $R_{tvo}$ ). Характеризує відношення фактичного часу на виконання операцій із реалізації такого інструменту ( $T_{voiauf}$ ) до планового ( $T_{voiaup}$ )           | $R_{tvo} = \frac{T_{voiauf}}{T_{voiaup}}$  |
|       |                               | Час виконання операцій із реалізації інструменту антикризового управління одним працівником ( $T_{voiaup}$ ), дні. Характеризує відношення часу виконання операцій із реалізації інструменту антикризового управління до чисельності працівників ( $Q_p$ )  | $T_{voiaup} = \frac{T_{voiau}}{Q_p}$   |
| 2     | Ризиковість                   | Коефіцієнт можливої втрати прибутковості ( $K_{mvp}$ ). Це відношення величини можливої втрати, пов'язаної з реалізацією інструменту антикризового управління ( $V_{pyi}$ ), до очікуваного прибутку ( $O_p$ )  | $K_{mvp} = \frac{V_{pyi}}{O_p}$  |
|       |                               | Критерій Z-Альтмана. Передбачає використання чотирьохфакторної моделі із такими складовими: $T_1$ – робочий капітал/активи; $T_2$ – нерозподілений прибуток/активи; $T_3$ – ЕВІТ/активи; $T_4$ – власний капітал/зобов'язання                               | $Z = 6,56T_1 + 3,26T_2 + 6,72T_3 + 1,005T_4$   |
|       |                               | Показник фінансової стійкості підприємства ( $P_{fs}$ ). Характеризує співвідношення різних джерел фінансування діяльності (власного ( $V_k$ ) і позикового ( $P_k$ ) капіталу)   | $P_{fs} = \frac{V_k}{P_k}$   |
| 3     | Рівень конкурентоспроможності | Індекс конкурентоспроможності продукції ( $I_k$ ). Визначається за технічними (оцінка якості, $I_{tp}$ ) й економічними (оцінка вартості, $I_{ep}$ ) параметрами  | $I_k = \frac{I_{tp}}{I_{ep}}$  |
|       |                               | Оцінка конкурентоспроможності підприємства у статистиці ( $K_{ps}$ ). Враховує індекс конкурентоспроможності продукції ( $I_k$ ), частку кожного із видів продукції у товарному асортименті підприємства ( $a_i$ ) та значимість ринку ( $b_j$ )            | $K_{ps} = \sum_{i=1}^n I_{kij} \cdot a_i \cdot b_j$  |
|       |                               | Багатофакторна модель конкурентоспроможності ( $K_{kp}$ ). Враховує конкурентоспроможність продукції ( $I_k$ ), ефективність виробничої діяльності ( $E_{vd}$ ), фінансовий стан підприємства ( $F_{sp}$ ) та ефективність збутової діяльності ( $E_{zd}$ ) | $K_{kp} = 0,15 \cdot E_{vd} + 0,29 \cdot F_{sp} + 0,23 \cdot E_{zd} + 0,33 \cdot I_k$  |

| 1 | 2                           | 3  | 4  |
|---|-----------------------------|--|--|
| 4 | Рентабельність підприємства | Рентабельність продукції ( $R_p$ ). Вказує на прибуток ( $C_p$ ), отриманий на кожну грн., вкладену у виробництво продукції (собівартість продукції, $Sv_p$ )  | $R_p = \frac{C_p}{Sv_p}$                           |
|   |                             | Чистий прибуток у розрахунку на 1 грн. витрат ( $C_{phv}$ ) на реалізацію інструменту антикризового управління ( $V_{pia_u}$ )   | $C_{phv} = \frac{C_p}{V_{pia_u}}$                  |
|   |                             | Рівень витрат на реалізацію інструменту антикризового управління ( $R_{vria_u}$ ). Характеризує динаміку витрат з реалізації інструменту антикризового управління у поточному ( $V_{vria_{u1}}$ ) та базовому ( $V_{vria_{u0}}$ ) періодах | $R_{vria_u} = \frac{V_{vria_{u1}}}{V_{vria_{u0}}}$ |

Примітка: сформовано автором на підставі аналізування літературних джерел

Ідентифікування ургентних інструментів антикризового управління можливе шляхом проведення імітаційного моделювання. Як відомо, воно спрямоване на відтворення процесу взаємодії елементів економічної моделі при заданих параметрах в умовах інформаційних обмежень. В основу імітаційної моделі виявлення зазначених інструментів покладено такі припущення: між показниками одноденних витрат на реалізацію заходів із впровадження ургентних інструментів антикризового управління, доходом підприємства та рентабельністю продукції існує кореляційний зв'язок; задана величина доходу в умовах реалізації ургентних інструментів антикризового управління ( $D_p$ ) має нормальний закон розподілу; рентабельність підприємства ( $R_p$ ) становить випадкове значення в обраному діапазоні, межі якого визначені у результаті аналізування діяльності суб'єкта господарювання у динаміці, розподіл величини рентабельності віднесено до нормального, що має відповідне математичне сподівання ( $\mu$ ) і середньоквадратичне відхилення ( $\sigma^2$ ); величина одноденних витрат на впровадження заходів із реалізації ургентних інструментів антикризового управління ( $V_{odn}$ ) не відома, виявлені межі її значень встановлені експертним шляхом, розподіл віднесено до нормального; за результуючий показник імітаційної моделі обрано термін реалізації заходів із впровадження ургентних інструментів антикризового управління ( $t_{vprov}$ ), розподіл цієї величини не відомий і не може бути віднесений до нормального. Відтак, удосконалено метод ідентифікування ургентних інструментів антикризового управління, який ґрунтується на використанні інструментарію імітаційного моделювання та комплексу оціночних індикаторів, що уможлиблює встановлення відповідності цих інструментів ознакам ургентних (рис. 2).

Для встановлення взаємозв'язків між проявами кризових явищ і використанням ургентних інструментів антикризового управління досліджено економічне середовище України та здійснено міжнародні зіставлення показників легкості ведення бізнесу, розв'язання проблем неплатоспроможності, захисту міноритарних інвесторів, міжнародної торгівлі тощо. У результаті виявлено основні прояви кризових явищ у діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання та їх порівняно із досвідом використання інструментів антикризового управління. На підставі цього вказано напрями застосування ургентних таких інструментів (для управління операційними процесами, фінансової стабілізації чи структурного регулювання).

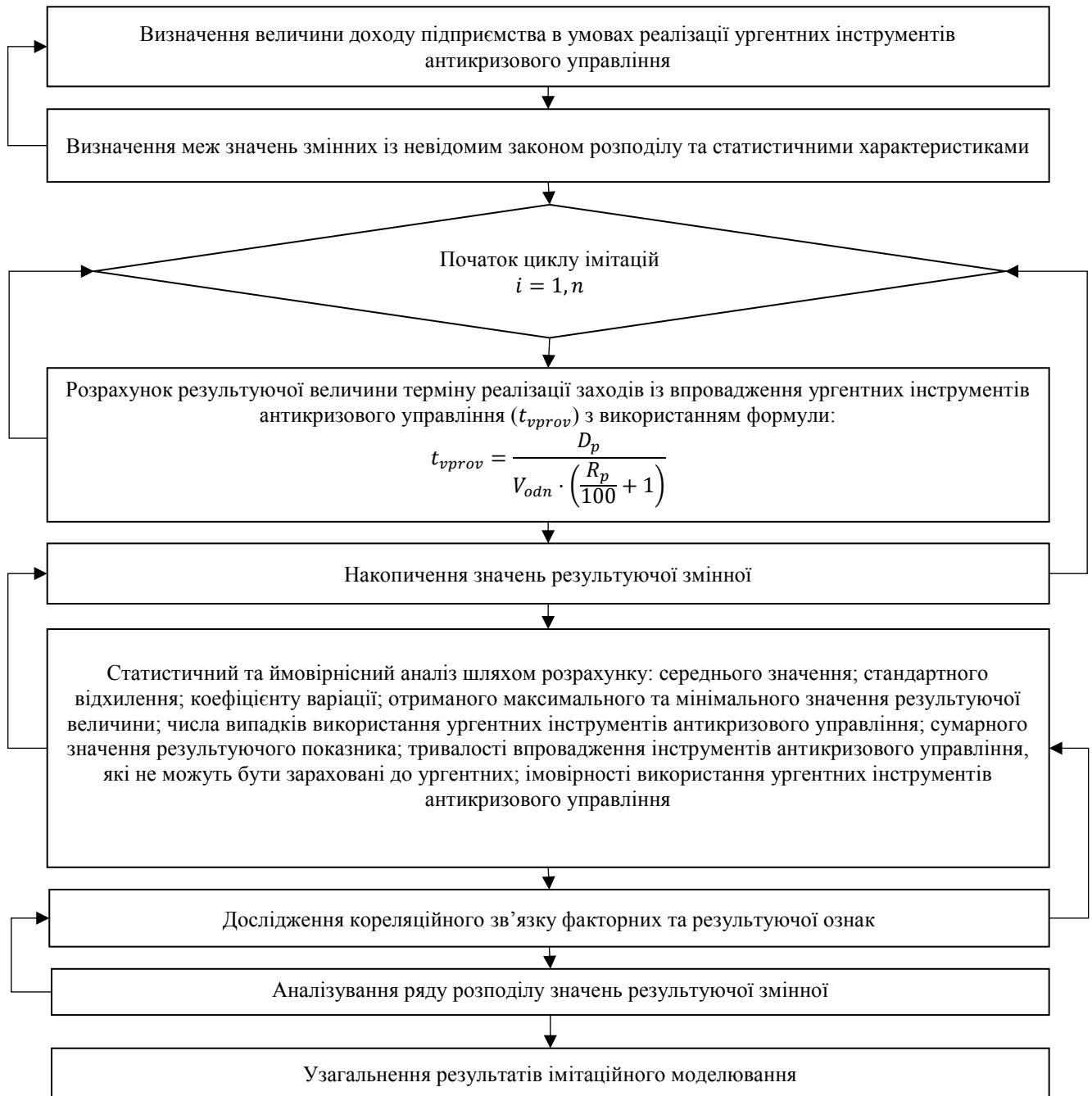


Рис. 2. Етапи ідентифікування ургентних інструментів антикризового управління підприємствами

Примітка: побудовано автором

У третьому розділі «Інвестиційні ургентні інструменти антикризового управління в умовах євроатлантичної інтеграції» досліджено закономірності розвитку інвестиційної привабливості підприємств в умовах антикризового управління, розглянуто інвестиційні ургентні важелі впливу на виробничо-господарську діяльність суб'єктів господарювання, а також виконано моделювання застосування цих інструментів.

Аналізування літературних джерел та власні дослідження дали змогу обґрунтувати доцільність трактування поняття інвестиційної привабливості

підприємства як його оціночної властивості, що характеризує рівень доцільності інвестування у його діяльність з точки зору потенційних інвесторів. При цьому для оцінювання рівня цієї привабливості пропонується використовувати формулу:

$$I_a = \frac{(P_r/r - C) \cdot a_i}{I_n}, \quad (1)$$

де  $I_a$  – індикатор інвестиційної привабливості підприємства;  $P_r$  – очікуваний середньорічний фінансовий результат, грош. од.;  $r$  – ставка дисконтування;  $C$  – величина позичкового капіталу, грош. од.;  $a_i$  – частка пайового капіталу, якою буде володіти інвестор, інвестувавши у це підприємство  $I_n$  грошових одиниць коштів (майна).

