

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

ЮРИНЕЦЬ ОКСАНА ВАСИЛІВНА

УДК 658:005.334]-048.66:339.92](043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

УРГЕНТНІ ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

08.00.04 – Економіка та управління підприємствами

(за видами економічної діяльності)

08 – Економічні науки

*Ідентичність усіх примірників дисертації*

ЗАСВІДЧУЮ:

*Учений секретар спеціалізованої  
вченої ради*

*Завербний А.С.*

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ / О. Юринець /

Науковий консультант Кузьмін Олег Євгенович, д.е.н., професор, Заслужений працівник народної освіти України

Львів – 2021

## АНОТАЦІЯ

*Юринець О.В.* Ургентні інструменти антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук (доктора 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. Актуальність наукового дослідження підтверджується тим, що 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, видозмінили інструменти управління персоналом, оптимізувати 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 їхній 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.

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, розкрито 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 положення 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 стосується не лише теперішніх чи минулих кризових явищ, а й майбутніх подій 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 багато в чому 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 дають змогу підприємствам не лише чекати криз в їхній діяльності, а й наперед бути готовими швидко та ефективно реагувати на них. Із урахуванням цього розвинуто класифікацію таких інструментів за низкою істотних і незалежних ознак.

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 вказаного напрямку наукового дослідження. За останні роки ці інструменти зазнали значних 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.

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 фахового їхнього 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 їхнього 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. Виявлення нормативних значень кожного із індикаторів уможливорює 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.

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.

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 зіставлено із досвідом використання інструментів антикризового управління. На підставі цього вказано напрями застосування ургентних таких інструментів (для управління операційними процесами, фінансової стабілізації чи структурного регулювання).

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 спеціальну формулу, що враховує такі компоненти:  $I_a$  – 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 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  $I_a$ ).

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 реалізації 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; визначення 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 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.

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 нові 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, акцентуючи увагу на управлінській складовій. Це дає змогу сформувати 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 складному динамічному середовищі складно досягти успіху без усвідомлення необхідності 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.

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-імпортової діяльності підприємств, метод вибору територіального митного органу для митного оформлення експортної

та імпортової 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, 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.

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 на підставі

врахування низки принципів: цільовості, ургентності, антикризовості, активізації, взаємозв'язку з інтересами стейкхолдерів, полірівневості, 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 підприємств; 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 імпортової продукції підприємств; аналізування рейтингу територіальних митних органів й ухвалення рішення щодо вибору митниці для оптимального митного оформлення експортної та/або імпортової продукції підприємства в умовах антикризового управління. При цьому зважене рейтингове оцінювання територіальних митниць відбудеться 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.

Запропонований метод вибору територіального митного органу для митного оформлення експортної та імпортової 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 митниці Держмитслужби. На підставі вивчення спеціалізованих матеріалів сформовано індикаторну базу для рейтингового оцінювання територіальних митних органів щодо сприятливості митного оформлення експортної та імпортової продукції підприємств, до якої увійшли такі показники, як: середня експертна оцінка часу митного оформлення експортної та імпортової продукції підприємств; середня експертна оцінка часу митного огляду експортної та імпортової продукції підприємств; рівень ефективності контролю територіальним митним органом достовірності розрахунку митної вартості

експортної та імпортової продукції; рівень ефективності контролю територіальним митним органом достовірності ідентифікування коду експортної та імпортової 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 імпортової продукції підприємства; середня експертна оцінка рівня некорумпованості територіальних митних органів при митному оформленні експортної та імпортової продукції підприємства. Слід наголосити, що визначення місць територіальних митниць у рейтингу відбуватиметься із використанням методу найменших квадратів.

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

## ANNOTATION

*Yurynets O. V.* Urgent tools for crisis management of enterprises in the context of Euro-Atlantic integration. – Qualifying scientific work on the rights of manuscript.

Dissertation for the scientific degree of doctor of economic sciences (doctor of science) in specialty 08.00.04 – economics and enterprises management (by the types of economic activity). – Lviv Polytechnic National University of 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 relevance of scientific research is confirmed by the fact that in the context of increasing socio-political conflicts in the world and the continuation of instability of the military-political situation in Ukraine, one of the

priority tasks is to further activate the processes of joining our state to the North Atlantic Treaty Organization to strengthen the security of the country and its citizens, as well as to ensure democracy and protect the rights of society. The obvious irreversibility of the Euro-Atlantic vector of Ukraine's development makes it necessary to implement targeted internal transformations at all levels. We are talking not only about systematic reform and harmony between the work principles of state and local authorities and the standards and practices of the North Atlantic alliance but also the introduction of progressive anti-crisis management tools in the activities of domestic business structures. As you know, modern operating conditions represent extremely unpredictable, turbulent and unstable trends in the development of the business environment, which lead to the emergence of new crisis phenomena and aggravation of existing ones in various spheres and at different levels.

In recent years, many enterprises have changed their approaches to doing business, revised their financial policies, modified HR management tools, optimized the product range, transformed interaction with stakeholders, revised strategic and tactical development plans, and so on. Business entities that are in a crisis or a pre-crisis state are forced to take immediate (urgent) actions aimed at eliminating or reducing the negative impact of crisis phenomena on their economic situation. Most often, the form of such a response is the adoption of adequate management decisions of an urgent nature. Thus, crisis management of enterprises today is acquiring a new urgent way of reacting. This increases the importance and relevance of developing conceptual, theoretical, methodological and applied foundations for the formation and use of urgent crisis management tools in the context of Euro-Atlantic integration.

The first chapter «Theoretical and Applied Foundations of the Use of Urgent Tools of Crisis Management of Enterprises» reveals the essence and significance of urgent tools of crisis management of enterprises, develops their classification, reveals the features of their use, and also describes the conceptual foundations of the use of these tools in the context of Euro-Atlantic integration.

In recent years, Ukrainian and foreign businesses in various sectors of the economy turned out to be in new operating conditions, faced with the consequences of SARS-Cov-2. Under these circumstances, it is not only difficult for business entities to predict their further development, including strategic development, but in general, it is often necessary to prioritize their efforts to survive and avoid bankruptcy. On the other hand, despite the difficulties, it is obvious that the state of the coronavirus epidemic is temporary, so it is worth considering new business opportunities after the crisis, successfully using which you can reach a new stage of development.

What is common to different types of crises is that they are characterized by causes and consequences, and also determine the need to respond to them, in particular, within the framework of urgent crisis management. It is aimed at preventing the emergence of a crisis or (if this is not possible) at optimal management and allows you to direct it properly or minimize its negative consequences.

It is concluded that today crisis management is considered to a greater extent from the point of view of short-term crisis management tools: their forecasting, prevention, mitigation, acceleration, etc. In addition, crisis management prioritizes attention to the financial vector of crises, thereby ignoring other important problems for the business entity. At the same time, there is no complexity and consistency in the basic theoretical and applied provisions for the formation and use of urgent crisis management tools.

The use of morphological analysis tools, taking into account the situation of crisis management, generalization of practical experience, as well as a thorough study of the conceptual and categorical apparatus on the problem allowed us to justify the expediency of interpreting urgent crisis management tools as methods of immediate (urgent) actions aimed at eliminating or reducing the negative impact of crisis phenomena on the economic condition of the enterprise and ensuring its further effective development.



The characteristic features of crisis management have been selected, namely: the formation and use of these instruments is based on the general provisions of crisis management and the provisions of the classical management; emergency tools of crisis management are used due to the immediate (urgent) nature of the action that should be applied to eliminate or reduce the negative impact of crisis on the economic condition of the enterprise and its further effective development; for urgent tools of crisis management, the inherent dynamic nature; the strategy and tactics of the use of urgent tools of crisis management are largely determined by the type of crisis influencing the economic condition of the enterprise and its development; the basis for the use of urgent tools for crisis management of enterprises laid in the detection of the negative impact of crisis on the economic condition of the enterprise and its further effective development; the use of urgent tools for crisis management can be carried out at any stage of the life cycle of the organization; the formation and use of urgent tools for crisis management related to monitoring of internal and external environment of a business entity and tracking (prevention, identifying, overcoming etc.) the crisis phenomena; economic efficiency of urgent tools for crisis management often cannot be exactly determined at the planning stage; urgent tools for crisis management are formalized through the adoption of appropriate management decisions; the content and features of the use of urgent tools for crisis management largely depend on the characteristics of each entity (range and variety of its products, the dimensions, number of personnel, the level of development of a foreign economic activity, the specific business processes, geographic and commodity structure of sales, etc); urgent tools for crisis management are interdisciplinary, referring to the corporate governance, information and communication technologies, business processes, different parts of the organizational structure of the office; the formation and use of urgent tools for crisis management applies not only to the present or past crisis, but future events of a negative character, which damage the further effective development of the enterprise; urgent tools for crisis management function in system with both stress management and the tools of adaptive, reflexive, reactive, anticipative and

management; use of urgent tools for crisis management in most cases requires additional (and often significant) resource provision; the basic motive of the use of derivatives crisis management is primarily market competition; the condition and quality of the use of urgent tools for crisis management largely determine strategic and current competitive position of a business entity; urgent tools for crisis management are largely correlated with the level of managerial willingness of businesses to manage the crisis in its activities and to build the trajectory of pessimistic scenarios in business; the selection of certain urgent tools depends largely on the type and nature of the crisis, with whom enterprise deals; the efficiency of formation and use of urgent tools for crisis management is largely determined by the human factor; none of urgent tools for crisis management should be considered more important than the other because they are all different and used under different circumstances; the highest level of efficiency of the use of urgent tools for crisis management is achieved when some such tools are used not in isolation from each other, but in connection and interdependence with others; urgent tools of crisis management aim to strengthen persistence of the enterprise to crisis and enhance its economic security.

The formation and use of urgent crisis management tools should be an integral part of strategic and tactical management activities in organizations. Thanks to these tools, enterprises can largely protect themselves from the uncertainty of the business environment caused by Euro-Atlantic processes, which as a result contributes to more effective use of market opportunities. Various types of urgent crisis management tools allow enterprises not only to wait for crises in their activities but also to be prepared in advance to respond quickly and effectively. Taking this into account, the classification of such tools has been developed according to several essential and independent features.

A significant array of literature sources on the problems of crisis management does not call into question the importance and relevance of this area of scientific research, in particular, in terms of using urgent tools of this type of management in the context of Euro-Atlantic integration. For many business entities, these tools have

become an integral part of their economic development. The emergence of new urgent anti-crisis management tools or their modification indicates the evolution of this area of scientific research. In recent years, these instruments have undergone significant changes due to integration, globalization, the increased importance of international regulation of relevant processes, environmental turbulence, increased importance of international organizations and increased competition. As a response to all these challenges, and even in conditions of limited resources, a constant scientific search for solutions to these problems is conducted, which leads to changes and improvements in methods, tools, mechanisms, approaches, concepts, etc. in this area. At the same time, despite a wide range of research on these issues, the task of developing a conceptual framework for the formation and use of urgent tools for crisis management of enterprises in the context of Euro-Atlantic integration remains unsolvable. So, the following conceptual model is constructed.

The complexity of the processes of forming and using urgent crisis management tools is determined primarily by their multi-subject and disciplinary nature because a wide range of tasks of various levels of complexity are implemented and coordinated within the framework of technology, the formation of methods and the adoption of appropriate management decisions within these processes. Such tools are an integral part of the crisis management system of the enterprise, and without the ability to use them professionally, it is difficult to achieve the established goals on the way to eliminating or reducing the negative impact of crisis phenomena on the economic condition of the business entity and ensuring its further effective development.

The second chapter «Analysis and Evaluation of Urgent Tools for Crisis Management of Enterprises» develops the provisions for comparative analysis of urgent tools for crisis management based on a set of evaluation indicators, improves the method of their identification, diagnoses the state of their use, and summarizes the domestic and foreign experience in this field.

Given the variety of crisis management tools, it is obvious that some of them may be urgent. Consequently, comparative analysis of these tools based on a set of

evaluation indicators has been developed, taking into account the following areas: implementation time, riskiness, level of competitiveness and profitability of the enterprise. Identification of the normative values of each of the indicators makes it possible to aggregate them further for calculating the integral indicator using boolean variables and makes it possible to classify the crisis management tool as urgent according to the recommended scale of values, taking into account compliance with the standards.

Identification of urgent crisis management tools is possible by conducting simulation modelling. As you know, it is aimed at reproducing the process of interaction of elements of an economic model with given parameters in conditions of information constraints. The simulation model for identifying these tools is based on the following assumptions: there is a correlation between the indicators of one-day expenses for implementing measures to implement urgent crisis management tools, enterprise income and product profitability; a given amount of income in the context of implementing urgent crisis management tools ( $D_p$ ) has a normal distribution law; profitability of the enterprise ( $R_p$ ) is a random value in the selected range, the boundaries of which are determined as a result of analyzing the activity of the business entity in dynamics, the distribution of the profitability value is assigned to normal, which has the corresponding mathematical expectation ( $\mu$ ) and the standard deviation ( $\sigma^2$ ); the amount of one-day expenses for the implementation of urgent crisis management tools ( $V_{odn}$ ) is not known, the identified limits of its values are established by an expert method, the distribution is attributed to normal; the term for implementing measures to introduce urgent crisis management tools is chosen as the resulting indicator of the simulation model ( $t_{vprov}$ ), the distribution of this value is not known and cannot be attributed to normal. Consequently, the method of identifying urgent crisis management tools has been improved, which is based on the use of simulation modelling tools and a set of evaluation indicators, which makes it possible to establish the compliance of these tools with urgent features.

To establish relationships between the manifestations of crisis phenomena and the use of urgent crisis management tools, the economic environment of Ukraine was studied and international comparisons were made of indicators of ease of doing business, solving problems of insolvency, protecting minority investors, international trade, etc. As a result, the main manifestations of crisis phenomena in the activities of domestic business entities are identified and compared with the experience of using crisis management tools. Based on this, the directions of application of urgent such instruments (for operational process management, financial stabilization, or structural regulation) are indicated.

The third chapter «Investment Urgent Crisis Management Tools in the Context of Euro-Atlantic Integration» considers the regularities of the development of investment attractiveness of enterprises in the context of crisis management are studied, investment urgent levers of influence on the production and economic activities of business entities, and models the use of these tools.

Analysis of literature sources and our own research allowed us to substantiate the expediency of interpreting the concept of investment attractiveness of an enterprise as its valuation property, which characterizes the level of expediency of investing in its activities from the point of view of potential investors. At the same time, to assess the level of this attractiveness, we propose to use a special formula that takes into account the following components:  $I_a$  – an indicator of investment attractiveness of the enterprise;  $P_r$  – an expected average annual financial result, pennies. units.;  $r$  – discount rate;  $C$  – the amount of loan capital;  $a_i$  – the share of share capital that the investor will own by investing in this enterprise  $I_n$  monetary units of funds (property).

The conducted studies have shown that the calculated level of investment attractiveness of a business entity should be structured as follows: high (when  $I_a$  exceeds 1.5), average (when  $I_a$  is in the range from 1 to 1.5), low (when  $I_a$  is in the range from 0.5 to 1), very low (when  $I_a$  is in the range from 0 to 0.5) and unsatisfactory (for negative values of  $I_a$ ).

Considering measures aimed at ensuring the development of investment attractiveness of enterprises, special attention was paid to investment urgent crisis management tools, which are like ways of immediate (urgent) actions of an investment nature, that are aimed at eliminating or reducing the negative impact of crisis phenomena on the economic condition of the business entity and ensuring its further effective development.

The work groups the investment urgent tools for crisis management according to the following characteristics: the environment in which the relevant tools are formed and function; the attitude to the current owners of the enterprise; the effectiveness of implementation; the duration of the effect of the implementation of the tools; the level of urgency of their implementation; the directions of investment; the goals of application; the subject of investment; the duration of application, as well as by the types of financial and economic crises, to eliminate (reduce) the negative impact of which the relevant tools are directed.

The main principles of applying investment urgent tools for crisis management are highlighted, namely: the principle of alternativeness, the principle of mutual addition of various tools, the principle of taking into account the causes of the financial and economic crisis at enterprises, the principle of implementation of the European experience in crisis management, the principle of hierarchy of internal causes of the financial and economic crisis, the principle of validity, the principle of comprehensive consideration of consequences of using urgent crisis management tools, the principle of order and the principle of taking into account the dynamism of the external environment.

The main tasks of using investment urgent crisis management tools at enterprises include the following: choosing the best types of these tools; choosing the best option for each such type; setting deadlines for the implementation of selected types and options of investment urgent crisis management tools; determining the optimal volume of total investments that are advisable to invest in the implementation of the crisis management program, and the general list of investment urgent tools that correspond to the specified volume; determining the

best sources of attracting investment and establishing the optimal structure of investments in the context of these sources.

The conditions under which it becomes necessary to use urgent crisis management tools at enterprises are determined. Taking into account the above, the paper develops a sequence of applications of these tools and builds an appropriate economic and mathematical model that provides for finding numerical values of variables, each of which can acquire one of two values – zero or one.

The use of urgent investment tools for crisis management at enterprises is characterized by an increased level of riskiness since the investments made may not lead to the recovery of business entities from the crisis state. In this regard, the assessment of the need for such tools requires careful calculations and justification.

The fourth chapter «Innovative Urgent Crisis Management Tools of Enterprises in the Context of Euro-Atlantic Integration» considers the directions of using such tools, develops a model of management support for their application, and characterizes organizational changes in the activities of business entities in the context of crisis management.

To function effectively in a complex and dynamic business environment, especially in the context of Euro-Atlantic integration, business entities inevitably need so-called catalysts in the form of innovation. Innovative urgent crisis management tools occupy a prominent place in the structure of all these tools. Thanks to them, enterprises enter new sales markets, receive new or improved types of products, technological processes, achieve social effects, ensure their economic security, optimize costs, and so on. Today, innovative urgent crisis management tools should be considered as those that constitute an objectively existing need of any organization operating in difficult market conditions of management. With this in mind, the variability and multidimensional nature of the directions of using these tools are considered.

Innovative initiatives of business representatives do not always have a so-called global dimension. They are often innovative at the level of a particular business entity or a particular region, but even in this form they are significant and

require effective management support. Innovative solutions that are urgent and are considered within the framework of crisis management are no exception. The way the company provides effective management support for all these processes, directly affects their efficiency and effectiveness, their "products", the time spent, as well as in the future the financial and economic indicators of the company's activities and its competitive position in the market. That is why, a model of management support for the use of innovative urgent tools for crisis management of enterprises has been developed, which reflects and combines the key components of such support, focusing on the management component. This makes it possible to form procedures for the influence of the management subsystem on the managed one during the performance of tasks within the framework of the formation and use of these innovative urgent tools.

The study of theory and practice allows us to conclude that the elimination or reduction of the negative impact of crisis phenomena on the economic state of the enterprise and ensuring its further effective development closely correlate with the concept of organizational changes. On the one hand, urgent crisis management tools almost always cause such changes, and on the other hand, crisis phenomena in the activities of a business entity lead to the need to introduce organizational changes. The company may be affected by these changes or initiate them independently. However, in general, changes are necessary.

Changes are an integral part of business activity, but the attitude to changes and their management varies significantly depending on the enterprise. Thus, some business entities take an active position on changes, trying to respond to them as much as possible and stay ahead of them. Other business representatives passively contemplate the changes that are taking place. It is established that in a complex dynamic environment, it is difficult to achieve success without realizing the need for changes and the need for effective management of them. To be successful in competition, you need to implement a lot of organizational changes that relate to the types of activities, markets, technologies, the organizational structure of



management, corporate culture, personnel, business methods, communication methods, etc.

It is important to diagnose organizational changes even before their practical implementation begins. This problem is especially relevant when it is necessary to introduce so-called large-scale changes in the context of crisis management. Any mistakes "at the input stage" are very likely to lead to failure to achieve the set goals and problems in the practical implementation of these changes. Consequently, based on the results of the conducted research, organizational changes in the activities of enterprises in the conditions of crisis management "at the input stage" are proposed to be diagnosed taking into account four areas that correspond to the PAEI-model of Adizes known in the theory and practice. As a result, the method of diagnosing organizational changes in the company's activities in the conditions of crisis management has been improved. It is based on the method of analyzing hierarchies and involves taking into account their impact on the operating environment of the business entity, on its administration system, as well as their market and social orientation, which together is aimed at ensuring long-term and short-term development of the organization.

The fifth chapter «Customs Urgent Crisis Management Tools of enterprises in the conditions of Euro-Atlantic Integration» improved the model of formation and use of customs urgent tools in the process of export-import activities of enterprises, the method of choosing a territorial customs body for customs clearance of export and import products in the conditions of crisis management, as well as developed the typology of indicators for evaluating customs urgent crisis management tools.

The results of the conducted research indicated the existence of a significant list of pressing problems in the work of the customs authorities of Ukraine. The customs system of the state is a complex multifunctional structure, the results of which, on the one hand, are influenced by a wide range of stakeholders at different levels, and on the other hand, determine the effectiveness of the development of the national economy also at different levels.

According to the results of surveys of domestic exporters and importers, it was found that the priorities for the development of the customs system declared at the state level do not fully solve the existing priority problems in the customs sphere. Thus, it is proposed to implement urgent tools in customs practice as ways of immediate actions that are aimed at solving priority and urgent problems of a customs nature, eliminating or minimizing their negative impact, primarily on export-import operations of enterprises, as well as increasing the favorability of customs services for foreign economic entities and activating international trade. The key principles of the formation and use of customs urgent tools are reflected in the improved poly-level model, which in hierarchical form demonstrates a set of counter-relationships between the priority goals of reforming the customs system of the state, key stakeholders in this area, a set of priority ways to improve customs activities and the results of their influence at different levels.

To assess the effectiveness of the proposed customs urgent tools for effectively solving urgent problems of functioning of the customs system of the state and ensuring its progressive development, a system of diagnostic indicators is proposed based on several principles: purposefulness, urgency, crisis, activation, relationship with the interests of stakeholders, poly-level, mutual agreement, harmonization, etc.

According to the results of research on the practice of functioning of territorial customs authorities, today there are rather uneven trends in the efficiency of various customs offices in the field of customs clearance of export and import products of enterprises. Since the subject of foreign economic activity has the right of geographical choice of the customs body for customs clearance of products, regardless of the place of registration, in the conditions of crisis management, there is a need to carry out a rating assessment of a certain list of territorial customs offices to make an informed decision in favour of the best customs. This will allow the company to optimize the process of customs clearance of products and thus protect itself from possible crises of a temporary, financial, reputational and other nature.

Taking into account all the above, a method for selecting a territorial customs body for customs clearance of export and import products of enterprises in the conditions of crisis management has been developed. It is based on the implementation of several such consecutive stages as: information support for the rating assessment of territorial customs authorities regarding the favorability of customs clearance of export and import products of enterprises; preparation of indicator-criterion support for the rating assessment of territorial customs authorities regarding the favorability of customs clearance of export and import products of enterprises; selection of territorial customs authorities as objects of rating assessment; collection of information data for quantitative and qualitative filling of the indicator-criterion base rating assessment of territorial customs authorities on the favorability of customs clearance of export and import products of enterprises; balanced rating assessment of territorial customs authorities on the favorability of customs clearance of export and import products of enterprises; analysis of the rating of territorial customs authorities and decision-making on the choice of customs for optimal customs clearance of export and/or import products of the enterprise in the conditions of crisis management. At the same time, the justified rating assessment of territorial customs will take place using a taxonomic approach. It provides for the preparation of an input matrix of key indicators of customs rating, the development of a standardized matrix based on the normalization of values of different-dimensional indicators of customs rating, the formation of a reference matrix by selecting the best values of indicators of customs rating, the establishment of euclidean distances between the actual and reference values of indicators of customs rating, the justification of the weights of indicators of customs rating based on the use of a matrix of pairwise comparisons, the compilation of a rating of territorial customs on the level of favorability of customs clearance.

The proposed method of selecting a territorial Customs body for customs clearance of export and import products of enterprises in the conditions of crisis management was tested on the example of such territorial customs offices of the state customs service of Ukraine as: Bukovyna, Volyn, Galicia, Dnipro,

Transcarpathian, Kyiv, Odesa, Northern, Podillia, Polissia, Slobozhanska and Black Sea customs of the State Customs Service. Based on the study of specialized materials, an indicator base was formed for the rating assessment of territorial customs authorities regarding the favorability of customs clearance of export and import products of enterprises, which included such indicators as: the average expert assessment of the time of customs clearance of export and import products of enterprises; the average expert assessment of the time of customs inspection of export and import products of enterprises; the level of effectiveness of control by the territorial customs authority of the reliability of calculating the customs value of export and import products; the level of effectiveness of control by the territorial customs authority of the reliability of identifying the code of export and import products according to Ukrainian classification of goods of foreign economic activity; the average expert assessment of the quality level of technical support average expert assessment of the level of qualification of officials of territorial customs authorities in the field of customs clearance of export and import products of the enterprise; average expert assessment of the level of corruption of territorial customs authorities in the customs clearance of export and import products of the enterprise. The determination of the places of territorial customs offices in the rating will take place using the least-squares method.

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

## 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, ПІНЦ, Академія Google, EbscoHost*).
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.

---

\* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз.

*(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*

---

\* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз.

- 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 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, PIIЦ, Index Copernicus, Directory*

---

\* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз.



- 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: Ulrichsw eb Global Serials Directory, РІНЦ, 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: Ulrichsw eb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, РІНЦ, 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).*

---

\* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз.

- 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).
- 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 проектів 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).

---

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

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 проектів 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. Medykovskyu, 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 економетричної 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*

---

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

- e realta domestiche: Raccolta di articoli scientifici «ΛΟΓΟΣ» con gli atti della I Conferenza scientifica e 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 Єврорегіон 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 імplementування 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 імplementування 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 Tomyuk, 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 «ΛΟΓΟΣ» 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 «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the I International Scientific and Practical Conference (Vol. 1)*. Cambridge, UK, March 19, 2021. Cambridge-Vinnytsia: 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: *Стратегии развития Украины в глобальной среде: 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: Апріорі. (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.

## ЗМІСТ

Вступ .....	54
Розділ 1. Теоретичні та прикладні основи використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами .....	69
1.1. Сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами .....	69
1.2. Класифікація та особливості використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції .....	91
1.3. Концептуальні засади використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції .....	114
Висновки за розділом 1 .....	136
Розділ 2. Аналізування та оцінювання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами .....	141
2.1. Методичні положення з аналізування та оцінювання використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами .....	141
2.2. Стан використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами .....	158
2.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами .....	171
Висновки за розділом 2 .....	184
Розділ 3. Інвестиційні ургентні інструменти антикризового управління в умовах євроатлантичної інтеграції .....	189
3.1. Розвиток інвестиційної привабливості підприємств в умовах антикризового управління .....	189
3.2. Інвестиційні ургентні важелі впливу на виробничо-господарську діяльність підприємств в умовах антикризового управління .....	217



3.3. Моделювання застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами .....	239
Висновки за розділом 3 .....	253
Розділ 4. Інноваційні ургентні інструменти антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції .....	258
4.1. Напрями використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами .....	258
4.2. Модель управлінського супроводу використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами .....	279
4.3. Організаційні зміни в діяльності підприємств в умовах антикризового управління .....	294
Висновки за розділом 4 .....	319
Розділ 5. Митні ургентні інструменти антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції .....	323
5.1. Модель формування та використання митних ургентних інструментів в процесі експортно-імпортової діяльності підприємств .....	323
5.2. Показники оцінювання митних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами .....	353
5.3. Метод вибору територіального митного органу для митного оформлення продукції підприємств в умовах антикризового управління ....	378
Висновки за розділом 5 .....	395
Висновки .....	399
Список використаних джерел .....	418
Додатки .....	473

## ВСТУП

**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. Алексєєв, О. Андрушко, О. Афанасьєва, Л. Бартон, Л. Батченко, М. Бондарчук, М. Бублик, І. Булєєв, 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-імпортової діяльності, а також розвинути типологію показників оцінювання митних ургентних інструментів антикризового управління й удосконалити метод вибору територіального митного органу для митного оформлення експортної та імпортової 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-імпортової 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-імпортової діяльності підприємств;
- розвинути типологію показників оцінювання митних ургентних інструментів антикризового управління;
- удосконалити метод вибору територіального митного органу для митного оформлення експортної та імпортової 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-імпортової 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 проєктів), 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 сформувати процедури впливу керівної підсистеми на керовану 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, уможливорює 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-імпортової діяльності підприємств, яка відрізняється від наявних ідентифікуванням та обґрунтуванням 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-імпортової діяльності суб'єктів господарювання;

– метод вибору територіального митного органу для митного оформлення експортної та імпортової 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 імпортової 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 уможливорює 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 врахуванням 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 розмежовує 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-імпортової 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 ХХІ 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 авторів 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.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ УРГЕНТНИХ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

#### 1.1. Сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами

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.

Загалом діяльність суб'єктів господарювання тісно пов'язана із поняттям криз, які більшою чи меншою мірою впливають на підприємство на різних етапах його життєвого циклу. Кризи зумовлюють необхідність ухвалення ризикових, складних та нерідко радикальних управлінських рішень, які часто стосуються не лише операційних процесів, а й соціальної підсистеми управління. У найбільш загальному розумінні під поняттям кризи розуміють «будь-який різкий перехід, переміни, що сприймаються як порушення безперервності існуючої тенденції» (Субачов та Карасьов, 2016, с.16). А.М. Ткаченко та Ю.В. Калюжна (2013, с.122) трактують це поняття як «об'єктивний процес якісних та кількісних змін, які, зазвичай, призводять до потенційно негативних результатів діяльності у разі неспроможності підприємства адаптуватися до нових умов та розвиватися або, при успішному менеджменті, до позитивної оптимізації діяльності організації, якщо існують

можливості, час на реагування та прийняття відповідних мір». На думку Д. Алешка (1998, с.37) криза виникає тоді, коли «формально та однозначно фіксується неможливість подальшого виробництва за попередніми схемами дій як щодо окремо взятого індивідууму, так і спільнот». М. Seeger, Т. Sellnow і R. Ulmer (1998, с.233) трактують кризу як «конкретну, випадкову та несподівану подію чи серію подій, які підвищують рівень невизначеності та загрожують або потенційно загрожують основним цілям компанії».

З позиції R. Oldcorn (1989, с.237) криза – це «результат незапланованих подій, які порушують чи загрожують нормальному функціонуванню організації». Згідно цього підходу криза трактується як серія подій кризового характеру, а не як одна така подія. І. Mitroff та G. Anagnos (2001, с.5) розглядають кризу з позиції ефекту неочікуваних суперечностей в діяльності організації, що включають внутрішні та зовнішні фактори випадкового характеру. Ці автори називають кризу елементом нової реальності, а не чимось ненормальним, випадковим, ситуативним, вражаючим тощо. В аналізованому контексті Т. Ponis та Е. Koronis (2012, с.148) слушно акцентують увагу на необхідності ставити питання «Коли появиться криза?», «Якою вона буде?», «Наскільки готове до кризи підприємство?» замість питання «Чи криза трапиться?».

Я.В. Ромашова (2016, с. 46) дещо зміщує акценти у розумінні кризи та розглядає її як «переломний момент на шляху до подальшого успішного розвитку і розквіту». У цьому контексті L. Drennan та А. McConnell (2007) зауважують, що потенційні можливості, які можуть виникнути в результаті кризи, виходять далеко за межі простого словникового трактування можливості та свідчать про те, що не варто ігнорувати цей аспект кризи.

Як «час значних труднощів чи небезпеки» криза розглядається у матеріалах (What is Crisis). На ресурсі (Definitions) одне із численних трактувань поняття кризи передбачає, що кризою є «будь-яка подія, яка є, або, як очікується, призведе до нестабільної та небезпечної ситуації, що стосуватиметься окремої людини, групи, спільноти або усього суспільства».

На цьому ж ресурсі зазначено, що «кризами вважаються негативні зміни в сфері безпеки, економіки, політики, суспільства або довкілля, особливо якщо вони відбуваються раптово, без попередження або з мінімальним попередженням».

Вельми широко розглядають кризи D. Smith та D. Elliott (2006), зазначаючи, зокрема, що криза – це «руйнівна подія чи серія подій, які виявляють властивості, що перевищують можливості організації справлятися з вимогами, які виникають, та мають наслідки, що можуть вплинути на значну частину організації чи на її підрозділи». Ці ж автори вказують, що шкода, яка може бути нанесена суб'єкту господарювання, може мати фізичний, фінансовий чи репутаційний характер. Також науковці зауважують, що кризи за звичай «запускаються» інцидентом чи певним іншим набором обставин, які мають внутрішній чи зовнішній щодо організації характер.

Із позиції Ch. Pearson та C. Judith (1998) криза – це «подія з низькою ймовірністю та значним впливом, яка загрожує життєздатності організації та характеризується невизначеністю причин, наслідків і способів розв'язання, а також переконаністю в тому, що рішення повинні бути ухвалені швидко». R. Luescke та L. Barton (2004) розглядають кризу як «зміну – раптову чи таку, що розвивається – яка призводить до виникнення термінової проблеми, що потребує негайного рішення». На думку E. Devlin (2007) криза – це «нестабільний для організації час зі значною ймовірністю небажаних наслідків». Як «будь-яка подія, що може істотно зашкодити людям, репутації чи фінансовому стану організації» трактує кризу L. Barton (2007).

У роботі W.T. Coombs (2011, с.3) криза трактується як «непередбачувана подія, яка ставить під загрозу очікування стейкхолдерів і може серйозно вплинути на діяльність організації та призвести до негативних результатів». J.R. Saronigro (2000, с.5) розглядає кризу як кожен подію чи діяльність, які можуть мати потенційний негативний вплив на репутацію та ефективність бізнесу і, як правило, перебувають або найближчим часом будуть поза контролем бізнесу. Тим самим, у цьому визначенні автор акцентує увагу на

втраті контролю з боку керівників суб'єкта господарювання під час настання кризових явищ.

Не вдаючись до аналізування сильних та слабких боків різних підходів до трактування кризи, слід зауважити, що це поняття має широке змістовне охоплення і розглядається в межах різних напрямків дослідження, починаючи від економіки та завершуючи, зокрема, біологією чи політологією. Криза загрожує нормальному функціонуванню підприємства, перебуває поза його контролем, негативно впливає на його конкурентоспроможність та ефективність.

Як свідчить вивчення теорії і практики, уникнути криз – неможливо. 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. 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.

Ситуація, спричинена коронавірусом та його наслідками, зумовила необхідність актуалізації проблематики антикризового управління підприємствами і використання з цією метою різних інструментів. За останні роки чимало бізнес-структур змінили підходи до ведення бізнесу, переглянули свою фінансову політику, видозмінили інструменти управління персоналом, оптимізувати товарний асортимент, трансформували взаємодію із стейкхолдерами, переглянули стратегічні та тактичні плани свого 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 їхній економічний стан. Найчастіше форма такого реагування – ухвалення адекватних управлінських рішень т. зв. ургентного характеру. Тим самим, антикризове управління підприємствами сьогодні набуває нового виміру – ургентного.

Теоретичне обґрунтування сутності понять «ургентний», «ургентність» є ключовим завданням на шляху до ідентифікування та класифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що поняття «ургентний» у найбільш загальному розумінні трактується як «такий, що потребує негайних дій чи відповіді» (Словотвір). Найбільш часто це поняття стосується медичної науки, де, зокрема, відомими є поняття «ургентний стан», «ургентна хірургія», «ургентний хірург», «ургентне чергування», «ургентне відділення», «ургентна хірургічна патологія», «ургентне хірургічне захворювання», «ургентне втручання», «ургентний порядок», «ургентна гінекологія», «ургентна допомога», «ургентний розтин», «ургентний стаціонар», «ургентний гемодіаліз», «ургентна терапія», «ургентна неврологія», «ургентність госпіталізації» тощо. Так, у медицині ургентний стан розглядається як «стан хворого, який загрожує життю і потребує проведення невідкладних лікувальних заходів» (КНП). У роботі Т. Іванової та Н. Зосенко (2016, с.55) застосовується поняття ургентного чергування, під яким автори розуміють «забезпечення невідкладності надання медичної допомоги, у т.ч. в екстрених випадках». У статті (Пацієнтам) зазначено, що «ургентна хірургія – це хірургія невідкладного стану». В. Ляховський, Д. Дем'янюк, М. Кравців, А. Боркунов та Л. Сапун (2013, с. 75) у висновках до своєї наукової праці зазначають, що «вирази «ургентно», «екстрено», «невідкладно», «терміново», які використовуються як синоніми, завжди означають одне – що справу необхідно розпочати негайно». Ці ж автори вказують, що всі ці поняття мають на меті «підкреслити, звернути увагу, підкреслити неминучість, невідкладність, терміновість хвороби, або не допустити затягування, небезпечно непоправним» (с. 73-74).

Доречно, водночас, зауважити, що останніми роками поняття ургентності вийшло за межі медичної галузі та розглядається також і в межах інших наук. Так, у роботі Н.С. Моргунової (2013, с.59) вживається поняття ургентної адикції, яку автор трактує як «вид залежності, що виражається в

суб'єктивному відчутті постійного браку і страху «не встигнути». А.А. Шиліна (2013, с.170-173) у своїй праці застосовує поняття ургентної залежності та ургентних працівників органів внутрішніх справ. У статті (Поширені) вживається поняття «ургентність справи для клієнта».

С.С. Сливка (2016, с. 31) розглядає зміст поняття ургентного права вищої школи, у семантику якого вкладає зміст, який стосується «сукупності максимально можливих організаційних норм і відносин, створених невідкладними, інтенсивними втручаннями внутрішнього імперативу (обов'язку керівника) з метою вирішення освітнього завдання відповідно до встановленого державою порядку». Цей же автор в аналогічній праці вживає й поняття «ургентна правомочність» та «організаційно-діяльна ургенція».

На згаданому вище ресурсі (Definitions) прикметник «ургентний» також розглядається у значенні заклику до негайних дій; того, що потребує негайної уваги. Крім того, на цьому ж ресурсі наведено приклади вживання прикметника «ургентний» у різних реченнях, зокрема, наводяться словосполучення «ургентні заходи по боротьбі зі зміною клімату», «найбільш ургентні заходи для нас», «ургентна необхідність для роздрібних мереж» тощо. У Кембриджському словнику (Cambridge Dictionary) прикметник «ургентний» трактується як «особливо важливий та такий, що потребує негайної уваги». Там же наводяться такі приклади вживань цього поняття: «найбільш ургентна справа при пожежі», «чимало людей ургентно потребують їжі та води», «в її голосі відчувалась ургентність», «водопровід в цьому приміщенні потребує ургентного ремонту», «існує ургентна необхідність розроблення нових методів терапії», «такі зміни, які до цього часу стали ургентними», «ургентна потреба привести їх у відповідність до нормативних вимог», «проблемні сфери, кожна з яких потребує невідкладної та ургентної уваги в програмах професійного розвитку керівників», «питання умов для таких успішних досягнень стає ще більш ургентним», «це стане основною медичною проблемою ХХІ століття, що потребуватиме ургентної уваги», «необхідність ретельного лінгвістичного опису така ж ургентна, як і раніше».

Таким чином, вищенаведене дає змогу зробити висновок про відсутність дискусійності у розумінні понять «ургентний» та «ургентність». Водночас, для уточнення змісту поняття «ургентні інструменти антикризового управління» доречно розглянути і зміст поняття «антикризове управління», окремі трактування якого наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Трактування поняття «антикризове управління» у літературних джерелах

Літературні джерела	Ст.	Трактування поняття «антикризове управління»
1	2	3
Атаманчук, Г.В., 2002. <i>Управление – фактор развития</i> . Москва: Экономика.	с. 49	Цілеспрямована (свідома, продумана, спланована), організована та регулююча дія на власну суспільну, колективну та групову життєдіяльність, що здійснюється як безпосередньо (у формі самоуправління), так і через спеціально створені структури (державні, громадські об'єднання, партії, підприємства, заклади тощо)
Базаров, Г., Беляев, С. и Белых Л., 1996. <i>Теория и практика антикризисного управления</i> . Москва: Закон и право; ЮНИТИ.	с.370	Сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного підприємства-боржника
Бланк, И.А., 2004. <i>Основы финансового менеджмента</i> . 2-е изд., перераб. и доп. Киев: Эльга, Ника Центр.	с.585-602	Постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ і реалізація генерального плану недопущення поширення кризових явищ та стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування
Булеев, И.П. и Тельнова, А.В., 2005. К вопросу о сущности дефиниций «антикризисное управление». <i>Економіка промисловості</i> , 2, с.60-63.	с.62	Управління, що здатне випереджати або пом'якшувати кризи, а також утримувати функціонування підприємства в режимі нормального функціонування в даний період, а також виводити його з кризового стану з мінімальними втратами
Василенко, В.О., 2005. <i>Антикризове управління підприємством</i> . Київ: Центр навчальної літератури.	С. 23	Управління, яке спрямоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками

## Продовження табл. 1.1

1	2	3
Вовк, В.Я. та Дмитрик, Ю.В., 2011. Забезпечення фінансової стійкості банківської системи в умовах кризи. <i>Фінанси, банки, інвестиції</i> , 2, с.41-44.	С. 42	Комплекс заходів щодо виявлення кризотворчих факторів, профілактики, своєчасної діагностики, попередження і нейтралізації кризових явищ, спрямований на досягнення цілей стратегії та прогресивний розвиток
Грязнова, А.Г., 1999. <i>Антикризисный менеджмент</i> . Москва: ЭКМОС.	С.37	Система управління підприємством, котра має комплексний, системний характер та спрямована на передбачення або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту
Зверук, Л.А. та Давиденко, Н.М., 2017. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. <i>Інтернаука</i> , 1 (23), 2 т., с. 69-75.	С.74	Необхідна складова системи корпоративного управління, що дозволяє реалізувати інноваційну модель розвитку підприємства із застосуванням специфічних методів та прийомів управління, які дають змогу забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми і внутрішніми ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи
Зверяков, О.М., 2012. Антикризове управління у забезпеченні фінансової стійкості банків. <i>Вісник соціально-економічних досліджень</i> , 4, с.39-43.	С. 40	Реалізація стратегій подолання загроз, негативних тенденцій у процесах функціонування й розвитку банків
Коляденко, І.І. та Кавтиш, О.П., 2018. Наукові підходи до сутності антикризового управління. <i>Бізнес-навігатор</i> , 2-2, с.7-10.	С. 9	Система управлінських заходів та рішень, пов'язаних із забезпеченням можливості досягнення поставлених стратегічних та оперативних цілей діяльності підприємства щодо орієнтації на попередження настання кризи, своєчасну її діагностику, а за умови настання – ліквідацію негативних наслідків, недопущення банкрутства, створення передумов для фінансового оздоровлення з метою мінімізації збитків та ефективного розвитку суб'єкта господарювання за відповідних умов середовища функціонування
Костецька, Л.М., 2016. Антикризовий менеджмент у державному управлінні. <i>Вісник НАДУ при Президентіві України. Серія «Державне управління»</i> , 4, с.87-92.	С.89	Система управлінських заходів і рішень, спрямованих на діагностику, запобігання, профілактику, ліквідацію кризових явищ і нейтралізацію дії кризи в майбутньому



## Продовження табл. 1.1

1	2	3
Кривов'язюк, І.В., 2011. Антикризове управління як визначальна передумова розвитку сучасного підприємства. <i>Економіка та держава</i> , 12, с.43-47.	С. 44	Постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ шляхом комплексної чи часткової діагностики стану підприємства з метою розробки заходів щодо максимального використання отриманих в результаті діагностування його сильних сторін і можливостей для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення подальшого функціонування та розвитку
Лысенко, Ю.Г., Руденский, Л.И. и Егорова, Л.И., 2009. <i>Методы антикризисного управления по слабым сигналам</i> . Донецк: Юго-Восток.	с. 26	Система комплексних заходів, спрямованих на уникнення та недопущення криз, а у випадку їх виникнення – на подолання з найменшими втратами для підприємства
Маркіна, І.А. та Маховка, В.М., 2014. Антикризове управління туристичними організаціями і підприємствами як засіб формування їхніх конкурентних переваг. <i>Проблеми економіки</i> , 2, с.205-210.	с. 210	Постійно організоване, комплексне управління, яке передбачає використання спеціальних інструментів, методів і засобів та здатне забезпечити ефективне функціонування господарського суб'єкта в кризових умовах
Машинская, И.С., 2011. Сущность и содержание антикризисного управления на предприятии. <i>Вестник Московского государственного университета печати</i> , 2, с.175-182.	с.177	Система управлінських заходів з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ і їх причин на всіх рівнях економіки
Никитина, Н.В., 2007. Антикризисное финансовое управление предприятием: исследование факторов внутренней и внешней среды. <i>Проблемы теории и практики управления</i> , 7, с.91-101.	с. 91	Процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності індивідуального підприємця, підприємства, галузі, створення і розвиток умов для виходу з кризового стану
Романяк, Г.М., 2016. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. <i>Наукові записки</i> , 1, с. 235-239.	с. 238	Система управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання кризовим явищам і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її перебігу, можливих сценаріїв розвитку, інструментів для її подолання з метою подальшого функціонування підприємства
Ситник, Л., 2000. <i>Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством</i> . Донецьк: ІЕП НАН України.	с. 7	Здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства та його працівників на передбачення кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах

## Продовження табл. 1.1

1	2	3
Терещенко, О., 2004. <i>Антикризове фінансове управління на підприємстві</i> . Київ: КНЕУ.	с. 10	Передбачає застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження і подолання фінансової кризи
Турдиматова, П.М., 2009. Сущность антикризисного управления в современных условиях. <i>Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. Серия гуманитарных наук</i> , 1, с.85-91.	с. 85	Процес припинення чи подолання криз
Уткин, Э.А., 1997. <i>Антикризисное управление</i> . Москва: Тандем, ЭКМОС.	с. 13	Складова загального менеджменту на підприємстві, що використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного та успішного господарювання
Canyon, D., 2020. Definitions in Crisis Management and Crisis Leadership, [online]. Доступно: <a href="https://apcss.org/wp-content/uploads/2020/01/Definitions-in-crisis-management-and-crisis-leadership-01242020.pdf">https://apcss.org/wp-content/uploads/2020/01/Definitions-in-crisis-management-and-crisis-leadership-01242020.pdf</a> [Дата звернення 12 Лютий 2020]	-	Дії та методології, що використовуються для розпізнавання, контролю та обмеження втрат від кризи, а також її наслідків
Luecke, R. and Barton, L., 2004. <i>Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters</i> . Boston, Mass., Harvard Business School Press.	с.14	Складова загальної системи управління організаційними ризиками
Pearson, Ch. and Judith, C., 1998. Reframing Crisis Management. <i>The Academy of Management Review</i> , 23 (1), pp. 59-76.	с. 62	Систематичні спроби членів організації та зовнішніх стейкхолдерів запобігти кризам чи ефективно управляти тими з них, які вже настали

Примітка: систематизовано автором

Узагальнення наведеної у табл. 1.1 інформації дає змогу зробити висновок про те, що найчастіше у науковій літературі антикризове управління розглядається крізь призму зв'язку із кризовими явищами: у передкризовий, кризовий та післякризовий для підприємства період. У цьому контексті здебільшого йде мова про попередження кризових ситуацій чи їх ескалацію,

забезпечення контролю над перебігом кризи, мінімізування витрат чи втрат, усунення наслідків кризи, повернення до стабілізаційного стану тощо.

Перші концепції антикризового управління, як свідчить вивчення теорії і практики, концентрувалися на причинах та наслідках виникнення криз в організаціях, а вже згодом цей напрям наукового дослідження доповнився аналізуванням видів криз і кризових ситуацій, інформацією та комунікаціями в кризі, етапами і фазами управління кризовими ситуаціями, антикризовими заходами тощо. Сьогодні ж завдяки перш за все дослідженням Т. Coombs (2011) в науковій царині антикризового управління увага акцентується не лише на аналізуванні самої кризи, а на всьому, що з нею пов'язане: перед кризою, під час її перебігу та після неї.

У працях низки науковців антикризове управління найбільш корелює з управлінням на межі банкрутства суб'єкта господарювання. Однак загалом, попри свою поширеність, все ж у трактуванні змісту поняття антикризового управління немає однозначності. Його розглядають і як вид управління, і як один із інструментів стратегічного менеджменту, як процес, як комплекс антикризових превентивних та реактивних заходів, як управління в умовах кризи, що настала, як діяльність антикризових менеджерів, як управлінська функція, як складова системи корпоративного управління, як система управлінських заходів і рішень, як дії та методологія тощо.

Доречно погодитись із думкою М. Mehr та R. Jahanian (2016), що останніми роками розуміння антикризового менеджменту виходить за межі класичного «гасіння пожеж» в організаціях, а пов'язане також із необхідністю врахування ймовірних майбутніх подій на підприємстві – «спрогнозувати і готуватися до розв'язання тих завдань, які регулярно призводять до внутрішніх та зовнішніх стресів, істотно шкодять репутації, прибутковості чи функціонуванню організації». В аналізованому контексті Ch. Pearson та С. Judith (1998, с.62) зазначають, що «зусилля з антикризового управління ефективні, коли операції підтримуються чи відновлюються (тобто організація здатна підтримувати чи відновлювати імпульс основної діяльності, що

необхідний для перетворення вхідних ресурсів у кінцеві результати на рівнях, які задовольняють потреби ключових клієнтів), організаційні витрати чи втрати зовнішніх стейкхолдерів зводяться до мінімуму, а врахування уроків відбувається таким чином, що вони переносяться на майбутні інциденти». Відтак, очевидним є те, що ургентні інструменти антикризового управління повинні бути пов'язаними як із усуненням або зменшенням негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства, так й із забезпеченням його подальшого ефективного розвитку з урахуванням потенційних можливостей бізнес-середовища.