Виконані дослідження показали, що обчислений за формулою (1) рівень інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання доцільно структурувати таким чином: високий (коли  $I_a$  перевищує 1,5), середній ( $I_a$  перебуває в інтервалі від 1 до 1,5), низький ( $I_a$  перебуває в інтервалі від 0,5 до 1), дуже низький ( $I_a$  перебуває в інтервалі від 0 до 0,5) та незадовільний (при від'ємних значеннях  $I_a$ ).

У роботі досліджено вибірку зі 100 вітчизняних торгівельних підприємств, які було розподілено на групи за рівнем їхньої інвестиційної привабливості у 2017 р. Надалі здійснено оцінювання такого рівня у 2019 р. При цьому враховувалася та обставина, що низка досліджуваних суб'єктів господарювання упродовж 2017-2018 рр. здійснювали заходи з антикризового управління. Проте, як свідчать дані з табл. 3, більшість підприємств з незадовільним початковим рівнем їхньої інвестиційної привабливості та частина з них із дуже низьким її рівнем припинили своє функціонування, незважаючи на виконані спроби провести санаційні заходи. Це актуалізує прогностичну важливість запропонованого показника (1).

Таблиця 3

Результати оцінювання динаміки рівня інвестиційної привабливості підприємств з урахуванням реалізації заходів із антикризового управління

| Показники  | Значення показників за групами підприємств залежно від початкового рівня їхньої інвестиційної привабливості |                 |                |                     |                      |
|--|---|-----------------|----------------|---------------------|----------------------|
|  | Високий рівень  | Середній рівень | Низький рівень | Дуже низький рівень | Незадовільний рівень |
| 1. Кількість підприємств, од.  | 7   | 15              | 28             | 29                  | 21                   |
| 2. Середній початковий рівень інвестиційної привабливості підприємств у 2017 р., частк. од.              | 1,64  | 1,20            | 0,76           | 0,34                | - 0,18               |
| 3. Кількість підприємств, у яких відбулися заходи з антикризового управління упродовж 2017-2018 рр., од. | -   | -               | 19             | 24                  | 17                   |
| 4. Середній рівень інвестиційної привабливості підприємств у 2019 р., частк. од.                         | 1,77  | 1,24            | 0,94           | 0,62                | 0,25                 |
| 5. Кількість підприємств, які припинили свою діяльність станом на початок 2020 р., од.                   | -   | -               | 3              | 7                   | 13                   |

Примітка: розраховано автором

Розглядаючи заходи, спрямовані на забезпечення розвитку інвестиційної привабливості підприємств, окрему увагу було приділено інвестиційним ургентним інструментам антикризового управління, під якими запропоновано розуміти способи негайних (термінових) дій інвестиційного характеру, які націлені на усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан суб'єкта господарювання та забезпечення його подальшого ефективного розвитку.

У роботі здійснено групування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління за такими ознаками: за середовищем, у якому формуються та функціонують відповідні інструменти, за відношенням до теперішніх власників підприємства, за результативністю реалізації, за тривалістю дії ефекту від застосування інструментів, за рівнем невідкладності їх реалізації, за напрямками інвестування, за цілями застосування, за предметом інвестування, за тривалістю застосування, а також за видами фінансово-економічних криз, на усунення (зменшення) негативного впливу яких спрямовані відповідні інструменти.

Виокремлено основні принципи застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління, а саме: принцип альтернативності, принцип взаємного доповнення різних інструментів, принцип врахування причин настання на підприємствах фінансово-економічної кризи, принцип імплементації європейського досвіду антикризового управління, принцип ієрархічності внутрішніх причин настання фінансово-економічної кризи, принцип обґрунтованості, принцип всебічного врахування наслідків застосування ургентних інструментів антикризового управління, принцип упорядкованості та принцип врахування динамічності зовнішнього середовища.

Встановлено, що до основних завдань використання на підприємствах інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління належать такі: вибір найкращих видів цих інструментів; вибір найкращого варіанту кожного такого виду; встановлення граничних термінів реалізації обраних видів та варіантів інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління; установлення оптимального обсягу сукупних інвестицій, які доцільно вкласти у реалізацію програми антикризового управління, та загального переліку інвестиційних ургентних інструментів, що відповідає вказаному обсягу; визначення найкращих джерел залучення інвестицій і встановлення оптимальної структури інвестицій у розрізі цих джерел.

Визначено умови, за яких постає необхідність використання на підприємствах інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління. Враховуючи викладене, у роботі розроблено послідовність застосування цих інструментів (рис. 3) та побудовано відповідну економіко-математичну модель, яка передбачає знаходження числових значень змінних  $x_{ij}$ , кожна з яких може набувати одне з двох значень – нуль або одиниця. Зазначена модель включає:

1) цільову функцію, яка максимізує очікуване зниження імовірності банкрутства підприємства:

$$Z = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{k_i} (\Delta p_{ij} \cdot x_{ij}) \rightarrow \max; \quad (2)$$

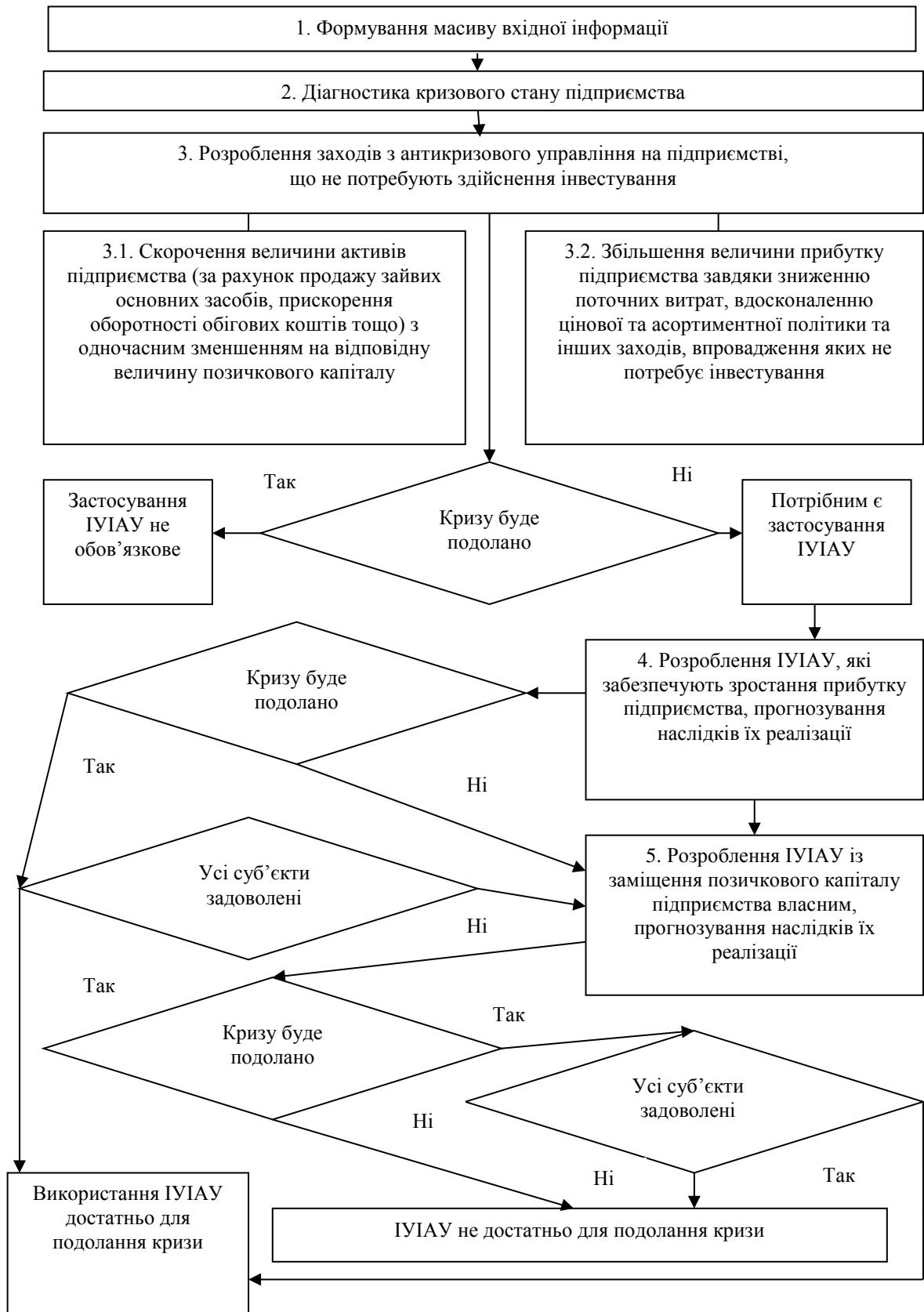


Рис. 3. Послідовність застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління (ІУІАУ) на підприємстві

Примітка: розроблено автором

2) обмеження на значення змінних:

$$\sum_{j=1}^{k_i} x_{ij} \leq 1; \quad (3)$$

3) обмеження на мінімально припустиму ефективність інвестування у підприємство:

$$\frac{\left(\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{k_i} (\Delta P_{rij} \cdot x_{ij} + P_{r0})\right) \left(\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{k_i} (\alpha_{ij} \cdot x_{ij})\right)}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{k_i} (I_{ij} \cdot x_{ij})} \geq R; \quad (4)$$

4) обмеження на частку пайового капіталу підприємства, якою володітимуть нові його співвласники (інвестори):

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{k_i} (\alpha_{ij} \cdot x_{ij}) \leq \alpha; \quad (5)$$

5) обмеження на мінімально припустиму величину економічного зиску, який отримуватимуть теперішні власники підприємства:

$$\frac{\left(\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{k_i} (\Delta P_{rij} \cdot x_{ij} + P_{r0})\right) \left(\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{k_i} (1 - \alpha_{ij} \cdot x_{ij})\right)}{R_k} \geq E, \quad (6)$$

де  $n$  – кількість інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління, що розглядаються;  $k_i$  – кількість варіантів реалізації  $i$ -того інструменту;  $\Delta p_{ij}$  – очікуване зниження імовірності банкрутства підприємства внаслідок застосування  $j$ -того варіанту  $i$ -того інструменту;  $\Delta P_{rij}$  – очікуване зростання чистого прибутку підприємства внаслідок застосування  $j$ -того варіанту  $i$ -того інструменту, грош. од.;  $P_{r0}$  – початкове значення фінансового результату діяльності підприємства, грош. од.;  $\alpha_{ij}$  – очікувана частка у пайовому капіталі підприємства, якою володітимуть нові власники (інвестори) внаслідок застосування  $j$ -того варіанту  $i$ -того інструменту;  $I_{ij}$  – інвестиційні витрати, потрібні при застосуванні  $j$ -того варіанту  $i$ -того інструменту;  $R$  – мінімально припустима прибутковість інвестицій з точки зору нових власників;  $\alpha$  – максимально припустима частка пайового капіталу підприємства, яка належатиме новим його власникам, з точки зору теперішніх власників;  $R_k$  – ставка капіталізації чистого прибутку;  $E$  – величина капіталізованого доходу теперішніх власників підприємства у разі відмови від застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління, грош. од.

Використання інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління на підприємствах характеризується підвищеним рівнем ризикованості, оскільки вкладені інвестиції можуть і не призвести до виходу суб'єктів господарювання з кризового стану. У зв'язку з цим оцінювання потреби у застосуванні таких інструментів потребує ретельних розрахунків та обґрунтування.