Проблема виокремлення різних інструментів в межах управлінської діяльності загалом також не є новою в економічній науці. Зокрема, у роботі Є. Кулагіної (2008) такі інструменти розглядаються, як «засоби пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища, основне завдання яких – виключити з середовища елементи невизначеності і створити ситуацію визначеності, стійкості та повторюваності». У цьому ж джерелі зазначено, що інструменти управління – це «засоби упорядкування, пристосування для розв'язання поставленого завдання в межах сформованої реальної ситуації, ресурсних та інших обмежень». У джерелі (Инструменты менеджмента) інструменти менеджменту трактуються як «сукупність елементів системи управління, які використовуються для прийняття ефективних управлінських рішень, допомагають знайти доцільний шлях розв'язання конкретних проблем та оптимальний шлях розвитку компанії». Д. Мусостова, Т. Дудаєв та А. Албастов (2019, с.77), ототожнюючи загалом поняття інструментів та методів, зазначають, що «під інструментами і методами менеджменту промислових підприємств слід розуміти сукупність прийомів і методів здійснення контролю та управління підприємством, виробничою та реалізаційною діяльністю, спрямованою на виявлення та усунення проблем, що порушують ритмічність випуску і реалізації продукції, з метою забезпечення розвитку не тільки підприємства, а й цілої галузі». О.І. Подрез (2019, с.341) під інструментами управління сталим розвитком промислового

підприємства пропонує розуміти «засоби застосування для досягнення найбільш ефективного виконання функцій підприємства за напрямками його розвитку, що узгоджені з ключовими завданнями регіональної та загальнодержавної політики і є структурними елементами механізму управління сталим розвитком підприємства». Н.В. Галіцина (2015, с. 40) слушно наголошує, що інструменти загалом розглядаються як «засіб для досягнення конкретної мети».

За результатами огляду й узагальнення літературних джерел варто зауважити, що поняття «інструмент» широко застосовується в наукових дослідженнях і розглядається в межах таких понять, як інструменти управління ризиком, інструменти управління активами, інструменти управління розвитком підприємства, інструменти управління фінансовими ризиками, інструменти управління організаціями, інструменти управління наслідками глобальної кризи світових фондових ринків, інструменти управління кредитними ризиками, інструменти управління еволюційними змінами бізнес-систем, інструменти управління дебіторською заборгованістю, інструменти управління регіональним розвитком, інструменти управління витратами, інструменти управління конкурентоспроможністю, інструменти управління груповими політиками, інструменти управління соціальним маркетингом, інструменти управління розвитком, інструменти управління організаційними змінами, інструменти управління портфелем проблемних кредитів, інструменти управління бюджетними видатками, інструменти управління організаційними знаннями, інструменти управління життєвим циклом товару, інструменти управління зовнішнім боргом, інструменти управління лізингом, інструменти управління дохідністю капіталу тощо.

Проблема інструментів антикризового управління також розглядається у літературних джерелах. Зокрема, Д.І. Ряховський та Н.Г. Акулова (2014, с. 86) вживають поняття інструментів реалізації антикризової стратегії, під якими вони розуміють «набір спеціальних засобів, сукупність певного порядку дій, прийомів і операцій у вигляді методик, концепцій, методів і моделей

управлінської діяльності при розв'язанні завдань з досягнення цілей антикризової стратегії». У роботі О.М. Зверякова (2012, с.42) серед інструментів антикризового управління системним банком виокремлено діагностику платоспроможності банку (типи та види діагностики) і спеціальні інструменти, до яких віднесено стрес-тестування, внутрішні нормативи та ліміти, реорганізацію банків за власною ініціативою і спеціальні заходи (аутсорсинг, бенчмаркінг). І.В. Кривов'язюк (2011, с.46) розглядає інструменти антикризового управління з позиції так званої наростаючої кризи, виокремлюючи інструменти розпізнавання кризи (діагностування стану підприємства, застосування технологій управління, розроблення моделей антикризового управління, удосконалення стратегічного управління розвитком), функціонування в кризовому стані (діагностування кризового стану підприємства, застосування технологій управління, розроблення моделей антикризового управління, удосконалення стратегічного управління розвитком), виходу із кризового стану (діагностування стану підприємства, застосування технологій управління, розроблення моделей антикризового управління, удосконалення стратегічного управління розвитком) та ліквідації наслідків кризи (діагностування післякризового стану підприємства, застосування технологій управління, розроблення моделей антикризового управління, удосконалення стратегічного управління розвитком).

Таким чином, на основі вищенаведеного, ургентні інструменти антикризового управління слід трактувати як способи негайних (термінових) дій, які націлені на усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства та забезпечення його подальшого ефективного розвитку.

В аналізованому контексті доречно зауважити, що використання дієвих ургентних інструментів антикризового управління в умовах сьогодення є значимим науковим завданням та проблемою бізнесу. Водночас, слід констатувати факт низького рівня методичного забезпечення у цьому напрямку, що ускладнює усунення або зменшення негативного впливу

кризових явищ на економічний стан підприємства та забезпечення його подальшого ефективного розвитку. Очевидним є те, що формування і використання ургентних інструментів антикризового управління повинно здійснюватися комплексно та системно, враховуючи сильні боки сучасного менеджменту загалом. Такі інструменти мають сприяти в реалізації конкретних завдань у напрямку усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства та забезпечення його подальшого ефективного розвитку.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що сьогодні антикризове управління 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 кризи. Водночас, немає комплексності та системності щодо базових теоретичних і прикладних положень з формування і використання ургентних інструментів антикризового управління.

Огляд й узагальнення літературних джерел, а також результати виконаних досліджень дають змогу виокремити низку характерних ознак ургентних інструментів антикризового управління, а саме:

- формування та використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами 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;

- 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;

- 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;

- 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 стосується не лише теперішніх чи минулих кризових явищ, а й майбутніх подій 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 багато в чому 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.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що формування та використання ургентних інструментів антикризового управління повинно бути невід'ємною складовою управлінської діяльності стратегічного і тактичного характеру в організаціях. Завдяки цим інструментам компанії 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 дають змогу підприємствам не лише чекати криз в їхній діяльності, а й наперед бути готовими швидко та ефективно реагувати на них.

Ургентні інструменти антикризового управління значною мірою пов'язані із євроатлантичними процесами. Останні, зокрема, посилюють міжнародну конкуренцію на різних ринках, а відтак – розширюють межі потенційних зон виникнення кризових явищ. Отримавши 12.06.2020 р. статус партнера розширених можливостей від НАТО (Європейська), Україна ще інтенсивніше увійшла в напрямок «реалізації всеосяжних реформ в секторі безпеки і оборони, щодо цивільного контролю і демократичного нагляду, у боротьбі проти корупції, підвищенні стабільності, підтримці міжнародної та регіональної безпеки». Згідно Програми розширених можливостей між Україною та ЄС одним із завдань передбачено тіснішу співпрацю у часи криз (Європейська).

Використання ургентних інструментів антикризового управління повинно бути тісно пов'язане із моніторингом середовища функціонування підприємства з метою пошуку попереджувальних сигналів криз. Крім того,

висновки за результатами застосування тих чи інших таких інструментів повинні братись до уваги для зміни системи антикризового управління суб'єкта господарювання загалом.

Доцільно наголосити на тому, що ускладнення середовища функціонування призводить до набуття кризами у діяльності підприємств нових форм. Крім того, змінюються їхні джерела, розширюються причини та підвищується рівень їхньої динаміки. З огляду на це керівникам суб'єктів господарювання важливо намагатись глибше пізнавати існуючі та потенційні кризові явища для удосконалення ургентних інструментів антикризового управління.

Враховуючи результати досліджень експертів Deloitte (Jak zarządzać), доречно виокремити низку умов дієвого використання ургентних інструментів антикризового управління, а саме:

1. Врахування вектору часу. Ургентні інструменти антикризового управління будуть дієвими тоді, коли оперативно формуватимуться і використовуватимуться з урахуванням нових обставин, спричинених кризовими явищами, та коли масив відповідної інформації набуде структурованої форми для ухвалення управлінських рішень.

2. Утворення антикризового штабу. Одним із найбільших викликів дієвого використання ургентних інструментів антикризового управління є ефективне управління відповідними процесами з боку спеціально створених організаційних утворень (робочих груп, комітетів, антикризового штабу тощо). Ці організаційні утворення повинні формуватися одразу після настання обставин, які зумовлюють необхідність застосування таких ургентних інструментів. Як зазначено в матеріалах Deloitte (Jak zarządzać), завданнями зазначених утворень є «аналізування ризиків, у т.ч. передбачення потенційних загроз, випередження фактів і розроблення альтернативних сценаріїв поведінки». Експерти Deloitte наголошують, що існує істотна різниця між діяльністю антикризового штабу та організаційного утворення, що працює в нормальних умовах. Працівники першого найчастіше не мають змоги

покладатися на власну інтуїцію, що ґрунтується на досвіді і часто використовується під час ухвалення «традиційних» управлінських рішень. Відтак, розуміючи необхідність ухвалення цих рішень в короткі терміни, відповідальні суб'єкти «не повинні боятися змінювати апробовані минулі правила, а також ставити питання та дискутувати».

Як свідчить досвід успішних підприємств, кризові ситуації доволі часто зумовлюють необхідність застосування кардинально інших дій з боку керівників різних рівнів управління, ніж тих, які забезпечували суб'єкту господарювання розвиток в так званих «нормальних» умовах функціонування та робили його прибутковим.

3. Управління інформацією. Важливою умовою дієвого використання ургентних інструментів антикризового управління є вміння фахово накопичувати, верифікувати, систематизувати та опрацьовувати інформацію, що пов'язана з ухваленням відповідних управлінських рішень.

4. Роль лідера. Під час ухвалення рішень щодо використання того чи іншого ургентного інструменту антикризового управління серед різноманіття варіантів розвитку подій, особливо, в умовах невизначеності, важливим є наявність лідера, який візьме на себе відповідальність за таке рішення. Цей лідер повинен мати прагнення реальних активних дій.

5. Управління емоціями. Доволі часто кризові ситуації, які зумовлюють необхідність використання ургентних інструментів антикризового управління, спричиняють в колективах страх, паніку, різні побоювання, неспокій, хаос тощо. Тому способи негайних (термінових) дій, які націлені на усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства та забезпечення його подальшого ефективного розвитку, повинні враховувати ці умови та адекватну на них реакцію.

Як свідчить вивчення теорії та практики, причини неефективності формування і використання ургентних інструментів антикризового управління можуть бути різними, зокрема:

- низький рівень врахування чинників, що впливають на формування і використання ургентних інструментів антикризового управління;
- неефективність антикризового управління на підприємстві загалом;
- низький рівень управлінської необхідності формування і використання ургентних інструментів антикризового управління;
- низький рівень ресурсного забезпечення формування і використання ургентних інструментів антикризового управління;
- неузгодженість робіт між різними підрозділами та посадовими особами підприємства щодо формування і використання ургентних інструментів антикризового управління;
- низький рівень економічної обґрунтованості рішень щодо формування і використання ургентних інструментів антикризового управління;
- неефективність підходів до ухвалення управлінських рішень щодо формування і використання ургентних інструментів антикризового управління;
- неефективність інформаційно-комунікаційного забезпечення формування і використання ургентних інструментів антикризового управління;
- низький рівень виявлення кризових явищ, що зумовлюють формування і використання ургентних інструментів антикризового управління;
- нерозуміння сильних і слабких боків організації, а також її можливостей та загроз у контексті формування і використання ургентних інструментів антикризового управління;
- невідповідність обраних ургентних інструментів антикризового управління стратегії та тактиці розвитку підприємства;
- недотримання (ігнорування) принципів формування і використання ургентних інструментів антикризового управління;

– неузгодженість функцій та методів в процесі ухвалення рішень щодо формування і використання ургентних інструментів антикризового управління;

– низький рівень залучення стейкхолдерів до процесів формування і використання ургентних інструментів антикризового управління;

– недостатність мотиваційних важелів у процесах формування і використання ургентних інструментів антикризового управління;

– низький рівень виконання робіт з підготовки колективу до змін, спричинених формуванням і використанням ургентних інструментів антикризового управління;

– деструктивний вплив на формування і використання ургентних інструментів антикризового управління неформальних груп чи окремих стейкхолдерів;

– невідповідність обраних ургентних інструментів антикризового управління наявному ресурсному забезпеченню підприємства;

– недостатність компетентностей суб'єктів формування і використання ургентних інструментів антикризового управління;

– низький рівень (недостатність, помилковість) економічного обґрунтування рішень щодо формування і використання ургентних інструментів антикризового управління;

– нераціональність обраних механізмів реалізації ургентних інструментів антикризового управління;

– неефективність адміністративних важелів формування і використання ургентних інструментів антикризового управління тощо.

Вивчення й узагальнення вітчизняного та іноземного досвіду дає змогу зробити висновок про те, що сьогодні відсутні так звані «готові рецепти» формування і використання тих чи інших ургентних інструментів антикризового управління. Це пов'язано перш за все із індивідуальністю та особливістю криз, особливо, в умовах сьогодення, коли доволі часто в

зовнішньому середовищі ситуація змінюється докорінно буквально в лічені дні. Крім того, варто брати до уваги й унікальність та неповторність різних суб'єктів господарської діяльності, кожен з яких по-різному розглядає і трактує такі ургентні інструменти, а також по-різному застосовує їх з урахуванням наявних умов та обмежень. Використання ургентних інструментів антикризового управління – це загалом складний напрям робіт для підприємств, що вимагає розв'язання широкого спектру завдань, поєднаних спільною метою: усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан суб'єкта господарювання та забезпечення його подальшого ефективного розвитку.

## 1.2. Класифікація та особливості використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції

Використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції повинно мати системний та комплексний характер. Очевидно і те, що ця проблематика є доволі широкою й охоплює широкий спектр нерозв'язаних проблем, однією з яких є проблема відсутності класифікації таких інструментів за низкою істотних та незалежних ознак. Така розвинута класифікація дасть змогу сформуванню розуміння про різноманітність цих інструментів, незалежно один від одного їх розвивати та обґрунтовано обирати їхні види під час усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан суб'єкта господарювання та забезпечення його подальшого ефективного розвитку.

В аналізованому контексті слід констатувати те, що ургентні інструменти антикризового управління є різноманітними. Їхній вибір та використання пов'язані із низкою обмежувальних параметрів, зокрема,

встановленими цілями, наявним ресурсним забезпеченням, компетентністю персоналу, інтересами стейкхолдерів тощо.

Базою для розвитку класифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами є, по-перше, відомі класифікації різних інструментів в управлінні загалом, що описані в наукових джерелах, а, по-друге, наявні класифікації інструментів антикризового управління. Як приклад, в роботі (Лучшие) зібрана інформація щодо використання різних інструментів управління та задоволеності ними 708 компаніями із п'яти континентів. Серед найпопулярніших таких інструментів виокремлено процесно-орієнтоване управління, збалансовану систему показників ефективності діяльності, бенчмаркінг, ключові компетентності, венчурне фінансування, управління взаємовідносинами із клієнтами, оцінювання рівня задоволеності клієнтів, стратегії зростання, скорочення витрат часу, сегментування клієнтів, управління знаннями, аналіз можливостей зміни ринкових тенденцій, команди поглинання, місію та візію, персоніфікований маркетинг, аутсорсинг, винагороду за результати, концепцію реальних опціонів, реінжиніринг бізнес-процесів, сценарне планування, аналізування акціонерної вартості, стратегічні альянси, стратегічне планування, інтегрування ланцюгів поставок, а також тотальне управління якістю.

Д. Мусостова, Т. Дудаєв та А. Албастов (2019, с.77-78) пропонують класифікувати інструменти менеджменту за такими ознаками, як етап управління, величина і форми об'єкта управління, розроблення й ухвалення управлінських рішень, період розвитку і функції менеджменту, універсальність завдань, що розв'язуються, якість вихідних даних, рівень автоматизування управлінських рішень. У своїй праці Т.М. Остапенко (2013, с.125-130) звертає увагу на класифікацію інструментів контролінгу витрат, ототожнюючи їх із методами, що впливає у т.ч. безпосередньо із назви статті. Автор, зокрема, вважає за доцільне здійснення такої класифікації за використанням в системі управління витратами.



У роботі Г.М. Сєркової (2015, с.171-175) інструменти управління економічним розвитком промислових підприємств класифікуються за характером впливу, за напрямком впливу, за способом врахування інтересів працівників, за формою впливу, за функціональною спрямованістю, за областю застосування, за ступенем новизни, за широтою застосування, за врахуванням фактору часу, за тривалістю дії, за формою вираження, а також за напрямком дії. Н.А. Стефанова та Я.Ш. Хісрамова (2019, с.330-332) у своїй праці здійснюють класифікацію інструментів крауд-маркетингу, виокремлюючи за сферою застосування класичний та інтернет-маркетинг, а за способом впливу – інструменти прямого й опосередкованого впливу.

Розглядаючи інструменти управління сталим розвитком підприємства промисловості, О.І. Подрез (2019, с.341) пропонує враховувати функції промислового підприємства, напрям його розвитку, а також теоретичний базис до формування означених інструментів за напрямками розвитку та функціями. Такі ж інструменти розвитку І.Б. Запухляк, Г.О. Зелінська та С.А. Побігун (2018, с.208) класифікують за характером впливу, за радикальністю дій, за напрямком впливу, за способом врахування інтересів працівників, за формою впливу, за функціональною спрямованістю, за сферою застосування, за ступенем новизни, за масштабом застосування, за врахуванням фактору часу, за тривалістю дії, за формою вираження та за напрямком дії.

О.І. Береславська та В.А. Овсяник (2014, с.6-13) у своїй праці ретельно розглядають інструменти валютного регулювання, класифікуючи їх, зокрема, за низкою класифікаційних ознак. Так, автори вважають за доцільне ввести ознаку «форма впливу на об'єкт регулювання», у межах якої пропонують розрізняти ринкові та неринкові такі інструменти. У роботі В. Толкованова (2013) звернено увагу на інструменти політики державного управління та їхню класифікацію за видами політики, терміном реалізації, документальною формою, пріоритетністю, рівнем ризику, географічним виміром та обсягом впливу.

Інструменти інвестиційно-промислової політики розглянуто у роботі О.М. Клименка (2010, с.114-116). Автор, зокрема, виокремлює правові й адміністративні такі інструменти; організаційно-управлінські; активно-структурні, монетарні, фіскально-структурні та інші. У статті М.М. Бережанського (2013, с.21-29) ретельно розглянуто інструменти забезпечення розвитку на економічних та інноваційних засадах. Їх автор групує у розрізі інструментів нормативно-правового забезпечення, фінансових інструментів та програмних методів (с. 26). Стратегічні інструменти соціально-економічного розвитку регіонів охарактеризовано у роботі О.А. Годлевської (2013, с.46-50).

Класифікацію інструментів податкового стимулювання інновацій здійснено у роботі М.О. Кизима та Л.В. Касьянова (2012, с.23-29). Автори, зокрема, на основі огляду й узагальнення літературних джерел пропонують здійснювати таку класифікацію за суб'єктами інноваційних процесів та за етапом їхнього життєвого циклу. Д.В. Райко та Д.С. Єгурнова (2019, с.70-76) розглядають і класифікують форми та інструменти інтернет-маркетингу. Розгорнута класифікація маркетингових комунікацій за видами представлена у роботі В.В. Божкової та Я.О. Тимохіної (2013, с.31-37).

Цікавою є класифікація інструментів забезпечення управління результатами діяльності суб'єкта господарювання, запропонована О.В. Побережець (2016, с.155-161). Зокрема, автор пропонує вирізнити інструменти забезпечення, інструменти моделювання, інструменти багатопараметричного застосування, інструменти функціональної спрямованості та аналітичні інструменти різних видів управління (стратегічного, тактичного, оперативного). Серед конкретних таких інструментів науковцем виокремлено, як приклад, збалансовану систему показників, факторний аналіз, моделі оптимізації показників, моделі динаміки за сегментами, бюджетування, інструменти управління економічними, фінансовими, соціальними та екологічними результатами діяльності тощо.

Наукові дослідження присвячені і проблематиці інструментів антикризового управління та їхній класифікації. Зокрема, класифікація інструментів реалізації антикризової стратегії на підприємстві зроблена у роботі Д.І. Ряховського та Н.Г. Акулової (2014, с. 85-91). Так, автори застосовують такі ознаки класифікації, як вид антикризових стратегій, рівень формування, функції управління, сфера формування, терміни використання, склад та масштаб використання. О.О. Хандій (2012, с.191) у своїй праці зазначає, що, з одного боку, антикризовими інструментами, а з іншого – інструментами, які забезпечують успіх компанії на ринку за умови їхнього фахового використання, є маркетингова, інноваційна, інвестиційна та кадрова політики. Також автор вказує на те, що антикризовим інструментом може також бути й диверсифікування виробничої діяльності. Однак слід чітко розуміти, на якому етапі кризи перебуває суб'єкт господарювання та чи має він можливість залучити необхідні інвестиційні ресурси (2012, с.190).

П.Г. Перерва, А.В. Косенко та О.П. Косенко (2012, с.100-106) виокремлюють за результатами своїх досліджень такі антикризові інструменти, як інвестиційна, інноваційна та маркетингова політики. Ретельну увагу на моделі, інструменти та системи антикризового управління звертає А.В. Камнева (2014, с.15-27). Ототожнюючи загалом зміст зазначених понять (що видно із тексту цієї її наукової роботи), автор до таких інструментів відносить модель антикризового управління на базі контролінгу, реінжиніринг, модель реструктуризації, фінансову діагностику, модель фінансової санації, диверсифікацію як активний метод реагування на зовнішні загрози, антикризову стратегію, інвестиційний менеджмент, систему антикризового інноваційного управління, маркетинг в антикризовому управлінні, консалтинговий менеджмент, процедуру банкрутства та систему антикризового управління персоналом.

В. Рубан (2015, с.110) класифікує антикризові інструменти як такі, що використовуються для планування та прогнозування, організування, мотивування і контролю. До конкретних таких методів автор відносить

санацію, краудсорсинг, навчання, реінжиніринг, команду, аутстафінг, консалтинг, інновації, ефективність керівника, модель п'яти сил Портера, бенчмаркінг, сценарне планування, SWOT-аналіз, Zero-Based Budgeting, Supply Chain Management, Crisis Management Planning, Social Media Programs, Strategic Alliances, Outsourcing, Big Data Analytics, Incident Management, Mergers and Acquisitions, Open Innovation, Crisis Management Planning, Price Optimization Models, Crisis Management Cabinets, Satisfaction and Loyalty Management, Crisis Management Team, Crisis Spokesperson, Complexity Reduction, Budget, Balanced Scorecard, Decision Rights Tools, Customer Relationship Management, TQM, Change Management Programs, Management by Objectives та ін.

У роботі Л.М. Черчик та Т.Ю. Марців (2017, с.231-238) інструменти антикризового менеджменту поділяються на інструменти стратегічного і тактичного рівня. Також автори зауважують, що такі інструменти різняться за групами суб'єктів менеджменту, за силою впливу та за напрямком дії. Крім того, у цій же науковій праці зазначені інструменти розглядаються залежно від поведінкової стратегії та виокремлюються інструменти впливу на початок кризового періоду, на кінцевий результат, на поведінку протягом кризового періоду, залежно від об'єкта управлінських зусиль, а також залежно від залучення фахівців та зовнішніх ресурсів.

Із позиції К.В. Фокіної-Мезенцевої та І.В. Байди (2019, с.146-147) інструменти антикризового управління на підприємстві слід класифікувати з огляду на їхній фінансово-економічний, організаційно-технологічний та стратегічний характер. Зокрема, у першому варіанті автори виокремлюють такі інструменти, як оптимізація руху грошових коштів, скорочення витрат виробництва, оптимізування оподаткування, індексування дебіторської заборгованості, жорсткість контролю всіх видів альтернативних витрат, впровадження нових форм розрахунків із контрагентами. До організаційно-технологічних інструментів антикризового управління науковці пропонують відносити оновлення та оптимізування технологічних процесів, передавання

на аутсорсинг окремих процесів, розпродаж запасів готової продукції, жорсткість кадрової політики тощо. І, на завершення, серед переліку стратегічних інструментів антикризового управління на підприємстві варто виділяти, на думку авторів, горизонтальне й вертикальне інтегрування, реінжиніринг, оптимізування організаційної структури управління шляхом перш за все вилучення непотрібних рівнів управління, впровадження нових форм розрахунку з контрагентами, диверсифікацію, а також реструктуризацію суб'єкта господарювання.

О.Г. Старинець (2017, с.115-119), розглядаючи широкий спектр інструментів антикризового управління (інноваційні, інвестиційні, маркетингові; диверсифікація діяльності; стратегічне планування, управління взаємовідносинами з клієнтами, анкетування співробітників, бенчмаркінг, збалансована система показників тощо), зазначає, що «всі вищезазначені інструменти є затребуваними сьогодні та кожний з цих інструментів є результативним за певних умов, має свою методологію, ефективність і напрям використання» (2017, с.118). У роботі Т.О. Прокопенко та Н.В. Ільченко виокремлюються тактичні та стратегічні такі інструменти залежно від типу антикризового управління і з урахуванням того, що кризи у діяльності суб'єктів господарювання можуть мати пізній чи ранній характер. До тактичних інструментів антикризового управління автори відносять аутсорсинг, контролінг, даунсайзинг, бенчмаркінг та аудит бізнес-процесів, а до стратегічних – реінжиніринг, санацію, ліквідацію, диверсифікацію, реструктуризацію та інтеграцію.

Досліджуючи проблему використання інструментів антикризового управління у вітчизняній банківській системі, О. Чигринець (2009) вирізняє фінансові (спрямовані на сферу монетарної політики), операційні (удосконалення процесів внутрішнього моніторингу структури зобов'язань та активів банку) та структурні (оптимізування зовнішньої та внутрішньої структур банківської установи) такі інструменти.

У роботі Н.М. Тюріної, Н.С. Карвацкої, Т.В. Назарчук та К.О. Бацури (2015, с.100-107) серед інструментів антикризового управління підприємствами згадано антикризове управління персоналом, маркетингове та інвестиційно-інноваційне таке управління; процедури реструктуризації, реорганізації та реінжинірингу; виважена інвестиційно-інноваційна політика; стрес-тестування; контролінг. І.Й. Плікус (2020, с.261-262) пропонує класифікувати інструменти антикризового управління у розрізі:

- інструментів виявлення кризи (фінансовий аналіз, бенчмаркінг, моніторинг, діагностика);
- інструментів, що застосовуються під час кризи (реструктуризація підприємства, аутсорсинг, санація, вертикальна, горизонтальна чи конгломератна диверсифікація, реінжиніринг бізнес-процесів, кадрова політика, контролінг);
- інструменти, що беруться до уваги під час виходу суб'єкта господарювання з кризи (факторинг, реорганізація, укладення ф'ючерських контрактів).

А. Жуковська (2020, с.14-17) серед найбільш дієвих інструментів антикризового управління виокремлює такі: стратегічний менеджмент, санацію, банкрутство, реструктуризацію, диверсифікацію, реінжиніринг, діагностику, моніторинг, контролінг, консалтинг, аутсорсинг, даунсайзинг, бенчмаркінг та комплаєнс. На думку І.О. Гончара (2015, с.33) інструменти антикризового менеджменту слід структурувати у розрізі оперативних, дуальних та стратегічних. Реструктуризація, кризис-менеджмент, ризик-менеджмент, менеджмент банкрутства, реінжиніринг, бенчмаркінг, менеджмент фінансового оздоровлення як інструменти антикризового управління виокремлені у роботі Є.О. Діденко (2015, с.56).

Розглядає проблему використання інструментів антикризового менеджменту і Н.В. Яшкіна (2016, с.114-117), виокремлюючи серед них комплексний аналіз економічного стану підприємства, збалансовану систему показників, аналіз стратегічного потенціалу, аналіз економічних показників,

бенчмаркінг, аналіз ланцюгів споживчої цінності, аналіз ключових компетенцій, SWOT-аналіз та PEST-аналіз. А.В. Череп та В.М. Корженевська (2017, с.177-187) звертають увагу на економічні інструменти антикризового управління, розрізняючи серед них використання ресурсів в системі антикризового управління підприємством, показники результативності економічної діяльності, показники грошових потоків, ділової активності, платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості.

Цікавим є розуміння інструментів антикризового управління Н.С. Давидовою (2009, с.39). У своїй праці вона, зокрема, виокремлює:

- інструменти діагностики (моніторингу) (спрямовані на виявлення кризових симптомів у діяльності підприємства);
- інструменти прогнозування (спрямовані на прогнозування виникнення, розвитку й оцінювання ймовірних наслідків кризових ситуацій для організації);
- інструменти попередження (інструменти своєчасної підготовки на випадок виникнення кризових ситуацій);
- інструменти реагування (інструменти, що спрямовані на подолання кризових ситуацій та їхніх наслідків у випадку їхнього настання);
- інструменти контролю (інструменти перевірки відповідності функціонування об'єкта погодженим антикризовим заходам).

Сильним боком цього підходу є те, що інструменти антикризового управління корелюють із етапами життєвого циклу суб'єкта господарювання.

Огляд й узагальнення літературних джерел дає змогу стверджувати, що серед окремих інструментів антикризового управління виокремлюються:

- стратегія;
- злиття та поглинання;
- інноваційний пакет;
- соціальний аудит;
- аутплейсмент;

- податкове регулювання;
- фінансовий інжиніринг;
- аналітичні тригери;
- оперативне управління активами;
- тимчасова адміністрація;
- інтернет-маркетинг;
- моніторинг витрат;
- управлінський аналіз;
- контролінг;
- стратегічний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства;
- державні закупівлі;
- рання діагностика кризи ліквідності;
- реінжиніринг бізнес-процесів;
- фінансова політика;
- страхування;
- життєвий цикл підприємства;
- ризик-менеджмент та ін.

Вивчення теорії і практики, огляд й узагальнення літературних джерел, а також результати виконаних досліджень дають змогу класифікувати види ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції за низкою істотних і незалежних класифікаційних ознак (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Види ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції

Класифікаційні ознаки	Види інструментів
1	2
За джерелом походження	1. Кризові інструменти 2. Інструменти розвитку



## Продовження табл. 1.2

1	2
За місцем в системі управління	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інструменти, що діють «на вході» в підприємство</li> <li>2. Інструменти, що діють «на виході» з підприємства</li> <li>3. Інструменти, що діють «в структурі» підприємства</li> </ol>
За витратністю	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Великовитратні</li> <li>2. Середньовитратні</li> <li>3. Низьковитратні</li> </ol>
За масштабом змін, які передбачаються щодо об'єкта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інструменти, що передбачатимуть значні зміни</li> <li>2. Інструменти, що передбачатимуть середні зміни</li> <li>3. Інструменти, що передбачатимуть незначні зміни</li> </ol>
За орієнтацією	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інструменти «м'якого» впливу</li> <li>2. Інструменти «жорсткого» впливу</li> </ol>
За видами діяльності, на які спрямовані інструменти	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інструменти, спрямовані на операційну діяльність</li> <li>2. Інструменти, спрямовані на фінансову діяльність</li> <li>3. Інструменти, спрямовані на інвестиційну діяльність</li> </ol>
За умовами формування і застосування	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інструменти, що формуються і застосовуються в умовах невизначеності</li> <li>2. Інструменти, що формуються і застосовуються в умовах ризику</li> <li>3. Інструменти, що формуються і застосовуються в умовах визначеності</li> </ol>
За ключовими завданнями, що розв'язуються	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інструменти ідентифікування кризових явищ</li> <li>2. Інструменти прогнозування кризових явищ</li> <li>3. Інструменти реагування на кризові явища</li> </ol>
За охопленням	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Елементні інструменти</li> <li>2. Часткові інструменти</li> <li>3. Комплексні інструменти</li> </ol>
За суб'єктним складом виконавців	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інструменти, що формуються і використовуються без залучення зовнішніх стейкхолдерів</li> <li>2. Інструменти, що формуються і використовуються із залученням зовнішніх стейкхолдерів</li> </ol>
За змістом*	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фінансово-економічні (інвестиційні, інноваційні)</li> <li>2. Управлінські (кадрові, організаційні, митні)</li> </ol>

Продовження табл. 1.2

1	2
За рівнем новизни для бізнес-середовища*	1. Класичні інструменти 2. Новітні інструменти
За рівнем індивідуалізації для підприємства*	1. «Стандартні» інструменти 2. «Нестандартні» інструменти
За рівнем формалізування*	1. Інструменти, формалізовані на високому рівні 2. Інструменти, формалізовані на середньому рівні 3. Інструменти, формалізовані на низькому рівні
За джерелом необхідності формування*	1. Інструменти, формування яких зумовлене дією внутрішніх щодо підприємства змінних 2. Інструменти, формування яких зумовлене дією зовнішніх щодо підприємства змінних
За способом фінансування*	1. Інструменти, формування і використання яких фінансується за рахунок поточних витрат 2. Інструменти, формування і використання яких фінансується за рахунок капітальних витрат

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

Охарактеризуємо наведені у табл. 1.2 види ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції ретельніше.

Як зазначалось вище, ургентні інструменти антикризового управління повинні бути пов'язаними як із усуненням або зменшенням негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства, так й із забезпеченням його подальшого ефективного розвитку з урахуванням потенційних можливостей бізнес-середовища. Відтак, у цьому контексті доцільно розрізняти кризові інструменти та інструменти розвитку, вводячи ознаку джерела походження цих інструментів. Кризові ургентні інструменти антикризового управління – це ті, що ініційовані кризовими явищами у діяльності суб'єкта господарювання (криза зумовлює потребу в змінах). Натомість, інструменти розвитку ініціюються баченням «цільових, ефективних та скоординованих змін систем підприємства, що пристосовуються до постійно змінюваного оточення (Pierscionek, 2011, с.16) і

можуть бути пов'язані, наприклад, із пріоритетами розвитку компанії, її бізнес-моделями, шириною і глибиною товарного асортименту, діяльністю суб'єкта господарювання на тих чи інших ринках тощо (у яких потенційно теж можуть виникати кризові явища).

Із урахуванням результатів досліджень О.В. Коліщука (2018, с.61), Н.М. Сиротинської (2012, с.317-318), Л.І. Федулової (2006, с.41) та інших за місцем в системі управління пропонується виокремлювати інструменти «на вході» в підприємство, «на виході» з підприємства та «в структурі» підприємства. Так, інструменти «на вході» в підприємство можуть стосуватись змін будь-яких «вхідних» ресурсів суб'єкта господарювання (інформації, сировини, матеріалів, комплектувальних, машин та обладнання тощо). Ургентні інструменти антикризового управління «на виході» з підприємства пов'язані із будь-якими «вихідними» елементами, як-от з продукцією, технологіями, інформацією і т.д. Інструменти «в структурі» компанії стосуються внутрішніх підсистем суб'єкта господарювання, наприклад, управлінської, технологічної, виробничої, маркетингової, зовнішньоекономічної, кадрової тощо.

За витратністю пропонується розрізняти великовитратні, середньовитратні та низьковитратні ургентні інструменти антикризового управління. Очевидно, що рівень такої витратності має відносний характер і повинен розглядатися у розрізі конкретного суб'єкта господарювання (те, що для однієї компанії вартує 50 тис. у.о. і є значним для неї, для іншої може належати до категорії низьковитратного).

За масштабом змін, які передбачаються щодо об'єкта, слід звертати увагу на такі три групи ургентних інструментів антикризового управління, а саме:

- інструменти, що передбачатимуть значні зміни;
- інструменти, що передбачатимуть середні зміни;
- інструменти, що передбачатимуть незначні зміни.

Як і в попередньому випадку, розуміння значних, середніх та незначних змін має чітко виражений відносний характер.

Ургентні інструменти антикризового управління «м'якого» та «жорсткого» впливу пропонується виокремлювати за орієнтацією. Перші більшою мірою спрямовані на людину та стосуються соціальної підсистеми організації, у той час, як другі («жорсткі») своїм пріоритетом мають результат. У цьому контексті С.О. Білоус-Сергєєва та О.Г. Маштакова (2018, с.138-139) вказують на існування шести чинників «м'якого» підходу, а саме:

- лідерство;
- комунікація;
- організування роботи в команді;
- орієнтування на клієнта;
- підвищення кваліфікації;
- розширення можливостей працівників.

Враховуючи результати досліджень О.О. Гордієнко (2017, с.198), доречно наголосити, що в умовах сьогодення ургентні інструменти антикризового управління «м'якого» впливу все ж повинні домінувати над інструментами «жорсткого» впливу. Автор розглядає «м'який» менеджмент загалом як «концептуальну зміну ставлень, навіть, так би мовити, «модну тенденцію» сьогодення» (Гордієнко, 2017, с.198).

За видами діяльності суб'єкта господарювання, на які спрямовані ургентні інструменти антикризового управління, пропонується розрізняти:

- інструменти, спрямовані на операційну діяльність;
- інструменти, спрямовані на фінансову діяльність;
- інструменти, спрямовані на інвестиційну діяльність.

Як відомо з чинної нормативно-правової бази, а також з теорії і з практики:

– операційна діяльність – це основна діяльність компанії, яка приносить основний дохід, а також інша діяльність, крім інвестиційної та фінансової;

– інвестиційна діяльність – придбання та реалізація довгострокових активів і довгострокових інвестицій, які не належать до грошових еквівалентів;

– фінансова діяльність – діяльність, яка призводить до зміни розміру власного капіталу та позикових коштів, а також залучення ресурсів і пов'язаних із цим витрат (Корвяков, 2015).

За умовами формування і застосування пропонується розрізняти:

– ургентні інструменти антикризового управління, що формуються і застосовуються в умовах невизначеності;

– ургентні інструменти антикризового управління, що формуються і застосовуються в умовах ризику;

– ургентні інструменти антикризового управління, що формуються і застосовуються в умовах визначеності.

Враховуючи наведене у матеріалах (Условия определенности), слід зауважити, що ургентні інструменти антикризового управління формуються і застосовуються в умовах визначеності, коли суб'єкт, який ухвалює у цьому контексті відповідні рішення, володіє необхідною та достатньою інформацією про все, що в цьому ракурсі відбувається. За таких умов сформований інструмент буде «однозначним з чітко визначеним результатом»; керівник «точно знає результат кожного із альтернативних варіантів вибору».

До ургентних інструментів антикризового управління, що формуються і застосовуються в умовах ризику, слід відносити такі, «результати яких не є визначеними, однак ймовірність кожного результату – відома; ймовірність визначається як рівень можливості настання цієї події та змінюється від 0 до 1; в умовах визначеності існує лише одна альтернатива» (Условия определенности).

Ургентні інструменти антикризового управління вважаються такими, що формуються і застосовуються в умовах невизначеності, коли відсутня точна інформація про ймовірність настання окремих варіантів розвитку подій у цьому напрямку, відтак, така ймовірність не може бути визначена.

В аналізованому контексті доречно погодитись із думкою В.П. Авраменка, В.Ф. Ткаченка та Л.Б. Середи (2010, с.101), що «рішення, які ухвалюються в умовах невизначеності вхідних даних та проявів зовнішнього середовища, завжди призводять до гірших результатів, ніж за умови повної визначеності». Однак, очевидним є те, що ургентні інструменти антикризового управління, своєю чергою, все ж більшою мірою пов'язані з ризиком та невизначеністю, які, зокрема, стосуються невизначеності середовища, виникнення випадкових відхилень параметрів процесів, недостовірності чи неповноти інформаційного масиву вхідних даних, протиріч системи обмежень тощо.

За ключовими завданнями, що розв'язуються, доцільно розрізняти такі ургентні інструменти антикризового управління:

- інструменти ідентифікування кризових явищ;
- інструменти прогнозування кризових явищ;
- інструменти реагування на кризові явища.

Інструменти ідентифікування кризових явищ мають на меті виявлення найбільш проблемних ділянок, що можуть призвести до негативного впливу на економічний стан підприємства та забезпечення його подальшого ефективного розвитку. Оскільки спектр потенційних таких ділянок є достатньо широким, очевидно, що широким і різноманітним може бути й перелік відповідних ургентних інструментів антикризового управління у цьому блоці (наприклад, функціонально-вартісний аналіз, лінійне програмування, портфельний аналіз, інструменти аналізування інвестиційних проектів, бенчмаркінг ланцюга створення вартості, аналіз точки безбитковості, аналіз «вузьких» місць тощо).

Ургентні інструменти антикризового управління, що спрямовані на прогнозування кризових явищ, пов'язані насамперед з тими видами криз, що вже настали. До таких інструментів, зокрема, можна віднести мережеве, структурне, імітаційне та матричне моделювання, ситуаційний аналіз,

екстраполяцію трендів, моделювання, аналіз ієрархій, теорію ймовірності, статистичні інструменти тощо.

В останню групу (ургентні інструменти антикризового управління, що спрямовані на реагування на кризові явища), варто, зокрема, відносити CashFlow-Concept, хеджування ризиків, залучення інвестицій, використання інновацій, впровадження митних інструментів, нормування, інструменти операційного контролю тощо.

Елементні ургентні інструменти антикризового управління, що виокремлено за ознакою охоплення, стосуються окремих елементів виробничо-господарської діяльності підприємства (наприклад, окремих його сфер діяльності), у той час, як часткові такі елементи охоплюють більш комплексні складові (наприклад, підрозділи, рівні управління, види діяльності тощо). І, на завершення, комплексні ургентні інструменти антикризового управління стосуються суб'єкта господарювання загалом.

За суб'єктним складом виконавців пропонується розрізняти ургентні інструменти антикризового управління, що формуються і використовуються із залученням чи без залучення зовнішніх стейкхолдерів. У першому випадку і «замовники» інструменту, і його «автори» є представниками внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. Щоб ургентний інструмент антикризового управління міг називатись таким, який формується і використовується із залученням зовнішніх стейкхолдерів, слід, щоб такі зацікавлені особи появились на будь-якому етапі відповідних робіт (наприклад, зовнішній інвестиційний фонд, технопарк, будівельна компанія, бізнес-інкубатор, проектна організація, IT-фірма тощо).

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про доцільність виокремлення фінансово-економічних та управлінських ургентних інструментів антикризового управління за змістом. Як відомо, поняття фінансово-економічної діяльності пов'язане з ресурсами підприємства, з його виробничим та інтелектуальним потенціалом, з його платоспроможністю, рентабельністю, діловою активністю та фінансовою стійкістю, з його

стратегічними та тактичними інтересами, з його здатністю до розвитку. Враховуючи це, до переліку фінансово-економічних ургентних інструментів антикризового управління слід першочергово відносити інвестиційні та інноваційні, які найбільше націлені на усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства та забезпечення його подальшого ефективного розвитку у контексті фінансово-економічної діяльності, фінансово-економічних результатів та фінансово-економічної безпеки. Своєю чергою, управлінські ургентні інструменти антикризового управління пов'язані із загальновідомим поняттям «управління» та стосуються його окремих управлінських аспектів. Серед переліку таких інструментів варто насамперед виокремлювати митні, кадрові та організаційні (рис. 1.1). У наступних частинах роботи увага звернута на окремі види ургентних інструментів антикризового управління, що розглядаються за ознакою змісту.

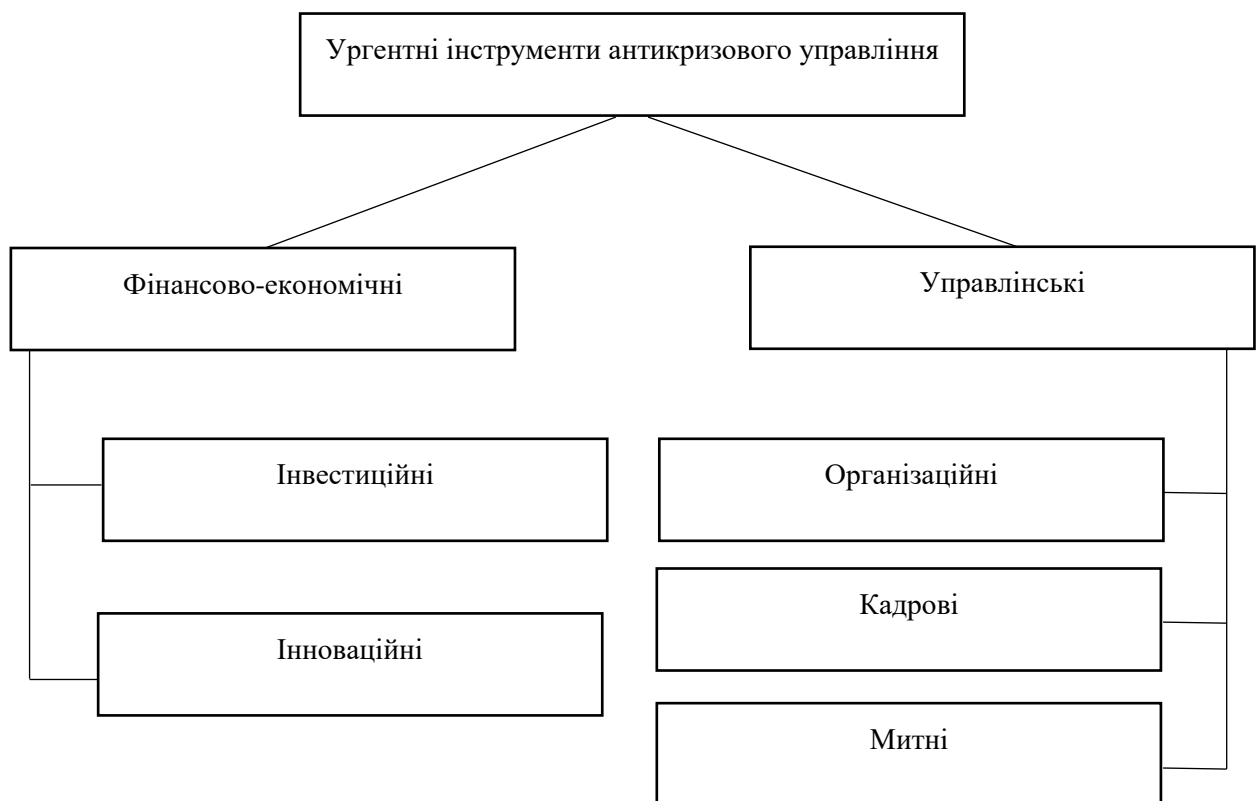


Рис. 1.1. Класифікація ургентних інструментів антикризового управління за змістом

Примітка: запропоновано автором



За рівнем новизни для бізнес-середовища ургентні інструменти антикризового управління пропонується класифікувати на класичні та новітні. Класичні ургентні інструменти – це ті, що є загальновідомими для бізнес-середовища (наприклад, певне так зване «класичне» інвестиційне рішення). Натомість, новітні ургентні інструменти мають ознаки інноваційності.

За рівнем індивідуалізації для суб'єкта господарювання доцільно розрізняти «стандартні» та «нестандартні» ургентні інструменти антикризового управління. Першими їх слід називати тоді, коли вони раніше застосовувались для розв'язання проблем, пов'язаних із кризовими явищами, у такій чи іншій подібній формі на цьому підприємстві. В іншому випадку такі ургентні інструменти слід називати «нестандартними».

За рівнем формалізування доцільно розрізняти ургентні інструменти антикризового управління, що формалізовані на високому, середньому чи низькому рівні. Доцільність врахування цієї класифікаційної ознаки обґрунтовується тим, що формалізування різних процедур в управлінській діяльності є однією із визначальних передумов їхньої ефективності. Кожен суб'єкт, залучений у сферу антикризового управління та використання в ній відповідних інструментів, повинен чітко розуміти алгоритм дій, свої права, обов'язки і відповідальність, зону своєї діяльності, свої можливості тощо. Формалізування – це багато в чому протилежність хаосу, невпорядкованості та неузгодженості. Як слушно зауважує О. Панкін (2002, с.44), формалізування дає змогу «підвищити організаційну ефективність, що може бути виражено в структуруванні роботи, виключенні дублювання функцій, ліквідації зайвих виробничих ланок, автоматизуванні оброблення інформації».

Формалізовані ургентні інструменти антикризового управління – це ті, щодо яких регламентовано процес їхнього формування і використання, їхні «входи» та «виходи»; це коли задіяні у цьому процесі працівники знають послідовність своїх дій, отримують чіткі структуровані завдання та їх виконують. Враховуючи результати досліджень С.І. Маторіна та М.В. Міхелева (2009, с.165), доречно зауважити, що, з одного боку,

формалізовані ургентні інструменти антикризового управління легше змінювати та модернізувати, а, з іншого боку, формалізування таких інструментів дає змогу чітко окреслити завдання працівників і підрозділів. Також формалізування зазначених ургентних інструментів є сприятливим ґрунтом для подальшого автоматизування та інформатизації антикризового управління й управління загалом на підприємстві.

За джерелом необхідності формування пропонується розрізнити ургентні інструменти антикризового управління, формування яких зумовлене дією внутрішніх або зовнішніх щодо підприємства змінних. Якщо суб'єкт господарювання впроваджує або має намір впровадити ургентний інструмент антикризового управління, бо це пов'язано першочергово із кризовими явищами всередині підприємства (такий фактор є визначальним), то цей інструмент слід трактувати таким, формування якого зумовлене дією внутрішніх щодо організації змінних (наприклад, високий рівень собівартості продукції, низький рівень енергоефективності виробництва тощо). Якщо ж необхідність формування і використання ургентного інструменту антикризового управління є прерогативою бізнес-середовища (визначальний у цьому випадку фактор), його слід відносити до інструменту, формування якого зумовлене дією зовнішніх щодо підприємства змінних.

В аналізованому контексті доречно ввести ще одну класифікаційну ознаку ургентних інструментів антикризового управління – спосіб фінансування – виокремлюючи згідно неї інструменти, формування і використання яких фінансується за рахунок поточних чи за рахунок капітальних витрат. Як відомо з літературних джерел (Капитальные), «капітальні витрати можуть трактуватись як будь-які витрати, понесені під час створення, придбання, розширення чи вдосконалення активу, призначеного для використання в компанії». Причому «важливим моментом є те, що вигода від таких капітальних витрат буде надходити протягом низки облікових періодів». У цьому ж джерелі зазначено, що поточні витрати – це витрати,

«понесені для отримання прибутку чи для підтримки дохідності компанії; вигода від таких витрат використовується в поточному звітному періоді».

Розвинута класифікації ургентних інструментів антикризового управління поглиблює розуміння таких інструментів, забезпечує їхню цілісність, а також конкретизує процеси та рушійні сили усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан суб'єкта господарювання та забезпечення його подальшого ефективного розвитку. Керівникам різних рівнів управління на підприємствах наведена класифікація допоможе зрозуміти, із яких позицій та за якими напрямками вони ургентно можуть впливати на подолання кризових явищ в їхніх організаціях.

Реалії сьогоденні змінюють особливості використання ургентних інструментів антикризового управління. Якщо раніше таке використання відбувалося здебільшого в межах так званих планових заходів (а плани, за звичай, за своєю сутністю певним чином обмежують змінність структур та процесів, роблячи їх менш гнучкими), то зараз динамічність й ускладненість бізнес-середовища часто змушують керівників і власників бізнес-структур «непланово» розглядати варіанти способів негайних (термінових) дій, які націлені на усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства та забезпечення його подальшого ефективного розвитку. Проблема посилюється в умовах євроатлантичної інтеграції України.

Значний інформаційний масив даних щодо використання ургентних інструментів антикризового управління в умовах сьогодення актуалізує теж дискусію про майбутній характер цих інструментів, особливо, в умовах євроатлантичної інтеграції. Очевидним та беззаперечним є те, що такі інструменти і надалі будуть розвиватись у напрямку інноваційної, інвестиційної та митної діяльності.

Процеси формування і використання ургентних інструментів антикризового управління тісно пов'язані із потребами керівників різних ланок організаційної структури управління, адже більшість кризових явищ у

діяльності суб'єкта господарювання, незалежно від місця їхнього виникнення (наприклад, сфери зовнішньоекономічної діяльності, постачання, збуту, виробництва, маркетингу і логістики, комерційної діяльності, післяпродажного сервісу, бізнес-планування, управління витратами тощо), є такими, які можна розв'язати із використанням інноваційних, інвестиційних, митних та інших таких інструментів.

Ефективні ургентні інструменти антикризового управління в умовах євроатлантичної інтеграції сприяють подальшому розвитку бізнесу, підвищують шанси стабільного функціонування підприємства на ринку, забезпечують збалансованість бізнес-процесів, сприяють можливості чіткішого формування цілей фінансового характеру тощо. Як свідчить вивчення теорії і практики, формування та використання зазначених інструментів у практиці суб'єктів господарювання часто пов'язане із залученням зовнішніх стейкхолдерів (наприклад, інвестиційних фондів, венчурних компаній, бізнес-інкубаторів, технополісів, технопарків, митно-брокерських компаній тощо).

Набір ургентних інструментів антикризового управління повинен забезпечувати гнучке управління кризовими явищами у діяльності суб'єкта господарювання, а також вироблення рекомендацій з вдосконалення цих процесів у майбутньому. Ці інструменти мають узгоджуватися із функціональною та процесною структурами підприємства, а також із його системою менеджменту загалом. Слід наголосити і на тому, що в межах антикризового менеджменту не існує загальноприйнятих стандартів з використання ургентних інструментів (як, зрештою, й інструментів загалом), що призводить до існування широкого переліку підходів з їхнього практичного застосування.

Беззаперечною умовою ефективного використання ургентних інструментів антикризового управління в умовах євроатлантичної інтеграції є комплексне аналізування стану підприємства та проблемних його ділянок. Причому, вхідна інформаційна база за цією проблематикою не повинна

базуватись виключно на даних бухгалтерського обліку та звітності – слід додатково залучати інструментарій управлінського обліку, а також чітко розуміти тенденції зміни зовнішнього і внутрішнього середовища суб'єкта господарювання.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок, що нерідко використання ургентних інструментів антикризового управління призводить до необхідності коригування стратегічних та оперативних планів розвитку підприємства, а також до зміни інших важливих його підсистем. Загалом, робота із зазначеними інструментами найчастіше має складний та скрупульозний характер, адже кожен суб'єкт господарювання має свої індивідуальні особливості, а також є складною системою, що поєднує технологічну, соціальну, технічну, економічну, фінансову, виробничу та інші складові. Крім того, слід брати до уваги і те, що кризові явища найчастіше комплексно впливають на компанію, а не на якусь окрему її складову чи підсистему.

Підсумовуючи вищенаведене, доцільно зауважити, що в умовах сьогодення формування і використання ургентних інструментів антикризового управління є об'єктивною необхідністю кожного суб'єкта господарювання, незалежно від того, на якому етапі життєвого циклу він перебуває, яким є розмір його статутного капіталу, кількість працівників, географія збуту чи форма власності. Такі інструменти є невід'ємною частиною системи антикризового управління підприємства загалом і без уміння фахового їхнього 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 т.ч. й в умовах євроатлантичних та євроінтеграційних процесів.

### 1.3. Концептуальні засади використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції

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 менеджменту чи їхня модифікація свідчить про еволюцію вказаного напрямку наукового дослідження. За останні роки ці інструменти зазнали значних 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. Водночас, незважаючи на широкий спектр досліджень у цьому напрямку, все ж залишається нерозв'язаним завдання розроблення концептуальних засад використання зазначених ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції. Як відомо, концепція (з латинського *conceptio* – система розуміння) – це «філософське поняття, що означає певну сформовану систему поглядів, ідей, суджень щодо того чи іншого явища навколишньої дійсності» (Что означает). У літературі це поняття розглядають і як «визначений спосіб розуміння (трактування) будь-якого предмету, явища чи процесу; основна точка зору на предмет; керівна ідея для систематичного висвітлення» (Концепция). В ще іншому джерелі зазначено, що концепція – це «авторський спосіб трактування; вона дозволяє автору

зробити певний висновок, тоді як сама концепція визначає стратегію дій її автора» (Концепция).

Огляд та узагальнення літературних джерел свідчать про те, що поняття концепції вживається і у взаємозв'язку з антикризовим управлінням. Зокрема, В.В. Шпачук (2011, с.75-77), розглядаючи проблему теоретичних положень концепції антикризового управління, звертає у своїй науковій праці увагу на такі концептуальні підходи у цьому напрямку:

- концепція стратегічного антикризового управління;
- концепція антикризового управління в аспекті циклічності.

Крім того, цей автор розглядає й власні положення концепції антикризового управління (2011, с.77).

Ретельно проаналізовані концепції антикризового управління у роботі М.О. Кривоконя (2016, с.182-186). Зокрема, автор класифікує такі концепції залежно від впливу на початок кризового періоду, залежно від впливу на кінцевий результат, залежно від характеру поведінки протягом кризового періоду, залежно від об'єкта управлінських зусиль, а також залежно від залучення зовнішніх ресурсів та фахівців (2016, с.185). О.О. Шапуров (2013, с.35-40) розглядає концепцію антикризового управління як взаємодію і поєднання системи діагностики явних загроз та системи латентних процесів. Крім них науковець, зокрема, виокремлює систему механізмів стабілізації та розвитку, що включає стадію ризику втрат, стадію проблем та стадію кардинальних змін, а також етапи, принципи, групи цілей і методи антикризового управління.

У роботі П.М. Турдиматової (2009, с.87) зазначено, що методологія антикризового управління у широкому значенні виражається в його функціях, цілях, основному принципі, стратегії, етапах та властивостях. Концептуальна модель антикризового управління побудована і Є.О. Діденко (2015, с.56). У ній автор виокремлює основну мету та завдання антикризового управління, його об'єкт та предмет, його систему, механізм, його принципи, функції, підходи, методи та типи, а також його інструменти та інформаційні технології.

I.O. Піюренко (2012, с.173-178) звертає увагу на існування еволюційної та консервативної концепцій антикризового управління. Для кожної із них характерні різні ключові категорії, методи, цілі та механізми. Як приклад, в межах еволюційної концепції криза розглядається як «переломний момент у житті підприємства», а в межах консервативної – як «пряма небезпека для підприємства» (2012, с.176). Цей же автор зазначає, що «основні концепції антикризового управління об'єднують сутність всіх основних категорій: предмет, об'єкт, основна мета, основні цілі, принципи, функції, методи, визначають систему антикризового управління, а також відображають різноманітність поглядів дослідників» (2012, с.177).

Із позиції В.К. Данилко та О.І. Гриценко (2013, с.169) концепція антикризового управління повинна містити розроблення антикризової політики, планів управління кризовими ситуаціями, а також принципів антикризового управління. Беручи за основу системний підхід, К.В. Мокряк (2016, с.143) наголошує на важливості охоплення концепцією антикризового управління питань його процесу, мети, функцій, методології, механізму, об'єкта та суб'єкта антикризового управління, його можливостей, необхідності, а також його ефективності. Л.С. Козак та О.В. Федорук (2010, с.81-87) звертають увагу на антисипативну концепцію в системі антикризового менеджменту.

Таким чином, вищенаведене свідчить про існування широкого переліку різних концепцій антикризового управління. У цьому контексті слушно підсумовує А.Ю. Погребняк (2012, с.278), що «вибір конкретної моделі антикризового управління повинен базуватися на ґрунтовному аналізі передумов, причин кризових явищ на підприємстві, ідентифікації факторів (зовнішніх та внутрішніх), що мають вплив на їх розвиток, а також врахуванні особливостей конкретного суб'єкта господарської діяльності». Спільною характеристикою абсолютної більшості розглянутих концепцій антикризового управління є те, що вони стосуються такого управління загалом, а відтак, не є релевантними в частині використання ургентних інструментів антикризового



управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції. Тому, вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу запропонувати концептуальну модель формування і використання зазначених інструментів (рис. 1.2).

Розглядаючи окремі складові концептуальної моделі формування і використання ургентних інструментів антикризового управління, варто звернути увагу на вплив на ці процеси мега-, макро- та мезорівня. Так, у цьому контексті на мегарівні перш за все слід виділити тенденції європейської та євроатлантичної інтеграції, інтеграційні утворення та об'єднання, а також глобальні ринки. Як зазначено у джерелі (10 Trends), «в умовах історично низьких процентних ставок, глобального потепління, поширеної дефляції, стрімкого росту кількості населення тощо, наступні 10 років стануть «піковим десятиліттям», коли низка тенденцій досягне точки перегину». У цьому ж джерелі з посиланням на результати досліджень Bank of America Merrill Lynch Global Research виокремлено ключові десять мегатрендів, які визначатимуть стан та напрямки розвитку протягом наступного десятиліття. Це, зокрема, такі (10 Trends): пік глобалізації, рецесія, «кількісний провал», демографія, зміни клімату, роботи та автоматизація, сплітінтернет, моральний капіталізм, «розумне все» та космос. Врахування цього і розуміння відповідних тенденцій дає змогу керівникам та власникам бізнесу зорієнтуватися у величезній кількості проблем і можливостей найближчого майбутнього, у т.ч. й у частині формування та використання ургентних інструментів антикризового управління.

У джерелі (The Most Important) наголошено на тому, що «управління проектами, ділові комунікації, операційний менеджмент, фінансовий та управлінський облік, управління людськими ресурсами, інновації та творчість, культура й ефективне лідерство є найбільш важливими чинниками ефективного управління бізнесом на глобальному рівні».

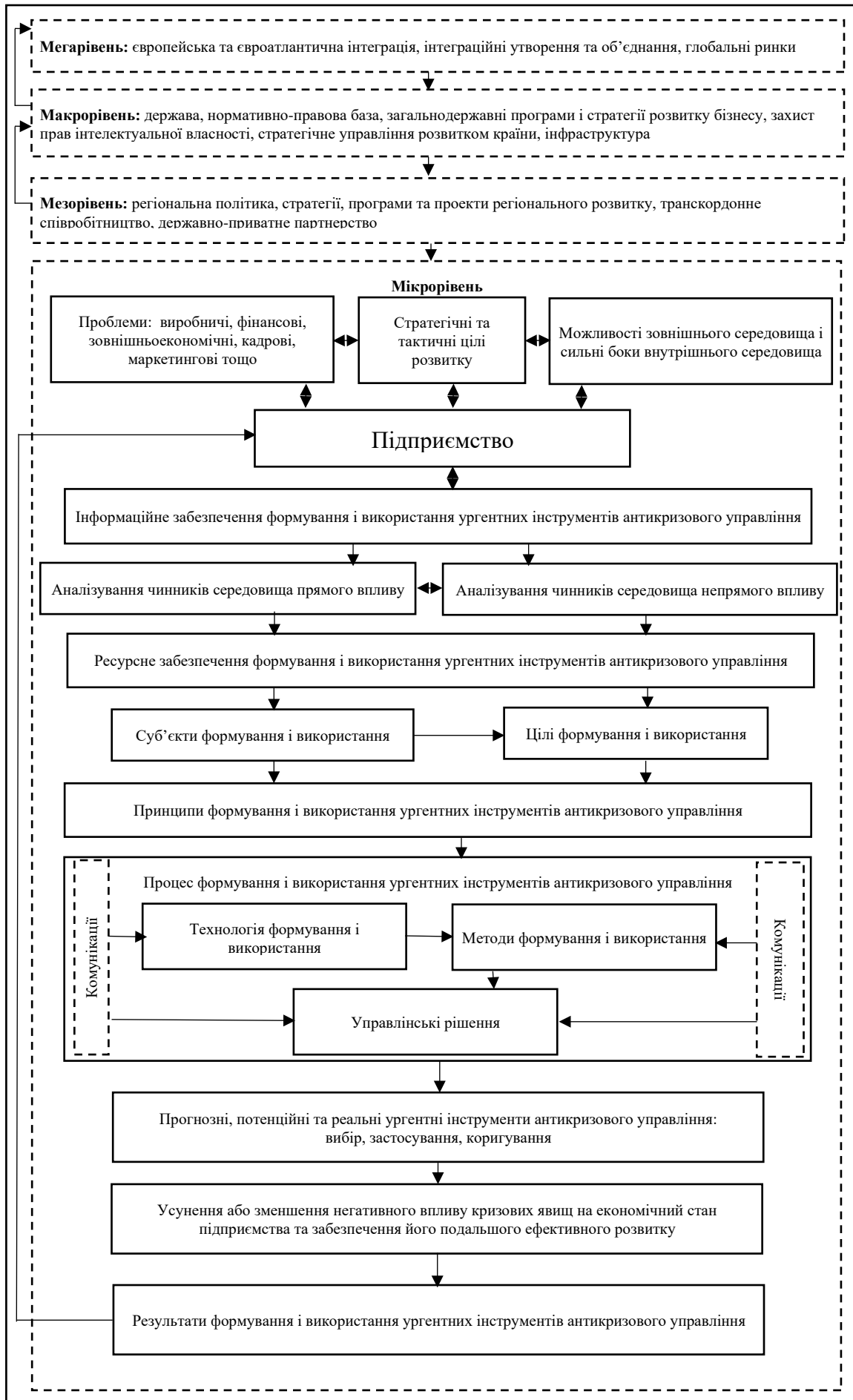


Рис. 1.2. Концептуальна модель формування і використання ургентних інструментів антикризового управління

Примітка: побудовано автором

Враховуючи наведену у цьому ж джерелі (The Most Important) інформацію, доречно виокремити ще низку важливих тенденцій мегарівня, які слід брати до уваги під час формування і використання ургентних інструментів антикризового управління, а саме:

- поява нових можливостей для розвитку бізнесу на міжнародному ринку;
- розуміння інновацій як необхідності бізнесу;
- актуалізація та пріоритетність «зелених» інновацій;
- застосування технології блокчейн;
- зростання масштабів гіг-економіки.

На макрорівні формування і використання ургентних інструментів антикризового управління найбільше перебуває під впливом таких чинників, як держава, нормативно-правова база, загальнодержавні програми і стратегії розвитку бізнесу, захист прав інтелектуальної власності, стратегічне управління розвитком країни, інфраструктура тощо. Так, як приклад, в Україні на цьому рівні для усілякої підтримки бізнесу реалізується низка ініціатив, зокрема (Портал для підприємців):

- грантовий конкурс для стартапів та соціальних підприємств Synergy for Change;
- програма кредитування з покриттям державними гарантіями на портфельній основі;
- програма підтримки східноукраїнських МСП у залученні інвестицій (програма TASP);
- консультації зі стратегії та маркетингу для малого і середнього бізнесу;
- бізнес-консультації щодо ведення та розвитку бізнесу;
- конкурс інвестиційних проєктів для учасників АТО (ООС) на відшкодування відсоткової ставки за кредитом;

- позики у національній валюті та інвестиційні дотації в рамках програми «Кредитна лінія ЄБРР-EU4Business – Етап II»;
- позики в межах ініціативи Міжнародної фінансової корпорації (IFC);
- позики у національній валюті в межах Програми «DCFTA Initiative East Guarantees Window»;
- програма фінансування в місцевій валюті мікро- і малих підприємств та фінансування малих і середніх підприємств з окремим фокусуванням на аграрному бізнесі;
- позики у національній валюті в межах програми «Механізм фінансування МСП – Етап II»;
- позики у національній валюті в межах програми «Вікно гарантій Ініціативи «East» в рамках Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ПВЗВТ)»;
- кредити на підтримку малих та середніх підприємств від ЄБРР у межах програми конкурентоспроможності МСП у Східному партнерстві;
- кредити на підтримку технологій відновлювальних джерел енергії та енергоефективності в межах програми «Green for Growth»;
- фінансова допомога для мікробізнесу та самозайнятих осіб;
- Biz Camp для малого та середнього бізнесу;
- ініціатива ЄБРР «Корисні ноу-хау під час кризи», призначена для малого бізнесу в умовах пандемії коронавірусу;
- програма надання фінансової допомоги для збереження існуючих робочих місць через підтримку функціонування бізнесу в умовах епідеміологічної ситуації, пов'язаної з розповсюдженням коронавірусу COVID-19 та введенням карантинних заходів;
- Ініціатива «VTrade Фрукти і Ягоди». Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» та Асоціація «Ягідництво України»;

- програма InnovFin – фінансування інноваційних проєктів (спільна ініціатива Європейського Інвестиційного Фонду та Європейського Союзу (ЄС));

- програма Європейського інвестиційного банку (ЄІБ): Initiative East в межах поглибленої та всеохопної зони вільної торгівлі тощо.

Мезорівень також має значний вплив на формування і використання ургентних інструментів антикризового управління і, відповідно, повинен враховуватись на рівні конкретного підприємства. До прикладу, лише у Львівській області існують такі регіональні ініціативи (Львівська обласна державна адміністрація):

- Регіональна програма сприяння розвитку інформаційного простору та громадянського суспільства у Львівській області на 2021-2025 роки;

- Програма відновлення, збереження національної пам'яті та протокольних заходів у Львівській області на 2021-2025 роки;

- Стратегія розвитку Львівщини на період до 2027 року;

- Стратегія розвитку гірських територій Львівської області на 2018-2022 роки тощо.

Підсумовуючи, слід зауважити, що розуміння і прогнозування тенденцій мега-, макро- та мезорівня є своєрідним ключем на шляху формування і використання дієвих ургентних інструментів антикризового управління підприємствами.

Будучи представником мікрорівня і перебуваючи під впливом мега-, макро- та мезорівня, підприємство, маючи стратегічні та тактичні цілі розвитку, а також сильні боки внутрішнього середовища, зустрічається із певними проблемами у своїй діяльності, які часто можуть мати критичний характер і зумовлювати необхідність застосування способів негайних (термінових) дій, що націлені на усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан цього суб'єкта господарювання та забезпечення його подальшого ефективного розвитку.

Формування і використання ургентних інструментів антикризового управління потребує відповідного інформаційного забезпечення. Враховуючи результати досліджень J.A.F. Stoner та Ch. Wankel (2011), слід зауважити, що в процесі ухвалення рішень за означеною проблематикою матиме місце така послідовність: (факти) можуть стати → Інформацією (проаналізованими даними), яка, своєю чергою, може стати → Управлінською інформацією (висновками, що спрямовані на дії), які можуть призвести до → Рішень та дій. Доречно наголосити, що важливим є не лише рух інформації, а й і її якість та вартість.

На підставі наявного інформаційного забезпечення відповідальні суб'єкти виявляють прогнозні, потенційні та реальні ургентні інструменти антикризового управління, здійснюють їхній вибір, застосування і коригування, а також ідентифікують їхній вплив на усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства та забезпечення його подальшого ефективного розвитку. Саме від такого інформаційного забезпечення залежить багато в чому дієвість рішень, що ухвалюються. При цьому, слід зауважити, що суб'єкт господарювання не лише отримує інформацію ззовні, а й сам продукує її.

Реалії сьогодення зумовлюють необхідність створення інформаційних систем управління, які сприяють кращій роботі з інформаційними потоками та забезпечують ефективніше перетворення інформації для цілей формування і використання ургентних інструментів антикризового управління.

Тимчасовий характер проектів формування і використання ургентних інструментів антикризового управління та їхня обмеженість в часі актуалізує необхідність належного ресурсного забезпечення, що, зокрема, включає:

- фінансову складову;
- організаційну складову;
- науково-методичну складову;
- кадрову складову;

– матеріально-технічну складову тощо.

Розглядаючи ресурсне забезпечення процесів формування і використання ургентних інструментів антикризового управління, доречно наголосити на тому, що такі процеси мають багато в чому вимір невизначеності. Відтак, з великою ймовірністю у ході виконання відповідних робіт будуть виявлятися все нові та нові обставини, як зумовлюватимуть необхідність залучення додаткових обсягів різних видів ресурсного забезпечення.

У процеси формування та використання ургентних інструментів антикризового управління за звичай залучається значна кількість суб'єктів. Це можуть бути як окремі посадові особи чи малі групи, так і цілі відділи на підприємствах. Досягнення встановлених цілей зумовлює необхідність виконання широкого спектру робіт, поділених на завдання. Причому, слід врахувати те, що це все відбувається, як правило, у просторі так званої невизначеності та ризику, а відтак попередньо набутий досвід суб'єктів, а також їхні вміння, знання і навички часто не є достатніми для забезпечення дієвості формування та використання зазначених ургентних інструментів.

Під час формування та використання ургентних інструментів антикризового управління роль кадрової складової є чи не найважливішою. При цьому, слід брати до уваги, що такі процеси тісно пов'язані зі знаннями, вміннями та навичками працівників, із побудовою сприятливих взаємовідносин між ними, із вчасним виявленням потенційних та існуючих конфліктів і їхнім вчасним розв'язанням.

Враховуючи відомі наукові напрацювання щодо концепцій побудови антикризових штабів (наприклад, Soliński та Tworzydło, 2007, с.136-137), можна виокремити чотири основних моделі формування та використання ургентних інструментів антикризового управління залежно від участі суб'єктів, зокрема:

- модель, за якої формування та використання ургентних інструментів антикризового управління здійснюється власними працівниками підприємства за співучасті незалежних експертів, консультантів тощо;
- модель, за якої формування та використання ургентних інструментів антикризового управління здійснюється особами із зовнішнього середовища за співучасті власних працівників підприємства;
- модель, за якої формування та використання ургентних інструментів антикризового управління здійснюється виключно особами із зовнішнього середовища;
- модель, за якої формування та використання ургентних інструментів антикризового управління здійснюється виключно власними працівниками підприємства.

Очевидним є те, що кожна із наведених моделей формування та використання ургентних інструментів антикризового управління залежно від участі суб'єктів має свої переваги і недоліки, відтак, розглядаючи таких суб'єктів, слід враховувати усі можливі чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на ці процеси. Загалом слід зауважити, що внутрішнє суб'єктне забезпечення вказаних процесів має істотні переваги над зовнішніми експертами й консультантами у частині того, що внутрішні працівники, як правило, краще від зовнішніх фахівців знають внутрішнє середовище компанії. З іншого боку, останні мають статус незалежних, що дає їм можливість легше обирати альтернативи, які не знаходять підтримки з боку керівної підсистеми організації. Крім того, зовнішні фахівці часто можуть мати більший досвід реалізації подібних ініціатив.

Із практичної точки зору робота суб'єктів формування та використання ургентних інструментів антикризового управління полягає:

- в аналізованні стратегічних та тактичних цілей розвитку суб'єкта господарювання;
- в ідентифікуванні можливостей зовнішнього середовища і сильних боків внутрішнього середовища;



- у виявленні проблем у діяльності підприємства, особливо тих, які мають критичний характер і призводять до негативного впливу на економічний стан суб'єкта господарювання та перешкоджають його подальшому ефективному розвитку;

- в ідентифікуванні прогностичних, потенційних та реальних ургентних інструментів антикризового управління;

- у впровадженні ухвалених ургентних інструментів антикризового управління тощо.

Враховуючи результати досліджень В. Rozwadowska (2002), доречно говорити про існування п'яти типів людей, які прямо чи опосередковано впливатимуть на суб'єктів формування і використання ургентних інструментів антикризового управління та на їхні рішення. Ними, зокрема, є такі:

1. «Ініціатори» кризових явищ. Сюди слід відносити особи чи групи осіб, дії чи бездіяльність яких спровокували кризові явища свідомо (наприклад, продаж конфіденційної інформації, саботаж, ігнорування своїх посадових обов'язків тощо) чи випадково (наприклад, неумисна помилка працівника). Автор зазначає, що «ініціатори» кризових явищ не обов'язково повинні належати до внутрішнього середовища підприємства. Водночас, згідно теорії і практики, більшість криз все ж пов'язані саме з особами та наслідками їхньої поведінки.

2. «Жертви» кризи. Мова йде про всіх суб'єктів, що внаслідок кризової ситуації зазнали будь-яких негативних наслідків.

3. «Рятівники». Це усі особи чи групи осіб, що усіяко запобігають кризі і допомагають стабілізувати ситуацію (наприклад, антикризові штаби, зовнішні експерти тощо).

4. «Бенефіціари» кризи. Сюди відносять будь-які особи чи організації, які внаслідок кризових явищ у діяльності підприємства мають з цього певну вигоду. До найбільш поширених «бенефіціарів» кризи автор відносить перш

за все конкурентів, які завдяки кризі інших мають змогу зміцнити свої ринкові позиції, збільшити частку ринку, розширити географічні межі збуту тощо.

5. «Спостерігачі». Особи чи групи осіб, які у ході кризових явищ не ангажуються у їхній перебіг чи в будь-які дії, пов'язані із їхнім усуненням чи зменшенням їхнього негативного впливу. Автор зазначає, що часто «спостерігачів» навіть не цікавить сам результат кризи чи ефекти спроб роботи з ними.

Розглядаючи зазначені типи людей, доцільно зазначити, що у процесі формування і використання ургентних інструментів антикризового управління суб'єкти цих процесів, належачи до категорії «рятівників», повинні аналізувати «ініціаторів» кризи і звертати увагу на «жертви» кризових явищ, і виявляти усіх «бенефіціарів», і не ігнорувати «спостерігачів». Не виключеними є й випадки, коли окремі такі суб'єкти займають позицію «спостерігачів».

Загалом доцільно зробити висновок, що вибір та використання конкретних ургентних інструментів антикризового управління значною мірою залежить від суб'єктного складу виконавців, а особливо – від керівника. Його вміння, знання та досвід є особливо важливими на шляху до досягнення встановлених цілей. Причому, мова йде не лише про фахову компетентність, а й про міжособистісні навички. Важливо наголосити на тому, що доволі часто робота з різними ургентними інструментами антикризового управління пов'язана зі сферою знань із різних галузей (технічні, управлінські, економічні, інноваційні аспекти тощо).

Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу виокремити ключові вимоги до суб'єктів формування та використання ургентних інструментів антикризового управління, зокрема:

- техніко-економічна компетентність;
- уміння співпрацювати з іншими членами колективу / робочої групи тощо;
- уміння налагодити взаємодію з вищим керівництвом;

- аналітичне та системне мислення;
- мотивованість на досягнення цілей;
- сприймання конструктивної критики;
- налагодження прямого та зворотного зв'язку;
- уміння виявляти ризики та здійснювати їхнє оптимізування;
- знання процесів та процедур тощо.

Цілі формування і використання ургентних інструментів антикризового управління повинні формуватися вже на ранніх етапах цих процесів. На підставі результатів аналізування проблеми виявляються негативні аспекти, що пов'язані із несприятливим впливом кризових явищ на економічний стан підприємства, які зазначені інструменти повинні або усунути, або зменшити їхній негативний вплив. У цьому контексті зручно і варто використовувати метод «дерева проблем», який, з одного боку, наочно і спрощено ілюструватиме негативну реальність суб'єкта господарювання, а з іншого – буде зручним інструментом розроблення «дерева цілей» у контексті подальшого формування і використання ургентних інструментів антикризового управління. Як відомо, «дерево цілей» – це «наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної мети на підцілі, завдання та окремі дії» (Аверкіна, 2013, с.44). Своєю чергою, «дерево проблем» слід трактувати як «підсумковий результат аналізування проблем, що дає змогу узагальнити існуючу негативну ситуацію у визначеній сфері / секторі / підсекторі / напрямку тощо».

Незалежно від сутнісного наповнення, цілі формування і використання ургентних інструментів антикризового управління повинні відповідати критеріям SMART, тобто бути (Башинська, 2019; Васильєва та Васильєва, 2018; Doran, 1981; Meyer, 2003):

- Specific (конкретними) – цілі формування і використання ургентних інструментів антикризового управління повинні бути зрозумілими усім, однозначними і такими, які не мають подвійного (а часто і навіть суперечливого) трактування;

– Measurable (вимірюваними) – цілі формування і використання ургентних інструментів антикризового управління повинні бути так сформульованими, щоб можна було кількісно описати рівень їхнього досягнення або щонайменше уможливити однозначну вимірваність їхньої реалізації;

– Achievable (досяжними) – занадто амбітні цілі формування і використання ургентних інструментів антикризового управління «підривають» віру в їхнє досягнення, а, отже, часто і мотивацію у цьому напрямку;

– Relevant (релевантними) – цілі формування і використання ургентних інструментів антикризового управління повинні бути кроком вперед; крім того, вони повинні мати вартість для того, хто їх реалізовуватиме на практиці;

– Time-bound (визначеними у часі) – цілі формування і використання ургентних інструментів антикризового управління повинні бути чітко окреслені в часі, коли їх слід буде реалізувати.

Ургентні інструменти антикризового управління формуються і використовуються протягом визначеного періоду, і ці процеси завершуються тоді, коли досягнуті встановлені щодо них цілі. Завдяки цьому оті процеси формування і використання зазначених інструментів мають тимчасовий характер. На цей період утворюється, як правило, робоча група чи інше організаційне утворення в межах підприємства, яких завданням якраз і є забезпечити вчасність формування і застосування способів негайних (термінових) дій, що націлені на усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан суб'єкта господарювання та забезпечення його подальшого ефективного розвитку.

Формування і використання ургентних інструментів антикризового управління пов'язано із явищами унікальності та неповторності. І це стосується як результатів цих процесів, так і способу їхньої реалізації. Наприклад, як свідчить вивчення теорії і практики, неможливо отримати два

ідентичних результати зазначених процесів, а також реалізувати їх абсолютно ідентично. Завжди матиме місце низка відмінностей одних отриманих ургентних інструментів антикризового управління від інших. Такі відмінності можуть, зокрема, стосуватись технічних, організаційних, процесуальних, адміністративних та інших аспектів. Та й взагалі будь-яка шаблонність під час формування і використання ургентних інструментів антикризового управління може мати різні негативні наслідки.

Невід'ємною складовою концептуальної моделі формування і використання ургентних інструментів антикризового управління повинні бути принципи такого формування і застосування. Причому, базою для їхнього виокремлення мають першочергово бути принципи антикризового управління загалом. Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, ця проблематика доволі повно описана у науковій літературі. Як приклад, О.О. Шапуров (2013, с.38) серед таких принципів виділяє принципи системності, оптимальності визначення, послідовності реагування, ефективності застосування, а також діагностики й моніторингу систем антикризового управління. І.Ю. Єпіфанова і Н.О. Оранська (2016, с.265-269) виокремлюють загальні та індивідуальні принципи антикризового управління. Причому останні вони пропонують розглядати в межах антикризового процесу, антикризових рішень й антикризового менеджменту. У роботі В.М. Маховки (2013, с.102-105) до переліку загальних принципів антикризового управління віднесено принципи цілеспрямованості, вдосконалення процесів та методів управління, плановості, єдності цілей, комплексності, ефективності, стимулювання, наукової обґрунтованості, ієрархічності, економічності та динамічної рівноваги. Своєю чергою, цей же автор серед специфічних таких принципів виділяє принципи стратегічності, локації кризи, маневреності та гнучкості, оптимального співвідношення централізації й децентралізації, програмування дій, відповідності антикризових програм, здійснення політики адекватних дій, адекватності

реагування, моніторингу дій, реалізації можливостей, антикризової мотивації та попереджуваності.

Із позиції О.Й. Шевцової (2013) слід розрізняти такі принципи антикризового фінансового управління, як принцип управління першими синдромами, принцип превентивної дії, принцип терміновості реагування, принцип введення інновацій у діяльність підприємства, принцип адаптивності управління, принцип оптимальності зовнішньої санації, принцип ефективності, принцип адекватності реагування, принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів, принцип альтернативності дій та принцип комплексності рішень, що ухвалюються. О.Ю. Афанасьєва (2011, с.138-144) до переліку принципів антикризового управління відносить: постійну готовність до реагування, превентивність, об'єктивність, бюджетування і планування діяльності, терміновість реагування, адекватність, системність, пріоритетність використання власних ресурсів, адаптивність менеджменту, послідовність реагування, ефективність, законність, науковість, професіоналізм, оптимальність процедури санації, ситуаційний підхід, контроль та орієнтацію та довгостроковий результат і досягнення цілей. У роботі О.М. Тридіда та В.Я. Вовка (2009, с.98-106) серед таких принципів виокремлено принципи комплексності, оперативності, ефективності, гнучкості, адаптивності й реалістичності.

Принципи антикризового управління згадуються й у роботі А.Р. Журавської (2013, с.227-235). До загальних таких принципів автор відносить дотримання обраної цілі, плановість, єдність цілей, відповідальність, ієрархічність, оптимальність, законність, ефективність, об'єктивність та контроль. Натомість, специфічні принципи антикризового управління включають: стратегічність, мотивацію, систематичність дій, превентивність, своєчасність, довершеність, маневреність, адресну спрямованість, адекватність, можливість вибору та узгодженість.

За результатами вищенаведеного, з урахуванням переваг і недоліків зазначених підходів до виокремлення принципів антикризового управління, а

також враховуючи особливості ургентних інструментів такого управління, доречно виокремити принципи формування і використання цих інструментів, здійснюючи їхній поділ на загальні та специфічні принципи. До переліку загальних принципів формування і використання ургентних інструментів антикризового управління слід відносити такі:

1. Принцип цілеспрямованості. Ургентні інструменти антикризового управління повинні формуватися і застосовуватись не спонтанно чи хаотично, а для досягнення конкретних цілей. Це означає, що залучені у цей процес суб'єкти повинні ставити цілі, доводити їх до працівників, спрямовуючи тим самим їхні зусилля у відповідному цілеспрямованому напрямку.

2. Принцип науковості. Процеси формування і використання ургентних інструментів антикризового управління повинні здійснюватися на науково обґрунтованих положеннях, що враховують останні досягнення науки і техніки у цьому напрямку. Мова йде про необхідність оперування об'єктивними науковими фактами, основоположними теоріями та концепціями, законами, перевіреними гіпотезами тощо.

3. Принцип достовірності. Будь-які завдання, які розв'язуються під час формування і використання ургентних інструментів антикризового управління, повинні базуватись на основі достовірних даних (інформації, прогнозних розрахунків, цифр тощо).

4. Принцип системності. Формування і використання ургентних інструментів антикризового управління має здійснюватися із розумінням того, що усі елементи та процеси цього становлять єдиний механізм і є взаємопов'язані між собою.

5. Принцип об'єктивності. Мова йде про адекватність і безпристрасність розуміння взаємозв'язку між суб'єктами та об'єктами під час формування і використання ургентних інструментів антикризового управління. Дотримання цього принципу акцентує увагу на необхідності мінімізування суб'єктивізму в судженнях, твердженнях та діях.

6. Принцип часової погодженості. Усі дії під час формування і використання ургентних інструментів антикризового управління повинні враховувати часові обмеження. В іншому випадку розроблені та впроваджені інструменти не матимуть характеру актуальності, а ухвалені щодо них рішення будуть застарілими.

7. Принцип достатності інформаційного забезпечення. Формування і використання ургентних інструментів антикризового управління повинно відбуватись на дієвій інформаційній базі. Будь-яка інформація при цьому повинна бути об'єктивною, несуперечливою, релевантною, достовірною, повною тощо.

8. Принцип зрозумілості. Процеси формування і використання ургентних інструментів антикризового управління повинні бути такими, які є зрозумілими для усіх груп стейкхолдерів. Насамперед, така зрозумілість має бути характерною для суб'єктів, що залучені до цього. Ознаками зрозумілості мають бути наповнені й управлінські рішення.

9. Принцип компетентності. Формування і використання ургентних інструментів антикризового управління повинно здійснюватися суб'єктами, котрі мають необхідний рівень компетентності. Доречно наголосити і на тому, що межі такої компетентності мають індивідуальний характер та повинні визначатись в кожному окремому випадку.

10. Принцип відповідальності. Кожен суб'єкт процесів формування і використання ургентних інструментів антикризового управління повинен виконувати свою роботу відповідально, у т.ч. беручи відповідальність за ухвалення управлінських рішень. Причому, мова йде не лише про так звану юридичну відповідальність (узаконену), а й про відповідальність неформального характеру.

11. Принцип завершеності. Будь-які завдання, які виконуються в межах процесів формування і використання ургентних інструментів антикризового управління, повинні мати конкретний результат, тобто бути завершеними, а не виконуватись заради самого виконання. Це означає і те, що зазначені



інструменти мають бути максимально такими, які розв'язують проблеми усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан суб'єкта господарювання та забезпечення його подальшого ефективного розвитку.

12. Принцип уніфікованості. Процеси та завдання під час формування і використання ургентних інструментів антикризового управління повинні здійснюватися за уніфікованими процедурами з використанням єдиної методологічної бази.

13. Принцип економічності. Рівень витрат ресурсів на формування ургентних інструментів антикризового управління та економічний ефект від використання таких інструментів повинні бути співставними й економічно обґрунтованими.

14. Принцип мотивованості. Суб'єкти формування і використання ургентних інструментів антикризового управління повинні бути достатньо мотивованими, щоб працювати на результат. Із цією метою слід використовувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

15. Принцип безперервності. Формування і використання ургентних інструментів антикризового управління повинно відбуватися на постійній основі, адже кризові явища у діяльності суб'єкта господарювання мають перманентний характер.

16. Принцип контрольованості. Усі завдання та етапи процесів формування і використання ургентних інструментів антикризового управління повинні піддаватися попередньому, поточному та завершальному контролю, що підвищуватиме рівень ефективності та дієвості отриманих результатів.

До специфічних принципів формування і використання ургентних інструментів антикризового управління варто відносити такі:

1. Принцип перманентної готовності реагувати на кризові явища. Він означає, що суб'єкти господарювання у будь-який момент повинні бути готовими формувати й використовувати ургентні інструменти антикризового

управління, щоб розв'язати проблеми усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства та забезпечення його подальшого ефективного розвитку.

2. Принцип балансування інтересів різних груп стейкхолдерів. З практичної точки зору процеси формування і використання ургентних інструментів антикризового управління стосуються різних груп стейкхолдерів, які так чи інакше впливають на залучених до цих процесів суб'єктів. Крім того, інтереси стейкхолдерів часто також мають динамічний характер, еволюціонуючи з їхніми очікуваннями. Ігнорування таких інтересів з боку робочої групи може призвести до подальших незворотних наслідків негативного характеру. Крім того, слід враховувати і те, що інтереси різних груп стейкхолдерів часто не співпадають, що ще більше актуалізує необхідність балансування таких інтересів.

3. Принцип кореляції процесів формування і використання ургентних інструментів антикризового управління з управлінськими процесами суб'єкта господарювання загалом. Оскільки й ургентні інструменти антикризового управління, й антикризове управління загалом пов'язані із середовищем суб'єкта господарювання, з його організаційною структурою управління, із різними його підсистемами тощо, це все повинно корелюватись між собою. Цілком зрозуміло і те, що масштаби процесів формування і використання ургентних інструментів антикризового управління певним чином будуть пов'язаними і з масштабами діяльності компанії та іншими її характеристиками (наприклад, географія збуту, ширина асортименту тощо).

4. Принцип ідентифікування перших симптомів. Важливою передумовою формування і використання ургентних інструментів антикризового управління є вчасне ідентифікування перших симптомів, що свідчатимуть про ймовірний негативний вплив кризових явищ на економічний стан підприємства та забезпечення його подальшого ефективного розвитку. Якнайшвидше ідентифікувавши такі симптоми, можна оперативно застосовувати інструментарій ургентного антикризового управління.

5. Принцип перспективності дії. Розроблення і використання ургентних інструментів антикризового управління повинно давати змогу суб'єкту господарювання не лише усунути або зменшити негативний вплив кризових явищ, а й забезпечення його подальший ефективний розвиток. Таким чином, такі інструменти – це також і можливість вийти на новий рівень розвитку.

Як загальні, так і специфічні принципи формування та використання ургентних інструментів антикризового управління мають практичний характер і повинні братись до уваги залежно від конкретних умов.

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. Причому, під поняттям технології у цьому випадку слід розуміти «безперервне протікання функцій» (Кузьмін та Мельник, 2007), зокрема:

- планування ургентних інструментів антикризового управління;
- організування робіт з формування і використання ургентних інструментів антикризового управління;
- мотивування персоналу, залученого у сферу формування і використання ургентних інструментів антикризового управління;
- контролювання робіт з формування і використання ургентних інструментів антикризового управління;
- регулювання відхилень з формування і використання ургентних інструментів антикризового управління.

Враховуючи положення загальної теорії менеджменту, слід констатувати те, що в результаті реалізації технології формування і використання ургентних інструментів антикризового управління утворюються різні види методів, які у формалізованому вигляді через управлінські рішення доводяться безпосередньо до виконавців. Як наслідок,

виникають прогностні, потенційні та у підсумку реальні ургентні інструменти антикризового управління, які пов'язані на тому чи іншому етапі з необхідністю їхнього вибору, застосування чи коригування. Зазначені інструменти якраз і спрямовуються на усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства та забезпечення його подальшого ефективного розвитку.

Знання, розуміння та дотримання зазначених ключових аспектів формування і використання ургентних інструментів антикризового управління є своєрідною гарантією забезпечення ефективності цих процесів та досягнення встановлених цілей.

## Висновки за розділом 1

1. Розглянуто понятійно-категорій апарат за проблемою ургентних інструментів антикризового управління в умовах євроатлантичної інтеграції. Встановлено, що поняття «криза» у літературі має широке змістовне охоплення і розглядається в межах різних напрямків дослідження, починаючи від економіки та завершуючи, зокрема, біологією чи політологією. Криза найчастіше загрожує нормальному функціонуванню підприємства, а також негативно впливає на його конкурентоспроможність та ефективність. Виявлено, що 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. Саме воно спрямоване на попередження появи кризи або (якщо це неможливо) – на оптимальне управління нею, що дасть змогу, зокрема, спрямувати її в потрібне русло чи мінімізувати її негативні наслідки.

2. Підприємства, що перебувають у кризі чи в передкризовому стані, вимушені застосовувати негайні (термінові) дії, які націлені на усунення або

зменшення негативного впливу кризових явищ на їхній економічний стан. Найчастіше форма такого реагування – ухвалення адекватних управлінських рішень т. зв. ургентного характеру. Тим самим, антикризове управління підприємствами сьогодні набуває нового виміру – ургентного. У контексті цього розглянуто проблему трактування понять «ургетність» та «ургентний» з позиції теорії і практики, що є одним з ключових завдань на шляху до ідентифікування та класифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. Зроблено висновок про відсутність дискусійності у такому трактуванні, адже у всіх джерелах прикметник «ургентний» розглядається здебільшого у площині заклику до негайних дій чи того, що потребує негайної уваги.

3. Для уточнення змісту поняття «ургентні інструменти антикризового управління» розглянуто і зміст поняття «антикризове управління». Виявлено, що, попри свою поширеність, все ж у трактуванні змісту поняття антикризового управління немає однозначності. Його розглядають і як вид управління, і як один із інструментів стратегічного менеджменту, як процес, як комплекс антикризових превентивних та реактивних заходів, як управління в умовах кризи, що настала, як діяльність антикризових менеджерів, як управлінська функція, як складова системи корпоративного управління, як система управлінських заходів і рішень, як дії та методологія тощо.

4. За результатами виконаних досліджень ургентні інструменти антикризового управління запропоновано трактувати як способи негайних (термінових) дій, які націлені на усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства та забезпечення його подальшого ефективного розвитку. Виокремлено низку характерних ознак зазначених інструментів, а саме: їхнє формування та використання 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; основи застосування ургентних інструментів антикризового управління 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; 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; 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; 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 стосується не лише теперішніх чи минулих кризових явищ, а й майбутніх подій негативного характеру, які завдають шкоди подальшому ефективного 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 багато в чому 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.

5. Розглянуто проблему класифікації та особливостей використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції. За результатами виконаних досліджень сформовано класифікацію таких інструментів за низкою існуючих (джерело походження, місце в системі управління, витратність, масштаб змін, які передбачаються щодо об'єкта, орієнтація, види діяльності, на які спрямовані інструменти, умови формування і застосування, ключові завдання, що розв'язуються, охоплення, суб'єктний склад виконавців) та нових (зміст,

рівень новизни для бізнес-середовища, рівень індивідуалізації для підприємства, рівень формалізування, джерело необхідності формування, спосіб фінансування) ознак.

6. Побудовано концептуальну модель формування і використання ургентних інструментів антикризового управління, ключовими елементами якої є стратегічні та тактичні цілі розвитку підприємства; можливості зовнішнього і сильні боки внутрішнього середовища; проблеми у діяльності суб'єкта господарювання; інформаційне забезпечення; чинники середовища прямого та непрямого впливу; ресурсне забезпечення; суб'єкти, цілі, принципи та процес формування і використання; прогностні, потенційні та реальні ургентні інструменти антикризового управління; комунікації тощо. Встановлено, що розуміння і прогнозування тенденцій мега-, макро- та мезорівня є своєрідним ключем на шляху формування і використання дієвих ургентних інструментів антикризового управління.

7. Одержані результати дослідження, що наведені у розділі 1, опубліковано у працях (Юринець, 2021a; Юринець, 2021d; Юринець, 2021e; Юринець, Приведа та Дорош, 2018; Юринець та Мельник, 2017; Юринець, Кузьмін та Мельник, 2017; Юринець, 2016; Юринець, 2015; Юринець та Марущак, 2012; Юринець та Дубодєлова, 2011; Юринець та Марущак, 2010; Юринець та Леськів, 2010; Юринець та Марущак, 2009a; Юринець та Марущак, 2009b; Юринець, 2008a; Jurynec, 2017).



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ УРГЕНТНИХ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

#### 2.1. Методичні положення з аналізування та оцінювання використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами

Як відомо з теорії і практики, діяльність щодо усебічного дослідження інструментів управління, а також їхнього наукового пізнання у процесі пошуку шляхів підвищення ефективності антикризового менеджменту підприємства реалізується на основі виявлення взаємозв'язків і взаємозалежності явищ, процесів та дій, ідентифікації й оцінювання ключових факторів впливу на об'єкти тощо. Це належить до переліку важливих завдань, що повинні бути виконаними під час аналізування. Серед іншого при такому аналізуванні слід забезпечити вивчення інструментів антикризового управління для виявлення резервів підвищення їхньої результативності.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що реалізація процесів аналізування ургентних інструментів антикризового управління підприємствами передбачає з'ясування їхніх характерних рис за конкретних умов. Відтак, це потребує використання сукупності прийомів із відокремлення їх від інших засобів, які застосовуються з метою діагностики кризових явищ, їх попередження, локалізації, нейтралізації, подолання негативних наслідків їхнього настання, запобігання банкрутства підприємства тощо. Це відображено у структурно-логічній моделі аналізування й оцінювання використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами (рис. 2.1).

Охарактеризуємо основні складові структурно-логічної моделі аналізування та оцінювання використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами.



Рис. 2.1. Структурно-логічна модель аналізування та оцінювання використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами

Примітка: розроблено автором

1. Визначення мети та завдань, що необхідні для забезпечення цілеспрямованої діяльності із аналізування використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. У цьому контексті слід зауважити, що результативність процесів аналізування залежить від чітко сформованих та реалістичних цілей, а також від їх перенесення на операційний

рівень шляхом формування завдань. Ці завдання повинні бути розв'язані на початковому етапі структурно-логічної моделі.

2. Інформаційне забезпечення процесів аналізування передбачає формування вимог до інформації щодо ургентних інструментів антикризового управління, яка повинна бути використана у процесі аналізування, а також збір інформації, її оцінювання, оброблення тощо. Цей етап варто посилити шляхом використання інформаційних технологій.

3. Систематизація факторів, які визначають ургентність інструментів антикризового управління, необхідна для визначення критеріїв їхнього оцінювання. Як відомо, фактор – це причина будь-якого явища, яка впливає на його властивості та результати застосування. Саме тому від дієвості цього етапу (від виявлених критеріїв ургентних інструментів антикризового управління) залежить методичне забезпечення моделювання.

4. Ідентифікація ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, як етап структурно-логічної моделі, пов'язаний із методичним забезпеченням їхнього аналізування. Нами з метою їх ідентифікації рекомендовано застосовувати імітаційне моделювання або здійснювати порівняльне аналізування на базі оціночних індикаторів (Костіна та Майборода, 2012; Лігоненко, 2001).