У четвертому розділі «Інноваційні ургентні інструменти антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції» розглянуто напрямки використання таких інструментів, розроблено модель управлінського супроводу їхнього застосування, а також охарактеризовано організаційні зміни в діяльності суб'єктів господарювання в умовах антикризового управління.

Щоб ефективно функціонувати у складному та динамічному бізнес-середовищі, особливо, в умовах євроатлантичної інтеграції, суб'єктам господарювання неминуче потрібні так звані каталізатори у формі інновацій. Інноваційні ургентні інструменти антикризового управління займають чільне місце у структурі усіх цих інструментів. Саме завдяки ним підприємства виходять на інші ринки збуту, отримують нові чи вдосконалені види продукції, технологічні процеси, досягають соціальних ефектів, забезпечують власну економічну безпеку, оптимізують витрати тощо. Сьогодні інноваційні ургентні інструменти антикризового управління слід вважати такими, які становлять об'єктивно існуючу потребу будь-якої організації, що функціонує у складних ринкових умовах господарювання. Із урахуванням цього розглянуто варіативність та поліаспектність напрямків використання зазначених інструментів.

Встановлено, що далеко не завжди інноваційні ініціативи представників бізнесу мають так званий глобальний вимір – часто вони є інноваційними на рівні конкретного суб'єкта господарювання чи певного регіону, однак і в такій формі вони є значимими і потребують дієвого управлінського супроводу. Не виняток – й інноваційні рішення, що мають ургентний характер та розглядаються в межах антикризового управління. Саме те, наскільки підприємство забезпечить дієвий управлінський супровід усіх цих процесів, безпосередньо впливатиме й на їхню ефективність та результативність, на їхні «продукти», на затрачений час, а також у перспективі на фінансово-економічні індикатори діяльності компанії та на її конкурентні позиції на ринку. З урахуванням цього розроблено модель управлінського супроводу використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, яка відображає та поєднує ключові компоненти такого супроводу (рис. 4), акцентуючи увагу на управлінській складовій. Це дає змогу сформулювати процедури впливу керівної підсистеми на керовану під час виконання завдань в межах формування і використання зазначених інноваційних ургентних інструментів.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства та забезпечення його подальшого ефективного розвитку тісно корелює із поняттям організаційних змін. З одного боку, ургентні інструменти антикризового управління практично завжди спричиняють такі зміни, а з іншого – кризові явища у діяльності суб'єкта господарювання призводять до необхідності впровадження організаційних змін. Підприємство може піддатися впливу цих змін або самостійно їх ініціювати. Однак, на загал, зміни є потрібними.

Зміни є невід'ємною частиною підприємницької діяльності, водночас, ставлення до змін й управління ними істотно різниться залежно від підприємства. Так, одні суб'єкти господарювання щодо змін займають активну позицію, намагаючись максимально реагувати на них та їх випереджувати. Інші ж представники бізнесу пасивно споглядають на зміни, що відбуваються. Встановлено, що у динамічному середовищі складно досягти успіху без усвідомлення потреби змін та необхідності ефективного управління ними. Щоб мати успіх в конкурентній боротьбі, слід впроваджувати чимало організаційних змін, які стосуються видів діяльності, ринків, технологій, організаційної структури управління, корпоративної культури, персоналу, методів ведення бізнесу, способів комунікування тощо.



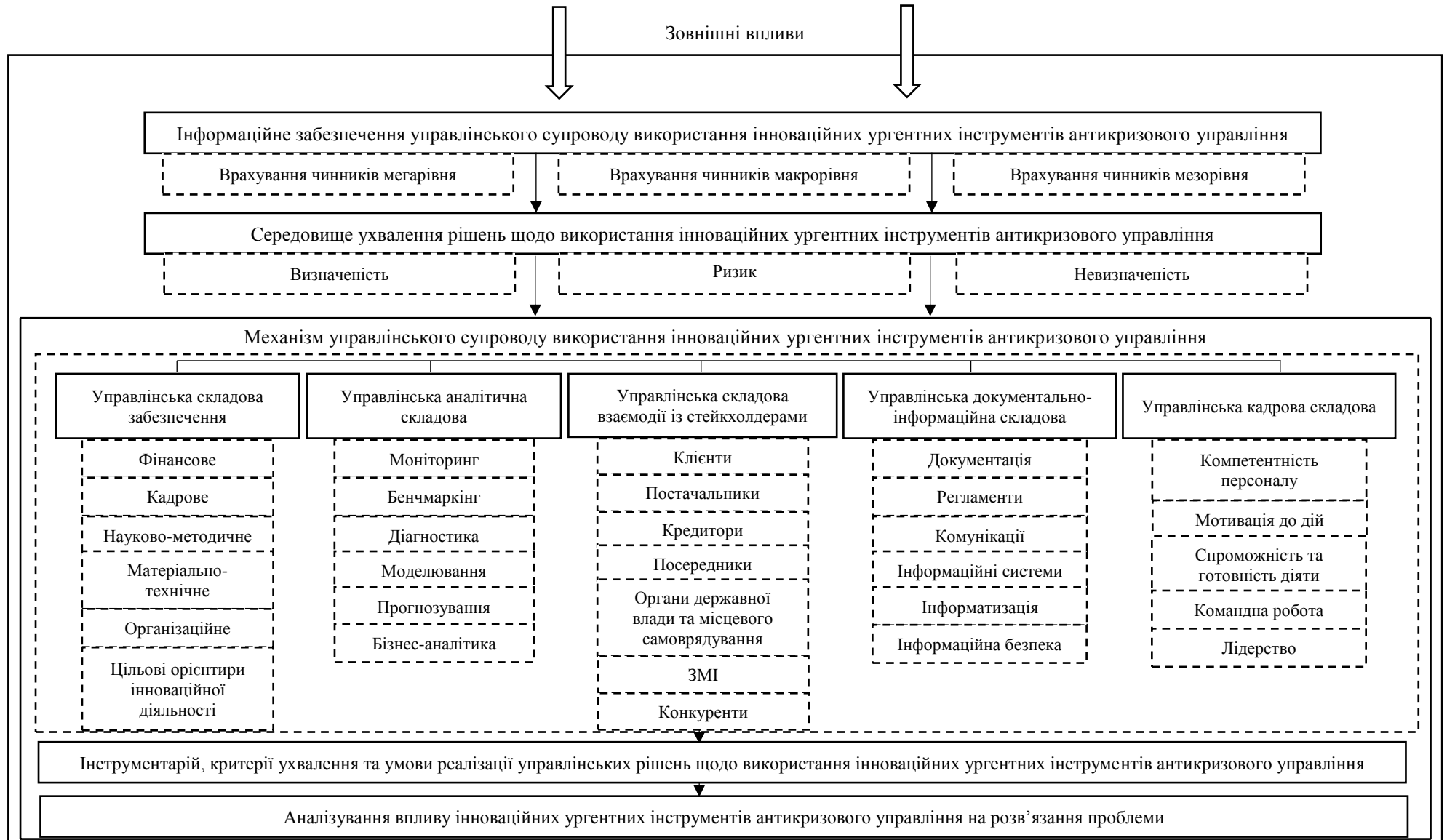


Рис. 4. Модель управлінського супроводу використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами

Примітка: розроблено автором

Враховуючи вищенаведене, наголошено на важливості діагностування організаційних змін ще до початку їхнього практичного втілення. Ця проблема особливо актуалізується під час необхідності впровадження так званих масштабних змін в умовах антикризового управління. Будь-які помилки «на вході» з великою ймовірністю призведуть до недосягнення встановлених цілей і до проблем практичної реалізації цих змін. Відтак, за результатами виконаних досліджень організаційні зміни в діяльності підприємств в умовах антикризового управління «на вході» запропоновано діагностувати з урахуванням чотирьох напрямків, які відповідають відомій у теорії і практиці РАЕІ-моделі Адізеса. Як наслідок, удосконалено метод діагностування організаційних змін в діяльності підприємства в умовах антикризового управління, що базується на методі аналізу ієрархій і передбачає врахування їхнього впливу на операційне середовище суб'єкта господарювання, на його систему адміністрування, а також їхньої ринкової та соціальної спрямованості, що у сукупності спрямоване на забезпечення довгострокового і короткострокового розвитку організації.

У п'ятому розділі «**Митні ургентні інструменти антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції**» удосконалено модель формування та використання митних ургентних інструментів в процесі експортно-імпоротної діяльності підприємств, метод вибору територіального митного органу для митного оформлення експортної та імпоротної продукції в умовах антикризового управління, а також розвинуто типологію показників оцінювання митних ургентних інструментів антикризового управління.

Результати виконаних досліджень вказали на існування значного переліку нагальних проблем у роботі митних органів України. Митна система держави – це складна поліфункціональна структура, результати діяльності якої, з однієї сторони, перебувають під впливом широкого спектру стейкхолдерів на різних рівнях, а з іншої сторони, визначають ефективність розвитку національної економіки також на різних рівнях.

За результатами опитувань вітчизняних експортерів та імпортерів встановлено, що задекларовані на державному рівні пріоритети розвитку митної системи не забезпечують повною мірою розв'язання існуючих першочергових проблем у митній сфері. З огляду на вищевикладене запропоновано імплементувати у митній практиці ургентні інструменти як способи термінових та невідкладних дій, які спрямовані на вирішення пріоритетних й нагальних проблем митного характеру, усунення або мінімізацію їхнього негативного впливу, передусім, на експортно-імпортні операції підприємств, а також підвищення сприятливості митного обслуговування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та активізацію міжнародної торгівлі. Ключові засади формування та використання митних ургентних інструментів знайшли відображення в удосконаленій полірівневій моделі (рис. 5), яка в ієрархічній формі демонструє множину зустрічних взаємозв'язків між пріоритетними цілями реформування митної системи держави, ключовими стейкхолдерами у цій сфері, сукупністю першочергових способів удосконалення митної діяльності та результатами їхнього впливу на різних рівнях.