Виявлення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами на основі порівняльного аналізування на базі оціночних індикаторів передбачає їх оцінювання за такими критеріями: час впровадження, ризиковість, рівень конкурентоспроможності, рентабельність підприємства (Guselbaeva та Pashkova, 2015). Вибір цих критеріїв обумовлений тим, що вони поширені у практиці антикризового управління підприємствами при оцінюванні об'єктів власності та бізнесу загалом. Незважаючи на це, для кожного із критеріїв рекомендується система показників, які у сукупності дають змогу досягти мети цього етапу – виявлення серед множини інструментів антикризового управління, які використовуються, тих, що належать до переліку ургентних (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Комплекс індикаторів, призначених для ідентифікування ургентних інструментів антикризового управління підприємствами

№ з/п	Напрями оцінювання	Сутність	Індикатори
1	Час впровадження	Ургентні інструменти – це способи негайних (термінових) дій, відтак, фактор часу відіграє вирішальну роль під час їхнього застосування	Час виконання операцій із реалізації ургентного інструменту антикризового управління
			Рівень часу на виконання операцій із реалізації ургентного інструменту антикризового управління
			Час виконання однієї операції із реалізації ургентного інструменту антикризового управління
			Час виконання операцій із реалізації ургентного інструменту антикризового управління одним працівником
2	Ризиковість	Під час використання ургентних інструментів існує імовірність втрат, що зростає із підвищенням ризику діяльності підприємства, який слід оцінити	Коефіцієнт можливої втрати прибутковості
			Критерій Z-Альтмана
			Показник фінансової стійкості підприємства
3	Рівень конкурентоспроможності	Конкурентоспроможність, як здатність підприємства задовольняти потреби споживачів краще за конкурентів, дає йому змогу бути менш вразливим до кризових явищ; завдяки цьому компанія може не потребувати ургентних методів їх нейтралізації (зменшення впливу)	Індекс конкурентоспроможності продукції
			Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства
			Багатофакторна модель конкурентоспроможності
4	Рентабельність підприємства	Характеризує прибутковість підприємства як один із чинників, що дає йому змогу реалізувати ургентні інструменти антикризового управління за рахунок наявності достатніх фінансових ресурсів	Чистий прибуток у розрахунку на 1 грн. витрат на реалізацію ургентного інструменту антикризового управління
			Рентабельність продукції
			Рівень витрат на реалізацію ургентного інструменту антикризового управління

Примітка: складено на основі (Агібалов, Запорожцева та Гончаров, 2015; Дубініна, 2016; Жигирь, 2020; Кайль, 2008; Ткаченко та Єлець, 2010; Чалдаєва, 2008)

Для розрахунку показників, призначених для ідентифікування ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, слід використати формули, узагальнені в табл. 2.2-2.5.

Таблиця 2.2

Розрахунок індикаторів, які характеризують час впровадження ургентних інструментів антикризового управління підприємствами

№ з/п	Індикатори	Формули	Економічно допустимі значення
1	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	До 30 днів
2	Час виконання однієї операції із реалізації інструменту антикризового управління ( $T_{vooriau}$ ), дні. Врахує підготовчо-заклучний ( $T_{pz}$ ), основний ( $T_{osn}$ ) та допоміжний ( $T_{dop}$ ) час виконання операції	$T_{vooriau} = T_{pz} + T_{osn} + T_{dop}$	До 30 днів
3	Рівень часу на виконання операцій із реалізації інструменту антикризового управління ( $R_{tvo}$ ), частк. од. Характеризує відношення фактичного часу на виконання операцій із реалізації такого інструменту ( $T_{voiau_f}$ ) до планового ( $T_{voiau_p}$ )	$R_{tvo} = \frac{T_{voiau_f}}{T_{voiau_p}}$	Менше 1
4	Час виконання операцій із реалізації інструменту антикризового управління одним працівником ( $T_{voiauop}$ ), дні. Характеризує відношення часу виконання операцій із реалізації інструменту антикризового управління до чисельності працівників ( $Q_p$ )	$T_{voiauop} = \frac{T_{voiau}}{Q_p}$	До 30 днів

Примітка: складено за (Дубініна, 2016; Кайль, 2008; Файнгольд, 2001)

Як уже зазначалось, ургентні інструменти характеризують термінові дії підприємства із подолання негативних наслідків кризових явищ або зниження рівня їхнього впливу. Таким чином, під час ідентифікування цих інструментів слід враховувати фактор часу. Згідно рекомендованих показників, що

характеризують час впровадження (табл. 2.2), слід першочергово вважати ургентними ті інструменти антикризового управління (операції із реалізації інструментів антикризового управління), які можна, за інших рівних умов, реалізувати протягом 30 днів. При цьому, варто також спостерігати за динамікою витрат часу на виконання операцій із реалізації інструменту антикризового управління, рівень якого не повинен зростати.

Ризиковість впровадження ургентних інструментів антикризового управління може бути оцінена за допомогою коефіцієнту втрати прибутковості, допустиме значення якого становить до 0,2. При перевищенні цього значення застосування інструменту, за інших рівних умов, є недоцільним. Водночас значення критерію Z-Альтмана та показника фінансової стійкості суб'єкта господарювання вказує на міру негативного впливу кризових явищ на підприємство (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Розрахунок індикаторів, які характеризують ризиковість впровадження ургентних інструментів антикризового управління

№ з/п	Індикатори	Формули	Економічно допустимі значення
1	Коефіцієнт можливої втрати прибутковості ( $K_{mvp}$ ). Це відношення величини можливої втрати, пов'язаної з реалізацією інструменту антикризового управління ( $V_{pyi}$ ), до очікуваного прибутку ( $O_p$ )	$K_{mvp} = \frac{V_{pyi}}{O_p}$	До 0,2
2	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	$Z = 6,56T_1 + 3,26T_2 + 6,72T_3 + 1,005T_4$	Понад 2,6
3	Показник фінансової стійкості підприємства ( $P_{fs}$ ). Характеризує співвідношення різних джерел фінансування діяльності (власного ( $V_k$ ) і позикового ( $P_k$ ) капіталу)	$P_{fs} = \frac{V_k}{P_k}$	0,5

Примітка: складено за (Агібалов, Запорожцева та Гончаров, 2015; Дубініна, 2016; Жигирь, 2020; Кайль, 2008)

Кожен із наведених у табл. 2.3 показників має допустимі нормативні межі значень, недотримання яких вказує на необхідність термінового впровадження інструментів антикризового управління, що передбачає використання ургентних засобів. Водночас, у згаданих умовах деякі із інструментів антикризового управління (за винятком тих, які не можливо реалізувати у 30-денний термін) можна застосувати терміново при наявності достатнього обсягу фінансових та людських ресурсів (наприклад, здійснити диверсифікацію бізнес-процесів, аутсорсинг, організувати систему ризик-менеджменту, впровадити коучинг тощо).

До показників, які характеризують конкурентоспроможність підприємства, слід відносити індекс конкурентоспроможності продукції, який надалі береться до уваги під час оцінювання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та у багатофакторній моделі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Розрахунок індикаторів, які характеризують конкурентоспроможність підприємства в умовах впровадження ургентних інструментів антикризового управління

№ з/п	Індикатори	Формули	Економічно допустимі значення
1	Індекс конкурентоспроможності продукції ( $I_k$ ). Визначається за технічними (оцінка якості, $I_{tp}$ ) й економічними (оцінка вартості, $I_{ep}$ ) параметрами	$I_k = \frac{I_{tp}}{I_{ep}}$	Більше 1
2	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 ( $b_j$ )	$K_{ps} = \sum_{i=1}^n I_{kij} \cdot a_i \cdot b_j$	1
3	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

Примітка: складено за (Адамик та Вербицька, 2008; Белкін, Белкіна та Владикіна, 2015; Орловська, 2012; Guselbaeva та Pachkova, 2015)

Вищий рівень конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом робить його більш стійким до негативного впливу кризових явищ, чим знижує потребу у впровадженні ургентних інструментів антикризового управління.

Витрати на реалізацію інструментів антикризового управління підприємствами не є основним критерієм, який визначає їх приналежність до ургентних. Проте під час такої реалізації слід дотримуватись принципу економічної ефективності, тобто витрати на їх впровадження не повинні перевищувати результати. Це враховано при розрахунку чистого прибутку у розрахунку на 1 грн. витрат на реалізацію інструменту антикризового управління та при дослідженні динаміки витрат на таку реалізацію (табл. 2.5), які не повинні щорічно зростати. Від рентабельності підприємства залежить його забезпечення достатнім обсягом фінансових ресурсів, що сприяє швидшому впровадженню інструментів антикризового управління та враховано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахунок індикаторів, які характеризують прибутковість підприємства в умовах впровадження ургентних інструментів антикризового управління

№ з/п	Індикатори	Формули	Економічно допустимі значення
1	Рентабельність продукції ( $R_p$ ). Вказує на прибуток ( $C_p$ ), отриманий на кожен грн., вкладену у виробництво продукції (собівартість продукції, $Sv_p$ )	$R_p = \frac{C_p}{Sv_p}$	Більше 0
2	Чистий прибуток у розрахунку на 1 грн. витрат ( $C_{phv}$ ) на реалізацію інструменту антикризового управління ( $V_{pia_u}$ )	$C_{phv} = \frac{C_p}{V_{pia_u}}$	Більше 0
3	Рівень витрат на реалізацію інструменту антикризового управління ( $R_{vria_u}$ ). Характеризує динаміку витрат з реалізації інструменту антикризового управління у поточному ( $V_{vria_u_1}$ ) та базовому ( $V_{vria_u_0}$ ) періодах	$R_{vria_u} = \frac{V_{vria_u_1}}{V_{vria_u_0}}$	Менше 1

Примітка: складено за (Агібалов, Запорожцева та Гончаров, 2015; Дубініна, 2016; Жигирь, 2020; Кайль, 2008; Мелень та Кириєнко, 2016; Рудь, 2009)



Від рентабельності підприємства залежить його забезпечення достатнім обсягом фінансових ресурсів, що сприяє швидшому впровадженню інструментів антикризового управління. Це враховано у табл. 2.5.

Із метою формування обґрунтованих рішень щодо ідентифікації інструментів антикризового управління слід забезпечити агрегацію отриманих показників за результатами аналізування їхньої відповідності встановленим критеріальним значенням. Крім того, необхідно сформувати шкалу значень, на підставі яких варто формувати висновки.

Для дотримання поставлених умов щодо забезпечення агрегації та використання шкали значень агрегованого показника слід перш за все застосувати булеві змінні (набувають лише двох значень: 1; 0) як ознаки дотримання нормативів показників, що представлені в табл. 2.2-2.5. У випадку відповідності показників, призначених для ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами рекомендованим нормативним (економічно допустимим) значенням (табл. 2.2-2.5), слід надати їм значення булевої змінної на рівні «1». У випадку невідповідності – «0». Таким чином, кожен із рекомендованих показників за результатами розрахунку отримає відповідне значення булевої змінної ( $B_{z_i}$ ).

Інтегральний рівень значень показників, призначених для ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами ( $I_{rpu}$ ), може бути визначений за формулою:

$$I_{rpu} = \frac{\sum_{i=1}^N B_{z_i}}{N} \cdot 100\%, \quad (2.1)$$

де  $B_{z_i}$  – значення булевої змінної, що виражає дотримання нормативів для індикаторів;

$N$  – сумарна кількість показників, призначених для ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, що рівна 13 (табл. 2.2-2.5).

У результаті обрахунку інтегральний рівень значень показників, призначених для ідентифікування ургентних інструментів антикризового

управління, набуває максимального значення, що рівне 13. З метою визначення межі для ургентних інструментів експертним методом встановлено, що достатнім є досягнення рівня інтегральних значень показників на 65%. Це виражено у рівності:

$$\begin{cases} I_{rpu_i} > 65\%, & i - \text{ий інструмент} \in S_{urg} \\ I_{rpu_i} < 65\%, & i - \text{ий інструмент} \notin S_{urg} \end{cases} \quad (2.2)$$

де  $S_{urg}$  – множина ургентних інструментів антикризового управління.

Ідентифікація ургентних інструментів антикризового управління підприємствами потребує системного дослідження та можлива шляхом проведення імітаційного моделювання. Як відомо, воно спрямоване на відтворення процесу взаємодії елементів економічної моделі при заданих параметрах в умовах інформаційних обмежень. Очевидно, що забезпечення вимірювання тривалості перебігу операції із реалізації методів антикризового управління підприємствами шляхом хронометражу чи застосування фотографії робочого часу потребує значних витрат часу та інших ресурсів, і, як наслідок, опрацювання значних масивів даних. Це свідчить також про невизначеність процесу виявлення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, що потребує автоматизації описаних процесів. Імітаційне моделювання, як відомо, передбачає відтворення розгорнутого в часі процесу функціонування системи з врахуванням взаємодії із зовнішнім середовищем за допомогою ЕОМ. Тому, доцільним у цьому випадку є здійснення імітаційного експерименту, результати якого будуть використані як аналоги таких даних (Братушка, 2009, Гавриленко та Шумейко, 2007; Коробова, Ляшенко та Столяр, 2006; Костіна, 1995).

Імітаційне моделювання передбачає здійснення випробувань математичних моделей реальних економічних систем шляхом реалізації серії чисельних експериментів. На підставі їх результатів можна формувати висновки (емпіричну оцінку) щодо рівня впливу вихідних величин на залежні від них результати, під якими розуміємо тривалість процесу впровадження ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. Також у

ході проведення експерименту можна встановити взаємозв'язки між економічними показниками. Для досягнення цілей моделювання слід забезпечити усі умови для проведення експерименту, сформуванню цільову функцію залежності елементів економічної системи (математичну модель), а також задати тип розподілу величин та інші характеристики досліджуваних об'єктів, обрати спосіб дослідження імітаційної моделі та програми для автоматизації імітаційних експериментів (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Рекомендовані етапи імітаційного моделювання з метою ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами

Примітка: складено за (Бережная и Бережной, 2001; Братушка, 2009)

Для ідентифікація ургентних інструментів антикризового управління підприємствами припускаємо, що основним критерієм їх відмінності від інших засобів антикризового управління є термін реалізації. Відповідно до показників, які характеризують час впровадження ургентних інструментів антикризового управління, термін для їх реалізації становить 30 днів. Таким чином, у ході імітаційного моделювання здійснимо спостереження за часом впровадження інструментів антикризового управління підприємствами та виокремимо ті з них, які реалізовані за 30 днів та швидше.

В основу імітаційної моделі ідентифікування ургентних інструментів антикризового управління підприємствами 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 підприємства в умовах реалізації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами ( $D_p$ ) (відоме математичне сподівання ( $\mu$ ), середньоквадратичне відхилення ( $\sigma^2$ )) має нормальний закон розподілу;

- рентабельність підприємства ( $R_p$ ) становить випадкове значення в обраному діапазоні, межі якого визначені у результаті аналізування діяльності підприємства у динаміці, розподіл величини рентабельності віднесено до нормального, що має відповідне математичне сподівання ( $\mu$ ) і середньоквадратичне відхиленням ( $\sigma^2$ );

- величина одноденних витрат на впровадження заходів із реалізації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами ( $V_{odn}$ ) 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 підприємствами ( $t_{vprov}$ ), розподіл цієї величини не відомий і не може бути віднесений до нормального.

Виходячи із наведених припущень, концептуальна модель кореляційного зв'язку виглядає так:

$$R_p = \frac{D_p - V_{odn} \cdot t_{vprov}}{V_{odn} \cdot t_{vprov}} \times 100\%. \quad (2.3)$$

Вона характеризує рентабельність підприємства як відношення прибутку підприємства, що виникає внаслідок впровадження інструментів антикризового управління підприємствами ( $P_p$ ) до витрат, що пов'язані із цим процесом ( $V_{vprov}$ ):

$$R_p = \frac{P_p}{V_{vprov}} \cdot 100\%. \quad (2.4)$$

Витрати, пов'язані із впровадженням ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, пропонуємо розрахувати, виходячи із одноденних витрат за формулою:

$$V_{vprov} = V_{odn} \cdot t_{vprov}. \quad (2.5)$$

Таким чином, величина прибутку становить різницю між величиною доходу підприємства в умовах реалізації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами:

$$P_p = D_p - V_{vprov} = D_p - V_{odn} \cdot t_{vprov}. \quad (2.6)$$

Як результуючий показник імітаційного моделювання нами обрано термін реалізації заходів із впровадження ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. Визначимо його із концептуальної моделі (2.3), враховуючи рівності (2.3-2.6).

Шляхом математичних перетворень модель імітаційного моделювання з метою ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами набула вигляду:

$$t_{vprov} = \frac{D_p}{V_{odn} \cdot \left(\frac{R_p}{100} + 1\right)}. \quad (2.7)$$

Використаємо її з метою ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами та уважатимемо такими ті з них, термін реалізації яких становить менше 30 днів. Етапи розрахунку результуючого показника, статистичного та імовірнісного аналізу узагальнені на рис. 2.3.

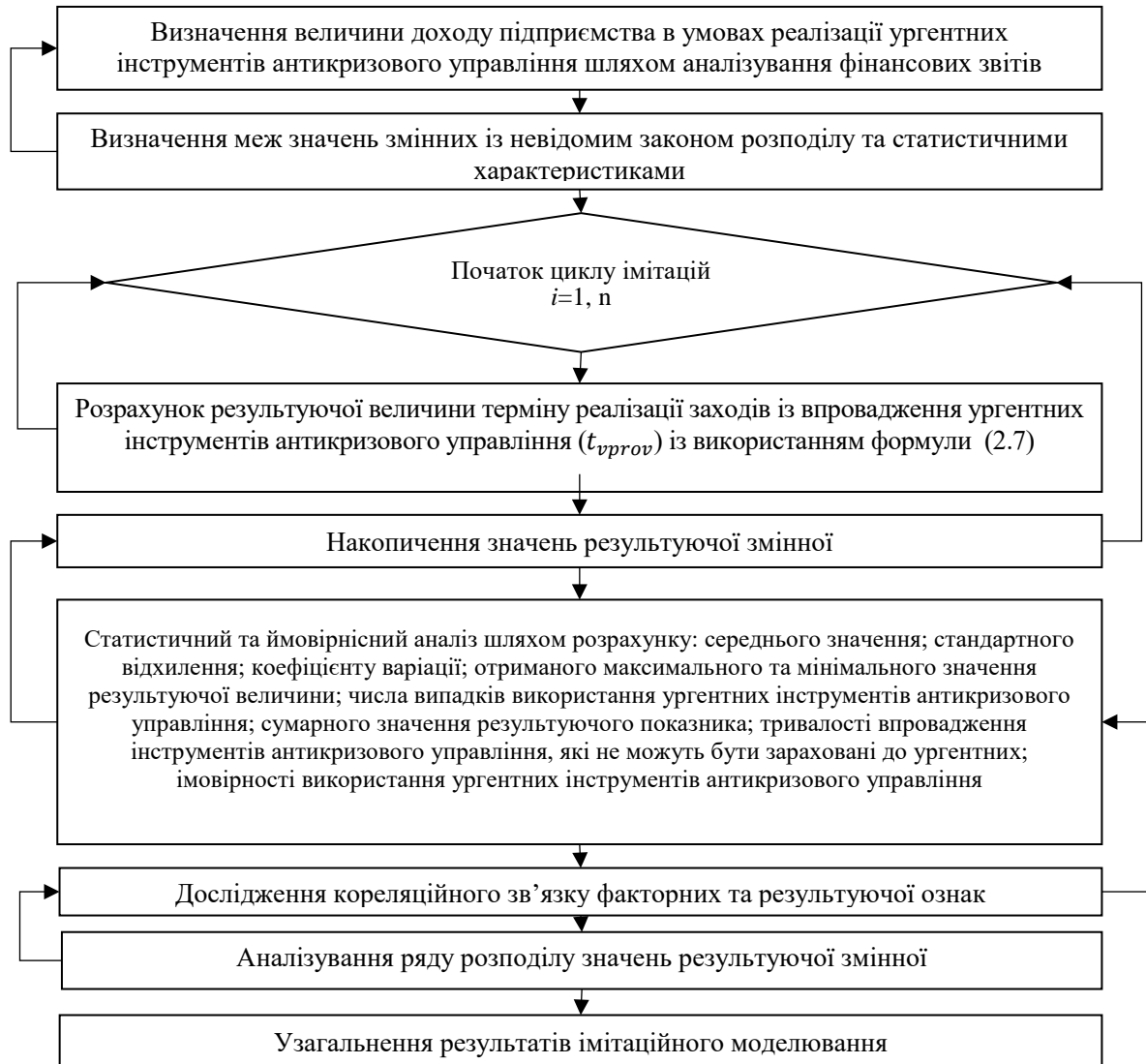


Рис. 2.3. Етапи ідентифікування ургентних інструментів антикризового управління підприємствами

Примітка: сформовано автором

Для забезпечення процесу імітації слід реалізувати порядок, що передбачає виявлення випадкового значення величин (для яких не відомі параметри розподілу та його статистичні показники), статичне спостереження за величиною із відомим законом розподілу та статистичними показниками,

розрахунок результуючої величини для кожної імітації. Після завершення циклу імітацій слід провести статистичний та імовірнісний аналіз, розрахувавши показники: середнього значення; стандартного відхилення; коефіцієнту варіації; отриманого максимального та мінімального значення результуючої величини; числа випадків використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами; сумарного значення результуючого показника (тривалості реалізації заходів із впровадження ургентних інструментів антикризового управління підприємствами); тривалості впровадження інструментів антикризового управління підприємствами, які не можуть бути зараховані до ургентних; імовірності використання ургентних інструментів антикризового управління.

Розкриємо ретельніше порядок визначення результуючої змінної тривалості реалізації заходів із впровадження ургентних інструментів антикризового управління підприємствами у процесі імітаційного моделювання та накопичення значень результуючої змінної (рис. 2.4).

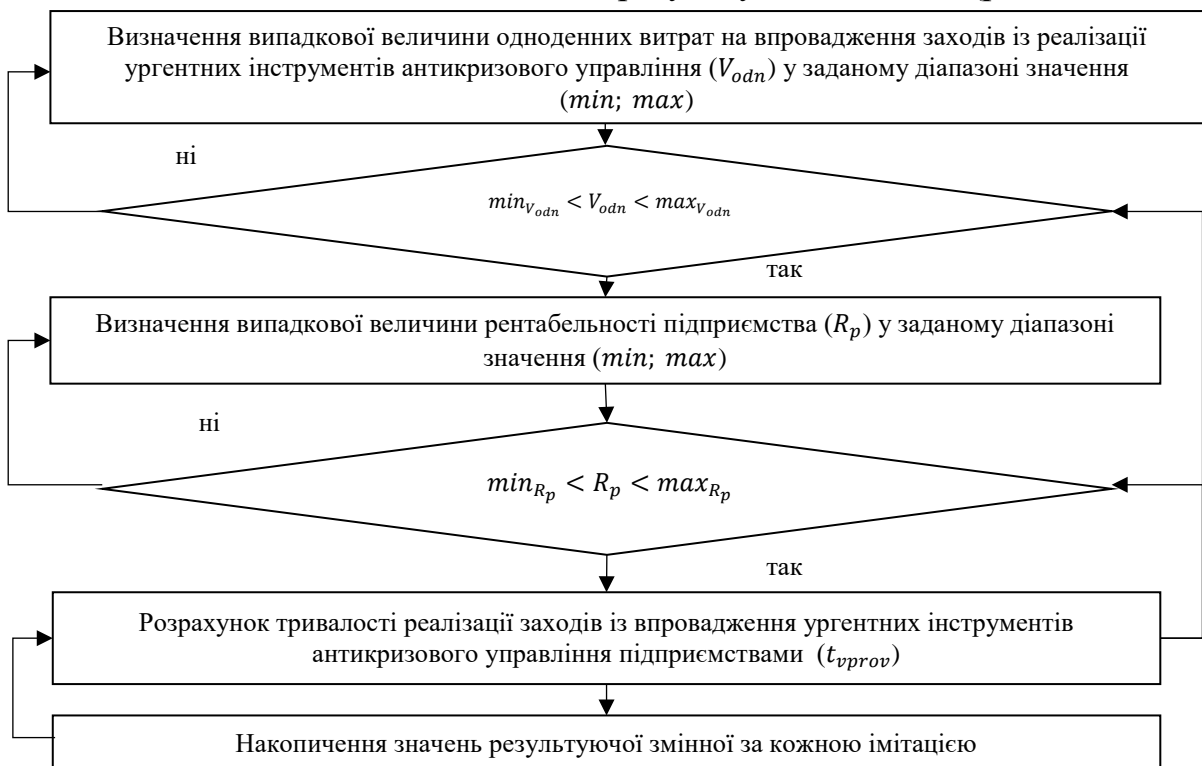


Рис. 2.4. Порядок визначення результуючої змінної у процесі імітаційного моделювання

Примітка: розроблено автором

Оскільки для проведення імітаційних експериментів використано програму Excel, то для генерування випадкової величини змінних із невідомими статистичними показниками та законом розподілу ( $V_{vprov}$ ,  $R_p$ ) використаємо формулу «СЛУЧМЕЖДУ(нижня межа діапазону; верхня межа діапазону)» (Гавриленко та Шумейко, 2007). Таким чином, у кожному циклі імітації програма вибиратиме довільне значення цих змінних та здійснюватиме на їх основі підрахунок результуючої ознаки.

Використання програми Excel також передбачає розрахунок основних статистичних та імовірнісних показників імітаційної моделі згідно формул, узагальнених в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Розрахунок основних статистичних та імовірнісних показників імітаційної моделі ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами

Показники	Умовне позначення	Функції
1	2	3
Середня тривалість реалізації заходів із впровадження ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, днів	$\bar{t}_{vprov}$	«СРЗНАЧ(діапазон)»
Стандартне відхилення тривалості реалізації заходів із впровадження ургентних інструментів антикризового управління підприємствами	$\sigma_{t_{vprov}}$	«СТАНДОТКЛОН.В(діапазон)»
Коефіцієнт варіації	$V_{t_{vprov}}$	$\frac{\text{СТАНДОТКЛОН. В(діапазон)}}{\text{СРЗНАЧ(діапазон)}}$
Мінімальна тривалість реалізації заходів із впровадження ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, днів	$t_{vprov_{min}}$	«МИН(діапазон)»
Максимальна тривалість реалізації заходів із впровадження ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, днів	$t_{vprov_{max}}$	«МАКС(діапазон)»
Число випадків використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами	$N_{vprov}$	«СЧЁТЕСЛИ(діапазон; "<30")»



Продовження табл. 2.6

1	2	3
Сумарна тривалість реалізації заходів із впровадження ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, днів	$\sum t_{vprov_{yi}}$	«СУММЕСЛИ(діапазон;"<30")»
Сумарна тривалість впровадження інструментів антикризового управління підприємствами, які не можуть бути зараховані до ургентних, днів	$\sum t_{vprov_{ii}}$	«СУММЕСЛИ(діапазон;">30")»
Імовірність використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами	$P_{vuiav}$	«СУММЕСЛИ(діапазон; " < 30")» «СУММЕСЛИ(діапазон; > 30)» + «СУММЕСЛИ(діапазон; " < 30")»

Примітка: складено за (Гавриленко та Шумейко, 2007)

Як відомо, одним з найважливіших етапів аналізування результатів імітаційного моделювання є виявлення залежності (кореляції) між ключовими параметрами моделі (Гавриленко та Шумейко, 2007). Для цього слід побудувати кореляційну матрицю, що перебачено відповідною функцією Excel.

Наступним кроком імітаційного моделювання є побудова ряду розподілу значень результуючої змінної з метою виявлення їхнього типу, що рекомендовано здійснити графічно. Для цього слід використати функцію Excel «ГИСТОГРАММА».

5. Вивчення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами відбувається за результатами реалізації попереднього етапу. Зважаючи на те, що з усіх можливих інструментів антикризового управління нами обрано ті, які відповідають критеріям ургентності, на цьому етапі слід провести їхнє дослідження. Це рекомендовано здійснити за такими напрямками:

- вивчення суб'єктів (представників керуючої та керівної підсистем підприємства, які застосовують ургентні інструменти у процесі антикризового управління підприємством) і об'єктів (аспектів виробничо-господарської та інноваційної діяльності підприємства залежно від сфер виникнення кризових явищ – фінансова, виробнича, маркетингова, інвестиційна сфера, управління персоналом тощо) ургентних інструментів антикризового управління;

- вивчення засобів управлінського впливу та заходів, які реалізуються при застосуванні ургентних інструментів антикризового управління підприємствами у межах об'єкту дослідження;
- дослідження характеру кризових явищ та рівня їхнього впливу на підприємство;
- результативність ургентних інструментів антикризового управління підприємствами відображає вплив цих інструментів на стан діяльності суб'єкта господарювання, що може бути виражено сукупністю індикаторів, а також динамікою їхньої зміни внаслідок управлінського впливу. Оскільки ургентні інструменти спрямовані на покращення економічного стану підприємства та забезпечення його розвитку, то система індикаторів результативності характеризуватиме економічні, організаційні та соціальні аспекти управлінської діяльності.

6. На підставі узагальнення результатів аналізування відбувається ухвалення управлінських рішень щодо удосконалення діяльності підприємства та підвищення здатності протидії негативному впливу кризових явищ.

Зворотні зв'язки рекомендованої моделі реалізуються шляхом уточнення мети і завдань дослідження, зміни процесів її інформаційного забезпечення, уточнення факторів ургентності інструментів антикризового управління, а також розвитку методів ідентифікації цих інструментів.

## 2.2. Стан використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами

Із метою усебічного дослідження ургентних інструментів антикризового управління підприємствами та характеристики стану їх використання застосуємо імітаційне моделювання і виконаємо кількісні розрахунки. Для

цього візьмемо за основу порядок, рекомендований на рис. 2.2. Вхідні дані зазначеного імітаційного моделювання узагальнено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Вхідні дані імітаційного моделювання з метою ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління ПрАТ «Компанія Ензим»

Показники	Значення	
	Мінімум	Максимум
Величина доходу підприємства в умовах реалізації ургентних інструментів антикризового управління ( $D_p$ )	125600	
Вхідні умови експерименту		
Рентабельність підприємства ( $R_p$ )	1E-25	56 000
Одноденні витрати на впровадження заходів із реалізації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами ( $V_{odn}$ )	1E-25	26

Примітка: складено за (Гавриленко та Шумейко, 2007)

Дані табл. 2.7 отримано шляхом аналізування діяльності ПрАТ «Компанія Ензим» у 2017-2020 рр., розрахунку фінансових показників діяльності, вивчення впливу кризових явищ, а також витрат підприємства для їх нейтралізації чи зменшення рівня їхнього негативного впливу.

Серед фінансових індикаторів вивчено показники рентабельності продукції, середнього значення повної собівартості продукції та чистого сукупного доходу ПрАТ «Компанія Ензим». Це дало змогу виявити межі для значень випадкових змінних і величину середньорічного доходу підприємства у 2017-2020 рр. ( $D_p$ ).

Застосувавши порядок визначення результуючої змінної тривалості реалізації заходів із впровадження ургентних інструментів антикризового управління підприємствами (рис. 2.2), виконаємо імітаційне моделювання із 500 імітацій. Його результати узагальнені в додатку А.

За результатами імітаційного експерименту розрахуємо статистичні дані та імовірність використання ургентних інструментів антикризового управління ПрАТ «Компанія Ензим» (табл. 2.8). При розрахунку використано функції, що узагальнені в табл. 2.6.

Таблиця 2.8

Статистичні та імовірнісні показники імітаційної моделі ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління ПрАТ «Компанія Ензим»

Показники	Значення
$\overline{t_{vprov}}$ , днів	218
$\sigma_{t_{vprov}}$	716,63
$V_{t_{vprov}}$	3,28
$t_{vprov_{min}}$ , днів	9
$N_{vprov}$	198
$\sum t_{vprov_{yi}}$ , днів	3517,63
$\sum t_{vprov_{ii}}$ , днів	105613,6
$P_{viiuu}$	0,03

Примітка: розраховано автором

Виходячи із отриманих даних, мінімальна тривалість днів із реалізації інструментів антикризового управління ПрАТ «Компанія Ензим» складає 9 днів. Ургентні інструменти такого управління на зазначеному підприємстві використовуються у 198 випадках із 500, імовірність їх застосування становить 0,03. Виходячи із цього, ургентні інструменти антикризового управління використовуються аналізованим суб'єктом господарювання у 46,49% усіх випадків.

Далі, виходячи із рекомендованих етапів (рис. 2.3), дослідимо кореляцію між одноденними витратами на впровадження заходів із реалізації ургентних інструментів антикризового управління ( $V_{odn}$ ), рентабельністю суб'єкта господарювання ( $R_p$ ) та результуючою змінною тривалості заходів із впровадження зазначених інструментів ( $t_{vprov}$ ). Побудована кореляційна матриця наведена на рис. 2.5.

Як бачимо, між показниками  $V_{odn}$  та  $R_p$  спостерігається пряма залежність, а між показниками  $t_{vprov}$  і  $R_p$  – обернена. Це пояснюється тим, що інструменти антикризового управління ПрАТ «Компанія Ензим» можна реалізувати швидше, збільшуючи витрати на їх впровадження. У підсумку матиме місце зниження рентабельності підприємства.

x	$t_{vprov}$	$R_p$	$V_{odn}$
$t_{vprov}$	1	-0,355513815	-0,292103592
$R_p$	-0,355513815	1	0,106574
$V_{odn}$	-0,292103592	0,106574	1

Рис. 2.5. Кореляційна матриця імітаційного моделювання з метою ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами

Примітка: розраховано автором з використанням Excel

Важливим етапом імітаційного моделювання є аналізування рядів розподілу значень результуючої змінної – тривалості реалізації заходів із впровадження ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. Зробимо це графічно за допомогою гістограми варіаційної зміни динамічного ряду  $t_{vprov}$ , що наведена на рис. 2.6.

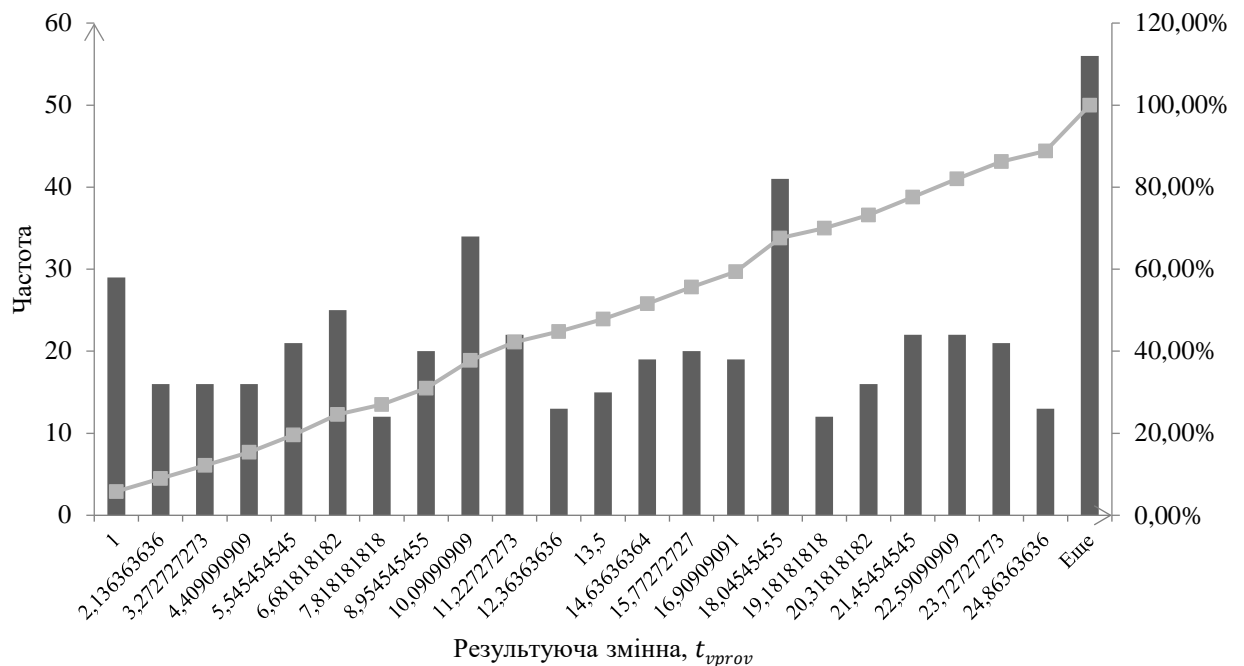


Рис. 2.6. Гістограма варіаційної зміни динамічного ряду тривалості реалізації заходів із впровадження ургентних інструментів антикризового управління підприємствами  $t_{vprov}$

Примітка: розраховано автором за допомогою Excel

Здійснено імітаційне моделювання також для інших підприємств Львівської області (ПАТ «Концерн Хлібпром», ПрАТ «Ріел-експерт», ПАТ «Конвеєр», ПАТ «Концерн-Електрон», АТ «Галичфарм», ПАТ Львівська фабрика паперово-білових виробів «Бібльос»). Ці суб'єкти господарювання належать до різних видів економічної діяльності та є провідними серед бізнес-структур одного виду. Результати статистичного та імовірнісного аналізування інструментів антикризового управління підприємствами узагальнено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Статистичні та імовірнісні показники імітаційної моделі ідентифікації  
ургентних інструментів антикризового управління підприємствами

Показники	Значення					
	ПАТ «Концерн Хлібпром»	ПрАТ «Ріел- експерт»	ПАТ «Конвеєр»	ПАТ «Концерн- Електрон»	АТ «Галич- фарм»	ПАТ «Львівська фабрика паперово- білових виробів «Бібльос»
Вхідні дані за 2019 р.						
Чистий сукупний дохід, тис. грн.	1 350 447	31 628	30863	700263	1 633 629	28311
Чистий прибуток, тис. грн.	98 960	6 021	2734	36 720	89 414	721
Рентабельність продукції, %	12	37,8	10,47	6,4	12,35	2,54
Результати імітаційного моделювання						
$\overline{t_{vprov}}$ , днів	405	877	637	401	603	496
$\sigma_{t_{vprov}}$	1793,88	4977,95	10411,69	1515,96	3188,27	5478,44
$V_{t_{vprov}}$	4,43	5,678	16,34	3,78	5,29	11,05
$t_{vprov_{min}}$ , днів	28	27	4	30	28	27
$N_{vprov}$	7	6	326	1	8	22
$P_{vuiav}$	0,000995	0,000389	0,013263	0,000148	0,000767	0,002524

Примітка: розраховано автором за допомогою Excel

Дослідимо частку ургентних інструментів у загальній сукупності інструментів антикризового управління наведених у табл. 2.9 підприємств (рис. 2.7).

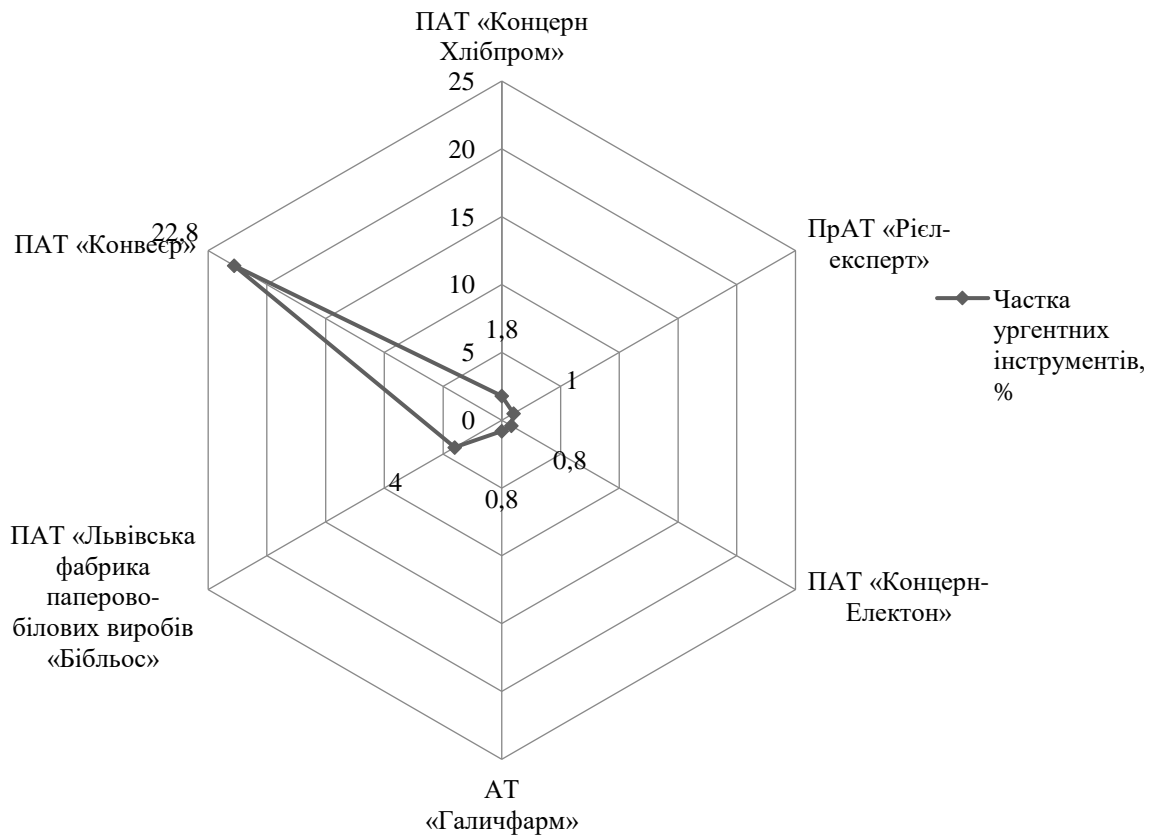


Рис. 2.7. Частка ургентних інструментів у загальній сукупності інструментів антикризового управління підприємствами

Примітка: розраховано автором з використанням Excel

Від імітаційного моделювання перейдемо до порівняльного аналізування з використанням оціночних показників. Цей тип аналізу виконаємо на базі ПАТ «Концерн Хлібпром». Він доповнить результати розглянутого вище імітаційного моделювання. З метою проведення порівняльного аналізу дослідимо сукупність інструментів антикризового управління, які використовуються у діяльності підприємства. Зокрема, у

результаті співбесіди із менеджерами встановлено, що серед таких інструментів практично застосовуються:

- SWOT-аналіз;
- PEST-аналіз;
- функціонально-вартісний аналіз;
- матриця відповідальності;
- аутсорсинг;
- контролінг;
- реструктуризація;
- реорганізація;
- санація;
- санаційний аудит;
- консалтинг;
- коучинг;
- інновації;
- SMM програми;
- ланцюг створення вартості;
- XYZ-аналіз;
- експертні опитування;
- ризик-менеджмент;
- моделі рейтингової оцінки імовірності банкрутства;
- бюджетування;
- фінансовий інжиніринг;
- соціальна відповідальність.

Із метою ідентифікування ургентних інструментів антикризового управління на аналізованому ПАТ «Концерн Хлібпром» серед множини наведених вище інструментів, використаємо систему індикаторів, рекомендованих в табл. 2.1.



Вхідні дані для порівняльного аналізування ургентних інструментів антикризового управління аналізованого ПАТ «Концерн Хлібпром» наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Вхідні дані для порівняльного аналізування ургентних інструментів антикризового управління ПАТ «Концерн Хлібпром»

№ з/п	Показники, тис. грн.	Значення за періоди	
		2018 р.	2019 р.
1	Поточні активи	224856	237621
2	Поточні зобов'язання	206795	237515
3	Робочий капітал	18061	106
4	Активи	723007	738140
5	Нерозподілений прибуток	-166221	-265014
6	ЕВІТ (операційний прибуток)	93607	44867
7	Власний капітал	212176	113381
8	Зобов'язання	387223	304037
9	Чистий прибуток	12895	98960
10	Собівартість продукції	804650	822780

Примітка: складено на підставі консолідованої звітності

Використовуючи дані табл. 2.1, здійснимо розрахунок показників, призначених для порівняльного аналізування інструментів антикризового управління аналізованого суб'єкта господарювання – ПАТ «Концерн Хлібпром» (табл. 2.11).

Оцінювання здійснено для усіх інструментів антикризового управління, що використовувались зазначеним підприємством. Це забезпечить можливість їх порівняння та виявлення серед них тих, які належать до переліку ургентних інструментів.

Таблиця 2.11

Порівняльне аналізування інструментів антикризового управління на базі  
оціночних індикаторів ПАТ «Концерн Хлібпром»

№ з/п	Індикатори	Значення для інструментів антикризового управління																			
		SWOT-аналіз, PEST-аналіз	Соціальна відповідальність	Функціонально-вартісний аналіз	Матриця відповідальності	Аутсорсинг	Контролінг	Реструктуризація, реорганізація	Бюджетування	Санація	Санаційний аудит	Консалтинг	Коучинг	Інновації	SMM програми	Ланцюг створення вартості	XYZ-аналіз	Експертні опитування	Ризик-менеджмент	Фінансовий інжиніринг	Моделі оцінки імовірності банкрутства
Характеризують час впровадження ургентних інструментів антикризового управління																					
1	$T_{voiau}$	2	365	1	1	46	45	284	365	183	35	14	39	360	45	52	1	7	39	42	5
2	$T_{vooria}$	1	46	1	1	8	18	31	31	41	36	14	39	38	45	38	1	7	32	39	5
3	$R_{tvo}$	1,2	1,05	1	1	0,95	1,02	1,6	1,36	-	-	0,98	1,56	1,8	1,8	1,08	1	1	1,2	1,4	1
4	$T_{voiauo}$	1	23	1	1	11,5	15	35,5	182,5	45,75	35	14	39	30	45	26	1	1	19,5	21	5
Характеризують ризиковість впровадження ургентних інструментів антикризового управління																					
5	$K_{mvp}$	0,02	0,67	0,06	0,01	0,15	0,05	0,48	0,59	0,35	0,28	0,15	0,08	0,65	0,39	0,19	0,03	0,07	0,29	0,21	0,06
6	$Z$	-0,38																			
7	$P_{fs}$	0,37																			
Характеризують конкурентоспроможність підприємства в умовах впровадження ургентних інструментів антикризового управління																					
8	$I_k$	1,26																			
9	$K_{ps}$	1,26																			
10	$K_{kp}$	1,26																			
Характеризують прибутковість підприємства в умовах впровадження ургентних інструментів антикризового управління																					
11	$C_{phv}$	0,4	0,13	0,6	0,02	0,12	0,29	0,02	0,4	0,01	0,03	0,45	0,26	0,06	0,03	0,25	0,3	0,05	0,4	0,04	0,1
12	$R_p$	0,12																			
13	$R_{vriau}$	0,98	1	0,86	1	1,05	0,65	1,26	1	-	-	0,74	1,06	0,56	0,9	1	1,05	1	0,75	0,86	1

Примітка: розраховано за даними консолідованої звітності

На підставі отриманих значень чисельної оцінки показників за кожним із напрямів порівняння можемо зробити висновки щодо їхньої відповідності допустимим нормативам та можливості їх віднесення до ургентних (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Ідентифікація ургентних інструментів антикризового управління  
ПАТ «Концерн Хлібпром» на базі оціночних індикаторів

№ з/п	Інструменти	Булеві значення індикаторів												$\sum_{i=1}^N B_{z_i}$	
		$T_{voiau}$	$T_{vooriau}$	$R_{tvo}$	$T_{voiaup}$	$K_{mvp}$	$Z$	$P_{fs}$	$I_k$	$K_{ps}$	$K_{kp}$	$C_{piv}$	$R_p$		$R_{vriau}$
1	SWOT-аналіз, PEST-аналіз	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	9	
2	Соціальна відповідальність	0	0	0	1	0							1	0	6
3	Функціонально-вартісний аналіз	1	1	1	1	0							1	0	9
4	Матриця відповідальності	1	1	1	1	0							1	1	10
5	Аутсорсинг	0	1	1	1	1							1	0	9
6	Контролінг	0	1	0	1	1							1	1	9
7	Реструктуризація, реорганізація	0	0	0	0	0							1	0	5
8	Бюджетування	0	0	0	0	0							1	0	5
9	Санація	0	0	0	0	0							1	0	5
10	Санаційний аудит	0	0	1	0	0							1	0	6
11	Консалтинг	1	1	1	1	1							1	1	10
12	Коучінг	0	0	1	1	1							1	1	9
13	Інновації	0	0	0	1	0							1	1	7
14	SMM програми	0	0	0	0	0							1	1	6
15	Ланцюг створення вартості	0	0	0	1	1							1	0	7
16	XYZ-аналіз	1	1	1	1	1							1	0	10
17	Експертні опитування	1	1	1	1	1							1	0	10
18	Ризик-менеджмент	0	0	0	1	0							1	1	7
19	Фінансовий інжиніринг	0	0	0	1	0							1	1	8
20	Моделі рейтингової оцінки імовірності банкрутства	1	1	1	1	1							1	0	10

Умовні позначення: «1» – відповідає нормативному (економічно допустимому) значенню; «0» – не відповідає нормативному (економічно допустимому) значенню.

Примітка: розраховано автором

За даними табл. 2.12 розрахуємо інтегральний рівень значень індикаторів, призначених для ідентифікування ургентних інструментів антикризового управління ( $I_{rpu}$ ), використовуючи формулу (2.1). Виходячи із рівності (2.2), сформуємо висновки щодо ургентності цих інструментів у ПАТ «Концерн Хлібпром». Результати узагальнені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Інтегральний рівень значень індикаторів, призначених для ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління ( $I_{rpu}$ ), та висновки щодо ургентності цих інструментів у ПАТ «Концерн Хлібпром»

Інструменти антикризового управління	$I_{rpu}$ , %	Висновок про ургентність (належить / не належить)
SWOT-аналіз, PEST-аналіз	69	належить
Соціальна відповідальність	46	не належить
Функціонально-вартісний аналіз	69	належить
Матриця відповідальності	77	належить
Аутсорсинг	69	належить
Контролінг	69	належить
Реструктуризація, реорганізація	38	не належить
Бюджетування	38	не належить
Санация	38	не належить
Санацийний аудит	46	не належить
Консалтинг	77	належить
Коучинг	69	належить
Інновації	54	не належить
SMM програми	46	не належить
Ланцюг створення вартості	54	не належить
XYZ-аналіз	77	належить
Експертні опитування	77	належить
Ризик-менеджмент	54	не належить
Фінансовий інжиніринг	62	не належить
Моделі рейтингової оцінки імовірності банкрутства	77	належить

Примітка: розраховано автором

Проведені розрахунки свідчать, що до ургентних інструментів антикризового управління ПАТ «Концерн Хлібпром» належать: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, матриця відповідальності, аутсорсинг, контролінг, консалтинг, коучинг, XYZ-аналіз, експертні опитування, моделі рейтингової оцінки імовірності банкрутства. Під час

формування висновків щодо приналежності до ургентних інструментів враховано отримані значення щодо відповідності допустимому нормативному значенню індикаторів та розрахованому інтегральному коефіцієнту (значення якого повинно становити понад 65%).

Порівняємо результати ідентифікування ургентних інструментів антикризового управління для промислових підприємств Львівської області (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Ідентифікація ургентних інструментів антикризового управління промислових підприємств на базі оціночних індикаторів

Інструменти антикризового управління	Підприємства				
	ПАТ «Концерн Хлібпром»	ПрАТ «Рієл-експерт»	ПАТ «Концерн-Електрон»	АТ «Галич-фарм»	ПАТ «Львівська фабрика паперово-білових виробів «Бібльос»
1	2	3	4	5	6
SWOT-аналіз, PEST-аналіз					
Аутстафтинг					
Функціонально-вартісний аналіз					
Матриця відповідальності					
Аутсорсинг					
Контролінг					
Краудсорсинг					
Бюджетування					
Санація					
Санаційний аудит					
Консалтинг					
Коучинг					
Вікіноміка					
Портфельний аналіз					
Ланцюг створення вартості					
XYZ-аналіз					
Експертні опитування					
Багатокритеріальні економічні моделі					
Фінансовий інжиніринг					

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5	6
Моделі рейтингової оцінки імовірності банкрутства					
Стрес-тестування ризиків					
Резервування					

Умовні позначення: заштриховані комірки вказують на використання ургентних інструментів антикризового управління

Примітка: розраховано автором за даними консолідованої звітності

Зазначимо те, що окрім тих інструментів антикризового управління, які використані у практичній діяльності ПАТ «Концерн Хлібпром», нами оцінено аутстафтинг (аутсорсинг персоналу підприємства), краудсорсинг (залучення широкого кола осіб для вирішення проблем діяльності суб'єкта господарювання засобами інтернету, що належить до крауд-технологій), вікіноміку (масове співробітництво підприємства в бізнес-середовищі, розвиток співпраці за різними напрямками), стрес-тестування ризиків, портфельний аналіз, резервування (табл. 2.14). Ці інструменти використовувались у діяльності ПАТ «Концерн-Електрон», ПрАТ «Ріел-експерт», АТ «Галичфарм» та ПАТ «Львівська фабрика паперово-білових виробів «Бібльос».

Результати аналізування свідчать, що такий інструмент антикризового управління, як, наприклад, фінансовий інжиніринг, на різних підприємствах має різний термін впровадження. ПАТ «Концерн-Електрон» може реалізувати процедури фінансового інжинірингу у короткі періоди часу до 30 днів, що дозволило зарахувати його до ургентних інструментів. Інші підприємства цей метод застосовують у довші періоди часу (АТ «Галичфарм») або не застосовують взагалі.

Серед ургентних інструментів антикризового управління найбільш поширеними є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, матриця відповідальності, консалтинг, XYZ-аналіз, а також експертні опитування.

### 2.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами

Використання інструментів антикризового управління підприємствами, як відомо, спрямоване на усунення (нейтралізацію, зниження рівня) негативного впливу кризових явищ на організацію. Досвід їх застосування формується під впливом криз у діяльності суб'єкта господарювання. Це зумовлює необхідність відповідної реакції з його боку, що передбачає реалізацію комплексу антикризових заходів. Таким чином, між рівнем і характером впливу кризових явищ на діяльність підприємства та інструментами антикризового управління, що використовуються, існує залежність.

У ході вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами важливо дослідити кризові явища в промисловості, їх вплив на економічний стан суб'єкта господарювання та процеси його розвитку. Для цього використаємо статистичну модель діагностики і проаналізуємо фінансові результати діяльності промислових підприємств, темпи приросту основного капіталу, обсягу виробництва, чисельності зайнятих, інвестиційної діяльності та рентабельності тощо. Вибір статистичних показників обумовлений необхідністю дотримання методологічних принципів ідентифікації кризових явищ, серед яких виділяють: відповідність системи показників поставленій меті дослідження, можливість їхнього динамічного та порівняльного аналізу, забезпечення оптимальної чисельності показників та наявність чітких алгоритмів розрахунків, однозначність трактувань значень, отриманих при розрахунку показників, достатній рівень інформаційного забезпечення у ході обчислень тощо (Лігоненко, 2000). При цьому використаємо рекомендації із проведення діагностики кризового стану та банкрутства підприємства, надані О.Б. Андрушко та М.Р. Горбачевською (Андрушко та Горбачевська, 2006, с.158-163). Авторами рекомендовано структурну матрицю розроблення

діагностики кризового стану та банкрутства суб'єкта господарювання, що містить параметри оцінки кризового стану, які слід застосовувати залежно від напряму діагностики та рівня його оцінки. Зважаючи на визначену мету дослідження (вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду використання ургентних інструментів антикризового управління), слід провести широку оцінку кризових явищ, що передбачає:

- інтегральне оцінювання фінансового стану підприємств та тенденцій його зміни;
- оцінювання інших параметрів кризового стану (організаційна криза підприємства у системі «постачання, виробництво, збут»);
- оцінювання та визначення факторів і причин кризового стану;
- аналізування можливостей підприємства тощо (Андрушко та Горбачевська, 2006).

Враховуючи ці складові, здійснимо діагностування економічного середовища України (табл. 2.15) та доповнимо його дослідженням факторів зовнішнього середовища діяльності підприємств, які загрожують втратою прибутку, виникненням кризового стану та можливістю банкрутства (легкість ведення бізнесу, вирішення проблем неплатоспроможності, захист міноритарних інвесторів та міжнародна торгівля, рівень конкурентоспроможності) (Гунченко та Волошина, 2019).

Отримані статистичні дані свідчать про наявність кризових явищ в економіці країни, які здійснюють вплив на підприємства на усій території. Такий висновок зроблено, опираючись на дані щодо темпів приросту основних показників діяльності суб'єктів господарювання.

Незважаючи на те, що кількість промислових підприємств у досліджуваному періоді в Україні зростає, результати їхньої діяльності не є однозначними: основний капітал зменшується, обсяги виробництва падають (за винятком даних у Львівській області у 2020 р.), скорочується чисельність зайнятих.



Таблиця 2.15

Характеристика економічного середовища України з метою ідентифікування кризових явищ

Показники	Значення за періоди, роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Промисловість України</b>					
Темп приросту основного капіталу, % до попереднього року	131,52	124,84	129,05	107,82	67,28
Темп приросту обсягу виробництва, % до попереднього року	104,0	101,1	103,0	95,5	95,5
Темп приросту чисельності зайнятих, % до попереднього року	98,99	99,26	101,27	101,88	96,51
Темп приросту суб'єктів господарювання, % до попереднього року	94,49	96,76	101,91	105,55	105,00
Темп приросту фінансового результату від звичайної діяльності, % до попереднього року	6,53	-1237,9	156,14	154,93	14,04
Частка збиткових підприємств, %	101,14	102,26	94,49	101,17	133,85
<b>Львівська область</b>					
Темп приросту основного капіталу, % до попереднього року	138,98	129,57	120,28	107,13	52,22
Темп приросту обсягу виробництва, % до попереднього року	99,3	106	102,4	97	102,8
Темп приросту чисельності зайнятих, % до попереднього року	100,48	100,36	100,99	101,72	96,64
Темп приросту суб'єктів господарювання, % до попереднього року	95,21	96,75	104,15	107,62	102,80
Темп приросту фінансового результату від звичайної діяльності, % до попереднього року	-28,21	249,25	23,89	847,98	6,91
Частка збиткових підприємств, %	103,14	106,08	77,78	123,04	104,30
<b>Промислові підприємства Львівської області (вибірка)*</b>					
Темп приросту основного капіталу, % до попереднього року	1,15	3,35	1,05	1,16	1,16
Темп приросту обсягу виробництва, % до попереднього року	1,09	1,21	1,11	1,00	1,01
Темп приросту чисельності зайнятих, % до попереднього року	1,044	1,011	0,979	3,846	0,997
Темп приросту фінансового результату від звичайної діяльності, % до попереднього року	0,87	0,78	-0,06	0,38	0,84

\*до вибірки увійшли ПАТ «Концерн-Електрон», ПрАТ «Ріел-експерт», АТ «Галичфарм», ПАТ «Львівська фабрика паперово-білових виробів «Біблос», ПАТ «Концерн Хлібпром».

Примітка: складено за (Хадарцев та Іванець, 2015) та даними Державної служби статистики України (<http://www.ukrstat.gov.ua/>).

Також негативні тенденції простежуються при вивченні фінансових результатів підприємств (рис. 2.8).

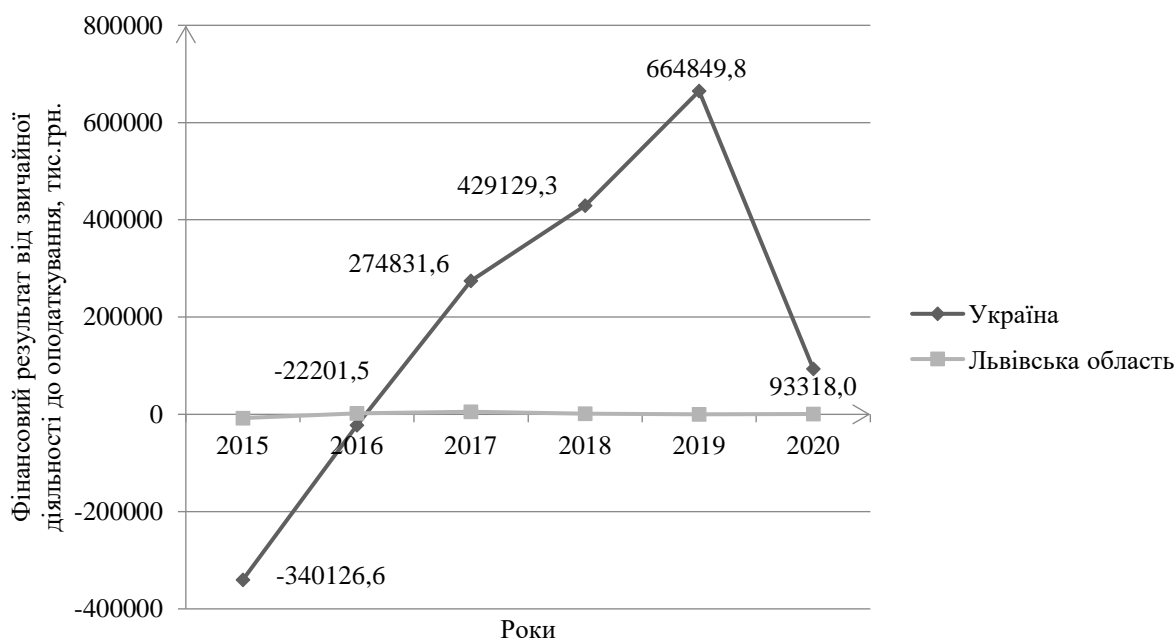


Рис. 2.8. Динаміка фінансового результату від звичайної діяльності промислових підприємств України та Львівської області до оподаткування у 2015-2020 рр.

Примітка: розраховано за даними Державної служби статистики України (<http://www.ukrstat.gov.ua/>).

Як бачимо, протягом 2015-2019 рр. вітчизняні підприємства успішно нарощували фінансові результати своєї діяльності (вийшли на високий рівень прибутковості; найвищий темп приросту фінансового результату від звичайної діяльності припадає на 2018-2019 рр.) і долали негативні наслідки кризових явищ, які проте загострились у 2020 р. У 2020 р. відзначимо падіння фінансових результатів від звичайної діяльності до оподаткування у промисловості загалом та у Львівській області зокрема. Ці явища призвели до зростання чисельності компаній, діяльність яких є збитковою. Відтак, варто говорити про ознаки кризового стану (рис. 2.9). У досліджуваному періоді середня частка збиткових підприємств у промисловості становила 27,7 % (для Львівської області – 25,99%).

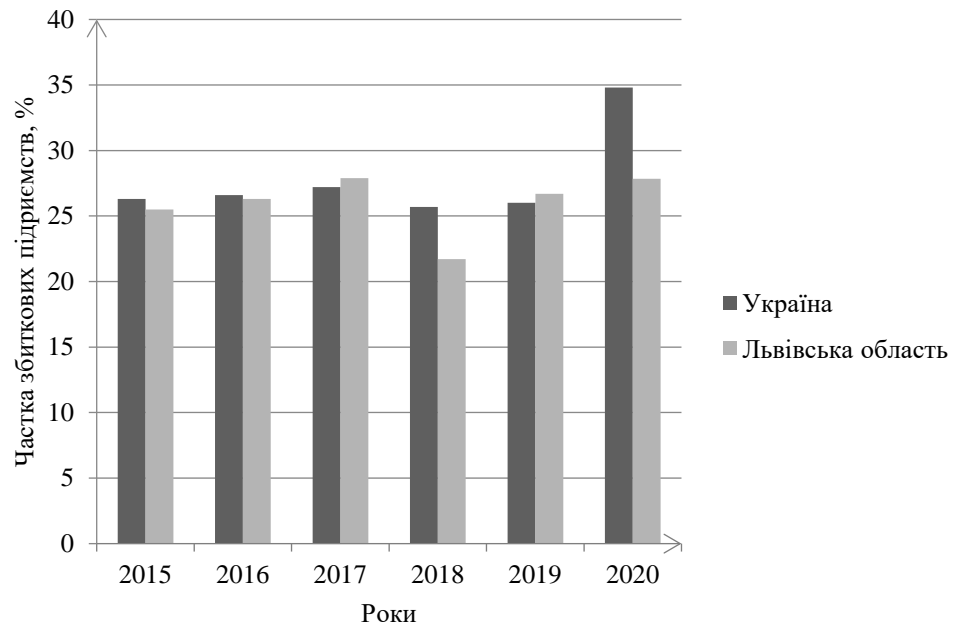


Рис. 2.9. Динаміка частки збиткових підприємств у загальній кількості промислових підприємств України та Львівської області у 2015-2020 рр.

Примітка: розраховано за даними Державної служби статистики України (<http://www.ukrstat.gov.ua/>).

У 2020 р. спостерігається зростання частки збиткових підприємств у загальній кількості промислових підприємств України до 35,5%, що є наслідком зниження фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування (рис. 2.8).

Описані процеси є наслідками кризових явищ у національній економіці, що змушує підприємства застосовувати ургентні інструменти антикризового управління. З метою поглибленого дослідження умов такого використання проаналізуємо показники легкості ведення бізнесу та конкурентоспроможності в Україні та в окремих країнах ЄС у 2019-2020 рр. (табл. 2.16). Для цього використаємо дані Всесвітнього банку, отримані при вивченні легкості ведення бізнесу у країнах світу та узагальнені у відповідному звіті (<https://www.doingbusiness.org/en/data/doing-business-score?topic=starting-a-business>). Інформаційною базою для вивчення конкурентоспроможності країн та їх складових є дані світового центру конкурентоспроможності IMD World Competitiveness Center.

Таблиця 2.16

Дослідження показників легкості ведення бізнесу та конкурентоспроможності в Україні та в окремих країнах ЄС у 2019-2020 рр.

Показники	Значення у країнах за періоди, роки							
	Україна		Польща		Німеччина		Румунія	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Легкість ведення бізнесу (місце у рейтингу)	71	64	33	40	24	22	52	55
Міжнародна торгівля (місце у рейтингу)	78	45	1	10	40	48	1	25
Вирішення проблем неплатоспроможності (місце у рейтингу)	145	146	25	25	4	4	52	56
Захист міноритарних інвесторів (місце у рейтингу)	72	45	57	51	72	61	64	61
Індекс конкурентоспроможності (місце у рейтингу)	54	55	38	39	17	17	49	51
Ефективність ведення бізнесу (місце у рейтингу)	50	49	36	40	26	25	51	54
Економічні показники (місце у рейтингу)	56	54	18	29	9	5	49	46

Примітка: складено за даними:

- а) <https://www.doingbusiness.org/en/rankings>;
- б) [https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report\\_print-version.pdf](https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_print-version.pdf);
- в) <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-competitiveness-ranking-2020/>

Отримані дані свідчать про погіршення місця України у рейтингу країн світу (190 країн) за показником вирішення проблем неплатоспроможності (146 місце серед 190 країн), що найбільше впливає на низьку результативність заходів із відновлення платоспроможності підприємств. Щодо легкості ведення бізнесу та ефективності бізнесу як складової конкурентоспроможності країни, то Україна значно поступається країнам ЄС (за показником легкості ведення бізнесу Україна посідає 64 місце для 2020 р.,

а Польща – 40). Проте загалом досліджувані показники показують позитивну динаміку, що у майбутньому повинно сприяти виходу суб'єктів економічної системи із кризового стану.

Описані вище явища та зафіксовані значення показників свідчать про прояви кризових явищ серед промислових підприємств України та Львівської області. Вони призводять до відхилень від нормального стану діяльності компаній (функціонування економічної системи загалом), чим потребують використання інструментів антикризового управління (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Прояви кризових явищ у діяльності підприємств та рекомендовані ургентні інструменти антикризового управління

№ з/п	Прояви кризових явищ у діяльності підприємств	Ургентні інструменти антикризового управління
1	Загострення проблем неплатоспроможності підприємств та зниження рівня ефективності (прибутковості) підприємницької діяльності	Санація, санаційний аудит, консалтинг, аутсорсинг, контролінг, резервування, фінансовий інжиніринг, бюджетування, моделі рейтингового оцінювання імовірності банкрутства, багатокритеріальні економічні моделі, XYZ-аналіз
2	Непродуктивне утримання робочих місць та скорочення чисельності зайнятих у промисловій сфері	Матриця відповідальності, аутстафтинг, краудсорсинг, бюджетування, санація, санаційний аудит, консалтинг, коучинг, вікіноміка
3	Скорочення масштабів діяльності та рівня ділової активності, що виражається у зниженні обсягів виробництва	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аутстафтинг, функціонально-вартісний аналіз, аутсорсинг, контролінг, краудсорсинг, бюджетування, консалтинг, вікіноміка, портфельний аналіз, ланцюг створення вартості, XYZ-аналіз, експертні опитування, багатокритеріальні економічні моделі
4	Зниження рівня капіталу підприємств та погіршення його взаємодії із іншими ресурсами	Функціонально-вартісний аналіз, консалтинг, аутсорсинг, контролінг, резервування, фінансовий інжиніринг, бюджетування, моделі рейтингового оцінювання імовірності банкрутства, багатокритеріальні економічні моделі, XYZ-аналіз, стрес-тестування ризиків
5	Втрата ринків збуту продукції та погіршення значень основних економічних показників	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аутстафтинг, функціонально-вартісний аналіз, аутсорсинг, контролінг, краудсорсинг, бюджетування, консалтинг, вікіноміка, портфельний аналіз, ланцюг створення вартості, XYZ-аналіз, експертні опитування, багатокритеріальні економічні моделі

Примітка: складено за даними Державної служби статистики України (<http://www.ukrstat.gov.ua/>) та за результатами дослідження діяльності підприємств

За даними табл. 2.17 простежимо взаємозв'язки та взаємозалежності при застосуванні ургентних інструментів антикризового управління підприємствами за різних проявів кризових явищ. Це дало змогу сформувати відповідну матрицю взаємозв'язків та взаємозалежностей (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Матриця взаємозв'язків і взаємозалежностей ургентних інструментів антикризового управління та проявів кризових явищ

Ургентні інструменти антикризового управління	Прояви кризових явищ						
	Неплатоспроможність підприємств	Зниження рівня прибутковості	Погіршення значень основних економічних показників	Втрата ринків збуту продукції	Скорочення чисельності працюючих	Зниження обсягів виробництва	Зниження рівня капітало-вкладень
SWOT-аналіз, PEST-аналіз							
Аутстафінг							
Функціонально-вартісний аналіз							
Матриця відповідальності							
Аутсорсинг							
Контролінг							
Краудсорсинг							
Бюджетування							
Санація							
Санаційний аудит							
Консалтинг							
Коучинг							
Вікіноміка							
Портфельний аналіз							
Ланцюг створення вартості							
XYZ-аналіз							
Експертні опитування							
Багатокритеріальні економічні моделі							
Фінансовий інжиніринг							
Моделі рейтингового оцінювання імовірності банкрутства							
Стрес-тестування ризиків							
Резервування							

Умовні позначення: заштриховані комірки вказують на наявність взаємозв'язку між проявами кризових явищ та використанням ургентних інструментів.

Примітка: складено за даними Державної служби статистики України (<http://www.ukrstat.gov.ua/>) та за результатами дослідження діяльності підприємств

Виходячи із отриманих результатів, серед ургентних інструментів антикризового управління є такі, що можуть бути застосовані незалежно від характеру прояву кризових явищ на підприємстві. До них належать, зокрема, бюджетування та консалтинг. Менш поширеними у практиці діяльності організацій при усуненні негативного впливу на них кризових явищ є аутсорсинг, контролінг, санація, санаційний аудит, багатокритеріальні економічні моделі (див. табл. 2.18). Також серед ургентних інструментів антикризового управління відзначимо такі, що можуть бути застосовані у випадку виявлення ознак кризи виробничої діяльності (зниження обсягів виробництва). До них належать портфельний аналіз, ланцюг створення вартості, експертні опитування.

Використовуючи вітчизняний та міжнародний досвід подолання кризових явищ (Чигринець, 2009), інструменти антикризового управління застосовуються у таких напрямках діяльності підприємства: використання інструментів для фінансової стабілізації; застосування інструментів структурного регулювання процесів виробничо-господарської діяльності; використання інструментів, призначених для регулювання операційних процесів.

З урахуванням виявлених напрямів застосування ургентних інструментів антикризового управління здійснимо їхнє групування, виходячи із досвіду подолання наслідків кризових явищ компаній та опираючись на дані табл. 2.17 (рис. 2.10).

Зарубіжний досвід діяльності інноваційних підприємств з метою вироблення антикризового імунітету вивчений у праці А. Podgornaya, S. Grudina та S. Avdonina (2015, с.275-279). Зокрема, під час розроблення авторської моделі аналізування сингалів кризових явищ у діяльності інноваційних компаній використано досвід компаній Toshiba, Amazon, «3 М», координатора інноваційних проєктів «The founders contest. Innovations in ICT» VDI/VDE-Innovation+Technik GmbH, координатора програми «German Silicon Valley Accelerator» German Entrepreneurship GmbH.

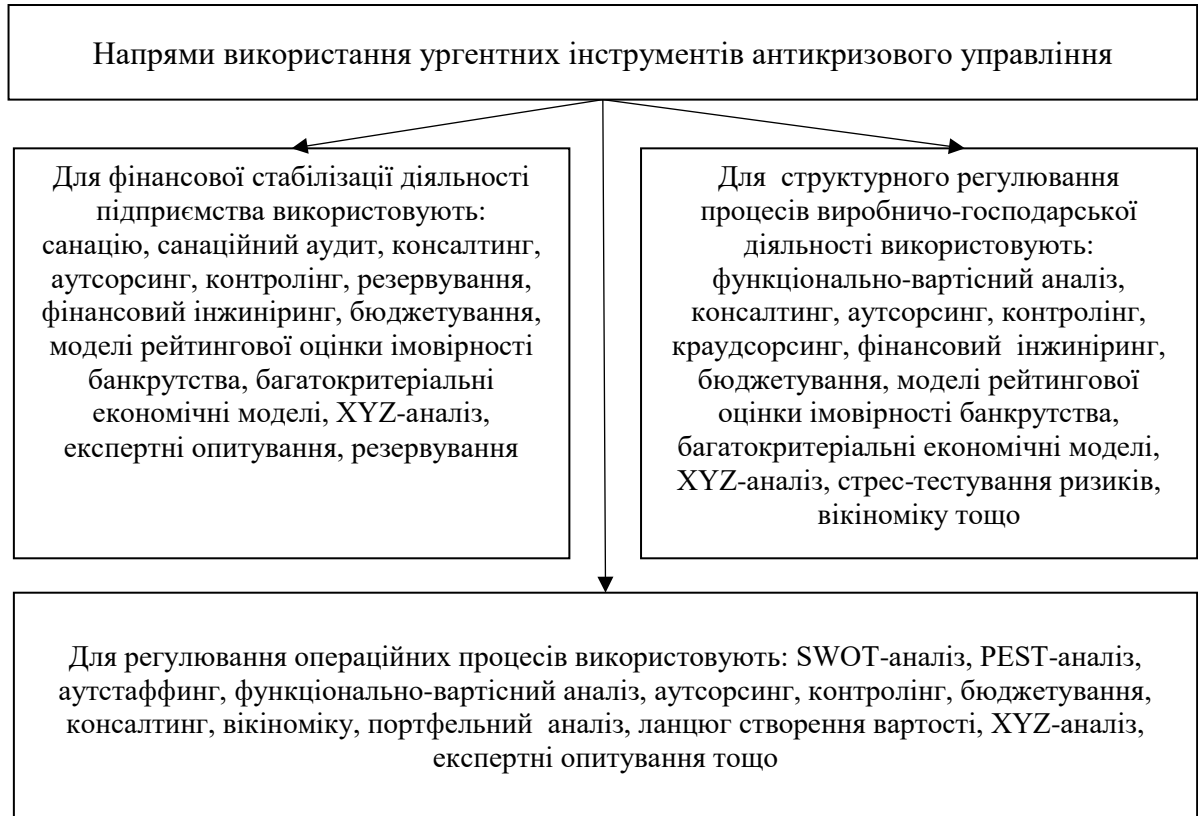


Рис. 2.10. Напрями використання ургентних інструментів антикризового управління

Примітка: складено на основні (Чигринець, 2009) та за результатами досліджень діяльності підприємств

Крім того, враховано досвід представників професій, які займаються незалежною дослідницькою діяльністю, однак лише тих, хто не подавав заявки на патенти чи заявки на реєстрацію промислових знаків протягом останніх п'яти років.

У результаті опрацювання досвіду інноваційної діяльності підприємств та реалізації ними інноваційних проектів авторами розроблено модель. В її основу покладено припущення відносно того, що антикризові заходи повинні обратись на основі співвідношення загроз зовнішнього оточення (проявів кризових явищ) та можливостей самого підприємства в інноваційній сфері. Залежно від цього авторами рекомендовано три стани та відповідні їм заходи антикризового управління:



1. При відповідності проявів кризових явищ можливостям підприємства слід здійснювати інноваційні проекти будь-якої складності, мотивувати працівників на розробку інноваційних продуктів, реалізовувати потенціал оновлення знань тощо. У сфері операційної діяльності суб'єкту господарювання рекомендовано ліцензування та патентний захист, накопичення оборотних коштів за рахунок самофінансування, використання державних замовлень, аутсорсинг та аутстафінг. Це застосовано у діяльності Toshiba.

2. Якщо загрози перевищують можливості підприємства, то слід реалізувати лише найпростіші інноваційні проекти, приділити увагу питанням захисту інтелектуальної власності та трансферу знань. У цьому випадку варто здійснити мінімізацію бізнесу, реорганізацію, продаж активів суб'єкта господарювання тощо. Така ініціатива рекомендована до застосування у Amazon.

3. Якщо можливості підприємства є більшими від загроз зовнішнього оточення (проявів кризових явищ), слід набувати досвід реалізації інноваційних проектів, реалізувати можливості генерування інноваційних продуктів, конкурувати за нові знання тощо. Як заходи антикризового управління рекомендовано капіталізацію людського потенціалу, мотиваційні заходи, концентрацію та розподіл ресурсів (резервування), використання інструментів агресивного маркетингу, лобізм інтересів у просуванні товару тощо. Такі заходи застосовані у практичній діяльності «3М» (Minnesota Mining and Manufacturing Company) (Podgornaya, Grudina та Avdonina, 2016).

Незважаючи на те, що прояви кризових явищ діють однаково на підприємства у межах однієї економічної системи, здатність їм протидіяти у різних суб'єктів господарювання є різною. Вона формує можливості компанії у сфері антикризового управління. Від цього залежать її дії у цьому напрямку та методи (зокрема, й ургентні). Відтак, розширимо сферу використання рекомендованої моделі та розглянемо інструменти антикризового управління

підприємствами залежно від співвідношення загроз та можливостей суб'єкта господарювання.

Отже, використаємо авторську модель А. Podgornaya, S. Grudina та S. Avdonina (2015, с.275-279) з метою дослідження ургентних інструментів антикризового управління на підприємствах (ПАТ «Концерн-Електрон», ПрАТ «Ріел-експерт», АТ «Галичфарм», ПАТ «Львівська фабрика паперово-білових виробів «Бібльос», ПАТ «Концерн Хлібпром») (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Використання ургентних інструментів антикризового управління залежно від співвідношення «рівень проявів кризових явищ та можливості підприємства»

Підприємства	Ургентні інструменти антикризового управління залежно від співвідношення «рівень проявів кризових явищ та можливості підприємства»		
	Рівень прояву кризових явищ рівний можливостям підприємства	Рівень прояву кризових явищ більший за можливості підприємства	Рівень прояву кризових явищ менший за можливості підприємства
1	2	3	4
ПАТ «Концерн-Електрон»	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, матриця відповідальності, контролінг, консалтинг, коучинг, експертні опитування, багатокритеріальні економічні моделі	аутсорсинг, XYZ-аналіз, багатокритеріальні економічні моделі	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця відповідальності, консалтинг, коучинг, експертні опитування
ПрАТ «Ріел-експерт»	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, матриця відповідальності, контролінг, консалтинг, коучинг, експертні опитування	XYZ-аналіз, стрес-тестування ризиків	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця відповідальності, консалтинг, коучинг, XYZ-аналіз, експертні опитування
АТ «Галичфарм»	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, матриця відповідальності, контролінг, консалтинг, коучинг, експертні опитування	аутстафінг, краудсорсинг, вікіноміка, ланцюг створення вартості, XYZ-аналіз, фінансовий інжиніринг, стрес-тестування ризиків, резервування	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця відповідальності, консалтинг, коучинг, експертні опитування

Продовження табл. 2.19

1	2	3	4
ПАТ «Львівська фабрика паперово-білових виробів «Бібльос»	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, матриця відповідальності, консалтинг, коучинг, експертні опитування	XYZ-аналіз, фінансовий інжиніринг, стрес-тестування ризиків, багатокритеріальні економічні моделі	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця відповідальності, консалтинг, коучинг, експертні опитування
ПАТ «Концерн Хлібпром»	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, матриця відповідальності, контролінг, консалтинг, коучинг, експертні опитування	аутсорсинг, XYZ-аналіз, багатокритеріальні економічні моделі	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця відповідальності, консалтинг, коучинг, експертні опитування

Умовні позначення: поточне співвідношення «рівень проявів кризових явищ та можливості підприємства» заштриховано.

Примітка: складено за (Podgornaya, Grudina and Avdonina, 2016) та за результатами дослідження діяльності підприємств

Як узагальнення результатів застосування моделі А. Podgornaya, S. Grudina та S. Avdonina (2015, с.275-279) доцільно зазначити таке. Рівень використання ургентних інструментів антикризового управління досліджуваних підприємств є недостатнім. Якщо рівень прояву кризових явищ у певний момент часу виявиться більшим за можливості суб'єкта господарювання, то серед зазначених інструментів переважають аутстафінг, краудсорсинг, вікіноміка, ланцюг створення вартості, XYZ-аналіз, фінансовий інжиніринг, стрес-тестування ризиків, резервування. На деяких підприємствах (наприклад, ПАТ «Ріел-експерт») можуть бути застосовані лише XYZ-аналіз та стрес-тестування ризиків. Це не забезпечить цілеспрямовану діяльність щодо усунення чи зменшення негативного впливу кризових явищ. Також слід відзначити і те, що при двох різних типах співвідношення «рівень проявів кризових явищ та можливості підприємства» в досліджуваних організаціях передбачено ідентичний набір ургентних інструментів антикризового управління (наприклад, ПАТ «Концерн Хлібпром», ПАТ «Галичфарм»). Якщо прояв кризових явищ відповідає можливостям суб'єкта господарювання та менший за їх рівень, то використовують SWOT-аналіз, PEST-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, матрицю відповідальності, контролінг,

консалтинг, коучинг, експертні опитування й багатокритеріальні економічні моделі.

## Висновки за розділом 2

1. Аналізування ургентних інструментів антикризового управління підприємства можна здійснити, вивчивши напрями їхнього застосування, результативність, а також рівень використання залежно від характеру кризових явищ, рівня їх впливу тощо. Загалом у діяльності суб'єктів господарювання може бути використана значна кількість інструментів антикризового управління, до яких зараховують SWOT-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, ранжування за ключовими факторами успіху, матрицю відповідальності, ранжування на основі суб'єктивної оцінки, аутсорсинг, диверсифікацію виробництва, контролінг, кадрову політику, диверсифікацію бізнес-процесів, реструктуризацію, реорганізацію, санацію, санаційний аудит, краудсорсинг, консалтинг, комунікаційні пристрої тощо. Частина із них може бути віднесена до ургентних, виявлення яких належить до першочергових аналітичних завдань. З урахуванням цього, для аналізування та оцінювання використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами рекомендовано структурну модель, що містить такі етапи: визначення мети і завдань аналізування використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами; інформаційне забезпечення процесів аналізування; систематизація факторів, які визначають ургентність інструментів; ідентифікація ургентних інструментів антикризового управління підприємствами; вивчення ургентних інструментів антикризового управління; узагальнення результатів аналізування та ухвалення управлінських рішень.

2. Для ідентифікування ургентних інструментів антикризового управління рекомендовано імітаційне моделювання та порівняльне аналізування на базі оціночних індикаторів. Імітаційне моделювання передбачає здійснення випробувань математичних моделей реальних економічних систем шляхом реалізації серії чисельних експериментів для інструментів антикризового управління. Для цього припущено, що основним критерієм їхньої відмінності від інших засобів антикризового управління є термін реалізації. За результуючий показник імітаційної моделі обрано термін реалізації заходів із впровадження ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. Для його обрахунку запропоновано використати такий порядок: визначення величини доходу підприємства в умовах реалізації ургентних інструментів антикризового управління шляхом аналізування фінансових звітів; визначення меж значень змінних із невідомим законом розподілу та статистичними характеристиками; початок циклу імітацій Excel; розрахунок результуючої величини терміну реалізації заходів із впровадження ургентних інструментів антикризового управління; накопичення значень результуючої змінної; статистичний та імовірнісний аналіз; дослідження кореляційного зв'язку факторних та результуючої ознак; аналізування ряду розподілу значень результуючої змінної; узагальнення результатів імітаційного моделювання.

Здійснення імітаційного моделювання засобами Excel дало змогу у процесі статистичного та імовірнісного аналізу здійснити розрахунок низки показників: середнього значення; стандартного відхилення; коефіцієнту варіації; отриманого максимального та мінімального значення результуючої величини; числа випадків використання ургентних інструментів антикризового управління; сумарного значення результуючого показника; тривалості впровадження інструментів антикризового управління підприємствами, які не можуть бути зараховані до ургентних; імовірність використання ургентних інструментів антикризового управління.

3. Із метою ідентифікування ургентних інструментів антикризового управління рекомендовано здійснювати порівняльне аналізування на базі оціночних індикаторів, що передбачають діагностування за такими критеріями: час впровадження (час виконання операцій із реалізації інструменту антикризового управління; час виконання однієї операції із реалізації інструменту антикризового управління; рівень часу на виконання операцій із реалізації інструменту антикризового управління), ризиковість (коефіцієнт можливої втрати прибутковості; критерій Z-альтмана; показник фінансової стійкості підприємства), рівень конкурентоспроможності (індекс конкурентоспроможності продукції; оцінка конкурентоспроможності підприємства у статиці; багатофакторна модель конкурентоспроможності), рентабельність суб'єкта господарювання (чистий прибуток у розрахунку на 1 грн. витрат на реалізацію інструменту антикризового управління; рентабельність продукції; рівень витрат на реалізацію інструменту антикризового управління). Для формування обґрунтованих рішень щодо ідентифікації інструментів антикризового управління здійснено агрегацію отриманих індикаторів (передбачено інтегральний рівень значень показників, призначених для ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління) за результатами відповідності встановленим критеріальним значенням за допомогою булевих змінних. Із використанням сформованої шкали значень зарахування інструменту антикризового управління підприємством до ургентного повинно відбуватись на підставі задоволення понад 65% ознак виконання нормативів для показників, що виражені у значенні булевої змінної.

4. У процесі порівняльного аналізування промислових підприємств (ПАТ «Концерн-Електрон», ПрАТ «Рієл-експерт», АТ «Галичфарм», ПАТ «Львівська фабрика паперово-білових виробів «Бібльос» та ін.) на базі оціночних індикаторів виявлено ургентні інструменти антикризового управління: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, матриця відповідальності, аутсорсинг, контролінг, консалтинг, коучинг, XYZ-

аналіз, експертні опитування, моделі рейтингової оцінки імовірності банкрутства, краудсорсинг, аутстафінг, вікіноміку тощо.

5. Дослідження економічного середовища України і міжнародні зіставлення показників легкості ведення бізнесу, вирішення проблем неплатоспроможності, захисту міноритарних інвесторів, міжнародної торгівлі та рівня конкурентоспроможності дали змогу виявити основні прояви кризових явищ у діяльності вітчизняних підприємств. Внаслідок вивчення вітчизняного та іноземного досвіду використання ургентних інструментів антикризового управління встановлено взаємозв'язки між проявами кризових явищ у діяльності суб'єктів господарювання та застосуванням цих інструментів, а також вказано напрями їх практичної реалізації (для регулювання операційних процесів у діяльності підприємства, фінансової стабілізації чи структурного регулювання).

6. Авторську модель А. Podgornaya, S. Grudina та S. Avdonina використано з метою вивчення ургентних інструментів антикризового управління залежно від співвідношення «рівень проявів кризових явищ та можливості підприємства». У результаті виявлено низький рівень застосування таких інструментів. Якщо рівень прояву кризових явищ більший за можливості суб'єкта господарювання, то застосовується аутстафінг, краудсорсинг, вікіноміка, ланцюг створення вартості, фінансовий інжиніринг, резервування, XYZ-аналіз, стрес-тестування ризиків. На деяких підприємствах (наприклад, ПрАТ «Ріел-експерт») встановлено застосування лише XYZ-аналізу та стрес-тестування ризиків. При відповідності можливостей організації рівню проявів кризових явищ та при перевищенні таких можливостей над зазначеними проявами використовується SWOT-аналіз, PEST-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, матриця відповідальності, контролінг, консалтинг, коучинг, експертні опитування й багатокритеріальні економічні моделі.

7. Одержані результати дослідження, що наведені у розділі 2, опубліковано у працях (Юринець, 2021a; Юринець, Кузьмін, Дорошкевич та

Прокопенко, 2021; Юринець, Кузьмін, Мельник та Логвиненко, 2019; Юринець та Том'юк, 2014а; Юринець та Том'юк, 2014b; Юринець та Том'юк, 2014с; Юринець, Дубодєлова, Кулиняк та Том'юк, 2014; Юринець та Дубодєлова, 2013; Юринець та Том'юк, 2013а; Юринець та Том'юк, 2013b; Юринець та Марущак, 2013; Юринець та Дубодєлова, 2010; Юринець, Дубодєлова та Катаєв, 2010; Юринець та Лісовська, 2009а; Юринець та Лісовська, 2009b; Юринець та Дубодєлова, 2009а; Юринець та Дубодєлова, 2009b; Юринець та Дубодєлова, 2009с; Юринець та Дубодєлова, 2009d; Юринець та Дубодєлова, 2008с; Юринець та Дубодєлова, 2008d; Юринець, 2007; Юринець та Дубодєлова, 2007а; Юринець, Дубодєлова та Радковська, 2007; Yurynets, Boyko, Shevchuk, Kryvenchuk and Helzhynska, 2021; Yurynets and Tomyuk, 2014а; Yurynets and Tomyuk, 2014b; Yurynets and Tomyuk, 2013).



### РОЗДІЛ 3

## ІНВЕСТИЦІЙНІ УРГЕНТНІ ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

### 3.1. Розвиток інвестиційної привабливості підприємств в умовах антикризового управління

Підприємство як складна динамічна система характеризується значною кількістю різноманітних властивостей, які описують як внутрішнє середовище суб'єкта господарювання, так і його взаємовідносини із суб'єктами зовнішнього середовища. Серед другої групи властивостей підприємств окрему увагу варто приділити тим характеристикам, оцінювання яких відбувається з боку сторонніх щодо організації осіб: споживачів її продукції, банківських установ, постачальників ресурсів тощо. Відповідно, можна вести мову про ділову репутацію, кредитоспроможність та інші подібні властивості суб'єкта господарювання, що оцінюються його існуючими і потенційними контрагентами. Зокрема, до цієї групи властивостей слід віднести й інвестиційну привабливість.

Важливість інвестиційної привабливості як характеристики підприємства та необхідність забезпечення її належного рівня зумовлені, принаймні, двома обставинами. По-перше, інвестиційно приваблива компанія, як правило, має більш високу ринкову вартість, ніж та, яка не є інвестиційно привабливою. Відповідно, у разі продажу інвестиційно привабливого суб'єкта господарювання як цілісного майнового комплексу або реалізації окремих часток його пайового капіталу (тобто передавання частини корпоративних прав на нього), теперішні власники отримують більшу суму коштів, ніж отримали б у випадку, якщо б це підприємство не належало до групи інвестиційно привабливих. По-друге, наявність в організації належного рівня інвестиційної привабливості є запорукою можливості отримання нею

необхідного обсягу інвестиційних ресурсів від потенційних інвесторів з метою забезпечення подальшого економічного розвитку. При цьому необхідно відмітити, що високий ступінь інвестиційної привабливості у значній кількості випадків є пов'язаним із належним рівнем кредитоспроможності суб'єкта господарювання, оскільки чинники формування кредитоспроможності (насамперед, рівні прибутковості та фінансової стійкості) значною мірою співпадають із чинниками утворення інвестиційної привабливості організації.

У контексті розгляду закономірностей формування та використання інструментарію антикризового управління на підприємствах питання інвестиційної привабливості повинно вивчатися крізь призму впливу на рівень цієї привабливості реалізації відповідних заходів із подолання фінансово-економічної кризи, що виникла у діяльності суб'єкта господарювання. При цьому варто зазначити, що частина таких заходів може, а в багатьох випадках – і повинна мати інвестиційний характер. Однак, для того, щоб було економічно вигідно реалізовувати інвестиційні інструменти антикризового управління на підприємстві, зокрема інструменти ургентного характеру, цей суб'єкт господарювання повинен мати певний достатньо високий ступінь інвестиційної привабливості у частині провадження відповідних інвестиційних важелів подолання фінансово-економічної кризи.

Дослідження процесів формування інвестиційної привабливості підприємств в умовах антикризового управління потребує попереднього визначення сутності такої привабливості. У цьому контексті слід зауважити, що у сучасній науковій літературі наводяться достатньо відмінні думки різних науковців щодо змісту поняття «інвестиційна привабливість підприємства». Огляд й узагальнення літературних джерел показав, що усі підходи до тлумачення такого поняття можуть бути поділені на декілька груп.

До першої групи пропонованих авторами дефініцій поняття «інвестиційна привабливість підприємства» належать підходи, згідно яких інвестиційна привабливість ототожнюється з певним оціночним показником. Зокрема, таку думку розділяє К.М. Крамаренко, котра розглядає інвестиційну

привабливість як «інтегральний показник, певну узагальнюючу характеристику доцільності інвестування визначеного об'єкта з позицій конкретного інвестора» (Крамаренко, 2016, с.101-104). Подібної точки зору додержується, зокрема, і Г.О. Роганова (2019, с.28-34), яка визначає інвестиційну привабливість діючого суб'єкта підприємництва як «інтегральний індикатор, що позитивно характеризує в динаміці сукупність показників фінансової звітності, конкуренто- та кредитоспроможності суб'єкта підприємництва, з метою максимізації прибутку інвестора та мінімізації ризиків у майбутньому».

Відзначимо, що деякі науковці трактують інвестиційну привабливість підприємства не як один (нехай навіть і узагальнюючий) показник, а як групу певних оціночних індикаторів. Так, І.І. Ткачук та Ю.Г. Спіцина (2018, с.124-129) вважають, що інвестиційна привабливість підприємства – це «самостійна економічна категорія, що характеризується комплексом таких показників, як: ефективність фінансового сегменту підприємства, прибутковість капіталу, рівень виплачуваних дивідендів, соціальні, інформаційні, техніко-організаційні та інші показники, на основі яких можна ухвалити об'єктивне рішення про доцільність вкладання коштів у певний інвестиційний об'єкт». Описані підходи до тлумачення сутності інвестиційної привабливості підприємства за своїм змістом є загалом достатньо обґрунтованими, окрім того моменту, що поняття «показник» краще відносити не до самої інвестиційної привабливості об'єктів інвестування, а до результатів її оцінювання.

Друга група визначень поняття інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання включає ті його тлумачення, де ця привабливість ототожнюється з певною сукупністю умов чи факторів. Так, Л.І. Михайлова та П.М. Майданевич (2014, с.61-72) розглядають інвестиційну привабливість як «сукупність умов (економічних, правових, політичних, соціальних та ін.), які створено державою для всіх суб'єктів господарювання, а також іноземних інвесторів, для вигідного вкладення інвестицій з метою розвитку національної

економіки в цілому та підприємств зокрема». Л.О. Петкова та В.В. Проскурін (2006) тлумачать інвестиційну привабливість як «сукупність об'єктивних і суб'єктивних умов, що сприяють або перешкоджають процесу інвестування національної економіки на макро-, мезо- і мікрорівнях». Я.Є. Задорожна та Л.П. Дядечко (2007, с.32-35) визначають інвестиційну привабливість суб'єкта господарювання як «комплекс різноманітних факторів, перелік і вага яких може змінюватись залежно від цілей інвесторів, виробничо-технічних особливостей підприємства, у яке інвестуються кошти, економічного розвитку підприємства у минулому, на теперішній час, а також від очікуваного у майбутньому економічного розвитку». О.М. Танделова (2012) подає дещо подібне тлумачення поняття інвестиційної привабливості, але для випадку регіонів, ототожнюючи цю привабливість з об'єктивними передумовами для інвестування, що кількісно виражаються обсягом капітальних вкладень, які можуть бути залучені в регіон, виходячи з його інвестиційного капіталу та рівня некомерційних інвестиційних ризиків, що дозволяє досліджувати регіони в площині «потенціал – ризик». Подібної думки щодо трактування сутності інвестиційної привабливості підприємства додержується і О.В. Короткова (2013), яка ототожнює її із певною сукупністю факторів, аналіз яких вказує на можливість вкладання коштів в той чи інший об'єкт та отримання певного ефекту. Проте, одночасно О.В. Короткова подає і значно ємкіше визначення зазначеного поняття, представляючи інвестиційну привабливість як «інтегральну характеристику підприємств з позиції перспектив розвитку, обсягу та можливостей збуту продукції, ефективності використання активів і їх ліквідності, стану платоспроможності та фінансової стійкості». Загалом, розгляд інвестиційної привабливості організації як сукупності факторів та умов є цілком припустимим з точки зору ретельного дослідження механізму формування такої привабливості. Однак, саме по собі зведення інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання до факторів та умов її утворення видається не зовсім коректним. Що ж стосується другого

визначення цього терміну, яке надає О.В. Короткова, то воно може бути включено до третьої групи способів тлумачення аналізованого поняття.

Загалом, подані у літературі визначення сутності інвестиційної привабливості об'єктів інвестування, які можуть бути зведеними у третю групу пропонованих тлумачень, передбачають ототожнення інвестиційної привабливості з певною характеристикою цих об'єктів. Так, О.В. Кузьменко (2015, с.46-54) розглядає інвестиційну привабливість як «економічну характеристику, яка відображає здатність залучати, освоювати та використовувати інвестиції завдяки розвинутому інвестиційному потенціалу та сприятливій регіональній інвестиційній політиці». Своєю чергою, В.О. Коюда, Т.І. Лепейко та О.П. Коюда (2008) стверджують, що інвестиційна привабливість організації є «сукупністю характеристик фінансово-господарської та управлінської діяльності підприємства, перспектив розвитку та можливостей залучення інвестиційних ресурсів на основі формалізації оціночних методів». Також достатньо поширеною є думка про те, що інвестиційна привабливість суб'єкта господарювання являє собою узагальнюючу характеристику переваг і недоліків інвестування окремих напрямів та об'єктів із позиції конкретного інвестора. Зокрема, подібної думки додержуються С.О. Гуткевич та В.О. Пулій (2019, с.89-93), В.Г. Горник та Н.В. Дацій (2005), а також інші науковці.

Окремі науковці, що досліджували сутність інвестиційної привабливості підприємств та інших об'єктів інвестування, намагалися подати більш ретельне визначення того, що розуміти у цьому випадку під характеристикою об'єкта інвестування. Слід зауважити, що за своїм змістом пропоновані зазначеними науковцями визначення поняття інвестиційної привабливості можна теж віднести до третьої групи тлумачень. Зокрема, І.В. Нападовська (2005, с.56) стверджує, що інвестиційна привабливість – це «системна сукупність потенційних можливостей вкладання коштів з метою отримання економічної ефективності у майбутньому як наслідок результатів минулої господарської діяльності потенційного об'єкта інвестування, що суб'єктивно

оцінюється інвестором». Доречність такого визначення полягає у тому, що згадується чинник оцінювання привабливості з позицій інвестора (загалом, на цьому частково наголошується і у раніше цитованих визначеннях інвестиційної привабливості, наведених у працях С.О. Гуткевича та В.О. Пулія (2019, с.89-93), а також В.Г. Горника та Н.В. Дація (2005) та ін. однак, термін «оцінювання» ці науковці не вживають). Тому визначення, представлене І.В. Нападовською, може бути одночасно віднесене до четвертої групи таких визначень, про яку мова піде нижче. Також варто виокремити трактування інвестиційної привабливості С.С. Донцовим (2003, с.78-84), який ототожнює її з надійністю отримання прибутку при вкладанні грошей в цінні папери суб'єктів господарювання. Однак, це визначення видається вельми вузьким й обмеженим.

Аналізуючи третій підхід до визначення сутності поняття інвестиційної привабливості підприємства, слід відзначити, що ця привабливість, безперечно, являє собою певну характеристику (властивість). Однак, виникає закономірне запитання: що саме при цьому характеризується? Очевидно, що із самого визначення досліджуваного у цьому підрозділі роботи поняття воно є властивістю самого підприємства як цілісного утворення. Водночас, якщо врахувати, що інвестиційна привабливість компанії є її зовнішньою оціночною властивістю (Ємельянов, 2019), тобто проявляється у взаємовідносинах із суб'єктами зовнішнього середовища – у цьому випадку потенційними інвесторами – і є результатом сформованих у них поглядів про це підприємство, то можна вважати, що така привабливість характеризує рівень доцільності вкладення інвестицій у бізнес. Звичайно, для того, щоб оцінити таку доцільність, потрібно спочатку виокремити переваги та недоліки інвестування у конкретне підприємство. Однак, кінцевим результатом оцінювання суб'єкта господарювання щодо його інвестиційної привабливості все ж таки повинна виступати доцільність інвестування.