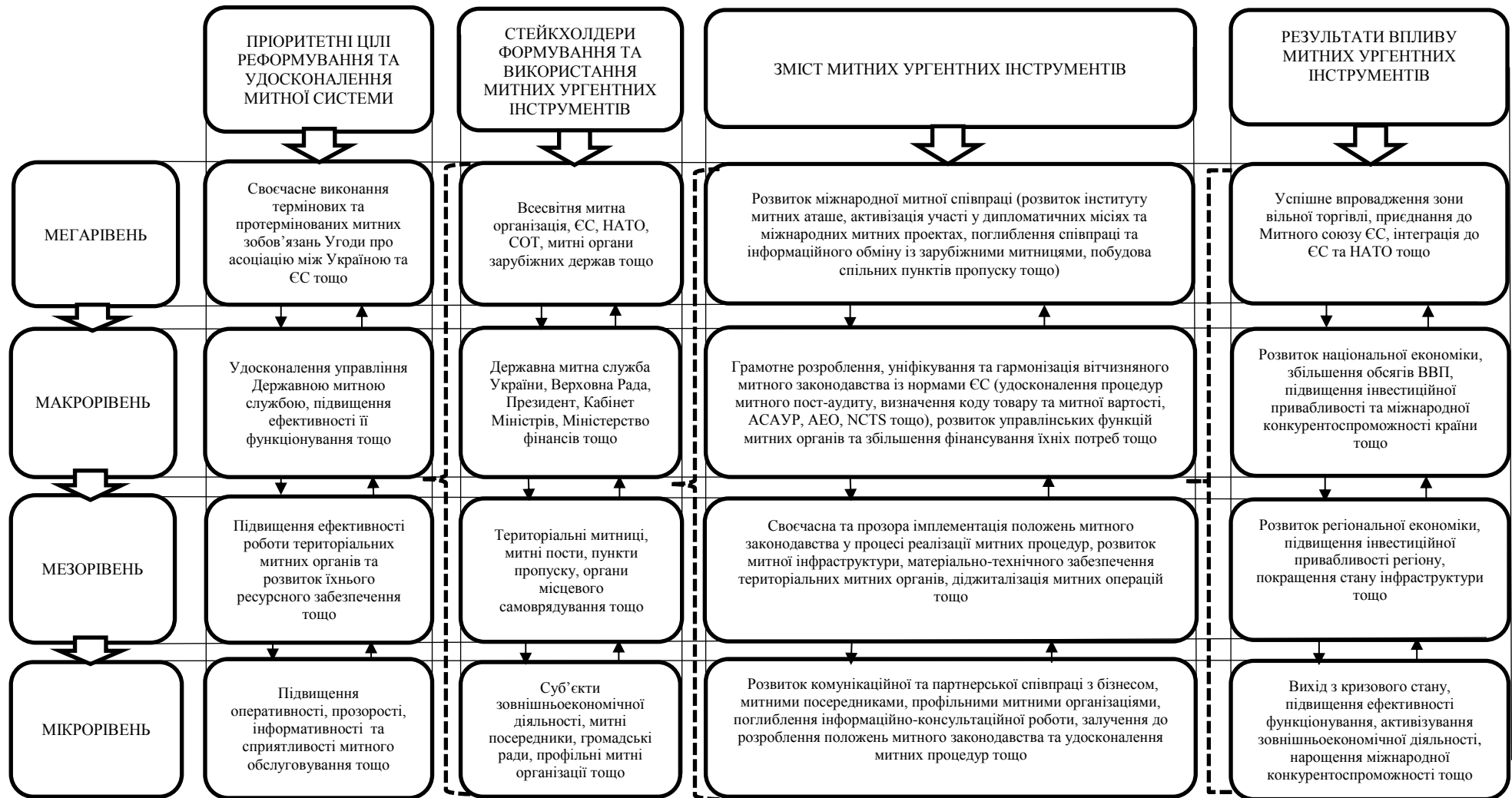


Рис. 5. Полірівнева модель формування та використання митних ургентних інструментів в процесі експортно-імпорتنї діяльності підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції

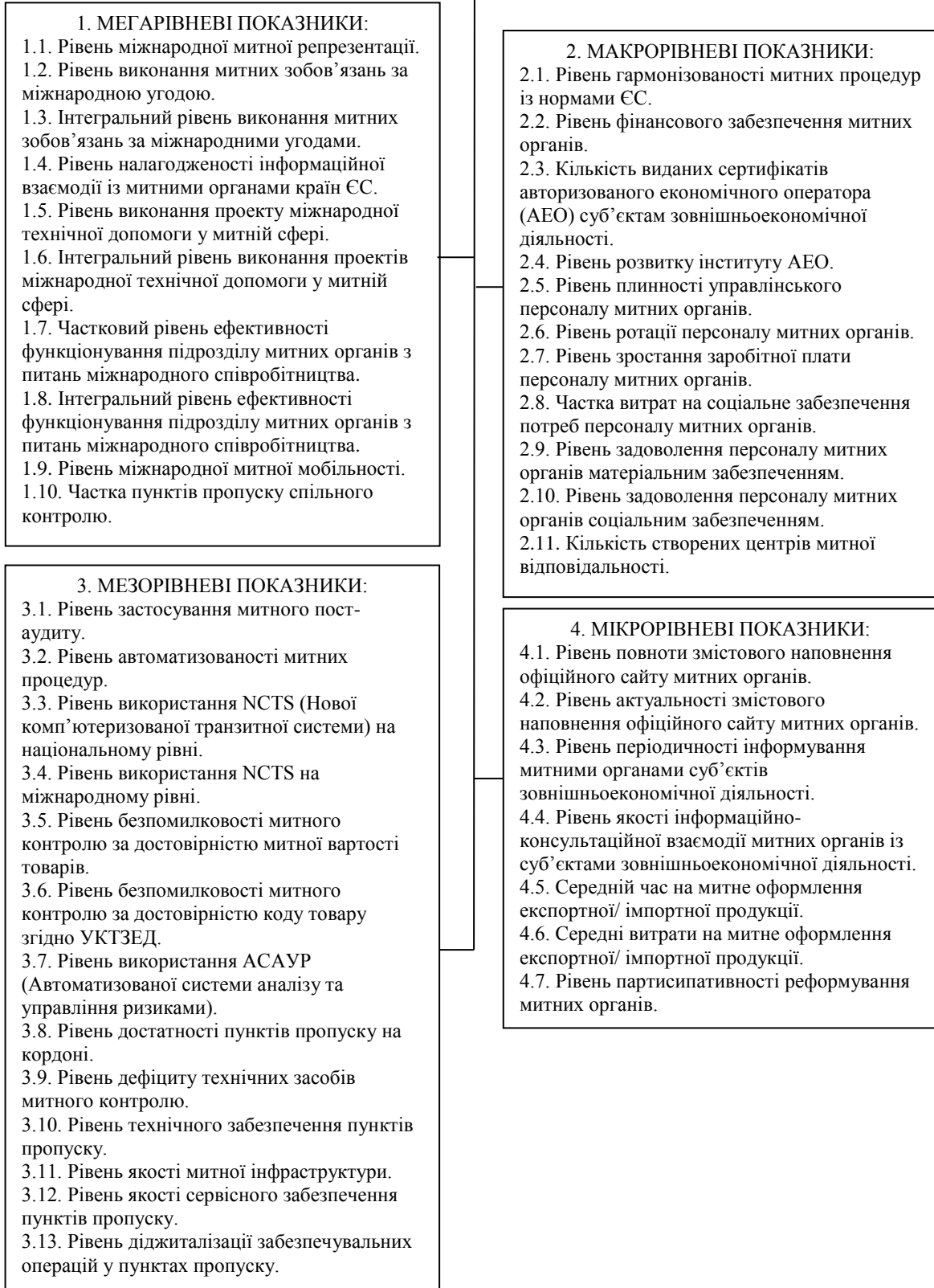
Примітка: розроблено автором

У цілях оцінювання дієвості запропонованих митних ургентних інструментів щодо ефективного розв'язання нагальних проблем функціонування митної системи держави та забезпечення її прогресивного розвитку запропоновано систему діагностичних показників (рис. 6) на підставі врахування низки принципів: цільовості, ургентності, антикризовості, активізації, взаємозв'язку з інтересами стейкхолдерів, полірівності, взаємопогодженості, гармонізованості тощо.

Як свідчать результати досліджень практики функціонування територіальних митних органів, на сьогодні простежуються доволі нерівномірні тенденції щодо ефективності роботи різних митниць у сфері митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств. Оскільки суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності володіє правом географічного вибору митного органу для митного оформлення продукції незалежно від місця реєстрації, то в умовах антикризового управління виникає необхідність у здійсненні рейтингового оцінювання визначеного переліку територіальних митниць з метою ухвалення обґрунтованого рішення на користь найкращої митниці. Це дасть змогу підприємству оптимізувати процес митного оформлення продукції і таким чином убезпечитись від виникнення можливих криз часового, фінансового, репутаційного та іншого характеру.

Беручи до уваги усе вищевикладене, розроблено метод вибору територіального митного органу для митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств в умовах антикризового управління, який ґрунтується на реалізації низки таких послідовних етапів, як: інформаційне забезпечення рейтингового оцінювання територіальних митних органів щодо сприятливості митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств; підготовка індикаторно-критеріального забезпечення рейтингового оцінювання територіальних митних органів щодо сприятливості митного оформлення експортної та імпоротної продукції; вибір територіальних митних органів як об'єктів рейтингового оцінювання; збір інформаційних даних для кількісно-якісного наповнення індикаторно-критеріальної бази рейтингового оцінювання територіальних митних органів щодо сприятливості митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств; зважене рейтингове оцінювання територіальних митних органів щодо сприятливості митного оформлення експортної та імпоротної продукції; аналізування рейтингу територіальних митних органів й ухвалення рішення щодо вибору митниці для оптимального митного оформлення експортної та/або імпоротної продукції підприємства в умовах антикризового управління. При цьому зважене рейтингове оцінювання територіальних митниць відбуватиметься із застосуванням таксонометричного підходу, що передбачає складання вхідної матриці ключових показників рейтингування митниць, розроблення стандартизованої матриці на засадах нормування значень різновимірних показників рейтингування митниць, формування еталонної матриці шляхом відбору найкращих значень показників рейтингування митниць, встановлення евклідових відстаней між фактичними та еталонними значеннями показників рейтингування митниць, обґрунтування вагомостей показників рейтингування митниць на засадах використання матриці попарних порівнянь, складання рейтингу територіальних митниць за рівнем сприятливості митного оформлення.

**ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ МИТНИХ УРГЕНТНИХ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО  
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**



**Рис. 6. Система показників оцінювання митних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами**

Примітка: розроблено автором

Запропонований метод вибору територіального митного органу для митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств в умовах антикризового управління було апробовано на прикладі таких територіальних митниць Державної митної служби України, як Буковинська, Волинська, Галицька, Дніпровська, Закарпатська, Київська, Одеська, Північна, Подільська, Поліська, Слобожанська та Чорноморська. На підставі вивчення спеціалізованих матеріалів сформовано індикаторну базу для рейтингового оцінювання територіальних митних органів щодо сприятливості митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств, до якої увійшли такі показники, як: середня експертна оцінка часу митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств; середня експертна оцінка часу митного огляду експортної та імпоротної продукції; рівень ефективності контролю територіальним митним органом достовірності розрахунку митної вартості експортної та імпоротної продукції; рівень ефективності контролю територіальним митним органом достовірності ідентифікування коду експортної та імпоротної продукції за УКТЗЕД; середня експертна оцінка рівня якості технічного забезпечення територіальних митних органів; середня експертна оцінка рівня кваліфікації посадових осіб територіальних митних органів у сфері митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємства; середня експертна оцінка рівня некорумпованості територіальних митних органів при митному оформленні експортної та імпоротної продукції. Слід наголосити, що визначення місць територіальних митниць у рейтингу відбуватиметься із використанням методу найменших квадратів. Узагальнені результати рейтингування територіальних митних органів щодо сприятливості митного оформлення експортної та імпоротної продукції суб'єктів господарювання у 2020 р. за запропонованим методом наведені на рис. 7.