Загалом, думку про те, що інвестиційна привабливість підприємств та інших об'єктів інвестування відображає суб'єктивну оцінку потенційних

інвесторів про ці об'єкти, поділяє досить багато науковців. Їхні підходи до визначення поняття інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання можна об'єднати у четверту групу існуючих у літературі способів тлумачення цієї категорії. Так, Л.О. Чорна (2009, с.32-36) пропонує розглядати інвестиційну привабливість підприємства як «сукупність економіко-психологічних характеристик фінансово-господарської діяльності, що відповідають вимогам інвестора та забезпечують досягнення ефекту від вкладень при відповідному рівні ризику». Подібної думки додержується і А.П. Гайдуцький (2004, с.119-129), який розуміє під інвестиційною привабливістю підприємства «сукупність характеристик, що дозволяють потенційному інвестору оцінити, наскільки той або інший об'єкт інвестицій привабливіший від інших для вкладення наявних капіталів». Також заслуговує на увагу погляд на сутність поняття «інвестиційна привабливість підприємства» таких вчених, як О.П. Косенко, П.Г. Перерва та Д.С. Майстро (2017, с.130-133), які вказують, що «інвестиційна привабливість є відносним поняттям, що відображає думку певної групи інвесторів щодо співвідношення рівня ризику, рівня прибутковості і вартості фінансових ресурсів в тій або іншій державі, регіоні або галузі». Однак, при цьому вказані автори подають одночасно ще одне визначення зазначеного поняття, розглядаючи інвестиційну привабливість як «сукупність деяких об'єктивних ознак, властивостей, засобів, можливостей економічної системи, яка обумовлює потенційний платіжний попит на інвестиції». Загалом, усі ці визначення поняття «інвестиційна привабливість» не викликають принципових заперечень. Водночас, вказані тлумачення містять низку вторинних, менш значущих пояснень, які варто було б опустити, оскільки їх може бути чимало, але усі вони впливають з таких основних ознак інвестиційної привабливості підприємства:

- 1) інвестиційна привабливість підприємства є його характерною властивістю;

2) ця властивість характеризує міру доцільності вкладення інвестицій у певне підприємство;

3) ця міра формується на підставі оціночних суджень потенційних інвесторів.

Отже, з урахуванням вищенаведеного, можна запропонувати таке трактування поняття інвестиційної привабливості підприємства – це оціночна властивість суб'єкта господарювання, яка характеризує міру доцільності інвестування у його діяльність з точки зору потенційних інвесторів.

Складність й багатогранність інвестиційної привабливості підприємства зумовлює наявність низки її різновидів, групування яких можна здійснити за різними класифікаційними ознаками. Зокрема, розглядаючи інвестиційну привабливість на різних рівнях її формування, різні дослідники виділяють неоднакову кількість цих рівнів. Так, науковці В.О. Коюда, Т.І. Лепейко та О.П. Коюда (2008) виокремлюють чотири таких рівні, а саме: державний, галузевий, регіональний та рівень окремо взятого підприємства. О.М. Ястремська (2006, с.144-150) обмежується трьома рівнями інвестиційної привабливості, до яких відносить такі: макроекономічний (тобто на рівні держави), мезоекономічний (тобто на рівні певної галузі або регіону) та мікроекономічний (інвестиційна привабливість розглядається на рівні певного підприємства). Тільки два рівні інвестиційної привабливості виокремлює І.В. Нападовська (2005, с.55-60): макрорівень (галузь, регіон, держава) і мікрорівень (підприємство, окремий проект та окремий фінансовий інструмент інвестування).

Щодо досліджень, виконаних І.В. Нападовською, то вартий уваги ще один запропонований нею спосіб групування видів інвестиційної привабливості, а саме – з позицій її оцінювачів (суб'єктів її оцінювання з метою ухвалення відповідних інвестиційних рішень). Такий поділ видається цілком природним, оскільки, як вже зазначалося вище, інвестиційна привабливість є оціночною властивістю підприємства (або іншого об'єкта



вкладання інвестиційних ресурсів). З урахуванням цього І.В. Нападовською пропонується виокремлювати такі види інвестиційної привабливості:

- для самого суб'єкта господарювання, який одночасно може виступати і як об'єкт, і як суб'єкт інвестування, оскільки збіг наявності вільних коштів та вигідних напрямків вкладень передбачає саме інвестування (до того ж підприємство повинне знати, які його шанси у боротьбі за залучення такого рідкісного ресурсу, як капітал, порівняно з конкурентами, у чому полягають його сильні та слабкі боки тощо);

- для власників тимчасово вільного капіталу – потенційних кредиторів та інвесторів, які оцінюють і співставляють вигоди багатьох варіантів вкладення капіталу та спиняються на найбільш ефективному;

- для групи конкуруючих інвесторів, які змагаються за право вкладення свого капіталу в «найкраще» підприємство, що може призвести до максимальної реалізації цілей;

- для держави, яка зацікавлена, по-перше, у розширеному відтворенні й оптимальному фінансуванні національної економіки, а, по-друге, – у передбачуваному розвитку певних галузей для здійснення своїх регулятивних функцій.

Достатньо ретельне групування видів інвестиційної привабливості підприємства подано також у роботі В.В. Ферлія (2010), який здійснює такий їхній поділ: з позицій суб'єктів оцінювання (внутрішня та зовнішня оцінка), за типом інвестора (інвестиційна привабливість для портфельного інвестора (з тексту роботи автора впливає, що під таким інвестором він розуміє кредитора організації) й інвестиційна привабливість для інституційного інвестора), за часовим горизонтом оцінювання (поточна інвестиційна привабливість та перспективна інвестиційна привабливість), за підходом до проведення оцінювання (фундаментальна інвестиційна привабливість та психологічна інвестиційна привабливість), за метою оцінювання (залежно від характеру подальшого функціонування об'єкта оцінювання та незалежно від функціонування об'єкта оцінювання). Загалом, наведене групування видів

інвестиційної привабливості безперечно становить інтерес для науковців і є достатньо оригінальним. Однак, йому притаманні і певні недоліки. По-перше, не всі назви видів інвестиційної привабливості є коректними (наприклад, «внутрішню оцінку» не можна вважати за таку назву). По-друге, не усі можливі ознаки групування цих видів розглянуто (такий розгляд буде представлено нижче). Зрештою, по-третє, не усі тлумачення пропонованих видів інвестиційної привабливості підприємства видаються достатньо обґрунтованими. Так, під поточною інвестиційною привабливістю пропонується розуміти «ситуативну характеристику суб'єкта господарювання на момент проведення оцінювання». Водночас, поняття перспективної інвестиційної привабливості тлумачиться як «ймовірність досягнення висунутих цілей інвестування, яка виражається в індивідуальних очікуваннях потенційних інвесторів». Однак, зводити інвестиційну привабливість до імовірності є некоректним.

Видається доцільним доповнити існуючі у науковій літературі способи групування видів інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання такими (рис. 3.1):

1. За об'єктом вкладення інвестицій шляхом поділу інвестиційної привабливості на поточну та привабливість інвестування організаційно-технічних змін в організації. При цьому поточна інвестиційна привабливість характеризуватиме міру доцільності придбання певної частки наявного у підприємства пайового капіталу (тобто фактично цей вид інвестиційної привабливості характеризує доцільність портфельного інвестування у певний бізнес). Щодо привабливості інвестування організаційно-технічних змін на підприємстві, то цей вид його інвестиційної привабливості характеризує доцільність інвестувати у проекти, що передбачають певні зміни у внутрішньому середовищі. Зокрема, до таких проектів можна віднести і заходи з антикризового управління, що потребують вкладення інвестицій у їх впровадження.

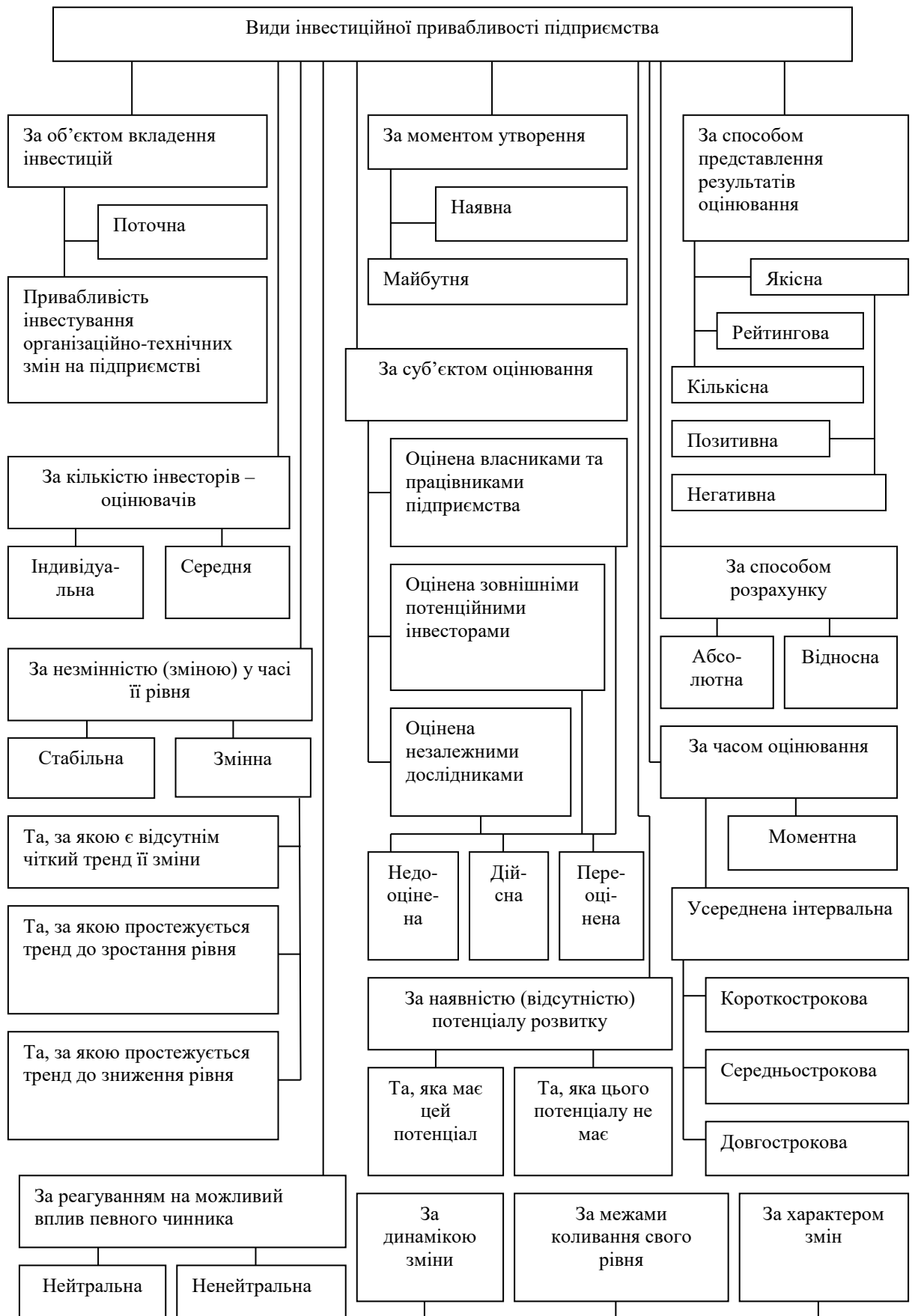


Рис. 3.1. Класифікація видів інвестиційної привабливості підприємства

Примітка: сформовано автором

2. За моментом утворення шляхом поділу інвестиційної привабливості підприємства на наявну (існуючу на теперішній час) та майбутню (ту, яка очікується згідно прогностичних оцінок через певний проміжок часу з урахуванням сподіваних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах досліджуваного суб'єкта господарювання).

3. За способом представлення результатів оцінювання шляхом поділу інвестиційної привабливості підприємства на якісну (яка описується якісними характеристиками, наприклад: низька, середня та висока), рейтингову (яка подається у вигляді певного місця у рейтингу інвестиційної привабливості за групою досліджуваних суб'єктів господарювання) та кількісну (яка характеризується певним числовим значенням або низкою певних числових значень). При цьому якісна інвестиційна привабливість підприємства може бути позитивною (що свідчить про доцільність інвестування у бізнес) та негативною (що свідчить не лише про недоцільність інвестування, але й навіть про необхідність виведення з організації інвестованих коштів, хоча таке виведення часто здійснити доволі складно).

4. За суб'єктом оцінювання шляхом поділу інвестиційної привабливості підприємства на оцінену власниками та працівниками як потенційними інвесторами або з позиції потенційних інвесторів, оцінену зовнішніми потенційними інвесторами, а також оцінену незалежними дослідниками. При цьому порівняння результатів оцінювання інвестиційної привабливості підприємства його власниками та працівниками або незалежними дослідниками з результатами такого оцінювання з боку зовнішніх інвесторів дає змогу виокремити ще три різновиди інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання, а саме: недооцінену, дійсну та переоцінену. Недооціненою буде вважатися інвестиційна привабливість, результати оцінювання якої зовнішніми інвесторами будуть меншими, ніж результати її вимірювання власниками й працівниками організації або незалежними дослідниками. Дійсною (реальною) буде вважатися інвестиційна привабливість, результати оцінювання якої зовнішніми інвесторами будуть відповідати результатам її

вимірювання власниками й працівниками підприємства або незалежними дослідниками. Зрештою, переоціненою буде вважатися інвестиційна привабливість, результати оцінювання якої зовнішніми інвесторами будуть більшими, ніж результати її вимірювання власниками й працівниками підприємства або незалежними дослідниками. Зрозуміло, що поділ інвестиційної привабливості на недооцінену, дійсну та переоцінену має суб'єктивний характер, оскільки відбувається, виходячи з точки зору відповідних оцінювачів.

5. За кількістю інвесторів – оцінювачів шляхом поділу інвестиційної привабливості підприємства на індивідуальну (як результат оцінювання певним потенційним інвестором) та середню (як результат усереднення оцінок цієї привабливості, наданих декількома потенційними інвесторами).

6. За способом розрахунку шляхом поділу інвестиційної привабливості підприємства на абсолютну, при оцінюванні якої не відбувається зіставлення її рівня із рівнем інвестиційної привабливості якогось іншого підприємства (підприємств), та відносну, при оцінюванні якої відбувається зіставлення такого рівня.

7. За незмінністю (змінною) у часі її рівня шляхом поділу інвестиційної привабливості підприємства на стабільну (рівень якої залишається незмінним або змінюється несуттєво протягом певного проміжку часу) та змінну (рівень якої відчутно змінюється протягом певного проміжку часу). При цьому змінна інвестиційна привабливість організації може бути поділеною на такі види:

- ту, за якою є відсутнім чіткий тренд її зміни;
- ту, за якою простежується тренд до зростання рівня інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання;
- ту, за якою простежується тренд до зниження рівня інвестиційної привабливості.

8. За часом оцінювання шляхом поділу інвестиційної привабливості підприємства на моментну (яка встановлюється на певний момент часу) та усереднену інтервальну (яка визначається усередненням моментних значень

протягом певного проміжку часу). При цьому усереднена інтервальна інвестиційна привабливість суб'єкта господарювання за проміжком часу її вимірювання може бути поділеною на короткострокову (проміжок часу, за який усереднюються моментні значення рівня інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання, не перевищує одного року), середньострокову (проміжок часу, за який усереднюються моментні значення рівня інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання, становить від одного до трьох років) та довгострокову (проміжок часу, за який усереднюються моментні значення рівня інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання, перевищує три роки).

9. За реагуванням на можливий вплив певного чинника шляхом поділу інвестиційної привабливості підприємства на нейтральну до цього чинника (тобто таку, що не реагує на вплив певного чинника) та ненеutralну до чинника (тобто таку, що реагує на вплив певного чинника, відповідно змінюючи свій рівень). Щодо ненеutralної інвестиційної привабливості, то вона може бути зростаючою при посиленні впливу чинника, спадаючою при посиленні впливу чинника або характеризуватися більш складною динамікою. Також ненеutralна інвестиційна привабливість за межами коливання свого рівня за умови впливу певного чинника може бути мінімально можливою та максимально можливою, а за характером змін – тією, що змінюється неперервно, та тією, що змінюється стрибкоподібно. Зокрема, одним з можливих чинників впливу на рівень поточної інвестиційної привабливості підприємства може виступати обсяг інвестицій, які передбачається вкласти у бізнес. При цьому можливою є ситуація, за якої рівень поточної інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання не змінюється за будь-якого обсягу вкладених інвестицій (з урахуванням обмежень на загальну величину пайового капіталу досліджуваної організації). Однак, можливою є і ситуація, коли цей рівень за певного обсягу інвестицій, вкладених у пайовий капітал, стрибкоподібно зростатиме. Останній випадок матиме місце тоді, коли інвестори, що стануть новими співвласниками підприємства, є більш

компетентними у питаннях управління ним, ніж теперішні його власники. Відповідно, якщо обсяг інвестицій, які здійснять інвестори, надасть їм можливість контролювати це підприємство, то за таких умов його капіталізація може різко зрости.

10. За наявністю (або відсутністю) потенціалу розвитку шляхом поділу інвестиційної привабливості підприємства на таку, яка характеризується певним рівнем потенціалу свого подальшого розвитку, та таку, у якій цей потенціал є відсутнім.

Слід відзначити, що поняття розвитку та потенціалу розвитку інвестиційної привабливості підприємств потребує окремого тлумачення, оскільки вони відіграють значну роль у дослідженні закономірностей формування й оцінювання цієї привабливості. Зокрема, поняття «потенціал» є міждисциплінарним. Особливості його застосування до умов господарської діяльності підприємства розглянуто у працях багатьох науковців, якими, серед іншого, запропоновано різноманітні показники та методи оцінювання як сукупного економічного потенціалу суб'єкта господарювання, так і окремих його різновидів, зокрема, виробничого, збутового, маркетингового, трудового, інвестиційного, інноваційного та інших (Верхоглядова та Русинко, 2013; Гришко, 2010; Гришко, Ємельянов та Крет, 2010; Ємельянов та Гришко, 2009; Ємельянов, Лесик та Висоцький, 2015; Мороз та Лебідь, 2009; Родіонова, 2013; Тищенко, 2015).

Важливим різновидом сукупного економічного потенціалу підприємства є потенціал його розвитку. Своєю чергою, вивченню умов та механізмів економічного розвитку суб'єктів господарювання теж присвячено значну кількість наукових праць (Амоша, Булеєв та Шевцова, 2007; Герасимчук, Довгань та Давиденко, 2016; Ємельянов, 2018; Ємельянов, Петрушка та Висоцький, 2013; Коновал, 2014; Найдюк, 2013; Погорелов, 2006; Продіус, 2010; Шавшин, 2017). Зокрема, заслуговує на увагу підхід, за якого потенціал підприємства розглядається як сукупність його зовнішніх функціональних властивостей, що організація проявляє або може проявляти за

певного стану середовища, у якому вона перебуває, а розвиток підприємства – як покращення цих властивостей (Ємельянов, 2019). Відповідно, за таких умов потенціал розвитку суб'єкта господарювання за певною його властивістю (або групою властивостей) розглядатиметься як здатність до покращення цих властивостей у майбутньому.

В аналізованому контексті слід зазначити, що властивості як характеристики чогось є притаманними не лише підприємству або окремим його складовим (підрозділам, ресурсам тощо), але й самі властивості можуть мати певні характеристики. Наприклад, інвестиційна привабливість як оціночна властивість суб'єкта господарювання може характеризуватися своїми абсолютним та відносним рівнями, стійкістю, еластичністю за певним чинником, що впливає на неї, тощо. За таких умов і властивості підприємства можуть піддаватися розвитку.

Отже, під розвитком певної властивості підприємства варто розуміти її покращення у часі за певною характеристикою (характеристиками), що зумовлено реалізацією потенціалу такого розвитку. Зокрема, щодо інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання, то її розвиток слід ототожнювати із покращенням у часі її певної характеристики (характеристик), що зумовлено реалізацією потенціалу такого розвитку. Зазначених характеристик є достатньо багато, але найбільш значущою слід визнати рівень інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання. Тому в подальшому у цьому підрозділі роботи процес розвитку інвестиційної привабливості підприємства буде розглядатися за її рівнем.

Для того, щоб вимірювати величину розвитку інвестиційної привабливості підприємства за її рівнем, слід насамперед правильно визначати цей рівень, тобто виконувати належне оцінювання інвестиційної привабливості. У сучасній літературі, присвяченій такому оцінюванню, пропонується його здійснювати переважно з використанням багатofакторних моделей, що передбачають поєднання окремих часткових індикаторів діяльності підприємства у певний узагальнюючий індикатор інвестиційної



привабливості. При цьому часткові індикатори повинні безпосередньо впливати на рівень цієї привабливості. Інакше кажучи, кожен з цих часткових індикаторів має характеризувати певну складову інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання.

Достатньо популярним підходом до оцінювання інвестиційної привабливості підприємства є використання з цією метою показників фінансового стану суб'єкта господарювання (Бланк, 1995), зокрема індикаторів ліквідності його активів, платоспроможності, ділової активності, а також рентабельності й фінансової стійкості. Попередньо встановивши коефіцієнти значущості кожного з часткових індикаторів фінансового стану підприємства, ці індикатори зводять до одного узагальнюючого, який і вважатиметься показником інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання.

Безперечним є той факт, що показники фінансового стану підприємства, особливо показники рентабельності та коефіцієнти фінансової стійкості, мають істотний вплив на думку потенційних інвесторів про рівень інвестиційної привабливості організації. Водночас, видається бажаним розробити такий узагальнюючий індикатор оцінювання цієї привабливості, який би не зводився до «штучного» поєднання часткових індикаторів, оскільки така операція (зокрема, через необхідність застосування наперед встановлених коефіцієнтів значущості часткових індикаторів) характеризується певним рівнем суб'єктивізму.

Одним з можливих підходів до розв'язання поставленого завдання щодо конструювання узагальнюючого показника інвестиційної привабливості підприємства є визначення оптимальних обсягів інвестицій, які доцільно вкласти у бізнес в деякий момент часу (або протягом певного часового проміжку). Зокрема, такий підхід до визначення величини інвестиційних можливостей суб'єктів господарювання застосовується у праці (Козик, Ємельянов та Гришко, 2014). При цьому оптимальний обсяг інвестицій у підприємство може визначатися за різними критеріями, зокрема, за критеріями

максимуму: чистого або операційного прибутку, маржинального доходу, надприбутку тощо. Однак, встановлення оптимального обсягу інвестицій, які доцільно вкласти у певне підприємство, слід віднести до процедури оцінювання його інвестиційного потенціалу. Що ж до оцінювання інвестиційної привабливості суб'єкта підприємницької діяльності, то воно потребує, передусім, встановлення міри доцільності вкладення у діяльність цього суб'єкта певного обсягу інвестицій; при цьому такий обсяг загалом може бути і не оптимальним.

Розв'язати поставлене вище завдання щодо побудови узагальнюючого індикатора оцінювання інвестиційної привабливості підприємств за умови, щоб ця побудова спиралася лише на певні об'єктивні засади, можна, якщо звернути увагу на поширені у проектному аналізі показники та методи обґрунтування доцільності реалізації інвестиційних програм і проектів. Зокрема, з цією метою застосовуються різноманітні показники: термін окупності проекту, його чиста теперішня вартість, внутрішня норма доходності тощо. Також важливим індикатором оцінювання економічної ефективності та обґрунтування господарської доцільності провадження інвестиційних проектів є індекс їхньої дохідності, який обчислюється як співвідношення теперішньої вартості чистого грошового потоку за проектами та величиною потрібних інвестицій у їхню реалізацію. При цьому перевищення індексу дохідності проектів одиниці є основним критерієм доцільності їхнього здійснення.

Подібним чином можна оцінювати поточну інвестиційну привабливість будь-якого об'єкта інвестування, зокрема, і підприємства. Щодо останнього, то з метою оцінювання його поточної інвестиційної привабливості потенційний інвестор повинен зіставити очікуваний дисконтований потік надходжень у разі інвестування у підприємство із запланованим обсягом такого інвестування. Своєю чергою, дисконтований потік надходжень внаслідок здійснення інвестицій у певне підприємство залежатиме від двох ключових чинників, а саме:

- 1) величини капіталізації чистого прибутку підприємства;
- 2) частки у пайовому капіталі підприємства, яка буде належати певному інвестору, що стане у майбутньому співвласником цього суб'єкта господарювання.

Отже, за таких умов належна певному інвестору частина дисконтованого потоку чистого фінансового результату підприємства може бути визначеною за допомогою формули:

$$D = \frac{P_n}{r_n} \cdot \alpha_i, \quad (3.1)$$

де  $D$  – належна певному інвестору частина дисконтованого потоку чистого фінансового результату діяльності підприємства, грошових одиниць;

$P_n$  – середньорічна очікувана величина чистого фінансового результату діяльності підприємства, грошових одиниць;

$r_n$  – річна ставка капіталізації чистого фінансового результату діяльності підприємства, частки одиниці;

$\alpha_i$  – частка пайового капіталу підприємства, якою буде володіти інвестор, інвестувавши у це підприємство певну величину грошових одиниць коштів (майна), частки одиниці.

Тоді, зіставивши результат обчислень за формулою (3.1) з потрібним обсягом вкладених інвестицій, інвестор може оцінити поточну інвестиційну привабливість підприємства – реципієнта інвестицій за цим їх обсягом.

Можливим є і дещо інший підхід до оцінювання поточної інвестиційної привабливості підприємства, який за своєю суттю є ідентичним вище описаному, але передбачає виокремлення позичкового капіталу суб'єкта підприємницької діяльності. Таке виокремлення дає змогу встановити вплив, який має антикризове фінансове управління підприємством, зокрема, управління його позичковим капіталом, на зміну рівня поточної інвестиційної привабливості цього суб'єкта господарювання. За таких умов процедура оцінювання повинна включати такі основні етапи:

1) збір вхідної інформації, необхідної для оцінювання поточної інвестиційної привабливості підприємства;

2) визначення прогнозованої середньорічної величини прибутку підприємства до сплати процентів за позиками та податків з прибутку;

3) обґрунтування річної ставки капіталізації середньорічної величини прибутку підприємства до сплати процентів за позиками та податків з прибутку;

4) здійснення капіталізації середньорічної величини прибутку підприємства до сплати процентів за позиками та податків з прибутку;

5) віднімання від капіталізованої середньорічної величини прибутку підприємства до сплати процентів за позиками та податків з прибутку обсягу позичкового капіталу. Таким чином визначається ринкова величина власного капіталу досліджуваного суб'єкта господарювання:

$$V_o = \frac{P_r}{r} - C, \quad (3.2)$$

де  $V_o$  – ринкова величина власного капіталу досліджуваного підприємства, грошових одиниць;

$P_r$  – очікуваний середньорічний фінансовий результат діяльності підприємства у вигляді його прибутку до сплати процентів за позиками та податків з прибутку, грошових одиниць;

$r$  – річна ставка капіталізації прибутку підприємства до сплати процентів за позиками та податків з прибутку, частки одиниці;

$C$  – величина позичкового капіталу підприємства, грошових одиниць;

б) визначення частини ринкової величини власного капіталу досліджуваного підприємства, яка належатиме інвестору, та її зіставлення із передбаченою величиною вкладених ним у підприємство інвестицій. Таким чином визначатиметься рівень поточної інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання.

Отже, рівень поточної інвестиційної привабливості підприємства можна обчислити з використанням такої формули:

$$I_{ac} = \frac{V_o \cdot \alpha_i}{I_n} = \frac{\left(\frac{Pr}{r} - C\right) \cdot a_i}{I_n}, \quad (3.3)$$

де  $I_{ac}$  – рівень поточної інвестиційної привабливості підприємства, разів;  
 $I_n$  – обсяги інвестицій, які інвестор планує вкласти у бізнес, грошових одиниць.

Користуючись формулою (3.3), можна встановити доцільність та визначити ефективність вкладення інвестицій у певне підприємство. Зокрема, інвестування буде доцільним за умови, коли індикатор (3.3) перевищуватиме одиницю. При цьому із зростанням такого значення збільшується ефективність інвестування у бізнес.

Необхідно відзначити ту обставину, що запропонований підхід до оцінювання поточної інвестиційної привабливості підприємства можна розповсюдити і на випадок вимірювання рівня перспективної інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання. Тоді формула (3.3) перетвориться у таку:

$$I_{ap} = \frac{(V_o + \Delta V_o) \cdot a_{ip}}{I_n}, \quad (3.4)$$

де  $I_{ap}$  – рівень перспективної інвестиційної привабливості підприємства після вкладення у нього інвестицій обсягом  $I_n$  грошових одиниць коштів (майна), разів;

$\Delta V_o$  – очікуваний приріст ринкової величини власного капіталу протягом прогнозного проміжку часу внаслідок вкладення у підприємство інвестицій обсягом  $I_n$  грошових одиниць коштів (майна), грошових одиниць;

$a_{ip}$  – частка пайового капіталу наприкінці прогнозного періоду, якою буде володіти інвестор, інвестувавши у підприємство певний обсяг грошових одиниць коштів (майна), частки одиниці.

При цьому очікуваний приріст ринкової величини власного капіталу підприємства протягом прогнозного проміжку часу внаслідок вкладення у нього інвестицій може бути визначеним за допомогою такого виразу:

$$\Delta V_o = \frac{P_{rp}}{r_p} - C_p - \left( \frac{P_r}{r} - C \right), \quad (3.5)$$

$P_{rp}$  – очікуваний середньорічний фінансовий результат діяльності підприємства у вигляді його прибутку до сплати процентів за позиками та податків з прибутку після реалізації інвестиційних заходів, які передбачають вкладення інвестицій обсягом  $I_n$  у забезпечення розвитку цього суб'єкта господарювання, грошових одиниць;

$r_p$  – річна ставка капіталізації прибутку підприємства до сплати процентів за позиками та податків з прибутку після реалізації інвестиційних заходів, які передбачають вкладення інвестицій обсягом  $I_n$  у забезпечення розвитку цього суб'єкта господарювання, частки одиниці;

$C_p$  – величина позичкового капіталу підприємства після реалізації інвестиційних заходів, які передбачають вкладення інвестицій обсягом  $I_n$  у забезпечення розвитку цього суб'єкта господарювання, грошових одиниць.

Необхідно відзначити, що за формулами (3.3) та (3.5) може бути обчислена відповідно поточна і перспективна абсолютна інвестиційна привабливість підприємства. Щодо відносної такої привабливості, то її оцінювання варто здійснювати із використанням таких виразів:

– у разі оцінювання відносної поточної інвестиційної привабливості підприємства:

$$I_{arc} = \frac{I_{ac1}}{I_{ac0}}; \quad (3.6)$$

– у разі оцінювання відносної перспективної інвестиційної привабливості підприємства:

$$I_{arp} = \frac{I_{ap1}}{I_{ap0}}, \quad (3.7)$$

де  $I_{arc}$  – відносний рівень поточної інвестиційної привабливості певного підприємства відносно іншого, разів;

$I_{ac1}, I_{ac0}$  – рівень поточної інвестиційної привабливості відповідно у певного підприємства та в іншого, разів;

$I_{arp}$  – відносний рівень перспективної інвестиційної привабливості певного підприємства відносно іншого, разів;

$I_{arp1}, I_{arp0}$  – рівень перспективної інвестиційної привабливості відповідно у певного підприємства та в іншого, разів.

Наявність даних про рівень поточної інвестиційної привабливості підприємства до та після вкладення у нього інвестицій дає змогу оцінити ступінь розвитку цієї привабливості. З цією метою, зокрема, може бути застосованим індекс розвитку інвестиційної привабливості, який пропонується обчислювати за такою формулою:

$$I_{da} = \frac{I_{acn}}{I_{ac}}, \quad (3.8)$$

де  $I_{da}$  – індекс розвитку поточної інвестиційної привабливості підприємства, разів;

$I_{acn}$  – новий рівень поточної інвестиційної привабливості підприємства після вкладення у нього інвестицій, разів.

Залежно від того, якими є дані про рівень поточної інвестиційної привабливості підприємства після вкладення у нього інвестицій – фактичними чи прогнозними – індекс розвитку інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання теж може набувати фактичного або прогнозного значення.

Очевидно, що рівень розвитку поточної інвестиційної привабливості підприємства значною мірою залежить від того, чи був у нього на базовий момент часу певний достатньо великий ступінь його перспективної інвестиційної привабливості. Зокрема, це стосується і компаній, які у базовий часовий момент перебували у стані фінансово-економічної кризи. Однією з ознак цієї кризи якраз і виступає значення поточної інвестиційної привабливості, що є нижчим за одиницю. Проте, якщо значення перспективної інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання перевищує одиницю, то це свідчатиме про те, що у його розвиток, зокрема у здійснення інвестиційних заходів з антикризового фінансового управління, доцільно вкладати інвестиції. Своєю чергою, таке вкладення повинно забезпечити

зростання рівня поточної інвестиційної привабливості до припустимого значення (тобто не менше від одиниці). З урахуванням цих міркувань можна запропонувати матрицю вибору стратегії антикризового управління на підприємстві залежно від значень різних видів його інвестиційної привабливості у базовий момент часу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця вибору стратегії антикризового управління на підприємстві залежно від значень різних видів його інвестиційної привабливості у базовий момент часу

Види та якісний рівень інвестиційної привабливості у базовий момент часу		Поточна інвестиційна привабливість	
		Недостатній рівень	Достатній рівень
Перспективна інвестиційна привабливість	Недостатній рівень	Інвестиційні заходи антикризового управління на підприємстві не будуть дієвими	Інвестиційні заходи антикризового управління на підприємстві не потрібні
	Достатній рівень	Інвестиційні заходи антикризового управління на підприємстві будуть дієвими	Інвестиційні заходи антикризового управління на підприємстві не потрібні

Примітка: розроблено автором

Таким чином, як випливає з табл. 3.1, здійснення програми інвестиційних заходів антикризового управління на підприємстві буде доцільним, якщо недостатній рівень його поточної інвестиційної привабливості супроводжується достатнім ступенем перспективної такої привабливості. При цьому слід враховувати той факт, що внаслідок успішної реалізації заходів антикризового управління на підприємстві можливі, зокрема, два його результати:

1) фінансово-економічну кризу подолано, але перспективи подальшого економічного розвитку підприємства, що потребують вкладення додаткових інвестиційних ресурсів у цей розвиток, на момент подолання кризи не простежуються;



2) фінансово-економічну кризу подолано, при цьому простежуються перспективи подальшого розвитку підприємства, що потребують вкладення додаткових інвестиційних ресурсів у цей розвиток.

З урахуванням цих міркувань доцільно запропонувати матрицю аналізування наслідків впровадження інвестиційних заходів антикризового управління на підприємстві залежно від значень різних видів його інвестиційної привабливості у момент завершення цих заходів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця аналізування наслідків впровадження інвестиційних заходів антикризового управління на підприємстві залежно від значень різних видів його інвестиційної привабливості у момент завершення цих заходів

Види та якісний рівень інвестиційної привабливості у момент завершення інвестиційних заходів з антикризового управління		Поточна інвестиційна привабливість	
		Недостатній рівень	Достатній рівень
Перспективна інвестиційна привабливість	Недостатній рівень	Інвестиційні заходи антикризового управління на підприємстві не виявилися дієвими	Інвестиційні заходи антикризового управління на підприємстві виявилися дієвими, але не створили перспектив подальшого розвитку підприємства, що потребує додаткових інвестицій
	Достатній рівень	Інвестиційні заходи антикризового управління на підприємстві не виявилися дієвими	Інвестиційні заходи антикризового управління на підприємстві виявилися дієвими та, окрім того, створили перспективи подальшого розвитку підприємства, що потребує додаткових інвестицій

Примітка: розроблено автором

Як впливає з інформації, представленої у табл. 3.2, не дивлячись на достатньо високий рівень перспективної інвестиційної привабливості підприємства у базовий момент часу, інвестиційні заходи антикризового управління на ньому можуть не виявитися дієвими. Причинами цього можуть, зокрема, бути: помилкова (завищена) оцінка перспективної інвестиційної привабливості у базовий момент часу, непередбачувані негативні зміни у

зовнішньому та (або) внутрішньому середовищі підприємства під час реалізації ним інвестиційних заходів антикризового управління, недостатня компетентність менеджерів і фахівців у плануванні та впровадженні цих заходів тощо.

Представлені вище міркування щодо управління розвитком інвестиційної привабливості підприємства на засадах впровадження інвестиційних заходів з антикризового управління на ньому систематизовано на рис. 3.2. Як виливає з цього рисунку, такі заходи полягають в управлінні обсягами та структурою певних видів активів суб'єкта господарювання, що виступають об'єктами інвестування. При цьому інвестиційні заходи з антикризового управління можуть та повинні впливати на три основні його показники, а саме на:

- очікуваний середньорічний фінансовий результат діяльності підприємства у вигляді його прибутку до сплати процентів за позиками та податків з прибутку;
- річну ставку капіталізації прибутку підприємства до сплати процентів за позиками та податків з прибутку;
- величину позичкового капіталу підприємства.

При цьому зміна величини позичкового капіталу суб'єкта господарювання може впливати на зазначену ставку через зміну рівня ризикованості інвестиційної діяльності суб'єкта господарювання. Загалом, окрім поділу рівня інвестиційної привабливості підприємства на достатній та недостатній (залежно від того, чи перевищує цей рівень одиницю, чи ні), у контексті оцінювання масштабів та глибини заходів з антикризового управління підприємством видається доцільним здійснити більш ретельну градацію поточного рівня інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання, виокремивши п'ять множин його значень. При цьому, кожній з цих множин ставиться у відповідність певний рівень важкості фінансово-економічної кризи, що виникла на підприємстві, або відсутність такої кризи (табл. 3.3).

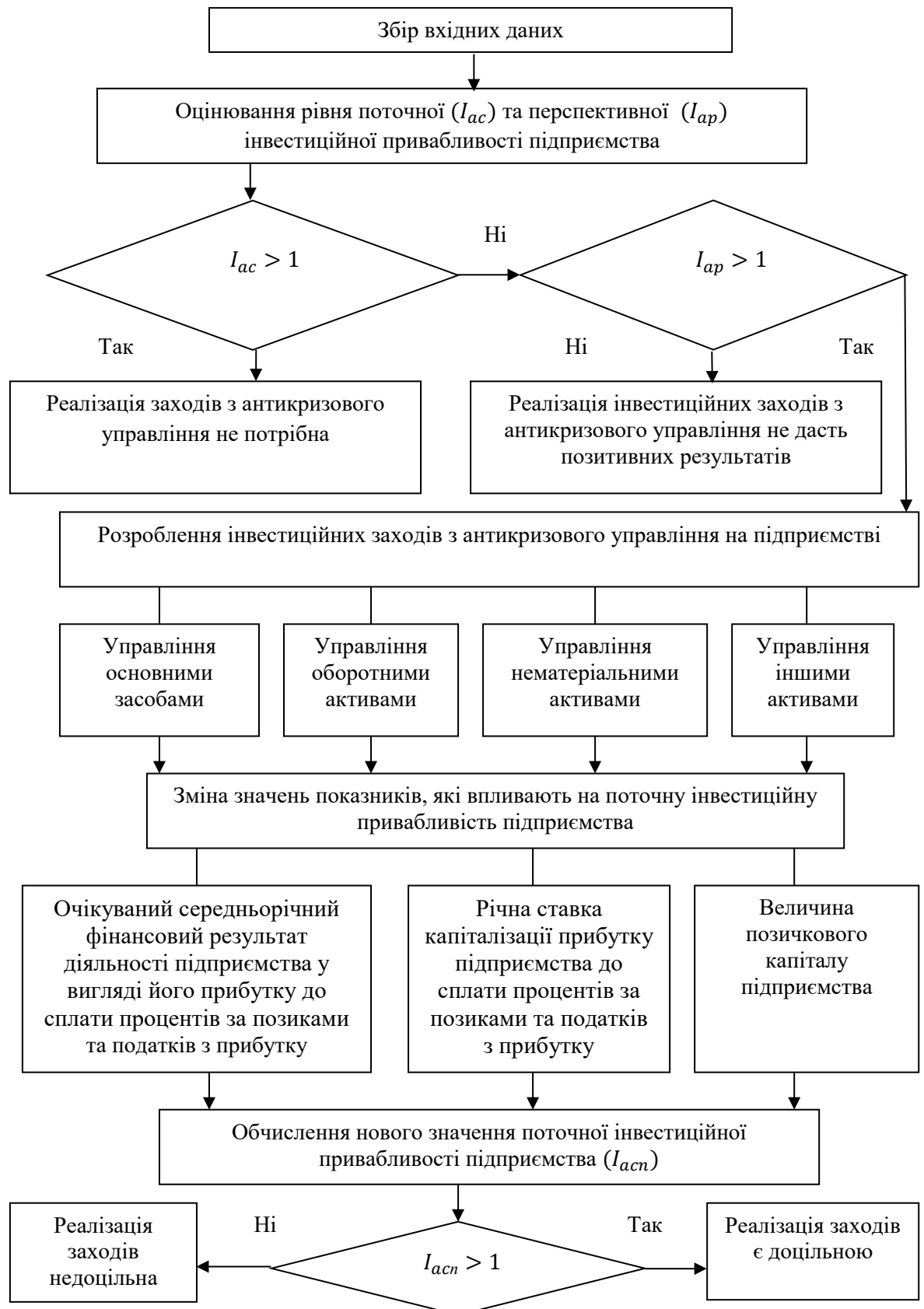


Рис. 3.2. Послідовність управління розвитком інвестиційної привабливості підприємства на засадах провадження інвестиційних заходів з антикризового управління на ньому

Примітка: розроблено автором

Таблиця 3.3

Градація поточного рівня інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання у контексті оцінювання масштабів та глибини заходів з антикризового управління

Якісний поділ видів поточного рівня інвестиційної привабливості підприємства	Кількісні значення поточного рівня інвестиційної привабливості підприємства, частки одиниці	Якісний поділ важкості фінансово-економічної кризи на підприємстві залежно від поточного рівня його інвестиційної привабливості
Незадовільний	Менше 0	Глибока фінансово-економічна криза
Дуже низький	Від 0 до 0,5	Помірна фінансово-економічна криза
Низький	Від 0,5 до 1	Легка фінансово-економічна криза
Середній	Від 1 до 1,5	Фінансово-економічна криза відсутня
Високий	Більше 1,5	Фінансово-економічна криза відсутня, корпоративні права підприємства є недооціненими

Примітка: розроблено автором

Отже, як впливає з відомостей, представлених у табл. 3.3, високий рівень поточної інвестиційної привабливості підприємства свідчить, серед іншого, про недооцінку його корпоративних прав. Зокрема, щодо акціонерних товариств це означає, що їхні акції продаються за заниженою ціною.

З метою практичної апробації представлених у цьому підрозділі розробок було досліджено вибірку зі ста торгівельних підприємств західного регіону України, які було розподілено на групи за рівнем їхньої інвестиційної привабливості у 2017 р. На подальшому етапі дослідження було здійснено оцінювання цього ж рівня за 2019 р. При цьому враховувалася та обставина, що низка досліджуваних підприємств протягом 2017-2018 рр. здійснювали заходи з антикризового управління (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

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

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

Примітка: розраховано автором

Як свідчать дані, наведені у табл. 3.4, більшість підприємств з незадовільним рівнем їхньої поточної інвестиційної привабливості та частина підприємств із дуже низьким її рівнем припинили своє функціонування, незважаючи на виконані спроби провести санаційні заходи. Таким чином, запропонований показник (3.3) має достатньо сильні прогностичні якості.

### 3.2. Інвестиційні ургентні важелі впливу на виробничо-господарську діяльність підприємств в умовах антикризового управління

Для багатьох українських підприємств характерним є невисокий рівень їхньої фінансової стійкості та прибутковості. Внаслідок цього вони є особливо схильними до банкрутства і мають низький ступінь кредитоспроможності й інвестиційної привабливості. Подолання фінансово-економічної кризи в

організаціях часто потребує застосування усієї сукупності інструментів антикризового управління, чимало з яких мають ургентний (невідкладний) характер. Серед цих інструментів особливо дієвими є інвестиційні заходи, проте вкладення інвестицій у фінансово ненадійні підприємства пов'язане із суттєвим рівнем ризиковості. У зв'язку з цим постає необхідність розроблення методологічних засад формування та використання на підприємствах інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління. Своєю чергою, таке розроблення потребує попереднього встановлення сутності, видів та завдань, а також обґрунтування необхідності використання інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління.

У сучасній економічній науковій літературі представлено значну кількість досліджень, які присвячені діагностуванню кризового стану підприємств, оцінюванню масштабів фінансово-економічних криз та розробленню рекомендацій щодо їх подолання. Значних успіхів у розгляді цих питань досягли, зокрема, такі науковці, як С.М. Ганзюк (2016, с.49-52), Н.М. Гапак та С.А. Капштан (2014, с.191-196), В.М. Даніч та Н.О. Пархоменко (2013, с.208-218), О.Г. Денисюк та О.Ю. Дерев'янку (2015, с.80-87), Д.В. Долбнєва (2015, с.244-249), Л.А. Зверук та Л.М. Давиденко (2017, с.69-75), Н.О. Ковальчук та А.О. Павлюк (2016, с.203-208), І.В. Кривов'язюк та Р.М. Стрільчук (2016, с.454-465), О.О. Романович та Л.А. Свистун (2017, с.1295-1299), Т.В. Сак (2018, с.604-611) та ін. Серед іншого, дослідниками представлені різноманітні підходи щодо методологічного забезпечення процесу антикризового управління на підприємствах, які надають можливість за певних умов досягти основних цілей такого управління. Водночас, питання розроблення теоретичних засад використання інвестиційних ургентних важелів антикризового управління на даний час не є остаточно вирішеним і потребує подальших досліджень.

Загалом, під інвестиційними ургентними інструментами антикризового управління на підприємстві слід розуміти способи негайних (термінових) дій інвестиційного характеру, які націлені на усунення або зменшення

негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства та забезпечення його подальшого ефективного розвитку.

Безперечним є той факт, що залучення інвестицій у ті підприємства, що знаходяться у кризовому стані, пов'язано із значними труднощами. Водночас, використання за цих умов інвестиційних ургентних інструментів полегшується, якщо при цьому дотримуватися таких основних принципів, а саме:

– принцип альтернативності, згідно якого для більшості підприємств існує одночасно декілька можливих альтернатив щодо застосування інвестиційних ургентних інструментів. Зокрема, це стосується видів таких інструментів за джерелами надходження інвестицій (власні, позичкові та залучені) та механізмами фінансування (для прикладу, власні джерела інвестицій можуть утворюватися завдяки продажу надлишкового майна, використанню амортизаційних відрахувань тощо). Також необхідно відзначити наявність значної кількості напрямів можливого інвестування, зокрема, у поповнення обігових коштів підприємств, у здійснення технічного переозброєння, у впровадження прогресивних технологічних процесів, у навчання працівників тощо;

– принцип взаємного доповнення, згідно якого різні види інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами можуть бути використані одночасно у певній їхній комбінації (для прикладу, залучення інвестицій може відбуватися як завдяки коштам сторонніх осіб, так і грошових засобів або майна, що належать власникам та (або) найманим працівникам);

– принцип врахування причин настання на підприємствах фінансово-економічної кризи. Зокрема, ці причини можуть бути поділені на внутрішні та зовнішні, тобто на ті, що зумовлені несприятливими умовами відповідно внутрішнього і зовнішнього середовищ функціонування суб'єктів підприємницької діяльності;

– принцип ієрархічності внутрішніх причин настання на підприємствах фінансово-економічної кризи. Згідно цього принципу існує низка таких причин, що перебувають у певному взаємозв'язку між собою, який, своєю чергою, має ієрархічну природу. При цьому до найбільш глибоких внутрішніх причин настання на підприємствах кризового стану слід віднести недостатній рівень компетенцій управлінських працівників та недоліки в інформаційному забезпеченні їхньої діяльності;

– принцип обґрунтованості, згідно якого застосування на підприємствах інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління потребує попереднього ретельного обґрунтування доцільності такого використання. Зокрема, це стосується оцінювання вірогідності подолання кризового стану завдяки відповідному інвестиційному інструментарію та встановленню очікуваного соціально-економічного ефекту, отриманого внаслідок цього;

– принцип всебічного врахування наслідків застосування на підприємствах інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління. Цей принцип постулює необхідність врахування не лише економічних результатів реалізації інвестиційних заходів з виведення підприємств зі стану фінансово-економічної кризи, але й соціальної ефективності їхнього провадження (зокрема, збереження робочих місць, продовження сплати підприємством податків та інших обов'язкових платежів тощо);

– принцип упорядкованості, згідно якого відбір інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління на підприємствах повинен бути проведеним у певному порядку таким чином, щоб не пропустити найбільш ефективні з них;

– принцип врахування динамічності зовнішнього середовища підприємств, згідно якого при розробленні програми застосування інвестиційних ургентних інструментів слід брати до уваги можливі зміни



зовнішнього середовища суб'єктів господарювання, що можуть статися у процесі реалізації такої програми;

– принцип імплементації європейського досвіду антикризового управління на підприємствах, згідно якого при виборі інвестиційних ургентних інструментів та при обґрунтуванні їхніх параметрів слід враховувати передовий європейський досвід.

Використання перелічених принципів є запорукою того, що впровадження у практику діяльності підприємств, які перебувають у кризовому стані, відповідних інвестиційних ургентних інструментів буде забезпечувати належний рівень соціально-економічної ефективності такого впровадження.