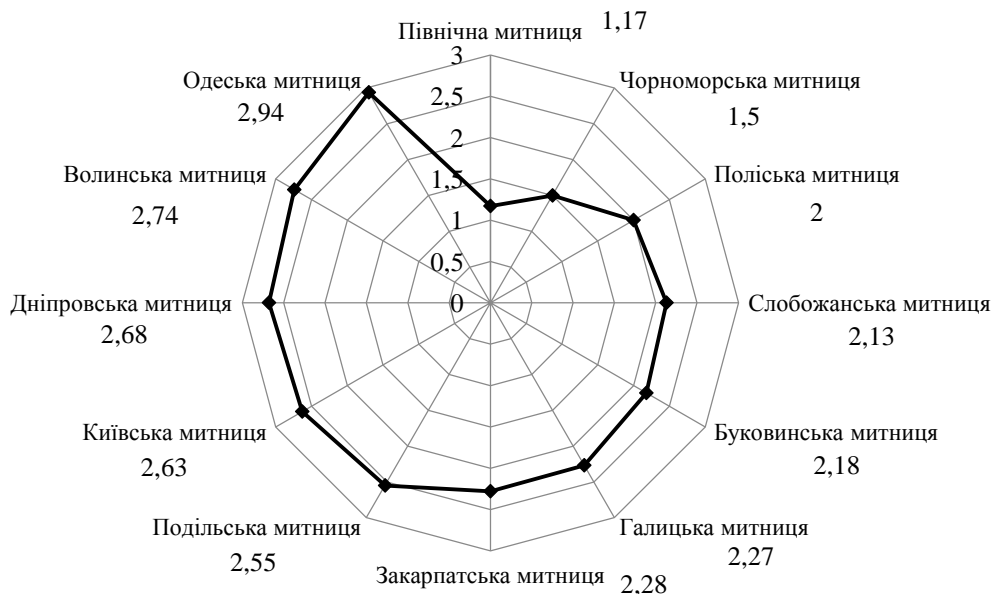


Рис. 7. Барометр інтегральних рейтингових оцінок територіальних митних органів Державної митної служби України щодо сприятливості митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств у 2020 р.

Примітка: складено на підставі даних Державної митної служби України, Інституту економічних досліджень і політичних консультацій, експертного опитування

На підставі отриманих результатів дослідження можна зробити висновок, що у 2020 р. лідируючу позицію Північній митниці вдалось здобути за рахунок найкращих показників щодо часу на митне оформлення і митний огляд експортної та імпоротної продукції підприємства, а також рівня кваліфікації посадових осіб митних органів та рівня некорумпованості. Натомість, Одеська митниця Держмитслужби України за даними 2020 р. продемонструвала доволі низькі значення усіх досліджуваних показників, що зумовило останнє місце у рейтинговому переліку. Варто наголосити, що відповідно до тенденцій змін у показниках роботи митних органів результати рейтингування за попередній період можуть обґрунтовано бути орієнтиром для вибору підприємством територіальної митниці у наступному періоді з метою проходження митного оформлення експортної та імпоротної продукції.

## **ВИСНОВКИ**

У дисертаційній роботі обґрунтовано нове вирішення науково-прикладної проблеми розроблення концептуальних, теоретико-методологічних та методико-прикладних засад формування і використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції. Результати дослідження дають можливість зробити такі висновки:

1. Розвинуто класифікацію ургентних інструментів антикризового управління підприємствами за низкою істотних і незалежних ознак, у якій існуючі класифікаційні ознаки (джерело походження, місце в системі управління, витратність, суб'єктний склад виконавців, охоплення, умови формування і застосування, орієнтація, масштаб змін, які передбачаються щодо об'єкта, види діяльності, на які спрямовані інструменти, та ключові завдання, що розв'язуються) доповнені новими (зміст, рівень новизни для бізнес-середовища, спосіб фінансування, рівень індивідуалізації для організації, джерело необхідності формування та рівень формалізування). Це дає змогу керівникам суб'єктів господарювання обґрунтованіше обирати такі інструменти залежно від встановлених обмежень, наявного ресурсного забезпечення, визначених цілей, завдань та інших параметрів.

2. Розроблено концепцію формування і використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції, згідно якої зазначені інструменти, перебуваючи під впливом мега-, макро- та мезорівня, мають характер негайних (термінових) дій, які націлені на усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан суб'єкта господарювання і забезпечення його подальшого ефективного розвитку. Запропонована концепція дає змогу стейкхолдерам зробити усі види робіт у цьому напрямку цілеспрямованими.

3. Розвинуто положення з порівняльного аналізування ургентних інструментів антикризового управління на базі комплексу оціночних індикаторів, що призначені для ідентифікування таких інструментів завдяки врахуванню напрямків часу впровадження, ризиковості, рівня конкурентоспроможності та рентабельності підприємства. Виявлення нормативних значень кожного із індикаторів уможливило економістам та аналітикам подальший розрахунок інтегрального показника за допомогою булевих змінних і дає змогу зарахувати інструмент антикризового

управління до ургентних за рекомендованою шкалою значень з урахуванням відповідності нормативам.

4. Удосконалено метод ідентифікування ургентних інструментів антикризового управління, що ґрунтується на використанні інструментарію імітаційного моделювання та комплексу оціночних індикаторів. Це дає змогу аналітикам та експертам встановити відповідність цих інструментів ознакам ургентних, а також сприяє ефективному розвитку суб'єкта господарювання.

5. Удосконалено механізм управління розвитком інвестиційної привабливості підприємств на засадах впровадження інвестиційних заходів із антикризового управління, що дає змогу власникам та керівникам інституційного рівня управління здійснювати оцінювання поточної та перспективної такої привабливості шляхом зіставлення очікуваного дисконтованого потоку надходжень у разі інвестування у бізнес запланованого обсягу інвестицій, визначати можливості підвищення цього співвідношення завдяки застосуванню інвестиційних інструментів антикризового управління, а також розробляти програми максимізування зазначеного співвідношення із подальшим управлінням процесом їх реалізації.

6. Розвинуто типологію видів інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління на підприємстві за низкою істотних і незалежних ознак. При цьому, введено нові ознаки типології (середовище, у якому формуються та функціонують відповідні інструменти; відношення до теперішніх власників підприємства; результативність реалізації; тривалість дії ефекту від реалізації інструментів; рівень невідкладності їхнього здійснення; напрямки інвестування; цілі застосування; види фінансово-економічних криз, на усунення (зменшення) негативного впливу яких спрямовані відповідні інструменти), що дає змогу керівникам суб'єктів господарювання краще розуміти варіативність цих інструментів та обґрунтованіше здійснювати їхній вибір.

7. Розроблено модель застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, яка оптимізує співвідношення між очікуваними фінансовими результатами їхнього використання і схильністю суб'єктів господарювання до банкрутства. Це дає змогу інвесторам та аналітикам визначити множину найбільш ефективних інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління, а також обрати найкращий варіант впровадження кожного з них (зокрема, обґрунтувати обсяги інвестицій у погашення узятих раніше позик та у реалізацію прибуткових проектів).

8. Розроблено модель управлінського супроводу використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, яка відображає та поєднує ключові компоненти такого супроводу, акцентуючи увагу на управлінській складовій. Це сприяє можливості сформулювати керівниками процедури впливу на керовану підсистему під час виконання завдань в межах формування і використання зазначених інноваційних ургентних інструментів.

9. Удосконалено метод діагностування організаційних змін в діяльності підприємства в умовах антикризового управління, що базується на методі аналізу ієрархій і передбачає врахування їхнього впливу на операційне середовище суб'єкта господарювання (функціональний характер організаційних змін), на його систему



адміністрування (доповнюючий характер організаційних змін), а також їхньої ринкової (проактивний характер організаційних змін) та соціальної (інтегративний характер організаційних змін) спрямованості. Зазначені пропозиції у сукупності дають змогу керівникам інституційного рівня управління та власникам аналізувати організаційні зміни в умовах антикризового управління з позиції забезпечення довгострокового і короткострокового розвитку організації.

10. Удосконалено полірівневу модель формування та використання митних ургентних інструментів в процесі експортно-імпоротної діяльності підприємств, яка дає змогу представникам митних органів влади, Міністерства фінансів України, органів законодавчої влади, керуючим європейськими реформами, суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності та іншим зацікавленим особам ідентифікувати та обґрунтувати сукупність першочергових і невідкладних способів удосконалення митної діяльності з врахуванням євроінтеграційних засад, а також ієрархічно розподілити такі інструменти на мега-, макро-, мезо- та мікрорівнях на основі відображення множини зустрічних взаємозв'язків між пріоритетними цілями реформування митної системи держави, ключовими стейкхолдерами підготовки і впровадження митних ургентних інструментів та результатами їхнього впливу на різних рівнях національної економіки у контексті активізації експортно-імпоротної діяльності суб'єктів господарювання.

11. Розвинуто типологію показників оцінювання митних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, що відображають способи удосконалення митної діяльності на різних рівнях національної економіки (мега-, макро-, мезо- та мікрорівні), враховуючи специфіку існуючих нагальних проблем функціонування митної системи держави. Це дає змогу запропонувати представникам митних органів, Міністерства фінансів України, інших органів влади, керуючим європейськими реформами, суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності та іншим зацікавленим особам здійснювати діагностування впливу митних ургентних інструментів на забезпечення сприятливості митного обслуговування підприємств у контексті активізації експортно-імпоротної діяльності як бази прогресивного розвитку національної й регіональної економік в умовах європейської та євроатлантичної інтеграції.

12. Удосконалено метод вибору територіального митного органу для митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств в умовах антикризового управління, що пропонується до використання фахівцям з питань митної та зовнішньоекономічної діяльності, а також керівній ланці митних органів для зваженого рейтингового оцінювання територіальних митниць за низкою репрезентативних індикаторів, що відображають визначальні параметри митного оформлення продукції експортерів та імпортерів, з метою оптимізування управлінських рішень у митній сфері.

## ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### 1. Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дисертації

#### 1.1. Монографії

1. Юринець, О.В., 2021. *Ургентні інструменти антикризового управління: фінансово-економічні та управлінські аспекти в умовах євроатлантичної інтеграції*. Львів: Галицька видавнича спілка.
2. Юринець, О.В., Лісовська, Л.С. та Зінчук, І.В., 2020. Види та особливості партнерів у інноваційних процесах. В: Л.С. Захаркіна, ред. *Траєкторії формування національної інноваційної стратегії забезпечення економічної безпеки України*. Суми: Сумський державний університет. с. 99-111. (Особистий внесок автора: виокремлено окремі види партнерів в інноваційних процесах).
3. Юринець, О.В., Кузьмін, О.Є., Мельник, О.Г. та Чиркова, Ю.Л., 2013. *Рейтингування діяльності промислових підприємств: теоретичні та методичні положення*. Львів: Растр-7. (Особистий внесок автора: розглянуто іноземний досвід рейтингування діяльності підприємств).
4. Юринець, О.В., Дубодєлова, А.В., Кулиняк, І.Я. та Том'юк, О.Я., 2014. *Теоретичні та прикладні засади формування конкурентної стратегії підприємства*. Львів: Растр-7. (Особистий внесок автора: наведено методичні рекомендації щодо вдосконалення процесу розроблення і реалізації конкурентної стратегії підприємств харчової промисловості).
5. Юринець, О.В. та Том'юк, О.Я., 2014. *Планування обсягів продажів регіонального посередника на автомобільному ринку України*. В: Н.І. Чухрай, ред. *Сучасний інструментарій та галузеві особливості управління підприємствами України*. Львів: Видавництво Львівської політехніки. с.260-275. (Особистий внесок автора: розкрито проблеми планування обсягів продажів на автомобільному ринку України в кризовий період).

#### 1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України

6. \*Юринець, О.В., 2021. Модель формування та використання митних ургентних інструментів антикризового управління підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції. *Інвестиції: практика та досвід*, 11, с.35-41. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
7. Юринець, О.В., 2021. Пріоритетні проблеми роботи митних органів України в умовах європейської та євроатлантичної інтеграції. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 3 (1), с.96-103.
8. \*Юринець, О.В., Кузьмін О.Є. та Ємельянов, О.Ю., 2021. Розвиток інвестиційної привабливості підприємств в умовах антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*, 10, с.5-12. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: встановлено закономірності розвитку інвестиційної привабливості підприємств в умовах антикризового управління).
9. \*Юринець, О.В., 2021. Сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Економіка: реалії часу*, [online] 1 (15), с.92-100. Доступно: <https://economics.opu.ua/ejoru/2021/No1/92.pdf> (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory*, *PIHЦ*, *Академія Google*, *EbscoHost*).

---

\* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз.

- 10.\*Yurynets, O., Lisovska, L. and Sheremeta, B., 2020. Changing the paradigm of the innovation process on the basis of interaction. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління», 4 (1), с. 174-187. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus). (Особистий внесок автора: виокремлено різні моделі інноваційних процесів в межах антикризового управління).*
- 11.\*Юринець, О.В., Приведа, Р.Б. та Дорош, О.І., 2018. Проблеми реалізації проектів транскордонного співробітництва. *Бізнес Інформ, 11, с.83-88. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, PИЦ, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database). (Особистий внесок автора: визначено переваги та недоліки реалізації проектів транскордонного співробітництва через призму програми «Польща – Білорусь – Україна 2014-2020»).*
- 12.\*Юринець, О.В., 2021. Класифікація та особливості використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Економіка: реалії часу, [online] 1 (53), с.100-107. Доступно: <https://economics.opu.ua/files/archive/2021/No1/100.pdf> (Міжнародна представленість та індексація журналу: Ulrichsweb Global Serials Directory, PИЦ, Академія Google, EbscoHost).*
- 13.\*Юринець, О.В., Кузьмін, О.Є. та Мельник, О.Г., 2017. Проблеми і перспективи розвитку транскордонного співробітництва в умовах європейської інтеграції України. *Бізнес Інформ, 2, с.45-49. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, PИЦ, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database). (Особистий внесок автора: виокремлено ключові проблеми розвитку транскордонного співробітництва прикордонних територій України із прикордонними територіями країн ЄС).*
- 14.Юринець, О.В., 2021. Поняття, види, завдання та необхідність використання на підприємствах інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління. *Інтернаука. Серія «Економічні науки», [online] 4. Доступно: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-4-7178>*
- 15.Юринець, О.В., Кузьмін, О.Є., Мельник, О.Г. та Логвиненко, Ю.Л., 2019. Оцінка відповідності стандартам якості у Європейському Союзі. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 1 (1), с.105-112. (Особистий внесок автора: діагностовано реальний стан у галузі стандартизації, технічного регулювання та оцінювання відповідності в Україні, котрі перебувають у фазі модернізації й реформування).*
- 16.Юринець, О.В. та Кузьмін, О.Є., 2021. Моделювання застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Інтернаука. Серія «Економічні науки», [online] 5. Доступно: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16212483912872.pdf> (Особистий внесок автора: побудовано економіко-математичну модель оптимізації процесу застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління на підприємстві).*
- 17.\*Yurynets, O., Kuzmin, O. and Prokopenko, I., 2021. Organisational changes in enterprise activities in the conditions of urgent crisis management. *Economics, Entrepreneurship, Management, 8 (1), pp. 116-126. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus). (Особистий внесок автора: запропоновано метод*

---

\* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз.

діагностування організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління).

18. Yurynets, O. and Tomyuk, O., 2014. Multi-level marketing strategy for competitiveness ensuring of automobile enterprises. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління», 779, с.149-155. (Особистий внесок автора: виокремлено актуальні ринкові тенденції та визначено ймовірні перешкоди на шляху реалізації підприємствами багаторівневої стратегії).*
19. \*Юринець, О.В., Кузьмін, О.Є., Дорошкевич, К.О. та Прокопенко, І.В., 2021. До питання ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Бізнес Інформ, 4, с.262-270. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, PИЦ, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database). (Особистий внесок автора: запропоновано методичні положення з ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами).*
20. \*Юринець, О.В., Мельник, О.Г. та Адамів, М.Є., 2016. Діагностика кредитоспроможності бізнес-організацій в умовах європейської інтеграції: досвід міжнародних кредитно-рейтингових агентств. *Економіка: реалії часу, [online] 3 (25), с.113-123. Доступно: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n3.html>. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Ulrichsweb Global Serials Directory, PИЦ, Академія Google, EbscoHost). (Особистий внесок автора: обґрунтовано актуальність гармонізації нормативно-методичного забезпечення діагностики кредитоспроможності бізнес-організацій в умовах європейської інтеграції України).*
21. \*Юринець, О.В. та Том'юк, О.Я., 2013. Критерії аналізу продукції автомобілебудівних підприємств у процесі стратегічного маркетингового забезпечення її конкурентоспроможності. *Бізнес Інформ, 12, с.155-160. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, PИЦ, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database). (Особистий внесок автора: виокремлено основні напрямки вдосконалення товарної політики вітчизняних підприємств для виходу їх із кризи).*
22. Юринець, О.В. та Марущак, О.Я., 2013. Тенденції та перспективи розвитку автомобілебудівної галузі України у післякризовий період. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління», 754, с. 99-105. (Особистий внесок автора: виокремлено перспективи розвитку автомобілебудівної галузі України у післякризовий період).*
23. Юринець, О.В. та Том'юк, О.Я., 2013. Ефективне планування продажів як складова підвищення конкурентоспроможності продукції автомобілебудівних підприємств. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, 5, с.39-47. (Особистий внесок автора: обґрунтовано актуальність та необхідність розроблення поетапного процесу об'єктивного планування обсягів продажу в умовах антикризового управління з урахуванням стратегічних цілей підприємства).*
24. Юринець, О.В. та Марущак, О.Я., 2012. Конкурентна стратегія на засадах нового маркетингу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління», 725, с. 405-412. (Особистий внесок автора: сформульовано рекомендації щодо доцільності використання стратегії «блакитних океанів» в умовах антикризового управління).*

---

\* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз.

- 25.Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2011. Методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Наука молода*, 15-16, с.344-349. (Особистий внесок автора: узагальнено підходи та практичний досвід здійснення стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства).
- 26.Юринець, О.В. та Лісовська, Л.С., 2010. Менеджмент якості – пріоритет механізму забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства. *Вісник ТНЕУ*, 1, с. 95-102. (Особистий внесок автора: розглянуто проблему усунення небажаних відхилень від заданих значень показників конкурентоспроможності підприємства).
- 27.Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2008. Особливості та проблеми вітчизняного директ-маркетингу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*, 633, с. 223-228. (Особистий внесок автора: проаналізовано сучасний стан сегментів ринку й особливостей складових вітчизняного директ-маркетингу).
- 28.Юринець, О.В. та Лісовська, Л.С., 2009. Брендова політика як умова забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 1, с. 308-315. (Особистий внесок автора: розглянуто проблеми забезпечення економічної безпеки підприємства з позиції використання брендингу).
- 29.Юринець, О.В., Дубодєлова, А.В. та Катаєв, А.В., 2010. Класифікація видів і сфери застосування бенчмаркінгу в системі менеджменту підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, с.102-106. (Особистий внесок автора: узагальнено характеристики бенчмаркінгу як інструменту еталонного тестування ефективності діяльності підприємства в умовах кризового стану економіки).
- 30.Юринець, О.В. та Катаєв, А.В., 2009. Проблемні моменти розробки та впровадження істотних продуктових інновацій: фінансовий аспект. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*, 640, с.121-128. (Особистий внесок автора: розглянуто взаємозв'язок криз та інновацій).
- 31.Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2008. Проблеми і можливості використання маркетингу в інноваційній діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*, 628, с. 489-493. (Особистий внесок автора: розроблено підхід до маркетингового забезпечення інноваційних проєктів вітчизняних підприємств).
- 32.Юринець, О.В., 2008. Теоретичні аспекти оцінки факторів конкурентоспроможності підприємства. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Моніторинг розвитку промислових територіальних систем*, 4, с.200-208.
- 33.Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2009. Еволюція концепцій маркетингу на вітчизняних підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*, 640, с. 79-83. (Особистий внесок автора: проаналізовано етапи розвитку концепцій маркетингу відповідно до еволюції бізнес-орієнтацій і сучасних тенденцій бізнесу).
- 34.Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2007. Використання SPACE-методики під час прийняття стратегічних рішень на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*, 582, с. 169-174. (Особистий внесок автора: надано рекомендації щодо використання SPACE-аналізу під час ухвалення управлінських рішень на підприємствах).

35.Юринець, О.В., 2007. Методичні підходи до формування та оцінювання конкурентної стратегії промислових підприємств. *Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Розвиток територіально-виробничих систем*, 6, с.206-214.

**1.3. Публікації у наукових виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах Scopus чи Web of Science, та у періодичних виданнях європейських держав**

36.Yurynets, O., Boyko, N., Shevchuk, I., Kryvenchuk, Y. and Helzhynska, T., 2021. Optimization of algorithms for selecting urgent factors that affect the cost of legal real estate lease. In: *CEUR Workshop Proceedings: Proceedings of the Symposium on information technologies & applied sciences (IT&AS 2021)*, vol. 2824. Bratislava, Slovak Republic, March 5, pp.140-151 (*Міжнародна представленість та індексація журналу: SciVerse SCOPUS*). (*Особистий внесок автора: розглянуто проблему оптимізування вибору ургентних чинників, які впливають на вартість оренди нерухомості*).

37.\*\*Юринець, О.В. та Том'юк, О.Я., 2014. Обґрунтування структури багаторівневої маркетингової стратегії автомобілебудівних підприємств. *Економічний часопис – XXI*, 1-2, с.48-51. (*Міжнародна представленість та індексація журналу: SciVerse Scopus, ESCI by WoS, Index Copernicus, Ulrichsweb Global Serials Directory, ПІНЦ*). (*Особистий внесок автора: виокремлено актуальні ринкові тенденції та визначено ймовірні перешкоди на шляху реалізації підприємствами багаторівневої стратегії*).

38.\*\*Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2013. Особливості та технологія внутрішнього бенчмаркінгу на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2, с.63-73. (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Web of Science*). (*Особистий внесок автора: розглянуто окремі етапи технології бенчмаркінгових проєктів на підприємстві*).

39.\*\*Юринець, О.В. та Том'юк, О.Я., 2014. Обґрунтування доцільності змін товарної політики підприємства для забезпечення конкурентоспроможності продукції автомобілебудівних підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, с.52-63. (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Web of Science, Index Copernicus*). (*Особистий внесок автора: виконано оцінювання якісних характеристик продукції автомобілебудівних підприємств, що дає змогу ідентифікувати її сильні та слабкі боки*).

40.Yurynets, O., Kozyk, V., Mrykhina, O., Lisovska, L. and Rachynska, H., 2021. Econometric Pricing Model for R&D Products in Transfer Agreements. In: N. Shakhovska, M. Medykovsky, eds. *Advances in Intelligent Systems and Computing V. CSIT 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol. 1293, pp.779-797. Springer, Cham. (*Особистий внесок автора: здійснено апробацію побудованої економічної моделі*).

41.Yurynets, O. and Tomyuk, O., 2014. Optimization of marketing strategy's selection process in automobile company. *Econtechmod*, 3 (2), pp. 99-103. (*Особистий внесок автора: визначено ключові критерії вибору маркетингових антикризових стратегій підприємств з урахуванням стратегічного чинника*).