Слід також згадати і про те, що впровадження у практику антикризового управління на підприємстві інвестиційних ургентних інструментів потребує визначення умов доцільності цього. З цією метою потрібно виконати низку дій, що реалізуються у визначеній послідовності, а саме:

– встановити перелік основних видів інвестиційних ургентних інструментів, які можуть бути застосованими;

– визначити тип фінансово-економічної кризи, у якій опинилося підприємство;

– виявити причини, що зумовили настання на підприємстві фінансово-економічної кризи, оскільки залежно від причини настання кризи можуть відрізнятися інструменти її подолання (для прикладу, такими причинами можуть бути: зниження попиту на продукцію, посилення конкурентної боротьби, зростання цін на певні види виробничих та фінансових ресурсів тощо);

– оцінити можливості усунення (або, принаймні, послаблення) дії цих чинників на підприємство у разі застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління;

– встановити очікуваний рівень соціально-економічної ефективності використання цих інструментів;

– обрати із попередньо встановленого переліку потенційно можливих для застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління ті з них, які варто використати на конкретному підприємстві.

При цьому необхідно відзначити наявність широкої номенклатури інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління. Зокрема, ці інструменти доцільно поділити 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 реалізації інструментів, за ступенем невідкладності їх реалізації, за напрямками інвестування, за цілями застосування, за тривалістю застосування, за видами фінансово-економічних криз на підприємстві, на усунення (зменшення) негативного впливу яких спрямовані відповідні інструменти, а також за предметом інвестування (табл. 3.5).

Використання усієї можливої сукупності інвестиційних ургентних інструментів у процесі антикризового управління на підприємствах є запорукою підвищення імовірності подолання наслідків фінансово-економічної кризи та забезпечення подальшого ефективного розвитку суб'єктів підприємництва.

Необхідно відзначити, що застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління на підприємствах передбачає розв'язання низки певною мірою взаємопов'язаних завдань. До основних серед них слід віднести:

1. Вибір найкращих видів інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління. Як вже зазначалося вище, таких інструментів є чимало і вони відрізняються за різними параметрами.

2. Вибір найкращого варіанту кожного виду інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління. Для прикладу, можливими є різні способи виконання інвестиційних заходів з технологічного оновлення виробництва на підприємстві.

Таблиця 3.5

Групування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління  
на підприємстві

Ознаки групування інструментів	Види інструментів
За середовищем, у якому формуються та функціонують відповідні інструменти	Внутрішні (формуються та функціонують у внутрішньому середовищі підприємства) і зовнішні (формуються та функціонують у зовнішньому середовищі)
За відношенням до теперішніх власників підприємства	Власні, позикові та залучені
За результативністю реалізації	Високоєфективні, помірно ефективні, низькоєфективні та ті, що ведуть до погіршення існуючого на підприємстві кризового стану
За тривалістю дії ефекту від реалізації інструментів	Заходи короткострокової дії, заходи середньострокової дії та заходи довгострокової дії
За ступенем невідкладності реалізації	Інструменти з високим рівнем невідкладності, інструменти із середнім рівнем невідкладності, інструменти з помірним рівнем невідкладності
За напрямками інвестування	Інструменти, що передбачають інвестування у заміну існуючих на підприємстві основних засобів; інструменти, що передбачають інвестування у придбання нових основних засобів; інструменти, що передбачають інвестування у приріст обігових коштів; інструменти, що передбачають інвестування у фінансові активи; інструменти, що передбачають інвестування в нематеріальні активи
За цілями застосування	Інструменти, що націлені на усунення негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства; інструменти, що націлені на зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства; інструменти, що націлені на забезпечення подальшого ефективного розвитку підприємства; багатоцільові інструменти
За тривалістю застосування	Короткострокові, середньострокові та довгострокові
За видами фінансово-економічних криз	Інструменти, спрямовані на усунення (зменшення) негативного впливу кризи прибутковості; інструменти, спрямовані на усунення (зменшення) негативного впливу кризи ліквідності; інструменти, спрямовані на усунення (зменшення) негативного впливу стратегічної кризи
За предметом інвестування	Інструменти, що передбачають здійснення інвестування фінансових засобів; інструменти, що передбачають здійснення інвестування майна; інструменти, що передбачають здійснення інвестування нематеріальних цінностей

Примітка: складено автором

3. Встановлення граничних термінів реалізації обраних видів та варіантів ургентних інструментів антикризового управління на підприємстві. При цьому слід враховувати ту обставину, що їхнє впровадження повинно відбутися у достатньо стислі терміни для того, щоб воно приносило відчутні позитивні результати.

4. Визначення оптимального обсягу сукупних інвестицій, які доцільно вкласти у реалізацію програми антикризового управління на підприємстві, та відповідного цьому обсягу загального переліку інвестиційних ургентних інструментів такого управління. Очевидно, що з цією метою повинні наперед обиратися критерії оптимізації обсягів інвестування та система обмежень. Зокрема, таким критерієм може виступати мінімізація імовірності банкрутства підприємства, а одним з обмежень – загальна величина інвестицій, які суб'єкт господарювання може залучити.

5. Визначення найкращих джерел залучення інвестицій та встановлення оптимальної структури інвестицій у розрізі цих джерел. Зокрема, такими джерелами можуть виступати кошти теперішніх власників підприємства, його найманих працівників, сторонніх осіб тощо.

Використання інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління на підприємствах характеризується підвищеним рівнем ризиковості, оскільки вкладені інвестиції можуть і не призвести до виходу суб'єктів господарювання з кризового стану. У зв'язку з цим оцінювання потреби підприємств у застосуванні інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління потребує ретельних розрахунків та докладного обґрунтування. З цією метою таке оцінювання повинно відбуватися у певній послідовності, основними етапами якої є:

1) проведення ретельного аналізування фінансового стану та господарської діяльності досліджуваного підприємства з метою виявлення причин настання та типу кризового стану, в якому воно опинилося;

2) визначення попередньої величини потрібних інвестицій у забезпечення усунення найбільш гострих проявів настання на підприємстві

кризового стану. Зокрема, це стосується інвестицій у заміщення частини позичкового капіталу власним капіталом задля подолання загрози банкрутства. Своєю чергою, обсяги такого заміщення визначаються з урахуванням можливостей попереднього зменшення величини сукупних активів суб'єкта господарювання з одночасним скороченням на цю ж величину розміру його позичкового капіталу (зокрема, внаслідок продажу зайвих основних засобів, прискорення оборотності обігових коштів тощо);

3) встановлення величини потенціалу зростання фінансових результатів діяльності підприємства. Необхідність цього обумовлена тією обставиною, що кризовий стан більшості суб'єктів господарювання безпосередньо або опосередковано викликаний кризою прибутковості. Відповідно, подолання кризи потребує виділення усіх основних напрямів підвищення величини прибутку підприємства та оцінювання прогностичної величини такого підвищення у разі реалізації кожного з окреслених напрямів;

4) виділення у величині потенціалу зростання фінансових результатів тієї її частини, реалізація якої потребує залучення інвестиційних ресурсів, та встановлення загальних обсягів потреби у цих ресурсах;

5) прогнозування зміни рівня кредитоспроможності підприємства у разі впровадження обраних заходів зі зростання величини його прибутку та встановлення остаточної потреби в інвестиціях у реалізацію цих заходів;

6) визначення загальної потреби в інвестиціях у подолання на підприємстві кризового стану та джерел задоволення цієї потреби;

7) розрахунок економічної ефективності вкладення інвестицій.

З урахуванням викладеного вище, на рис. 3.3 представлено послідовність планування процесу застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління на підприємстві. Вона базується на оцінюванні очікуваних наслідків впровадження цих інструментів для різних учасників інвестиційного процесу, зокрема, підприємства загалом, його теперішніх власників та майбутніх інвесторів, які стануть співвласниками бізнесу.

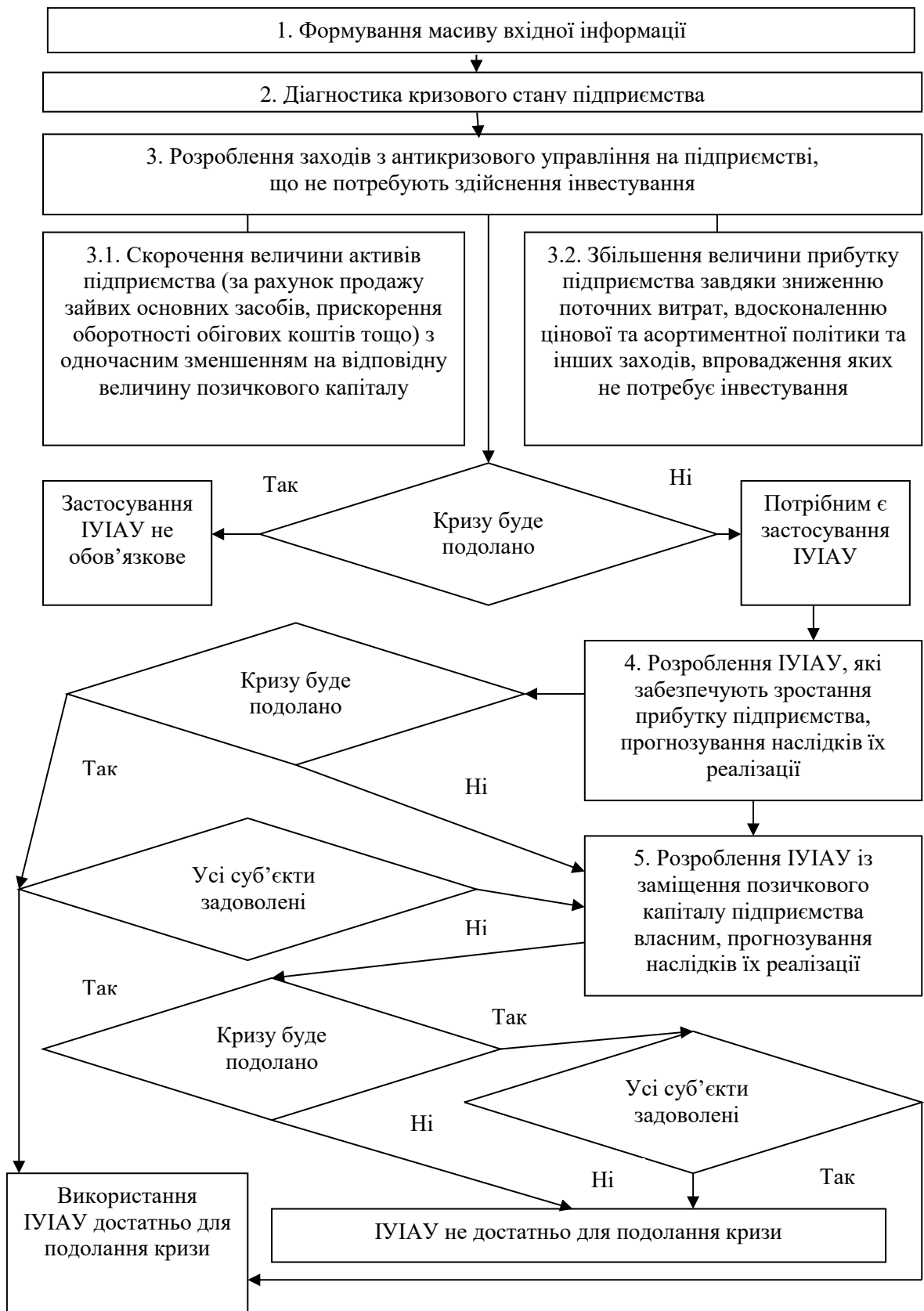


Рис. 3.3. Послідовність застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління (ІУІАУ) на підприємстві

Примітка: розроблено автором

Встановлення вказаних критеріїв повинно базуватися на оцінюванні очікуваних наслідків впровадження інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління для різних учасників інвестиційного процесу, зокрема, підприємства загалом, його теперішніх власників та майбутніх інвесторів, які стануть співвласниками цієї організації. Так, з точки зору підприємства критерієм успішності застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління буде подолання фінансово-економічної кризи, яка сталася. Зокрема, мається на увазі приведення значень індикаторів фінансового стану суб'єкта господарювання (насамперед, коефіцієнтів платоспроможності, ліквідності та фінансової надійності) до такого рівня, за якого фінансова стійкість може бути визнана задовільною.

Для теперішніх власників підприємства ефективність та доцільність впровадження на ньому інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління визначатиметься двома чинниками, а саме:

1) отриманням певної величини економічного ефекту від застосування цих інструментів. Такою величиною може виступати приріст капіталізації частини чистого прибутку, яка відповідатиме частці внесків теперішніх власників підприємства у загальній величині його пайового капіталу. Також може розглядатися і різниця між величиною капіталізації частини чистого прибутку суб'єкта господарювання, яка відповідатиме частці внесків теперішніх власників у загальній величині пайового капіталу, та величиною коштів, яку б власники отримали від продажу підприємства за мінусом обсягів його боргових зобов'язань;

2) продовженням контролювання діяльності підприємства з боку його теперішніх власників після здійснення внесків нових співвласників у його пайовий капітал. Для цього частка таких внесків повинна бути відносно невеликою, оскільки в іншому випадку нові власники можуть отримати можливість самостійно ухвалювати усі рішення щодо управління.

Що ж стосується нових співвласників підприємства, які впровадять у його діяльність відповідні інвестиційні ургентні інструменти антикризового

управління, то з точки зору цих співвласників таке впровадження буде доцільним, якщо забезпечуватиме для них належний рівень прибутковості інвестицій та помірний ризик інвестування. При цьому рівень прибутковості інвестицій, які будуть вкладені інвесторами у процесі впровадження сукупності інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління, визначатиметься трьома основними чинниками, а саме: обсягом цих інвестицій, очікуваним прибутком після реалізації зазначених інструментів та часткою внесків інвесторів у пайовому капіталі суб'єкта господарювання.

Слід зважати на те, що значна кількість суб'єктів господарювання прагне забезпечити стабільний економічний розвиток. Розроблення та реалізація стратегій такого розвитку, серед іншого, повинні передбачати формування і використання на підприємствах потенціалу їх економічного розвитку, важливими складниками якого є інноваційний та інвестиційний потенціал. Своєю чергою, ці два види потенціалу значною мірою визначаються наявним на підприємствах потенціалом ресурсозбереження (Баландіна, 2011; Бурда, 2013; Іваненко, 2013), який характеризує здатність до забезпечення ними ресурсозберігаючого типу свого економічного розвитку (Некрасова та Хрістова, 2017; Сотник, 2010). Водночас, ресурсозберігаючі інвестиційні проекти на підприємствах, зокрема проекти впровадження енергозберігаючих та працезберігаючих технологічних змін, можна використовувати також і як інвестиційні ургентні інструменти антикризового управління.

Інвестиційні заходи з ресурсозбереження можуть виступати як дієві ургентні інструменти антикризового управління на підприємствах, якщо виконуються такі основні умови:

- по-перше, впровадження цих заходів повинно призводити до суттєвого підвищення величини фінансових результатів господарської діяльності, достатнього для того, щоб усунути або, принаймні, суттєво послабити фінансову кризу на підприємствах;



– по-друге, реалізація заходів з ресурсозбереження повинна забезпечувати належний рівень ефективності вкладених у ці заходи інвестицій (з урахуванням частки пайового капіталу підприємств, яка буде належати особам, що інвестуватимуть кошти у впровадження ресурсозберігаючих технологічних змін та інших заходів з ресурсозбереження);

– по-третє, повинні існувати інвестори, які матимуть бажання та належні кошти для фінансування заходів з ресурсозбереження (такими інвесторами можуть виступати, зокрема, теперішні власники підприємств, його кредитори, працівники, сторонні особи тощо).

З урахуванням викладеного вище, процес обґрунтування доцільності використання заходів з ресурсозбереження як ургентних інструментів антикризового управління на підприємстві включатиме такі основні етапи:

1) збір вхідних даних (зокрема, щодо очікуваного зниження норм витрат певних видів виробничих ресурсів на виготовлення тих чи інших видів продукції підприємства завдяки реалізації відповідних заходів з ресурсозбереження, прогнозних цін на виробничі ресурси, потреби в інвестиціях для реалізації певних ресурсозберігаючих заходів тощо);

2) визначення усіх можливих неінвестиційних способів подолання або пом'якшення фінансової кризи на підприємстві (пришвидшення оборотності обігових коштів, продаж зайвих необоротних активів, пролонгація позикових зобов'язань, заміщення певної частини позичкового капіталу власним капіталом тощо) та оцінювання економічних наслідків застосування цих способів;

3) обчислення очікуваної величини зростання фінансових результатів господарської діяльності підприємства внаслідок впровадження на ньому тих чи інших інвестиційних заходів з ресурсозбереження;

4) визначення прогнозного рівня економічної ефективності інвестування у впровадження заходів з ресурсозбереження на підприємстві, відбір тих з них, реалізація яких виявиться доцільною;

5) оцінювання необхідного зростання величини фінансових результатів діяльності підприємства, за якого воно вийде зі стану фінансової кризи, з урахуванням термінів завершення реалізації заходів, спрямованих на таке зростання;

6) зіставлення очікуваного зростання фінансових результатів діяльності суб'єкта господарювання завдяки реалізації відібраних заходів та необхідної для подолання фінансової кризи величини такого зростання;

7) формування висновків щодо можливості виходу підприємства зі стану фінансово-економічної кризи на засадах реалізації інвестиційних заходів з ресурсозбереження та розроблення механізмів їхнього фінансування.

Реалізація описаної послідовності дій щодо обґрунтування можливості виходу підприємства зі стану фінансово-економічної кризи на засадах здійснення інвестиційних заходів з ресурсозбереження у практиці господарської діяльності надасть змогу спрогнозувати наслідки запровадження таких заходів у контексті покращення фінансового становища тих організацій, які характеризуються недостатнім рівнем прибутковості та фінансової стійкості.

Звичайно, інвестиційні заходи з антикризового управління на підприємствах не можуть обмежуватися лише ресурсозберігаючими інвестиційними проектами (наголос на цей вид інвестиційних заходів було здійснено з урахуванням їх актуальності у сучасних умовах розвитку економіки України). Важливе значення має також своєчасне інвестування у проекти, що передбачають зниження рівня фізичного зношення основних засобів (зокрема, у їхній капітальний ремонт та їхню заміну), а також у розроблення та виготовлення ними інноваційних видів продукції.

Із метою оцінювання масштабів та результативності застосування вітчизняними підприємствами інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління автором було сформовано вибірку із 200 підприємств західного регіону України, що належать до трьох видів економічної діяльності: харчової промисловості, будівництва та

деревообробної промисловості. Як свідчать дані, які наведено у табл. 3.6, більше половини цих суб'єктів господарювання на 01.01.2018 р. перебували у стані фінансово-економічної кризи.

Таблиця 3.6

Інформація про підприємства, що досліджувались на предмет застосування ними інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління

Назви ознак групування досліджуваних підприємств	Кількість підприємств за видами економічної діяльності		
	Харчова промисловість	Будівництво	Деревообробна промисловість
1	2	3	4
1. Загальна кількість підприємств станом на 01.01.2018 р.	60	70	70
З них – підприємств, які перебували на цю дату у стані фінансово-економічної кризи	36	41	45
2. Кількість підприємств, які на 01.01.2018 р. перебували у стані фінансово-економічної кризи і у яких за 2017 р. спостерігався збиток:	-	-	-
2.1. Валовий	14	19	18
2.2. Від операційної діяльності	24	27	32
2.3. Чистий	33	37	41
3. Кількість підприємств, які на 01.01.2018 р. перебували у стані фінансово-економічної кризи і у яких на цю дату величина коефіцієнта автономії складала	-	-	-
3.1. Менше 0,1	3	7	6
3.2. Від 0,1 до 0,2	10	9	8
3.3. Від 0,2 до 0,3	6	12	15
3.4. Від 0,3 до 0,4	14	8	7
3.5. Від 0,4 до 0,5	1	2	8
3.6. Більше 0,5	2	3	1
4. Кількість підприємств, які на 01.01.2018 р. перебували у стані фінансово-економічної кризи і які на 01.01.2020 р. вийшли з цього стану	22	27	29
З них – ті, що застосовували інвестиційні ургентні інструменти антикризового управління	20	24	25
У тому числі ті, за якими відношення величини вкладених інвестицій у ці інструменти до величини сукупної вартості активів за підсумком балансу становила	-	-	-

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4
Менше 5%	13	15	14
Від 5% до 10%	2	3	5
Від 10% до 15%	3	4	3
Більше 15%	2	2	3
4. Кількість підприємств, які на 01.01.2018 р. перебували у стані фінансово-економічної кризи і які на 01.01.2020 р. залишалися у цьому стані	8	8	11
З них – ті, що застосовували інвестиційні ургентні інструменти антикризового управління	2	3	3
5. Кількість підприємств, які на 01.01.2018 р. перебували у стані фінансово-економічної кризи і які на 01.01.2020 припинили своє функціонування	6	6	5
З них – ті, що застосовували інвестиційні ургентні інструменти антикризового управління	1	0	2
6. Загальна кількість підприємств, які на 01.01.2018 р. перебували у стані фінансово-економічної кризи і які при цьому застосовували інвестиційні ургентні інструменти антикризового управління	23	27	30

Примітка: розраховано автором

Зокрема, цей стан відображався у збитковості переважної більшості зазначених підприємств та низькій частці їхнього власного капіталу у структурі джерел утворення господарських засобів. Так, серед 36 компаній харчової промисловості, які 01.01.2018 р. перебували у стані фінансово-економічної кризи, у 33 спостерігався від'ємний чистий фінансовий результат, а у 19 з них частка власного капіталу була меншою за 30%. Щодо досліджуваних будівельних підприємств, то з 41 компанії, що на 01.01.2018 р. перебувала у стані фінансово-економічної кризи, у 37 спостерігався від'ємний чистий фінансовий результат, а у 28 з них частка власного капіталу була меншою за 30%. Зрештою, щодо досліджуваних деревообробних підприємств, то з 45 суб'єктів господарювання, що 01.01.2018 р. знаходилися у стані фінансово-економічної кризи, у 41 спостерігався від'ємний чистий фінансовий результат, а у 29 з них частка власного капіталу була меншою за 30%. Також

слід відмітити те, що збитковість суб'єктів господарювання, які розглядаються, за їх валовим фінансовим результатом зустрічається суттєво рідше, ніж збитковість за чистим фінансовим результатом, а кількість підприємств, які на 01.01.2018 р. перебували у стані фінансово-економічної кризи і у яких на цю дату величина коефіцієнта автономії складала більше 50%, є дуже малою: серед представників харчової промисловості їх було 2, серед будівельних компаній – 3, а серед деревообробних підприємств – лише одне. Отже, для більшості досліджуваних підприємств, які на 01.01.2018 р. перебували у стані фінансово-економічної кризи, характерним є поєднання кризи прибутковості із низьким рівнем їхньої фінансової стійкості.

Очевидно, що у підприємств, які опинилися у стані фінансово-економічної кризи, існує три основні напрями подальших дій: подолання цієї кризи, продовження перебування у кризовому стані та припинення своєї діяльності. Як свідчать дані, які представлено у табл. 3.7, частка підприємств, які на 01.01.2018 р. перебували у стані фінансово-економічної кризи і які на 01.01.2020 р. вийшли з цього стану, у загальній кількості досліджуваних суб'єктів господарської діяльності є досить великою і становить: для підприємств харчової промисловості – 61,11%, для будівельних компаній – 65,85%, для деревообробних підприємств – 64,44%. При цьому багато з підприємств, що опинилися у кризовому стані, застосовували інвестиційні ургентні інструменти антикризового управління. Їхня частка у загальній кількості суб'єктів господарювання, які на 01.01.2018 р. перебували у стані фінансово-економічної кризи, становить: для підприємств харчової промисловості – 63,89%, для будівельних компаній – 65,85%, для деревообробних підприємств – 66,67%. Водночас, слід відмітити той факт, що обсяги застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління на досліджуваних підприємствах є доволі помірними, адже переважна більшість організацій, що використовували ці інструменти, інвестували в обсягах, які не перевищували 10% від сумарної величини їх наявних на той момент активів.

Таблиця 3.7

Інформація про підприємства, що досліджувались на предмет застосування ними інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління і які на 01.01.2018 р. перебували у стані фінансово-економічної кризи

Назви ознак групування досліджуваних підприємств	Частка підприємств у загальній кількості підприємств, які на 01.01.2018 перебували у стані фінансово-економічної кризи, за видами економічної діяльності		
	Харчова промисловість	Будівництво	Деревообробна промисловість
1	2	3	4
1. Загальна кількість підприємств на 01.01.2018 р., які перебували на цю дату у стані фінансово-економічної кризи	100,00	100,00	100,00
2. Кількість підприємств, які на 01.01.2018 р. перебували у стані фінансово-економічної кризи і у яких за 2017 р. спостерігався збиток:	-	-	-
2.1. Валовий	38,89	46,34	40,00
2.2. Від операційної діяльності	66,67	65,85	71,11
2.3. Чистий	91,67	90,24	91,11
3. Кількість підприємств, які на 01.01.2018 р. перебували у стані фінансово-економічної кризи і у яких на цю дату величина коефіцієнта автономії складала	-	-	-
3.1. Менше 0,1	8,33	17,07	13,33
3.2. Від 0,1 до 0,2	27,78	21,95	17,78
3.3. Від 0,2 до 0,3	16,67	29,27	33,33
3.4. Від 0,3 до 0,4	38,89	19,51	15,56
3.5. Від 0,4 до 0,5	2,78	4,88	17,78
3.6. Більше 0,5	5,56	7,32	2,22
4. Кількість підприємств, які на 01.01.2018 р. перебували у стані фінансово-економічної кризи і які на 01.01.2020 р. вийшли з цього стану	61,11	65,85	64,44
З них – ті, що застосовували інвестиційні ургентні інструменти антикризового управління	55,56	58,54	55,56
У тому числі ті, за якими відношення величини вкладених інвестицій у ці інструменти до величини сукупної вартості активів за підсумком балансу становила	-	-	-

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4
Менше 5%	36,11	36,59	31,11
Від 5% до 10%	5,56	7,32	11,11
Від 10% до 15%	8,33	9,76	6,67
Більше 15%	5,56	4,88	6,67
4. Кількість підприємств, які на 01.01.2018 р. перебували у стані фінансово-економічної кризи і які на 01.01.2020 р. залишалися у цьому стані	22,22	19,51	24,44
З них – ті, що застосовували інвестиційні ургентні інструменти антикризового управління	5,56	7,32	6,67
5. Кількість підприємств, які на 01.01.2018 р. перебували у стані фінансово-економічної кризи і які на 01.01.2020 р. припинили своє функціонування	16,67	14,63	11,11
З них – ті, що застосовували інвестиційні ургентні інструменти антикризового управління	2,78	0,00	2,22
6. Загальна кількість підприємств, які на 01.01.2018 р. перебували у стані фінансово-економічної кризи і які при цьому застосовували інвестиційні ургентні інструменти антикризового управління	63,89	65,85	64,44

Примітка: розраховано автором

Результати, представлені у табл. 3.7, дають також змогу оцінити структуру досліджуваних підприємств, які потрапили на початку 2018 р. у стан фінансово-економічної кризи, за окремими показниками їхньої діяльності.

Інформація з табл. 3.7 свідчить про те, що частка прибуткових за чистим фінансовим результатом підприємств серед тих, які опинилися у кризовому стані, на початку 2018 р. становила: для підприємств харчової промисловості – 8,33%, для будівельних компаній – 9,76%, для деревообробних підприємств – 8,89%. При цьому частка суб'єктів господарювання, у яких коефіцієнт автономії перевищував 0,5, серед тих, які опинилися у кризовому стані, на початку 2018 р. становила: для підприємств харчової промисловості – 5,56%, для будівельних компаній – 7,32%, для деревообробних підприємств – 2,22%. Також досить чітко простежується така тенденція: серед тих підприємств, які

вийшли зі стану фінансово-економічної кризи, значно більшою є частка суб'єктів господарювання, які застосовували інвестиційні ургентні інструменти антикризового управління, ніж серед тих представників бізнесу, які не змогли побороти цю кризу.

Також автором роботи було зібрано та проаналізовано інформацію про те, які саме види інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління застосовувалися досліджуваними підприємствами (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Розподіл підприємств, які застосовували інвестиційні ургентні інструменти антикризового управління, за видами цих інструментів

Ознаки групування інструментів	Види інструментів	Харчова промисловість		Будівництво		Деревообробна промисловість	
		Кількість підприємств	Частка підприємств, %	Кількість підприємств	Частка підприємств, %	Кількість підприємств	Частка підприємств, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. За середовищем, у якому формуються та функціонують відповідні інструменти	1.1. Внутрішні	19	82,61	22	81,48	27	90,00
	1.2. Зовнішні	7	30,43	10	37,04	16	53,33
2. За відношенням до теперішніх власників підприємства	2.1. Власні	23	100,00	27	100,0	30	100,0
	2.2. Позикові	6	26,09	7	25,93	5	16,67
	2.3. Залучені	9	39,13	8	29,63	10	33,33
3. За результативністю реалізації	3.1. Високоєфективні	20	86,96	24	88,89	25	83,33
	3.2. Помірно ефективні	-	-	-	-	-	-
	3.3. Низькоєфективні	2	8,70	3	11,11	3	10,00
	3.4. Ті, що ведуть до погіршення існуючого на підприємстві кризового стану	1	4,35	-	-	2	6,67
4. За тривалістю дії ефекту від реалізації інструментів	4.1. Короткострокової дії	7	30,43	8	29,63	10	33,33
	4.2. Середньострокової дії	13	56,52	14	51,85	15	50,00
	4.3. Довгострокової дії	3	13,04	5	18,52	5	16,67
5. За ступенем невідкладності реалізації	5.1. Інструменти з високим рівнем невідкладності	14	60,87	15	55,56	18	60,00
	5.2. Інструменти із середнім рівнем невідкладності	5	21,74	7	25,93	7	23,33
	5.3. Інструменти з помірним рівнем невідкладності	4	17,39	5	18,52	5	16,67
6. За напрямками інвестування	6.1. Інструменти, що передбачають інвестування у заміну існуючих на підприємстві основних засобів	4	17,39	5	18,52	5	16,67
	6.2. Інструменти, що передбачають інвестування у придбання нових основних засобів	2	8,70	3	11,11	4	13,33



Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8
	6.3. Інструменти, що передбачають інвестування у приріст обігових коштів	22	95,65	25	92,59	28	93,33
	6.4. Інструменти, що передбачають інвестування у фінансові активи	2	8,70	3	11,11	2	6,67
	6.5. Інструменти, що передбачають інвестування в нематеріальні активи	-	-	-	-	-	-
7. За цілями застосування	7.1. Інструменти, що спрямовані на усунення негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства	19	82,61	21	77,78	25	83,33
	7.2. Інструменти, що спрямовані на зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства	8	34,78	10	37,04	11	36,67
	7.3. Інструменти, що спрямовані на забезпечення подальшого ефективного розвитку підприємства	6	26,09	7	25,93	9	30,00
	7.4. Багатоцільові інструменти	1	4,35	-	-	2	6,67
8. За тривалістю застосування	8.1. Короткострокові	-	-	-	-	-	-
	8.2. Середньострокові	8	34,78	6	22,22	5	16,67
	8.3. Довгострокові	23	100,00	27	100,0	29	96,67
9. За видами фінансово-економічних криз	9.1. Спрямовані на усунення (зменшення) негативного впливу кризи прибутковості	23	100,00	27	100,0	30	100,0
	9.2. Спрямовані на усунення (зменшення) негативного впливу кризи ліквідності	18	78,26	20	74,07	19	63,33
	9.3. Спрямовані на усунення (зменшення) негативного впливу стратегічної кризи	5	21,74	7	25,93	9	30,00
10. За предметом інвестування	10.1. Ті, що передбачають інвестування фінансових засобів	23	100,00	27	100,0	30	100,0
	10.2. Ті, що передбачають інвестування майна	4	17,39	5	18,52	5	16,67
	10.3. Ті, що передбачають інвестування нематеріальних цінностей	-	-	-	-	-	-

Примітка: розраховано автором

Як впливає з даних табл. 3.8, незважаючи на галузеві відмінності, за більшістю ознак групування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління існують такі види цих інструментів, що є найбільш популярними для суб'єктів господарювання кожної з трьох галузей, які розглядалися. Цими інструментами, зокрема, є:

– за середовищем, у якому формуються та функціонують відповідні інструменти – внутрішні інструменти;

- за відношенням до теперішніх власників підприємства – власні інструменти;
- за результативністю реалізації – високоефективні інструменти;
- за тривалістю дії ефекту від реалізації інструментів – інструменти середньострокової дії;
- за ступенем невідкладності реалізації – інструменти з високим рівнем невідкладності;
- за напрямками інвестування – інструменти, що передбачають інвестування у приріст обігових коштів;
- за цілями застосування – інструменти, що спрямовані на усунення негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства;
- за тривалістю застосування – довгострокові;
- за видами фінансово-економічних криз – інструменти, спрямовані на усунення (зменшення) негативного впливу кризи прибутковості;
- за предметом інвестування – інструменти, що передбачають інвестування фінансових засобів.

Отже, більшість підприємств при реалізації інвестиційних заходів з антикризового управління застосовували власні фінансові ресурси (насамперед, кошти власників), а інвестування передбачало, передусім, поповнення обігових коштів суб'єктів господарювання.

Слід відзначити, що представлені вище у табл. 3.8 дані про питому частку кількості підприємств, які застосовують певний вид інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління, припускають можливість, що сума цих часток в межах кожної класифікаційної ознаки, за якою групуються ці інструменти, перевищуватиме 100%. У такому випадку це значить, що певне підприємство одночасно застосовує декілька відповідних певній класифікаційній ознаці видів зазначених інструментів.

Таким чином, проведене емпіричне аналізування особливостей антикризового управління на українських підприємствах різних видів

економічної діяльності показало, що інвестиційні ургентні інструменти досить широко застосовуються. При цьому ті суб'єкти господарювання, які ці важелі використовували, у середньому частіше долали фінансово-економічну кризу, ніж ті підприємства, які у своїй діяльності нехтували застосуванням інвестиційних ургентних важелів антикризового управління.

### 3.3. Моделювання застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами

Серед різноманітних способів застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами особливу увагу варто приділити таким двом:

1) вкладенню інвестицій, метою якого є повне або часткове покриття наявних у суб'єктів господарювання боргових зобов'язань, зокрема, залучених банківських кредитів;

2) вкладенню інвестицій у реалізацію на підприємствах прибуткових інвестиційних проектів; при цьому у разі наявності боргових зобов'язань вони можуть повністю або частково погашатися за рахунок прибутку від проектів, який нагромадиться на момент погашення боргів.

Очевидно, що другий спосіб застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління є більш широким з точки зору можливих фінансово-економічних наслідків його впровадження. Дійсно, у цьому випадку компанія зможе не лише покрити наявні у неї борги, але й забезпечити підвищення прибутковості свого функціонування у майбутньому. Іншими словами, другий спосіб застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління є дієвим важелем подолання як кризи неплатоспроможності, так і кризи прибутковості, у той час як перший спосіб (вкладення інвестицій для покриття наявних боргових зобов'язань) стосується лише можливого усунення кризи неплатоспроможності.

Водночас, слід відмітити ту обставину, що у разі, якщо терміни погашення основних сум узятих підприємством кредитів є достатньо короткими, суб'єкт господарювання може не встигнути нагромадити необхідну суму коштів для покриття цих сум, використовуючи потік прибутку від реалізації тих інвестиційних проектів, які ще тільки передбачається здійснити. З іншого боку, можлива і така ситуація, за якої прибутковість цих проектів є дуже високою. Зокрема, якщо низький рівень рентабельності господарської діяльності певного підприємства зумовлений переважно низьким ступенем його техніко-організаційного розвитку, то заходи з технічного переозброєння (на засадах оновлення техніко-технологічної бази) можуть забезпечувати досить високий рівень прибутковості інвестицій, вкладених у ці заходи. Це, своєю чергою, спричинено тим, що питома капіталомісткість проектів технічного переозброєння підприємств, як правило, є суттєво меншою, ніж питома капіталомісткість проектів будівництва нового або розширення діючого бізнесу (оскільки при проведенні технічного переозброєння не потрібно здійснювати інвестицій у придбання елементів пасивної частини основних засобів та інших елементів нетехнологічної складової цих засобів).

Із урахуванням цих міркувань виконаємо моделювання застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління певним підприємством, яке перебуває у стані фінансово-економічної кризи. При цьому, як і при виконанні будь-якого економіко-математичного моделювання, введемо спочатку низку припущень та обмежень, а саме:

- по-перше, будемо вважати, що підприємство повинно через деякий наперед встановлений проміжок часу здійснити виплату основної суми узятого ним кредиту. При цьому наявних на цей час у компанії фінансових можливостей недостатньо для того, щоб повною мірою здійснити таку виплату. Зокрема, потік прибутку та наявні у суб'єкта господарювання фінансові резерви недостатні, щоб повністю розрахуватися з кредиторами.

Отже, суб'єкт підприємництва перебуває одночасно у стані кризи прибутковості та кризи платоспроможності;

– по-друге, вважатиме, що теперішні власники підприємства у принципі погодяться інвестувати частину свого капіталу, який вони зможуть вилучити з інших своїх бізнесових проектів або узяти з наявних у них власних грошових накопичень, у порятунок досліджуваного суб'єкта господарювання. Однак, при цьому існує ліміт на загальну суму коштів, які теперішні власники зможуть вкласти у це підприємство. Також у запропонованій нижче моделі сума можливого додаткового внеску теперішніх власників підприємства у впровадження на ньому інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління не розподілятиметься між цими власниками. Тобто припускатиметься, що цей розподіл є пропорційним їхнім наявним внескам у пайовий капітал суб'єкта господарювання. Останнє припущення не є суттєвим, оскільки у разі непропорційності нових внесків власників підприємства їхнім наявним внескам у пайовому капіталі завжди можна здійснити відповідний перерахунок належних різним власникам його часток;

– по-третє, приймемо припущення про те, що, окрім додаткових внесків у підприємство з боку його теперішніх власників, не існує інших дієвих способів подолання фінансово-економічної кризи, у стані якої опинився суб'єкт. Зокрема, мається на увазі, що компанії наперед відомо, що не існує зовнішніх інвесторів, які погодяться інвестувати кошти у неї (хоча, загалом, як можна побачити з матеріалу, викладеного вище, адаптація запропонованої моделі до випадку інвестування коштів зовнішніми інвесторами не викликати принципових труднощів). Також вважається, що кредитори підприємства не погоджуються на пролонгацію термінів погашення наданих ними кредитів і суб'єкт господарювання не здатен знайти нових кредиторів, які б здійснили його перекредитування;

– по-четверте, вважатимемо, що прибуток від вкладання інвестицій у підприємство є пропорційним обсягу такого інвестування. Це припущення не є принциповим для побудованої моделі; його усунення потребує лише деякого

ускладнення процесу розв'язання поставлених завдань, але ці труднощі мають здебільшого технічний характер.

Отже, нехай теперішні власники підприємства володіють додатковими грошовими засобами, які вони погоджуються вкласти у фінансово-економічне оздоровлення бізнесу. Тоді дисконтована (нагромаджена) на момент часу, у який компанія має сплатити основну суму взятого нею кредиту, величина цього капіталу буде визначатися за такою формулою:

$$K_d = K_0 \cdot (1 + r_d)^{T_1}, \quad (3.9)$$

де  $K_d$  – дисконтована (нагромаджена) на момент часу, у який підприємство має сплатити основну суму взятого раніше ним кредиту, величина капіталу (додаткових грошових засобів, якими володіють теперішні власники суб'єкта господарювання), грошових одиниць;

$K_0$  – початкова величина вільних грошових засобів, якими володіють теперішні власники підприємства та які вони погоджуються вкласти у фінансово-економічне оздоровлення цього суб'єкта господарювання, грошових одиниць;

$r_d$  – річна ставка дисконту, частки одиниці;

$T_1$  – термін часу, у який підприємство має повернути основну суму взятого ним кредиту, тобто часовий проміжок від теперішнього моменту до моменту погашення основної суми заборгованості, років.

Якщо ж теперішні власники інвестують свій капітал обсягом  $K_0$  у певний прибутковий інвестиційний проект (проекти) на цьому підприємстві, то тоді нагромаджена величина капіталу, дисконтована на момент сплати основної суми взятого раніше кредиту, буде визначатися таким чином:

$$K_{pd} = \frac{P_{ri0} + \Delta P_{ri}}{r_d} \cdot ((1 + r_d)^{T_1} - 1), \quad (3.10)$$

де  $K_{pd}$  – нагромаджена величина початкового капіталу теперішніх власників, дисконтована на момент сплати основної суми взятого раніше кредиту, за умови, що власники інвестують свій капітал обсягом  $K_0$  у певний прибутковий інвестиційний проект (проекти) на цьому ж підприємстві, грошових одиниць;

$P_{ri0}$  – початкова річна величина прибутку досліджуваного підприємства до оподаткування, грошових одиниць;

$\Delta P_{ri}$  – очікуваний приріст річної величини прибутку досліджуваного підприємства до оподаткування після реалізації ним певного інвестиційного проекту (проектів), грошових одиниць.

Слід зауважити, що вираз (3.10) можна представити і у такому дещо модифікованому вигляді:

$$K_{pd} = \frac{P_{ri0} + K_0 \cdot R_i}{r_d} \cdot ((1 + r_d)^{T_1} - 1), \quad (3.11)$$

де  $R_i$  – річна прибутковість інвестиційного проекту (проектів), який теперішні власники можуть реалізувати на підприємстві, частки одиниці:

$$R_i = \frac{\Delta P_{ri}}{K_0}. \quad (3.12)$$

Можливою також є ситуація, за якої наявний у теперішніх власників підприємства додатковий капітал може бути поділений на дві частини, одна з яких буде нагромаджуватися за дисконтною ставкою  $r_d$ , а друга буде спрямована у реалізацію певного інвестиційного проекту (проектів):

$$K_0 = K_{d0} + K_{i0} = K_0 \cdot \beta + K_0 \cdot (1 - \beta), \quad (3.13)$$

де  $K_{d0}$  – частина капіталу, що знаходиться у розпорядженні теперішніх власників, яка буде нагромаджена за дисконтною ставкою на момент сплати основної суми раніше взятого підприємством кредиту, грошових одиниць:

$$K_{d0} = K_0 \cdot \beta, \quad (3.14)$$

де  $K_{i0}$  – частина капіталу, що знаходиться у розпорядженні теперішніх власників, яка буде вкладена у реалізацію інвестиційного проекту (проектів) на цьому підприємстві:

$$K_{i0} = K_0 \cdot (1 - \beta), \quad (3.15)$$

де  $\beta$  – частина капіталу, що знаходиться у розпорядженні теперішніх власників і яка буде нагромаджена на момент сплати основної суми раніше взятого підприємством кредиту за дисконтною ставкою, у загальному обсязі цього капіталу, частки одиниці.

У подальшому будемо вважати, що прибутковість вкладення інвестицій у реалізацію інвестиційного проекту на досліджуваному підприємстві є більшою, ніж ставка дисконту. Це припущення є цілком природним, оскільки в іншому випадку, по-перше, реалізація інвестиційного проекту буде апріорі не вигідною, а по-друге, як вже зазначалося вище, інвестиції у низькоприбуткові підприємства можуть бути дуже рентабельними, якщо низька поточна прибутковість бізнесу зумовлена недостатнім рівнем його техніко-організаційного розвитку. Однак, якщо прибутковість вкладення інвестицій у реалізацію інвестиційного проекту на досліджуваному підприємстві є більшою, ніж ставка дисконту, то загалом вкладення певної суми коштів у реалізацію такого проекту буде заздалегідь більш вигідним, ніж здійснення процедури реінвестування за дисконтною ставкою.

Вибір другого напрямку вкладення капіталу обумовлений у нашому випадку лише однією обставиною, а саме – необхідністю своєчасно погасити основну суму позики, раніше узятій підприємством. Дійсно, можливою є ситуація, за якої, вклавши кошти навіть у високоприбутковий інвестиційний проект, його власник не встигне нагромадити необхідну суму капіталу за рахунок початкового прибутку та прибутку від цього проекту, якщо проміжок часу, протягом якого відбувається таке нагромадження (у нашому випадку – від даного моменту часу до моменту, коли суб'єкт господарювання повинен сплатити тіло узятим ним раніше кредиту), буде недостатньо великим.

Враховуючи викладене вище, можна стверджувати, що підприємство зможе своєчасно погасити узятим ним раніше позику, якщо буде виконуватися хоча б одна з таких нерівностей:

$$K_0 \cdot (1 + r_d)^{T_1} \geq C_1; \quad (3.16)$$

$$\frac{P_{rio} + K_0 \cdot R_i}{r_d} \cdot ((1 + r_d)^{T_1} - 1) \geq C_1, \quad (3.17)$$

де  $C_1$  – величина кредиту, узятим раніше певним підприємством для фінансування своєї господарської діяльності, грошових одиниць.

При цьому одночасно повинна виконуватися і така умова:



$$\frac{P_{ri0}}{r_d} \cdot ((1 + r_d)^{T_1} - 1) < C_1. \quad (3.18)$$

Дійсно, якщо б умова (3.17) не виконувалася, то це б означало, що підприємство могло б за рахунок свого початкового прибутку нагромадити необхідну суму коштів для погашення взятого раніше кредиту, що, очевидно, суперечило б тому факту, що цей суб'єкт господарювання перебуває у стані фінансово-економічної кризи.

Із урахуванням вищенаведеного з'являється можливість побудови моделі величини нагромаджені суми коштів за рахунок початкового прибутку підприємства та за рахунок вкладення його власниками певного капіталу у реалізацію інвестиційного проекту (проектів) та (або) у реінвестування за дисконтною ставкою. Ця модель має такий формалізований вигляд:

$$K_{ac}(\beta) = K_0 \cdot \beta \cdot (1 + r_d)^{T_1} + \frac{P_{ri0} + K_0 \cdot (1 - \beta) \cdot R_i}{r_d} \cdot ((1 + r_d)^{T_1} - 1) \quad (3.19)$$

де  $K_{ac}(\beta)$  – величина нагромаджені суми коштів за рахунок початкового прибутку підприємства та за рахунок вкладення його власниками певного капіталу у реалізацію інвестиційного проекту (проектів) та (або) у реінвестування за дисконтною ставкою як функція від  $\beta$ , грошових одиниць.

Тепер здійснимо моделювання сукупної дисконтованої величини прибутку підприємства після погашення ним позики, застосовуючи метод капіталізації грошових потоків. За таких умов ця величина визначатиметься за формулою:

$$K_{acs}(\beta) = K_{ac}(\beta) - C_1 + \frac{P_{ri0} + K_0 \cdot (1 - \beta) \cdot R_i + \Delta P_{ri1}}{r_d} \quad (3.20)$$

або:

$$K_{acs}(\beta) = K_0 \cdot \beta \cdot (1 + r_d)^{T_1} + \frac{P_{ri0} + K_0 \cdot (1 - \beta) \cdot R_i}{r_d} \cdot ((1 + r_d)^{T_1} - 1) - C_1 + \frac{P_{ri0} + K_0 \cdot (1 - \beta) \cdot R_i + \Delta P_{ri1}}{r_d}, \quad (3.21)$$

де  $K_{acs}(\beta)$  – сукупна дисконтована величини прибутку підприємства після погашення ним позики як функція від  $\beta$ , грошових одиниць;

$\Delta P_{ri1}$  – приріст річної величини прибутку суб'єкта господарювання після погашення ним основної суми узяті позики, зумовлений тим, що після такого погашення підприємство не повинно сплачувати проценти за позикою, грошових одиниць.

Тоді з'являється можливість побудови економіко-математичної моделі оптимізації процесу застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління на підприємстві (рис. 3.4). Ця модель включатиме:

1) цільову функцію – сукупну дисконтовану величину прибутку підприємства після погашення ним позики:

$$K_{acs}(\beta) = K_0 \cdot \beta \cdot (1 + r_d)^{T_1} + \frac{P_{ri0} + K_0 \cdot (1 - \beta) \cdot R_i}{r_d} \cdot ((1 + r_d)^{T_1} - 1) - C_1 + \frac{P_{ri0} + K_0 \cdot (1 - \beta) \cdot R_i + \Delta P_{ri1}}{r_d} \rightarrow \max; \quad (3.22)$$

2) обмеження на величину нагромаджені суми коштів за рахунок початкового прибутку підприємства та за рахунок вкладення його власниками певного капіталу у реалізацію інвестиційного проекту (проектів) та (або) у реінвестування за дисконтною ставкою:

$$K_0 \cdot \beta \cdot (1 + r_d)^{T_1} + \frac{P_{ri0} + K_0 \cdot (1 - \beta) \cdot R_i}{r_d} \cdot ((1 + r_d)^{T_1} - 1) \geq C_1; \quad (3.23)$$

3) обмеження на значення частки капіталу, що перебуває у розпорядженні теперішніх власників досліджуваного суб'єкта господарювання, яка буде нагромаджена за дисконтною ставкою на момент сплати основної суми раніше узяті підприємством кредиту, у загальному обсязі цього капіталу:

$$0 \leq \beta \leq 1. \quad (3.24)$$

При цьому шуканою змінною величиною у моделі (3.22) – (3.24) є частка капіталу, що перебуває у розпорядженні теперішніх власників суб'єкта господарювання, яка буде нагромаджена за дисконтною ставкою на момент сплати основної суми раніше узяті кредиту, у загальному обсязі капіталу.

Збирання та оброблення вихідних даних:

$K_0$  – початкова величина вільних грошових засобів, якими володіють теперішні власники та які вони погоджуються вкласти у фінансово-економічне оздоровлення підприємства, грошових одиниць;

$r_d$  – річна ставка дисконту, частки одиниці;

$T_1$  – термін часу, у який підприємство повинно повернути основну суму взятого кредиту, років;

$P_{ri0}$  – початкова річна величина прибутку підприємства до оподаткування, грошових одиниць;

$R_i$  – річна прибутковість інвестиційного проекту (проектів), який теперішні власники можуть реалізувати на підприємстві, частки одиниці;

$C_1$  – величина кредиту, взятого раніше певним підприємством для фінансування своєї господарської діяльності, грошових одиниць;

$\Delta P_{ri1}$  – приріст річної величини прибутку суб'єкта господарювання після погашення ним основної суми взятої позики, зумовлений тим, що після такого погашення не потрібно сплачувати проценти за позикою, грошових одиниць.