**2. Опубліковані праці апробаційного характеру**

42.Юринець, О.В. та Кузьмін, О.Є., 2021. Вплив заходів з антикризового управління на підприємствах на зміну рівня їх інвестиційної привабливості. В: *Ricerche scientifiche e metodi della loro realizzazione: esperienza mondiale e realta domestiche: Raccolta di articoli scientifici «ΛΟΓΟΣ» con gli atti della I Conferenza scientifica e*

\*\* Видання також належить до наукових фахових видань України.

- pratica internazionale (T. 1)*. Bologna, Italy, May 14, 2021. Bologna-Vinnitsia: Associazione Italiana di Storia Urbana & Piattaforma scientifica europea. (Особистий внесок автора: обґрунтовано умови реалізації програми інвестиційних заходів з антикризового управління на підприємстві).
43. Юринець, О.В., 2021. Заходи з ресурсозбереження як різновид інвестиційних ургентних інструментів антикризового фінансового управління на підприємствах. В: *Theory and practice of modern science: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the I International Scientific and Theoretical Conference (Vol. 1)*. Kraków, Republic of Poland, April 23, 2021. European Scientific Platform.
44. Юринець, О.В., Лісовська, Л.С. та Зінчук, І.В., 2020. Сутнісні ознаки економічної взаємодії. В: *Управління інноваційним процесом в Україні: розвиток співпраці: VIII Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 18-20 Червень 2020. (Особистий внесок автора: виокремлено окремі ознаки економічної взаємодії між бізнес-партнерами).
45. Юринець, О.В. та Мельник, О.Г., 2017. Розвиток транскордонного співробітництва України в умовах Євроасоціації. В: *Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: XXII Міжнародна науково-практична конференція*. Луцьк, Україна, 24-25 Травень 2017. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. (Особистий внесок автора: розглянуто проблеми розвитку транскордонного співробітництва України в умовах Євроасоціації).
46. Юринець, О.В., 2021. Визначення умов доцільності застосування інвестиційних ургентних інструментів подолання фінансової кризи на підприємствах. В: *Sectoral research XXI: characteristics and features: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the I International Scientific and Theoretical Conference (Vol. 1)*. Chicago, USA, March 26, 2021. Chicago, USA: European Scientific Platform.
47. Юринець, О.В. та Лісовська, Л.С., 2016. Джерела синергії у інноваційних процесах підприємств. В: *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: XI Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 3-5 Листопад 2016. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: розглянуто й охарактеризовано окремі джерела синергії в інноваційних процесах підприємств).
48. Юринець, О.В., 2015. Карпатський Євро регіон як важлива складова європейської інтеграції України. В: *Міжнародні інтеграційні процеси: історичний досвід, сучасні виклики та перспективи: Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 23-24 Квітень 2015. Львів: Видавництво ПП «Сорока».
49. Юринець, О.В., Кузьмін, О.Є. та Мельник, О.Г., 2015. Особливості імплементації Угоди між Україною та Європейським Союзом. В: *Проблеми управління зовнішньоекономічною та митною діяльністю в умовах європейської інтеграції України: II Міжнародний науково-практичний симпозиум*. Львів, Україна, 24 Квітень 2015. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: розглянуто історичний ракурс імплементації Угоди між Україною та ЄС).
50. Юринець, О.В. та Кузьмін, О.Є., 2021. Оптимізування процесу застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління на підприємстві. В: *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends: Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference (Vol. 1)*. Oxford, UK, May 28, 2021. Oxford-Vinnitsia:

- P.C. Publishing House & European Scientific Platform. (*Особистий внесок автора: визначено й охарактеризовано різні способи застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління*).
51. Юринець, О. та Малиш, Я., 2014. Перспективи та перешкоди інноваційного розвитку Львівщини у 2013-2015 роках. В: *Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками: V Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 22-23 Травень 2014. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (*Особистий внесок автора: виявлено ключові перешкоди інноваційного розвитку Львівщини*).
  52. Юринець, О.В., Кузьмін, О.Є. та Мельник, О.Г., 2014. Економічна складова децентралізації влади. В: *Децентралізація влади в Україні: варіанти, можливості, наслідки: Регіональна наукова конференція*. Львів, Україна, 21 Травень 2014. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (*Особистий внесок автора: розкрито проблемні ділянки економічної складової децентралізації влади в Україні*).
  53. Юринець, О.В. та Кузьмін, О.Є., 2021. Послідовність оцінювання потреби підприємств у застосуванні інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління. В: *Advanced discoveries of modern science: experience, approaches and innovations: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the I International Scientific and Theoretical Conference (Vol. 1)*. Amsterdam, The Netherlands, April 9, 2021. European Scientific Platform. (*Особистий внесок автора: виокремлено й охарактеризовано етапи оцінювання потреби підприємств у застосуванні інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління*).
  54. Yurynets, O. and Tomuyuk, O., 2013. Optimizing the sales planning process of automotive companies. В: *Economics and Management 2013 (EM-2013): III Міжнародна конференції молодих вчених EM-2013*. Львів, Україна, 21-23 Листопад 2013. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (*Особистий внесок автора: адаптовано метод планування діяльності посередників регіонального ринку та визначено пріоритети їхньої роботи відповідно до зміни темпів продажу*).
  55. Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2010. Бенчмаркінг: види і сфери застосування в системі менеджменту підприємства. В: *Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: XV Міжнародна науково-практична конференція*. Луцьк, Україна, 26-27 Травень 2010. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. (*Особистий внесок автора: розглянуто чинники вибору видів бенчмаркінгу як аналітичного інструменту еталонного порівняння*).
  56. Юринець, О. та Марущак, О., 2010. Сучасні проблеми маркетингу в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури. В: *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації: VII Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених*. Тернопіль, Україна, 25-26 Лютий 2010. Тернопіль: Видавництво ТНЕУ «Економічна думка». (*Особистий внесок автора: виокремлено ключові проблеми маркетингу в умовах нестабільності ринкової кон'юнктури*).
  57. Юринець, О.В. та Кузьмін, О.Є., 2021. Моделювання застосування на підприємствах інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління. В: *Modernization of today's science: experience and trends: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the I International Scientific and Theoretical Conference (Vol. 1)*. Singapore, Republic of Singapore, May 21, 2021. European



- Scientific Platform. *(Особистий внесок автора: побудовано модель оптимізування процесу застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління на підприємстві).*
- 58.Юринець, О.В. та Леськів, М.Р., 2010. Використання мотивації людей епілептоїдного психотипу при управлінні персоналом. В: *Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери: VII Міжнародна науково-теоретична конференція молодих вчених і студентів*. Донецьк, Україна, 20-21 Травень 2010. Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет». *(Особистий внесок автора: розглянуто методи мотивування персоналу залежно від психологічних типів людей).*
- 59.Юринець, О.В., Дубодєлова, А.В. та Семеряк, І.В., 2011. Екологізація виробництва на вітчизняних підприємствах: організаційно-економічний аспект. В: *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 19-21 Травень 2011. Львів: Видавництво Львівської політехніки. *(Особистий внесок автора: розглянуто взаємозв'язок криз та екологізації виробництва).*
- 60.Юринець, О.В. та Кузьмін, О.Є., 2021. Критерії доцільності застосування на підприємствах сукупності інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління. В: *Formation of innovative potential of world science: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the I International Scientific and Theoretical Conference (Vol. 1)*. Tel Aviv, State of Israel, May 7, 2021. European Scientific Platform. *(Особистий внесок автора: виокремлено й охарактеризовано критерії доцільності застосування на підприємствах сукупності інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління).*
- 61.Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2009. Методи стратегічної діагностики бізнес-середовища підприємства. В: *Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства: II Науково-практична конференція*. Львів, Україна, 23-24 Жовтень 2009. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». *(Особистий внесок автора: розглянуто досвід західних підприємств у сфері діагностики бізнес-середовища).*
- 62.Юринець, О.В. та Катаєв, А.В., 2009. Фінансовий аспект проблемних моментів розробки та впровадження суттєвих продуктових інновацій. В: *Управління у сферах фінансів, оподаткування, страхування і кредиту: II Всеукраїнська науково-практична конференція*. Львів, Україна, 18-21 Листопад 2009. Львів: Видавництво Львівської політехніки. *(Особистий внесок автора: розглянуто проблемні питання обґрунтування економічної доцільності інноваційних рішень).*
- 63.Юринець, О.В. та Кузьмін, О.Є., 2021. Принципи застосування на підприємствах інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління. В: *Interdisciplinary research: scientific horizons and perspectives: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the I International Scientific and Theoretical Conference (Vol. 1)*. Vilnius, Republic of Lithuania, March 12, 2021. European Scientific Platform. *(Особистий внесок автора: виокремлено й охарактеризовано основні принципи застосування на підприємствах інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління).*
- 64.Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2009. Теоретичні засади формування інноваційної стратегії. В: *Актуальні проблеми економічного та соціального*

- розвитку виробничої сфери: VI Міжнародна науково-теоретична конференція. Донецьк, Україна, 21-22 Травень 2009. Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет». (Особистий внесок автора: розкрито окремі параметри інноваційних стратегій підприємств).
65. Юринець, О.В. та Лісовська, Л.С., 2009. Стратегічні пріоритети системи управління конкурентоспроможністю підприємства. В: *Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток України: проблеми науки та практики: Міжнародна науково-практична конференція*. Харків, Україна, 26-27 Листопад 2009. Харків: ФОП Лібуркіна, Л.М., ВД «Інжек». (Особистий внесок автора: відображено модель взаємозв'язку категорій управління конкурентоспроможністю).
66. Юринець, О.В. та Кузьмін, О.Є., 2021. Визначення головних завдань, які постають при застосуванні на підприємствах інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління. В: *Theoretical and practical aspects of modern scientific research: Collection of scientific papers «ЛОГОΣ» with Proceedings of the I International Scientific and Practical Conference (Vol. 1)*. Seoul, April 30, 2021. Seoul-Vinnitsia: Case Co., Ltd. & European Scientific Platform. (Особистий внесок автора: виокремлено основні завдання під час застосування на підприємствах інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління).
67. Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2009. Проектування мультиатрибутивної моделі товарної пропозиції в системі маркетингу підприємства. В: *Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, стратегічне управління, маркетинг: проблеми теорії та практики: III Міжвузівська науково-практична конференція*. Кривий Ріг, Україна, 29 Квітень 2009. Кривий Ріг: Видавництво «Діоніс». (Особистий внесок автора: виокремлено етапи проектування мультиатрибутивної моделі товарної пропозиції в системі маркетингу підприємства).
68. Юринець, О. та Марущак, О., 2009. HR-менеджмент – домінанта забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В: *Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення: II Міжнародна науково-практична конференція*. Тернопіль, Україна, 8-9 Жовтень 2009. Тернопіль: Економічна думка. (Особистий внесок автора: розглянуто HR-менеджмент як домінанту забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах європейської інтеграції).
69. Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2009. Методи оцінювання вартості бренду. В: *Наукове забезпечення процесів реформування соціально-економічних відносин в умовах глобалізації: III Міжнародна науково-практична конференція*. Сімферополь, Україна, 15 Квітень 2009. Сімферополь: ЦРОНІ. (Особистий внесок автора: розглянуто окремі методи оцінювання вартості бренду).
70. Юринець, О.В. та Кузьмін, О.Є., 2021. Сутність та види інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління на підприємствах. В: *Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences: Collection of scientific papers «ЛОГОΣ» with Proceedings of the I International Scientific and Practical Conference (Vol. 1)*. Cambridge, UK, March 19, 2021. Cambridge-Vinnitsia: P.C. Publishing House & European Scientific Platform. (Особистий внесок автора: розвинуто сутність і класифікацію інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління на підприємствах).
71. Юринець, О.В., Дубодєлова, А.В. та Гвоздь, М.Я., 2008. Впливові фактори ринкового потенціалу інновацій. В: *Сучасні проблеми інноваційного розвитку*

- держави: III Міжнародна науково-практична конференція. Дніпропетровськ, Україна, 29-30 Жовтень 2008. Дніпропетровськ: ПДБА. (Особистий внесок автора: розглянуто окремі фактори ринкового потенціалу інновацій).*
72. Юринець, О. та Марущак, О., 2009. Причини та наслідки світової фінансової кризи для України. В: *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації: VI Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених. Тернопіль, Україна, 26-27 Лютий 2009. Тернопіль: Економічна думка. (Особистий внесок автора: виокремлено й охарактеризовано наслідки світової фінансової кризи для України).*
73. Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2008. Державне регулювання якості як елемент впливу на конкурентоспроможність вітчизняних харчових підприємств. В: *Стратегії розвитку України в глобальній середі: II Міжнародна науково-практична конференція. Сімферополь-Ялта, Україна, 7-9 Листопад 2008. Сімферополь: ЦРОНІ. (Особистий внесок автора: висвітлено вітчизняний досвід розроблення, впровадження і сертифікації систем управління якістю).*
74. Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2008. Роль маркетингу в сучасних бізнес-процесах підприємницької діяльності. В: *Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України: Науково-практична конференція молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів. Луцьк, Україна, 13-14 Листопад 2008. Луцьк: РВВ «Вежа». (Особистий внесок автора: розглянуто вітчизняний досвід використання видів бізнес-орієнтації).*
75. Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2008. Особливості та проблеми вітчизняного директ-маркетингу. В: *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: VII Міжнародна науково-практична конференція. Львів, Україна, 6-8 Листопад 2008. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». (Особистий внесок автора: виокремлено проблеми подальшого розвитку вітчизняного директ-маркетингу).*
76. Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2008. Позиціонування України в системі світового співтовариства. В: *Міжнародний бізнес та менеджмент: проблеми та перспективи в умовах глобалізації: Міжнародна науково-практична конференція. Тернопіль, Україна, 22-24 Жовтень 2008. Тернопіль: Економічна думка. (Особистий внесок автора: розглянуто рейтингові позиції України в міжнародному конкурентному середовищі).*
77. Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2007. Формування інноваційної стратегії комерційного підприємства. В: *Сучасні проблеми економіки та управління: II Міжнародна науково-практична конференція. Львів, Україна, 07 Грудень 2007. Львів: Априорі. (Особистий внесок автора: виокремлено окремі етапи розроблення інноваційної стратегії комерційного підприємства).*
78. Юринець, О.В., 2008. Реінвестиційний механізм як спосіб розвитку інновацій підприємств будівельної галузі. В: *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: II Міжнародна науково-практична конференція. Львів, Україна, 29-31 Травень 2008. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».*
79. Юринець, О.В., Дубодєлова, А.В. та Радковська, О.М., 2007. Проблеми управління маркетинговою діяльністю в корпорації «Артеріум». В: *Корпорації та інтегровані структури: Міжнародна науково-практична конференція. Харків, Україна, 22-23*

Травень 2007. Харків: ВД «Інжек». (Особистий внесок автора: виокремлено ключові проблеми управління маркетинговою діяльністю в корпорації, що зумовлюють необхідність антикризового управління).

### **3. Публікації, які додатково відображають наукові результати дисертації**

80. Юринець, О.В., 2016. *Транскордонне співробітництво як чинник євроінтеграційних процесів України: матеріали парламентських слухань у Верховній Раді України*. Київ, Україна, 8 Червень 2016. Київ: Парламентське видавництво.
81. Jurynec, O., 2017. Wspólnota wartości Europy. In: *Europa Karpat: rzecz o współpracy*. Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe, s.55-60.

## **АНОТАЦІЯ**

**Юринець О.В. Ургентні інструменти антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції. – На правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2021.

Дисертацію присвячено вирішенню науково-прикладної проблеми розроблення концептуальних, теоретико-методологічних і методико-прикладних засад формування та використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції.

Розвинуто класифікацію ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, а також розроблено концепцію їхнього формування і використання в умовах євроатлантичної інтеграції. Удосконалено метод ідентифікування цих інструментів, розвинуто методичні положення з їхнього порівняльного аналізування на базі комплексу оціночних індикаторів, а також удосконалено механізм управління розвитком інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання на засадах впровадження інвестиційних заходів із антикризового управління. Розвинуто типологію видів інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління, розроблено модель їхнього застосування, а також модель управлінського супроводу використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління. Удосконалено метод діагностування організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління, полірівневу модель формування та використання митних ургентних інструментів в процесі експортно-імпортової діяльності, а також розвинуто типологію показників оцінювання митних ургентних інструментів антикризового управління й удосконалено метод вибору територіального митного органу для митного оформлення експортної та імпортової продукції в умовах антикризового управління.

**Ключові слова:** антикризове управління, євроатлантична інтеграція, інвестиції, інвестиційна привабливість, інновації, інструмент, митниця, організаційна зміна, ургентний інструмент.

## ANNOTATION

### **Yurynets O. Urgent tools for crisis management of enterprises in the context of Euro-Atlantic integration. – On the rights of manuscript.**

Thesis for the Degree of Doctor of Economic Sciences, specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by the types of economic activity). – Lviv Polytechnic National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2021.

The dissertation is devoted to solving the scientific and applied problem of developing conceptual, theoretical and methodological foundations for the formation and use of urgent tools for crisis management of enterprises in the context of Euro-Atlantic integration.

The classification of urgent tools for crisis management of enterprises has been developed, as well as the concept of their formation and use in the context of Euro-Atlantic integration. The method of identifying these tools has been improved, methodological provisions for their comparative analysis based on a set of evaluation indicators have been developed, and the mechanism for managing the development of investment attractiveness of business entities based on the implementation of investment measures for crisis management has been improved. The typology of investment urgent crisis management tools a model of their application are developed, as well as a model of management support for the use of innovative urgent crisis management tools. The method of diagnosing organizational changes in the activities of enterprises in the conditions of crisis management was improved, as well as a poly-level model of the formation and use of customs urgent tools in the process of export-import activities. The typology of indicators for evaluating customs urgent tools of crisis management and the method of selecting a territorial customs body for customs clearance of export and import products in the conditions of crisis management were developed.

**Keywords:** crisis management, Euro-Atlantic integration, investment, investment attractiveness, innovation, tool, customs, organizational change, urgent tool.

## АННОТАЦИЯ

### **Юринец О.В. Ургентные инструменты антикризисного управления предприятиями в условиях евроатлантической интеграции. – На правах рукописи.**

Диссертация на соискание научной степени доктора экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управления предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный университет «Львівська політехніка» Министерства образования и науки Украины, Львов, 2021.

Диссертация посвящена решению научно-прикладной проблемы разработки концептуальных, теоретико-методологических и методико-прикладных основ формирования и использования ургентных инструментов антикризисного управления предприятиями в условиях евроатлантической интеграции.

Развито класифікацію ургентних інструментів антикризисного управління підприємствами, которая отличается от имеющихся введением признаков содержания, степени новизны для бизнес-среды, способа финансирования, уровня индивидуализации для организации, источника необходимости формирования и уровня формализации.

Разработано концепцию формирования и использования urgentных инструментов антикризисного управления предприятиями в условиях евроатлантической интеграции, согласно которой указанные инструменты, находясь под влиянием мега-, макро- и мезоуровня, имеют характер немедленных (срочных) действий, которые нацелены на устранение или уменьшение негативного влияния кризисных явлений на экономическое положение предприятия и обеспечение его дальнейшего эффективного развития.

Развито положения из сравнительного анализа urgentных инструментов антикризисного управления на базе комплекса оценочных индикаторов, предназначенных для выявления этих инструментов благодаря учету таких направлений: час внедрения, рискованность, уровень конкурентоспособности и рентабельность предприятия.

Усовершенствовано метод идентификации urgentных инструментов антикризисного управления, что основывается на использовании инструментария имитационного моделирования и комплекса оценочных индикаторов, и дает возможность установить соответствие этих инструментов признакам urgentных, что характеризуют немедленные (срочные) действия, нацеленные на устранение или уменьшение негативного влияния кризисных явлений на экономическое положение предприятия и обеспечение его дальнейшего эффективного развития.

Усовершенствовано механизм управления развитием инвестиционной привлекательности предприятий на основе внедрения инвестиционных мероприятий по антикризисному управлению.

Развито типологию видов инвестиционных urgentных инструментов антикризисного управления на предприятии путем выделения таких ее признаков: среда, в которой формируются и функционируют соответствующие инструменты; отношение к нынешним владельцам предприятия; результативность реализации; продолжительность действия эффекта от реализации инструментов; уровень неотложности их осуществления; направления инвестирования; цели применения; виды финансово-экономических кризисов, на устранение (уменьшение) негативного воздействия которых направлены соответствующие инструменты.

Разработано модель применения инвестиционных urgentных инструментов антикризисного управления предприятиями, которая оптимизирует соотношение между ожидаемыми финансовыми результатами их использования и склонностью субъектов хозяйствования к банкротству.

Разработано модель управленческого сопровождения использования инновационных urgentных инструментов антикризисного управления предприятиями, которая отражает и объединяет ключевые компоненты такого сопровождения, акцентируя внимание на управленческой составляющей.

Усовершенствовано метод диагностирования организационных изменений в деятельности предприятий в условиях антикризисного управления, что основывается на методе анализа иерархий и предполагает учет влияния этих изменений на операционную среду предприятия (функциональный характер организационных изменений), на его систему администрирования (дополняющий характер организационных изменений), а также их рыночную (проактивный характер

организационных изменений) и социальную (интегративный характер организационных изменений) направленность, что в совокупности направлено на обеспечение долгосрочного и краткосрочного развития организации.

Усовершенствовано модель формирования и использования таможенных urgentных инструментов в процессе экспортно-импортной деятельности предприятий, которая отличается от имеющихся идентификацией и обоснованием совокупности первоочередных и неотложных способов совершенствования таможенной деятельности с учетом евроинтеграционных процессов, а также иерархическим распределением таких инструментов на мега-, макро-, мезо- и микроуровнях.

Развита типологию показателей оценки таможенных urgentных инструментов антикризисного управления предприятиями, которая формирует исчерпывающий перечень индикаторов, которые позволяют диагностировать результативность решения насущных проблем функционирования таможенной системы государства, а также иерархически разграничивает такие показатели для оценки влияния таможенных urgentных инструментов на различных уровнях (мега-, макро-, мезо- и микроуровне) национальной экономики с целью обеспечения благоприятного таможенного обслуживания субъектов хозяйствования как предпосылки активизации экспортно-импортной деятельности в условиях евроинтеграционных преобразований.

Усовершенствовано метод выбора территориального таможенного органа для таможенного оформления экспортной и импортной продукции предприятий в условиях антикризисного управления, что предполагает рейтинговое оценивание территориальных таможен по ряду репрезентативных индикаторов.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, евроатлантическая интеграция, инвестиции, инвестиционная привлекательность, инновации, инструмент, таможня, организационное изменение, urgentный инструмент.