Цільова функція моделі:

$$K_{acs}(\beta) = K_0 \cdot \beta \cdot (1 + r_d)^{T_1} + \frac{P_{ri0} + K_0 \cdot (1 - \beta) \cdot R_i}{r_d} \cdot ((1 + r_d)^{T_1} - 1) - C_1 + \frac{P_{ri0} + K_0 \cdot (1 - \beta) \cdot R_i + \Delta P_{ri1}}{r_d} \rightarrow \max,$$

де  $\beta$  – частина капіталу, що перебуває у розпорядженні теперішніх власників підприємства, яка буде нагромаджена на момент сплати основної суми раніше взятого кредиту за дисконтною ставкою, у загальному обсязі цього капіталу, частки одиниці

Обмеження моделі:

$$K_0 \cdot \beta \cdot (1 + r_d)^{T_1} + \frac{P_{ri0} + K_0 \cdot (1 - \beta) \cdot R_i}{r_d} \cdot ((1 + r_d)^{T_1} - 1) \geq C_1$$

$$0 \leq \beta \leq 1$$

Розрахункове значення  $\beta$ :

$$\beta_c = \frac{C_1 - \left( \frac{P_{ri0} + K_0 \cdot R_i}{r_d} \right) \cdot ((1 + r_d)^{T_1} - 1)}{K_0 \cdot (1 + r_d)^{T_1} - \frac{K_0 \cdot R_i}{r_d} \cdot ((1 + r_d)^{T_1} - 1)}$$

Оптимальне значення  $\beta$ :

$$\beta_{opt} = \begin{cases} 0, \text{ якщо } \beta_c < 0; \\ \beta_c, \text{ якщо } 0 < \beta_c \leq 1; \\ \text{задача немає рішень, якщо } \beta_c > 1, \end{cases}$$

Рис. 3.4. Модель оптимізування процесу застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління на підприємстві

Примітка: розроблено автором

Очевидним є той факт, що при висловлених раніше припущеннях (зокрема, припущення про те, що прибутковість вкладення інвестицій у реалізацію інвестиційного проекту на досліджуваному підприємстві є більшою, ніж ставка дисконту) для забезпечення максимізації функції (3.22) значення  $\beta$  повинно бути якомога меншим (бажано нульовим). Отже, для розв'язання моделі (3.22) – (3.24) потрібно, насамперед, перетворити нерівність (3.23) у рівність і знайти з неї  $\beta$ . Після низки математичних перетворень остаточно отримуємо таку формулу для визначення цього параметру:

$$\beta_c = \frac{C_1 - \left(\frac{P_{ri0} + K_0 \cdot R_i}{r_d}\right) \cdot ((1 + r_d)^{T_1} - 1)}{K_0 \cdot (1 + r_d)^{T_1} - \frac{K_0 \cdot R_i}{r_d} \cdot ((1 + r_d)^{T_1} - 1)}, \quad (3.25)$$

де  $\beta_c$  – розрахункова частина капіталу, що перебуває у розпорядженні теперішніх власників досліджуваного суб'єкта господарювання, яка буде нагромаджена на момент сплати основної суми раніше взятого кредиту за дисконтною ставкою, у загальному обсязі капіталу, частки одиниці.

Маючи інформацію про показник (3.25), можна встановити оптимальне за моделі (3.22) – (3.24) значення частки капіталу, що перебуває у розпорядженні теперішніх власників досліджуваного суб'єкта господарювання, яка буде нагромаджена на момент сплати основної суми раніше взятого кредиту за дисконтною ставкою, у загальному обсязі цього капіталу. З цією метою доцільно скористатися таким виразом:

$$\beta_{opt} = \begin{cases} 0, \text{ якщо } \beta_c < 0; \\ \beta_c, \text{ якщо } 0 < \beta_c \leq 1; \\ \text{задача немає рішень, якщо } \beta_c > 1, \end{cases} \quad (3.26)$$

де  $\beta_{opt}$  – оптимальна частка капіталу, що перебуває у розпорядженні теперішніх власників досліджуваного суб'єкта господарювання, яка буде нагромаджена за дисконтною ставкою на момент сплати основної суми раніше взятого кредиту за дисконтною ставкою, у загальному обсязі капіталу, частки одиниці.

Проілюструємо використання запропонованої моделі оптимізування процесу застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління на підприємстві на прикладі трьох підприємств, які станом на початок 2020 р. перебували у стані фінансово-економічної кризи. Вхідні дані та результати розрахунку запропонованої моделі (3.22) – (3.24) для випадку цих представників бізнесу наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Вхідні дані та результати розрахунку запропонованої моделі оптимізування процесу застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління на підприємстві

Назви показників	Значення показників за підприємствами		
	ТОВ «Вамир Гал»	ТОВ «Захід-Буд-Сервіс»	ПП «Авто-техно-будсервіс»
1. Початкова величина вільних грошових засобів, якими володіють теперішні власники підприємства та які вони погоджуються вкласти у фінансово-економічне його оздоровлення, грн.	650	792	485
2. Термін часу, у який підприємство повинно повернути основну суму взятого ним кредиту, років	1,0	0,5	2,0
3. Початкова річна величина прибутку підприємства до оподаткування, грн.	242	320	194
4. Річна прибутковість інвестиційного проекту (проектів), який теперішні власники можуть реалізувати на підприємстві, частки одиниці	0,22	0,25	0,20
5. Річна ставка дисконту, частки одиниці	0,10	0,10	0,10
6. Величина кредиту, взятого раніше підприємством для фінансування своєї діяльності, грн.	734	860	519
7. Оптимальна частка капіталу, що перебуває у розпорядженні теперішніх власників підприємства, яка буде нагромаджена на момент сплати основної суми раніше взятого кредиту за дисконтною ставкою, у загальному обсязі капіталу, частки одиниці	0,610	0,826	0,391

Примітка: розраховано автором

Як видно з табл. 3.9, для усіх досліджуваних підприємств значення оптимальної частки капіталу, що перебуває у розпорядженні теперішніх власників, яка буде нагромаджена на момент сплати основної суми раніше взятого кредиту за дисконтною ставкою, у загальному обсязі цього капіталу перебуває в інтервалі між нулем та одиницею. Отже, за усіма підприємствами існує цілком імовірна можливість, застосовуючи інвестиційні ургентні інструменти антикризового управління, подолати фінансово-економічну кризу і уникнути настання банкрутства. Однак, для деяких суб'єктів господарювання основну частину капіталу власників варто нагромаджувати за ставкою дисконту, а меншу частину цього капіталу вкладати безпосередньо у реалізацію інвестиційних проектів. Водночас, на одному з досліджуваних підприємств більш доцільно частину капіталу власників вкладати саме у реалізацію інвестиційних проектів, а меншу частину цього капіталу – нагромаджувати за ставкою дисконту.

Слід відзначити, що вище було розглянуто випадок, за якого суб'єкту господарювання лише одноразово необхідно погашати основну суму взятого ним кредиту. Однак, можливою є і ситуація, коли кредит погашається кількома частинами або підприємство раніше узяло декілька позик, повернення основних сум яких відбуватиметься у певній черговості через деякі проміжки часу. Тоді представлена модель оптимізування процесу застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління на підприємстві формально дещо ускладнюється, хоча її економічна сутність залишається без змін. Зокрема, за таких умов у вхідних даних для розрахунку моделі буде фігурувати множина векторів такого вигляду:

$$V_k = (T_k, C_k, \Delta P_{rik}), \quad (3.27)$$

де  $T_k$  – термін часу, у який підприємство повинно повернути  $k$ -ту частину основної суми узятих ним позик, років;

$C_k$  – величина  $k$ -тої частини кредитів, узятих раніше підприємством для фінансування своєї діяльності, грошових одиниць;

$\Delta P_{rik}$  – приріст річної величини прибутку суб'єкта господарювання після погашення ним  $k$ -тої частини основної суми узятих ним позик, зумовлений тим, що після такого погашення не сплачуються проценти за цією частиною позик, грошових одиниць.

Тоді можна побудувати цільову функцію, подібну до функції (3.22), яка характеризуватиме сукупну дисконтовану величину прибутку підприємства після погашення ним позики, але, на відміну від виразу (3.22), вона враховуватиме, що процес погашення основної суми кредитів відбувається не одноразово, а декілька разів. Відповідно новій цільовій функції певним чином модифікується і математичний вигляд обмеження (3.23), точніше замість одного такого обмеження з'являються декілька, що відповідають кожній процедурі повернення підприємством основної суми отриманих ним кредитів. Однак, шукана величина та сутнісна інтерпретація такої ускладненої моделі не будуть принципово відрізнятися від детально описаної раніше базової моделі, яка відображається виразами (3.22) – (3.24).

Відзначимо також, що при дослідженні процесів нагромадження прибутку підприємства можна розглянути і можливість додавання до потоку прибутку амортизаційних відрахувань на реновацію основних засобів. Тобто варто припускати, що з метою погашення основної суми узятих кредитів суб'єкт господарювання використовуватиме не лише свій прибуток від операційної діяльності, але й потік амортизаційних відрахувань на реновацію засобів праці. Однак, це припущення може бути коректним лише тоді, коли процес нагромадження необхідних для погашення позики коштів не є настільки довгим, щоб використання з цією метою амортизаційних відрахувань відчутно вплинуло на провадження у необхідних масштабах простого відтворення основних виробничих фондів досліджуваного підприємства.

Виходячи із запропонованої вище класифікації видів інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління, слід зауважити, що ці види можна розглядати, за необхідності, більш ретельно. Також варто враховувати

ту обставину, що деякі види зазначених інструментів можуть мати кілька альтернативних варіантів їхньої реалізації. Зважаючи на це, доцільно побудувати узагальнюючу модель оптимізування процесу застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління на підприємстві. Ця модель передбачає знаходження числових значень змінних  $x_{ij}$ , кожна з яких може набувати лише одне з двох значень – нуль або одиниця. Зазначена модель включатиме:

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

$$Z = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{k_i} (\Delta p_{ij} \cdot x_{ij}) \rightarrow \max; \quad (3.28)$$

2) обмеження на значення змінних:

$$\sum_{j=1}^{k_i} x_{ij} \leq 1; \quad (3.29)$$

3) обмеження на мінімально припустиму ефективність інвестування у підприємство:

$$\frac{\left(\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{k_i} (\Delta P_{rij} \cdot x_{ij} + P_{r0})\right) \left(\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{k_i} (\alpha_{ij} \cdot x_{ij})\right)}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{k_i} (I_{ij} \cdot x_{ij})} \geq R; \quad (3.30)$$

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

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{k_i} (\alpha_{ij} \cdot x_{ij}) \leq \alpha; \quad (3.31)$$

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

$$\frac{\left(\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{k_i} (\Delta P_{rij} \cdot x_{ij} + P_{r0})\right) \left(\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{k_i} (1 - \alpha_{ij} \cdot x_{ij})\right)}{R_k} \geq E, \quad (3.32)$$

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, грошових одиниць;

$P_{r0}$  – початкове значення фінансового результату діяльності підприємства, грошових одиниць;

$\alpha_{ij}$  – 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 підприємства;

$\alpha$  – максимально припустима частка пайового капіталу підприємства, яка належатиме новим його власникам, з точки зору теперішніх власників;

$R_k$  – ставка капіталізації чистого прибутку підприємства;

$E$  – величина капіталізованого доходу теперішніх власників підприємства у разі відмови від застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління, грошових одиниць.

Використовуючи запропоновану модель (3.28) – (3.32) у практиці діяльності підприємств, які опинилися у стані фінансово-економічної кризи, можливо розробити науково обґрунтовану програму невідкладних інвестиційних заходів з подолання цієї кризи, тим самим зменшивши імовірність банкрутства вказаних суб'єктів господарювання.

### Висновки за розділом 3

1. Важливою характеристикою підприємств є рівень їхньої інвестиційної привабливості. За результатами виконаних досліджень під цим поняттям

запропоновано розуміти оціночну властивість суб'єкта господарювання, яка характеризує міру доцільності інвестування у його діяльність з точки зору потенційних інвесторів. Встановлено, що у контексті розгляду закономірностей формування та використання інструментарію антикризового управління на підприємствах питання інвестиційної привабливості повинно вивчатися крізь призму впливу на її рівень реалізації відповідних заходів із подолання фінансово-економічної кризи, що виникла. При цьому зазначено, що частина таких заходів може, а в багатьох випадках – і повинна мати інвестиційний характер. Однак, для того, щоб було економічно вигідно реалізовувати інвестиційні інструменти антикризового управління на підприємстві, зокрема інструменти ургентного характеру, компанія повинна мати певний достатньо високий рівень інвестиційної привабливості у частині впровадження відповідних інвестиційних важелів подолання фінансово-економічної кризи.

2. Доповнено існуючі у науковій літературі способи групування видів інвестиційної привабливості підприємства такими: за об'єктом вкладення інвестицій шляхом поділу інвестиційної привабливості на поточну привабливість та привабливість інвестування організаційно-технічних змін; за моментом утворення шляхом поділу інвестиційної привабливості підприємства на наявну та майбутню; за способом представлення результатів оцінювання шляхом поділу інвестиційної привабливості на якісну, рейтингову та кількісну; за кількістю інвесторів – оцінювачів шляхом поділу інвестиційної привабливості на індивідуальну та середню; за способом розрахунку шляхом поділу інвестиційної привабливості на абсолютну та відносну; за незмінністю (змінною) у часі її рівня шляхом поділу інвестиційної привабливості на стабільну та змінну; за часом оцінювання шляхом поділу інвестиційної привабливості на моментну та усереднену інтервальну тощо.

3. Із метою оцінювання поточної інвестиційної привабливості підприємства потенційний інвестор повинен зіставити очікуваний дисконтований потік отримуваних ним надходжень у разі інвестування у

бізнес із запланованим обсягом інвестицій. Своєю чергою, дисконтований потік надходжень інвестора внаслідок здійснення ним інвестицій у певне підприємство залежатиме від двох ключових чинників, а саме: 1) величини капіталізації чистого прибутку; 2) частки у пайовому капіталі, яка буде належати певному інвестору, що стане у майбутньому співвласником цього суб'єкта господарювання.

4. Рівень розвитку поточної інвестиційної привабливості підприємства значною мірою залежить від того, чи був у нього на базовий момент часу достатній рівень перспективної інвестиційної привабливості. Зокрема, це стосується і суб'єктів господарювання, які у базовий часовий момент перебували у стані фінансово-економічної кризи. Однією з ознак цієї кризи як раз і виступає значення поточної інвестиційної привабливості, що є нижчим за одиницю. Проте, якщо значення перспективної інвестиційної привабливості підприємства перевищує одиницю, це свідчатиме про те, що у його розвиток, зокрема у здійснення інвестиційних заходів з антикризового управління, доцільно вкладати інвестиції. Своєю чергою, таке вкладання повинно забезпечити зростання рівня поточної інвестиційної привабливості до припустимого значення.

5. У роботі здійснено групування інвестиційних ургентних інструментів 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 реалізації інструментів, за ступенем невідкладності їх реалізації, за напрямками інвестування, за цілями застосування, за тривалістю застосування, за видами фінансово-економічних криз на підприємстві, на усунення (зменшення) негативного впливу яких спрямовані відповідні інструменти, за предметом інвестування. При цьому було виокремлено основні принципи застосування інвестиційних ургентних інструментів, а саме: принцип альтернативності, принцип взаємного доповнення різних інструментів, принцип врахування причин настання на підприємствах фінансово-економічної кризи, принцип

ієрархічності внутрішніх причин настання на підприємствах фінансово-економічної кризи, принцип обґрунтованості, принцип всебічного врахування наслідків застосування на підприємствах ургентних інструментів антикризового управління, принцип упорядкованості, принцип врахування динамічності зовнішнього середовища, принцип імплементації європейського досвіду антикризового управління.

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

7. Побудовано економіко-математичну модель оптимізування процесу застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління на підприємстві. Ця модель включає: цільову функцію – сукупну дисконтовану величину прибутку підприємства після погашення ним позики; обмеження на величину нагромадженої суми коштів за рахунок початкового прибутку компанії та за рахунок вкладення її власниками певного капіталу у реалізацію інвестиційного проекту (проектів) на цьому підприємстві та (або) у реінвестування за дисконтною ставкою; обмеження на значення частки капіталу, що перебуває у розпорядженні теперішніх власників досліджуваного суб'єкта господарювання, яка буде нагромаджена за дисконтною ставкою на момент сплати основної суми раніше узятого кредиту, у загальному обсязі капіталу. Також побудовано узагальнюючу модель оптимізування процесу

застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління. Використовуючи її у практиці діяльності підприємств, які опинилися у стані фінансово-економічної кризи, можливо розробити науково обґрунтовану програму невідкладних інвестиційних заходів з подолання кризи, тим самим зменшивши імовірність банкрутства суб'єктів господарювання.

8. Одержані результати дослідження, що наведені у розділі 3, опубліковано у працях (Юринець, 2021a; Юринець, 2021f; Юринець, 2021g; Юринець, 2021h; Юринець та Кузьмін, 2021a; Юринець та Кузьмін, 2021b; Юринець та Кузьмін, 2021c; Юринець та Кузьмін, 2021d; Юринець та Кузьмін, 2021e; Юринець та Кузьмін, 2021f; Юринець та Кузьмін, 2021g; Юринець та Кузьмін, 2021h; Юринець та Кузьмін, 2021i; Юринець, Кузьмін та Ємельянов, 2021; Юринець, 2008b; Юринець та Дубодєлова, 2008e).

## РОЗДІЛ 4

### ІННОВАЦІЙНІ УРГЕНТНІ ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

#### 4.1. Напрями використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами

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 нові ринки збуту, отримують нові чи вдосконалені види продукції, технологічні процеси, досягають соціальних ефектів, забезпечують власну економічну безпеку, стають джерелом додаткових доходів, оптимізують витрати тощо. Сьогодні інноваційні ургентні інструменти антикризового управління слід вважати такими, які становлять об'єктивно існуючу потребу будь-якого підприємства, що функціонує у складних ринкових умовах господарювання.

Вітчизняний та іноземний досвід свідчить, що кризовий стан більшою мірою характерний для підприємств, які не виявляють зацікавленості до різних видів змін, у т.ч. інноваційного характеру. І навпаки – інноваційна активність суб'єктів господарювання посилює їхні конкурентні позиції, що з позиції розвитку забезпечує стабільність.

Як відомо, основи теорії інновацій закладені Й. Шумпетером (Равлик, 2015; Abrams, 2007; Chen, Han та Qu, 2020; Dodgson, 2011; Drejer, 2004; Guichardaz та Pénin, 2019; Hagedoorn, 1996; Hagemann, 2015; Juessen, 2007;

Kurz, 2012; Lanzillotti, 2003; Lazzarotti, Samir Dalfovo та Emil Hoffmann, 2011; Louçã, 2014; Reisman, 2008). Під інноваціями він, зокрема, розумів процеси науково-технічних змін з метою створення і використання нових видів споживчих товарів, виробничих та транспортних засобів, нових ринків і форм організації промисловості (Шумпетер, 2007). Інновацію Й. Шумпетер розглядав як «нову функцію виробництва», як «стрибок від старої виробничої функції до нової», як «економічні наслідки технологічних змін», як «використання нових поєднань наявних виробничих сил для розв'язання проблем бізнесу». Концепція інновацій Й. Шумпетера передбачає варіативність низки потенційних варіантів: впровадження нового продукту, який є новим для споживачів; впровадження нового методу виробництва, який до тих пір не використовувався в галузі; формування нової організаційної структури; відкриття нового ринку, на який раніше галузь не заходила; освоєння нових джерел сировини та енергії (Шумпетер, 2007). Він виокремлював дві концепції інновацій (Schumpeter, 1934). Згідно першої, зокрема, ключовим джерелом інновацій є підприємці із так званим творчим началом (Mark I model), а згідно другої – великі капіталомісткі підприємства, що мають ресурси для досліджень та розробок (Mark II model).

Водночас, із тих пір до сьогодення у науковій літературі по-різному трактують зміст поняття «інновація», що, зокрема, обґрунтовано у роботах (Алієв, 2011; Ващенко, 2014; Лавріненко, 2010; Марченко та Саєнко, 2016; Монтик, 2009; Пархомець, Пуцентейло та Уніят, 2019; Поліщук, 2009; Сергеев, 2015; Суховей-Хамм, 2012; Шавель, 2013; Яковенко, 2015; Kogabayev та Maziliauskas, 2017; Ока, 2016; Shenk, 2014; Tanabe, 2017; Wegener та Tanggaard, 2013). До прикладу, Н. Ващенко (2014, с.375) розглядає це поняття як «отриманий корисний результат від комерціалізації творчих ідей персоналу на стадіях закупівлі, зберігання та продажу товару на ринку, який досягається завдяки сформованому та реалізованому потенціалу підприємства на основі генерації знань персоналу та розвитку його підприємницьких здібностей, використання новітніх форм і методів організації праці та управління, що

дозволяє забезпечити інтенсивний розвиток підприємства, збільшити прибуток та обсяг збуту товару». На думку Б. Твісса (1989, с.37) інновації – це «процес, у якому розробка чи ідея набуває економічного змісту». З позиції О.І. Янковської (2009) інновація – це «кінцевий результат інноваційного процесу, який призвів до якісних змін у будь-якій сфері діяльності підприємства». У роботі В.Г. Алієва (2011, с.21) автор трактує інновації як «фактор цілеспрямованості та результативності інноваційних процесів; це пріоритетність в інвестиційній та фінансово-кредитній політиці». Як «кінцевий результат інноваційної діяльності, який одержав втілення у вигляді нового або удосконаленого продукту, впровадженого на ринку, або удосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності підприємства» розглядають інновації О.І. Марченко та Я.П. Саєнко (2016, с. 20). З.Б. Янченко (2013, с.199) трактує поняття «інновація» як «засіб забезпечення корисного ефекту у певній сфері економічної діяльності, що полягає в реалізації результатів наукової праці та пов'язаний із ризиком». О.М. Павлова, К.В. Павлов, Д.Ю. Новосад та А.І. Куденьчук (2021, с.62) розглядають інновації як «комплекс утворених або покращених пропозицій, товарів, послуг, робіт, ідей, принципів, методик, що знайшли місце для застосування на практиці із ціллю досягнути економічний, науково-технологічний, екологічний, інформаційний, соціальний та іншого виду ефекти».

А.В. Шавель (2013, с.93) розглядає інновацію як «результат творчої інтелектуальної діяльності, що впроваджений у виробництво, сприяє значному підвищенню ефективності в тій чи іншій сфері людської діяльності (економічної, соціальної, екологічної тощо) і не отримав загального поширення». В авторському розумінні поняття «інновація» розглядається А.С. Сергеевим (2015, с.69) як «кінцеве науково-технічне досягнення, що набуло форми доступного споживачеві нового або поліпшеного продукту, виведеного на ринок і здатного задовольнити суспільні потреби абсолютно повному або більш істотно».



Серед інших визначень поняття «інновація» слід виокремити такі:

- «це революція не в технології виробництва, а революція в його економічній організації» (Мамедов, 2009);
- «процес, що поєднує науку, техніку, економіку та управління, оскільки він спрямований на досягнення новизни і триває від виникнення ідеї до її комерціалізації в формі виробництва, обміну, споживання» (Twiss, 1989);
- «корисний результат здатності компанії генерувати нові знання та їх вирішення застосовувати до нових продуктів, різноманітних процесів, організаційних структур та поєднання входів і ринків (Saridakis, Idris, Hansen та Dana, 2019);
- «процес реалізації нової ідеї в будь-якій сфері життєдіяльності людини, що сприяє задоволенню існуючої потреби на ринку та приносить економічний ефект (Бездудний, Смірнова та Нечаєва, 1998);
- «виведення на ринок нового чи вдосконаленого процесу, послуги чи продукції» (Bentz, 1997);
- «деяка новизна (нововведення), в якій закладений весь життєвий цикл від зародження ідеї, її подальшого розроблення і документального оформлення до реалізації необхідних комерційних процедур для виходу на ринок у формі нового товару у виді продукту, послуги чи технології (Парфьонова та Юкласова, 2019);
- «використання нових технічних та адміністративних знань для пропозиції нового продукту чи послуги клієнтам» (Afuah, 1998);
- «впроваджене нововведення (те, яке використовується), що приносить економічний, соціальний та інший ефект і забезпечує прогресивний розвиток системи» (Сошенко, 2013);
- «впровадження нового чи значно вдосконаленого продукту (товару чи послуги), процесу, нових методів маркетингу чи нових організаційних методів у ділову практику (OECD, 2005);

– «впровадження нового або значно удосконаленого товару, послуги, процесу, нового методу маркетингу або нового організаційного методу в веденні бізнесу, організації робочих місць або зовнішніх зв'язків» (Федорова та Татарчук, 2016);

– «прибуткове використання нововведень у вигляді нових технологій, видів продуктів і послуг, організаційно-технічних, соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного або іншого характеру» (Зінченко та Минакова, 2005);

– «комплексний процес, який включає створення, розробку, доведення до комерційного використання і поширення нового технічного або якого-небудь іншого рішення (новації), яке задовольняє окрему потребу» (Лапко, 1999);

– «практична реалізація новизни, що дає змогу отримати економічну вигоду чи новий соціальний ефект в будь-якій сфері людської діяльності» (Єгоров та Ніколаєв, 2010);

– «комерціалізація наукових знань, що отримали втілення у вигляді нової або вдосконаленої продукції (послуги), техніки, технології, організації виробництва, управління, і що приносять різні види ефекту» (Бистров, 2011);

– «перше практичне застосування нового науково-технічного, технологічного, організаційно-економічного, виробничого чи іншого рішення (Голдякова, 2006).

Як зазначено у роботі (Pakharukova, Shestakova та Kokhtashvili, 2021), «щоб створити щось нове, необхідно:

- згенерувати чи осмислити нову ідею (винахід чи творчість);
- розвинути цю ідею в реальність чи в продукт (реалізація);
- вивести на ринок цю нову ідею (імплементация)».

У роботі Д.В. Яковенка (2015, с.93-94) слушно виокремлено три узагальнених підходи до трактування змісту поняття «інновація», а саме:

- еволюційний, коли інновацію трактують як зміну, оновлення, що стосується методів, систем, продуктів чи технологій;
- динамічний чи процесний, згідно якого інновація розглядається як процес, що пов'язаний з новими рішеннями, продуктами тощо;
- об'єктний (статичний), за яким інновація трактується як результат інноваційного процесу.

У контексті цього у теорії і практиці інновації найчастіше розглядають (Kogabayev та Maziliauskas, 2017, с. 62):

- як процес;
- як результат;
- як зміни.

Не вдаючись до аналізування сильних та слабких боків різних підходів до розуміння сутності інновацій, доречно зауважити, що спільним для абсолютної їхньої більшості є те, що інновації стосуються прогресивних змін у діяльності суб'єктів господарювання і спрямовані перш за все на краще задоволення потреб клієнтів та підвищення ефективності операційних процесів. Сьогодні інновації мають не лише технологічний чи продуктовий характер, а й культурний, трансформаційний, екологічний, євроатлантичний, соціальний, ощадний, інклюзивний тощо. У теорії і практиці переконані, що інновації дають суб'єктам господарювання значні конкурентні переваги та є невід'ємною частиною їхнього життєвого розвитку.

Враховуючи те, що інновації виявляються в різних формах, слід говорити про існування різних інноваційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. Частково ці види пов'язані із видами інновацій, які доволі ретельно описані у літературних джерелах (Бистров, 2011; Голдякова, 2006; Дробишева та Лапіна, 2019; Федулова, 2006; Damanpour, 1991; Edwards-Schachter, 2018; Filyppova, Tereshchenko, Nikolaevskaya, Borysenko and Tkach, 2019; Hamel, 2006; Hult, Hurley та Knight, 2004; Khazanchi, Lewis та Boyer, 2007; Panayides, 2006; Rogers, 1995; Utterback, 1996; Vanhaverbeke та Peeters, 2005; Wang та Ahmed, 2004). Як приклад,

Є. Дробишева та М. Лапіна (2019, с.70-71) пропонують класифікувати інновації за сферами реалізації, масштабом геополітичної новизни, за користю для суспільства, за рівнем новизни, за кількістю власників, за способом їхньої комерціалізації, за характером змін у суспільстві, за формою, за можливостями тиражування, за формою власності та з точки зору суспільної безпеки. У роботі С.А. Агаркова, Є.С. Кузнецової та М.О. Грязнової (2011) інновації класифікуються за значимістю, спрямованістю, місцем реалізації, глибиною змін, розробниками, масштабом поширення, місцем в процесі виробництва, характером потреб, що задовільняються, рівнем новизни, часом виходу на ринок, причиною виникнення та сферою застосування. Низку класифікаційних ознак інновацій виокремлює і Т.В. Голдякова (2006, с.20-27), зокрема: стимул виникнення (джерело), призначення, сфера впровадження, підсистема впровадження, рівень розроблення і поширення, відношення до попереднього стану системи, рівень інтенсивності, рівень новизни, тип новизни, частота застосування та форма новизни. Усі ці класифікаційні ознаки інновацій автор (Голдякова, 2006, с.25) систематизує у розрізі:

- ознак, які характеризують ціль інновацій;
- зовнішніх ознак, що відображають форму реалізації інновацій;
- структурних ознак;
- ознак, що характеризують масштаби та значимість інновацій.

Р.А. Фатхутдінов (1998) класифікує інновації за рівнем розроблення і поширення, за частотою застосування, за галуззю впровадження в народне господарство, за сферою застосування, за підсистемами системи інноваційного менеджменту, за формою новизни, а також за видом ефекту, що отриманий в результаті впровадження інновацій.

Ретельно опрацьовано класифікацію інновацій у роботі О.В. Коліщука (2018, с.57-65). Автор, зокрема, зазначає, що сьогодні найбільш поширеними класифікаційними ознаками інновацій є (Коліщук, 2018, с.58-59): вид об'єкта, роль в реалізації цілей, значення для реального напрямку діяльності, місце в системі підприємства, місце діяльності, інтенсивність інноваційних змін,

рівень об'єктивного та суб'єктивного сприйняття, характер задоволення потреб споживачів, причина виникнення, географічний чинник, рівень новизни, частота застосування, напрям реалізації, форма, рівень планування, суб'єкти створення, швидкість, характер поширення, масовість використання, результативність, новизна місця впровадження, призначення тощо.

У роботі Ю.Ю. Голуба (2012, с.108-115) інновації класифікуються за ступенем новизни та значимістю внесених змін, за масштабом, за сферою діяльності або галуззю впровадження, за призначенням, за причинами виникнення, залежно від мети, за характером кооперації та за джерелами фінансування. А. Пригожин (1989, с.270-275) пропонує такі ознаки класифікацій інновацій, як поширеність, охоплення очікуваної частки ринку, місце у виробничому циклі, спадкоємність, інноваційний потенціал та рівень новизни.

О.Б. Веретенникова та О.Г. Шеїна (2011, с.146-154) розрізняють інновації у розрізі об'єктів, рівня цілей, рівня новизни, напрямку, виду інноваційного продукту, тривалості використання, періоду дії та рівня ризику. А.В. Праслов (2007, с.156-160) пропонує такі ознаки класифікації інновацій, як циклічний розвиток, інтенсивність, залежність від рівня використання наукових знань, можливість планування життєвого циклу, структурна характеристика, спосіб здійснення, зв'язок із окремими сферами діяльності, рівень управління, сфера управління, терміни виконання, рівень охоплення життєвого циклу, обсяг, відношення до попереднього стану процесу (системи), призначення, джерело планування, результативність, рівень новизни та залежність від розміру.

Загалом слід зауважити, що внаслідок еволюції концепцій інновацій та інноваційного розвитку еволюціонують й інноваційні ургентні інструменти антикризового управління підприємствами. У цьому контексті слушною є думка науковців (Fagerberg, Martin та Andersen, 2013, с.11), які зазначають, що «спосіб, яким ми концептуалізуємо, визначення, операціоналізація та аналіз інновацій сягають коріннями в минуле, залишаючи нас менш здатними

справитися з іншими менш видимими формами інновацій». Слід брати до уваги і те, що останніми роками істотно скоротився цикл створення нових продуктів – у середньому це відбулося десь на половину. Крім того, за оцінками експертів у найближчому майбутньому інновації не будуть пов'язані виключно із такими новими продуктами, а становитимуть невід'ємну частину комплексного розвитку бізнес-моделей.

Вивчення теорії і практики, огляд й узагальнення літературних джерел, а також результати виконаних досліджень дають змогу виокремити різні види можливих інноваційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. Перш за все в аналізованому контексті слід говорити про відомі у теорії та практиці інструменти так званих «малих кроків» (кайзен) чи інструменти так званих «підривних» («переломних») інновацій. Сутність перших одним з перших заклав Ф. Котлер (1991), розглядаючи компанію Toyota і характеризуючи її як приклад креативної компанії, причому, креативної як з позиції організаційної культури, так і з позиції процесів. Ф. Котлер (1991) відзначає правило компанії, за яким кожен її працівник повинен згенерувати кожного місяця близько трьох ідей, які спрямовані на зміну будь-якого елемента виробничо-господарської системи цього суб'єкта господарювання (процес, виробнича ланка, елемент системи мотивування тощо). Такі так звані «дрібні» ідеї, особливо, їхня велика кількість дуже часто і є причинами змін інноваційного характеру. Це – основа використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління в межах філософії «кайзен» – постійного вдосконалення (Burka, 2020; Dimitrescu, Alecusan, Babis, Vanica та Dascalu, 2018; Janjić, Bogićević та Krstić, 2019; Kartika Nur, 2021; van Dellen, 2016; Yermakova, 2016).

Ідея так званих «переломних» чи «підривних» інновацій найбільш повно висвітлена у працях С.М. Christensen і з 1995 р. вважається однією з ключових концепцій управління сьогодення. У її контексті інноваційні ургентні інструменти можуть бути такими, які призводять до нових «переломних» («підривних») рішень, що у перспективі відкривають нові ринки чи нові

горизонти бізнесу. Серед ключових минулих інноваційних рішень в економіці С.М. Christensen (2006) виокремлює цифрову фотографію, інтернет-банкінг, цифровий друк, комп'ютер, Інтернет, мобільну телефонію тощо, а серед теперішніх – це штучний інтелект, 3D-друк, віртуальна реальність, нанотехнології, робототехніка тощо. Саме цей другий блок зараз змінює і в майбутньому змінюватиме ринки.

В одній із своїх перших праць J. Bower та С. Christensen (1995) зазначають, що технологічні рішення, які завдають шкоди компаніям, що функціонують на ринку, зазвичай не є радикально новими чи складними з технологічної точки зору. Однак для них властиві дві важливі характеристики, а саме:

- вони, за звичай, містять набір властивостей, які, на початках, часто не ціняться існуючими клієнтами;

- властивості, які дійсно ціняться існуючими клієнтами, вдосконалюються настільки швидко, що нова технологія може незабаром стати цікавою для ринку (навіть якщо сьогодні її такою не вважають).

Саме тому важливо «вичекати» до того часу, коли продукція буде затребуваною на тому чи іншому ринку і знайде свого споживача, вплинувши, чи навіть «підірвавши» конкурентів, хай і якщо такі все роблять правильно з позиції управління та стандартного бізнес-планування (Christensen, 1997). У цьому контексті, з урахуванням матеріалів (Lubello, UB та Bousse, 2019, с.11) інноваційні ургентні інструменти антикризового управління будуть спрямовані на «підривні» інновації, коли:

- є технологія, завдяки якій продукт буде більш доступним для ширших мас населення (як приклад цього – смартфон);

- є інноваційна бізнес-модель, яка більшою мірою орієнтована на нових клієнтів, котрі або були найменш дохідними споживачами, або взагалі не купляли цього продукту раніше;

– є мережа, у якій учасники (постачальники, бізнес-партнери, дистриб'ютори тощо) отримують взаємовигідні переваги тоді, коли технологія має успіх.

Враховуючи результати досліджень S. Madry (2020, с.4-5), доречно зауважити, що завдяки інноваційним ургентним інструментам антикризового управління можуть виникати нові «підривні» технології, які або мають властивість змінити розстановку конкурентних сил на ринку (часто – несподівано), або навіть і призвести до формування абсолютно нових ринків, галузей, ринкових ніш тощо. Уміле використання зазначених інструментів може спрямувати у позитивне русло склад домінуючих гравців на ринках.

Актуальним сьогодні слід вважати і розгляд можливих інноваційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами з позиції їхнього так званого «темного» чи «прихованого» характеру, що, зокрема, описано у роботах (Abreu, Grinevich, Kitson та Savona, 2010; Chiang, 2008; Cunningham, 2014; Fagerberg, Martin та Andersen, 2013; Martin, 2016; Miles та Green, 2008; Thomas, 2016). Як, зокрема, зазначає В. Martin (2016, с.434) «темними» інновації є тоді, коли вони були «проігноровані чи по суті «невидимі» з точки зору звичайних показників». А. Nordli та М. Rønningen (2021, с. 1) трактують «приховані» інновації як ті, які «були упущені, забуті чи проігноровані»; «які упущені чи не відображаються в офіційній статистиці досліджень та розробок». Із позиції F. Djellal та F. Gallouj (2010, с.278-279) «невидимі» інновації розглядають крізь призму «інноваційного розриву, що становить різницю між реальною кількістю інновацій та кількістю інновацій, які вимірюються традиційними показниками, такими, як НДДКР чи патенти...». Ці ж автори в одній із своїх наступних праць (Djellal та Gallouj, 2015) порівнюють інновації з айсбергом, причому, «невидимі» інновації уподібнюються до нижньої «підводної» його частини – вони на перший погляд невидимі, однак реальні та істотні.

До таких «темних» інновацій у літературі, на відміну від результатів НДДКР, відносять так звані користувачькі інновації та інновації, які базуються



на програмному забезпеченні, брендингу, дизайні та інших нематеріальних активах. В. Martin (2016) наголошує, що завданням майбутнього покоління дослідників є концептуалізація і вдосконалення методів діагностування саме «темних» інновацій. Це – майбутнє, і це та сфера, у яку слід спрямовувати інноваційні ургентні інструменти антикризового управління. В аналізованому контексті доречно погодитись із міркуваннями того ж таки В. Martin (2016, с.434), який зауважує, що інновації 1960-х років в економічно розвинутих країнах відносились насамперед (а часто і виключно) до обробної промисловості, мали технологічний характер, були тісно пов'язані із результатами НДДКР, що виконувались великими компаніями у їхніх власних лабораторіях та часто передбачали патентування. Враховуючи зазначене, очевидно, що у цей напрямок в минулому столітті були спрямовані першочергового й інноваційні ургентні інструменти антикризового управління. Водночас, сьогодні вектор інновацій істотно змінився, доповнився і часто взагалі не пов'язаний з патентами та результатами НДДКР. Це зумовлює необхідність й зміни акцентів щодо зазначених інструментів. Як слушно зауважує М. Edwards-Schachter (2018, с.66) усі ці елементи чи аспекти інновацій «пережили і продовжують переживати швидкі зміни, які кидають виклик класичним рамкам і визначенням інновацій як технологічних інновацій».

Враховуючи результати досліджень А. Nordli та М. Rønningen (2021, с. 3-4), варто зауважити, що спрямування інноваційних ургентних інструментів антикризового управління на «приховані» інновації зумовлює необхідність врахування таких тригерів:

- розуміння того, звідки беруться «приховані» інновації, де є їхнє джерело;
- які рушійні сили, умови, обставини, події та суб'єкти запускають чи активізують інноваційний процес (такими так званими «активаторами» можуть бути міжфункціональні робочі команди, використання зовнішньої інформації, інноваційні системи, співпраця тощо).

Інноваційні ургентні інструменти антикризового управління можуть бути спрямованими і на загальновідомі технологічні інновації, що пов'язані із згаданими вище НДДКР та такими поняттями, як «технологічний уклад», «науково-технологічний потенціал», «технологічний прорив», «індустрія 4.0», «техніко-економічна парадигма», «технологічні зміни» тощо. Зокрема, О.В. Маркова (2017, с.190) під поняттям технологічних інновацій розуміє «процес творчої діяльності, спрямований на впровадження нового або вдосконалення існуючого процесу чи способу виробництва продукту, який використовується в практичній діяльності»; «інновації, пов'язані з освоєнням нових видів технологічного обладнання та нових конструкторських рішень деталей, складальних одиниць та іншого технологічного оснащення». Ця ж автор зауважує, що «будь-яка технологічна інновація призводить до змін в технічному оснащенні». Одними з найбільш відомих технологічних інновацій останніх років є гена та біоінженерія, використання альтернативних і відновлювальних джерел енергії, робототехніка, створення гібридних та безпілотних авіа- й автотранспортних засобів, штучний інтелект, технології комп'ютерного моделювання, біометрика, лазерні технології, технології боротьби зі спамом тощо.

Цікавим є те, що міжнародна спільнота в історичному ракурсі змінила своє бачення технологічних інновацій. До таких висновків, зокрема, можна дійти, аналізуючи в динаміці Oslo Manual редакцій 1992, 1997 та 2005 рр. Зокрема, у першому та другому такому виданні (Oslo Manual, 1992; Oslo Manual, 1997) під час розгляду технологічних інновацій акцентувалась увага на технологічні розробки суб'єктами господарювання нових способів виробництва та нових продуктів. Натомість, вже в третьому виданні Oslo Manual (Oslo Manual, 2005) сконцентровано увагу на важливості інновацій у тих галузях національної економіки, які характеризуються нижчим рівнем інтенсивності НДДКР (наприклад, сфера послуг чи сфера низькотехнологічного виробництва). Крім того, розширено і межі зазначеного поняття, куди включено додатково організаційні та маркетингові інновації

(нетехнологічні компоненти). У контексті цього В. Lundvall (2016, с. 223) наголошує на популярній у бізнес-середовищі проблемі так званої «упередженості» досліджень інновацій з позиції виключно наукомістких нововведень, формальної технологічної інфраструктури, а також політики, спрямованої на виключне стимулювання НДДКР у високотехнологічних секторах.

Що стосується вітчизняної наукової літератури за тематикою інновацій, у ній все ж домінує позиція розуміння технологічних інновацій крізь призму взаємозв'язку між інвестиціями в НДДКР та їхніми результатами у формі нових технологічних рішень, виробничих технологій, нових продуктів, патентів тощо. Як приклад, Н.Є. Каличева, В.В. Масан та Д.С. Старцев (2018, с.52), розглядаючи вплив техніко-технологічних інновацій на забезпечення розвитку суб'єктів господарювання, виокремлюють такі пріоритетні напрямки цього: виконання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, модернізація обладнання, використання гнучких автоматизованих ліній у виробництві, використання ресурсо- та енергоощадних технологій, часткова чи повна заміна фізично і морально застарілого обладнання тощо. О.Г. Кірдіна (2014, с.173) зазначає, що ключовими «для підприємств залізничного транспорту є технічні та технологічні (процесні) інновації, тобто ті, які відносяться до області інженерної діяльності та забезпечують їх техніко-технологічний розвиток».

Розглядаючи проблему технологічної компоненти інноваційного розвитку суб'єктів господарювання із урахуванням галузевих траєкторій, С.Г. Мікаелян (2014, с.95) зазначає, що «специфіка інноваційного розвитку галузей зі значимим ефектом масштабу полягає в придбанні нових технологій та обладнання у іноземних фірм, що виражається в обмеженні попиту на результати НДДКР в Україні». Г.В. Осовська та А.О. Фещенко (2014, с.46), розглядаючи класифікацію технологічних інновацій харчових підприємств, за групами технологічних процесів, куди спрямовуються інновації, виокремлює інновації у технології основного виробництва, інновації

у технології зберігання і збуту, а також інновації у технології допоміжного виробництва. Ці ж автори у вузькому розумінні трактують технологічні інновації як «модернізацію конкретного технологічного процесу чи його етапу», а у широкому – як «сукупність різних видів інновацій, які необхідно здійснити, щоб запровадити на підприємстві нову технологію»; «технологічні інновації стають своєрідним «локомотивом» інтенсифікації інноваційної діяльності підприємства в цілому» (Осовська та Феценко, 2014, с.43). І подібних прикладів розуміння технологічних інновацій крізь призму взаємозв'язку з НДДКР у вітчизняній науці є чимало.

М. Edwards-Schachter (2018, с.68-69) виокремлює низку домінуючих трендів, що сьогодні є характерними для технологічних інновацій та, очевидно, для використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління у цьому напрямку, а саме:

- нові технологічні хвилі четвертої промислової революції, які пов'язані із мобільністю, хмарними обчисленнями, штучним інтелектом, віртуальною реальністю, big data в інформаційних технологіях тощо, що дають змогу створити майбутнє «розумного всього» та розширити можливості бізнесу, споживачів і суспільства загалом;

- істотні технологічні розриви між країнами, які можуть ще більше посилитись у майбутньому; автор, посилаючись на матеріали OECD (2017) наголошує, що штаб-квартири 2000 провідних науково-дослідних корпорацій світу сконцентровані лише в декількох країнах, зокрема, в США, Японії, Китаї, і близько 70% усіх витрат на НДДКР роботи сконцентровано в 200 великих компаніях. Враховуючи виокремлену автором нерівність й увагу до інноваційних процесів в контексті країн, що розвиваються, у перспективі можна говорити й про актуалізацію тематики ургентних інструментів, що спрямовані на «інклюзивні інновації» та інновації «під радаром»;

- попит на інновації, що пов'язані із стійким розвитком, та необхідність вивчення інновацій (і, відповідно, інноваційних ургентних

інструментів) з-поза західної парадигми (мова йде, зокрема, про досвід в цій сфері таких країн, як Китай, Індія тощо.

Цікавою та корисною інформаційною базою для формування і використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління є представлений Огляд нових послуг і технологій мобільності та накопичення знань (Lubello, UB та Bousse, 2019), які «доступні на ринку та стануть доступними у найближчому майбутньому до 2040 року». Дослідження виконувалось в межах проекту GECKO (Governance for New Mobility Solutions) (Горизонт 2020). Серед цікавих меседжів зазначеного Огляду варто виокремити тезу, що інновації мають подвійну природу, вони «контекстуальні», тобто те, що є інновацією в одній країні, не обов'язково матиме інноваційний характер в іншій країні. Водночас, на думку авторів дослідження, «інновації все більше набувають глобального характеру» (Lubello, UB та Bousse, 2019, с.13). Враховуючи це, можна зробити висновок, що й інноваційні ургентні інструменти антикризового управління, з одного боку, маючи отой «контекстуальний» характер, все ж у перспективі стануть більш глобальними.

Беручи за основу результати досліджень Інституту Крістенсена (Christensen Institute), в зазначеному Огляді розглядається три визначальних тематичних напрямки інноваційних трансформацій в транспортному секторі майбутнього, а саме (Lubello, UB та Bousse, 2019, с.14-16): технології, бізнес-моделі та використання даних. Перший тематичний напрямок стосується під'єднаних та автоматизованих транспортних засобів, безпілотників і літальних апаратів, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, а також рішень з продажу білетів із застосуванням блокчейн-технології (blockchain technology). Напрямок бізнес-моделей у зазначеній сфері пов'язаний, зокрема, також із низкою інноваційних рішень, як-от спільне використання автомобілів, велосипедів, спільне проведення подорожей, райд-хайлинг, розумні місця для паркування, електронні транспортні засоби, зарядна інфраструктура, краудсорсингові оператори, розумна доставка тощо.

Автори зазначають, що такі інноваційні бізнес-моделі вже значно змінили і надалі змінюватимуть екосистему транспорту. Останній тематичний напрямок – використання даних – включає в себе різні види цифрових платформ, призначених для роботи з масивами даних. В Огляді наголошено, що великі дані (Big Data) «мають вирішальне значення для розвитку транспортної галузі, однак вони будуть менш цінними, якщо ми не зможемо перетворити усю дисусці дані в значимі моделі та статистику». Там же вказано, що «результати аналізу великих даних дають змогу усім учасникам виявити закономірності, ухвалювати рішення в режимі реального часу і розробляти інноваційні пропозиції для галузі». Зазначене є особливо корисним для формування орієнтирів розроблення і використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління у транспортній галузі та на підприємствах транспорту.

Процеси формування та використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління слід розглядати і в напрямку продуктових інновацій, які у бізнес-середовищі вважаються найпопулярнішим їхнім видом сьогодні. Як зауважує А. Ліманські (2010, с.359) «кожне підприємство диспонує певним портфелем продуктів, щодо яких повинно оцінити шанси ринкового успіху, а також можливість реалізації своїх цілей за їх допомогою». З позиції F. Gault (2018, с.619) продуктова інновація – це «продукт, доступний потенційним користувачам, що є новим чи значно зміненим щодо його характеристик чи пропонованого використання». І.В. Нікітін (2011, с.217) під новим товаром з ринкової точки зору розуміє «декілька різновидів товарних нововведень: абсолютно новий товар, модернізований товар, модифікований товар, товар нової сфери застосування та товар ринкової новизни».

Огляд й узагальнення літературних джерел дає змогу зробити висновок, що сьогодні загалом окреслені ключові тренди розвитку продуктових інновацій найближчого майбутнього, у контексті яких варто розглядати й відповідні інноваційні ургентні інструменти антикризового управління.

Зокрема, у матеріалах Forbes (10 Consumer Trends) розглянуто й охарактеризовано ключових десять споживацьких трендів, які визначатимуть інновації продуктового типу, зокрема:

- сімейна та домашня продуктивність – мова йде про нові програмні продукти та послуги, які допоможуть особам управляти своїм життям вдома так само, як і в місці праці (що особливо актуально для жінок та батьків);

- м'ясо нового покоління, яке задовольнить поціновувачів м'ясних виробів аналогічно, як і «справжнє» м'ясо (мова йде, наприклад, про м'ясні вироби на рослинній основі, про м'ясо, вирощене в лабораторних умовах з використанням клітинних технологій, тощо);

- персоніфікована охорона здоров'я – телемедицина, можливість відправки СМС-повідомлень лікарям і медсестрам, розширення можливостей отримання правильних варіантів лікування тощо;

- автономні транспортні засоби – в умовах перспективних тривалих поїздок без водіїв відкриваються шляхи впровадження продуктових інновацій, зокрема, у напрямку розваг для пасажирів, комунікацій, продуктивності, медицини, оздоровлення тощо;

- культура усвідомленості – останніми роками серед осіб популяризується напрямок медитації (як результат – розроблено сотні мобільних додатків), психологічного здоров'я, забезпечення балансу між особистим життям та роботою тощо; споживачі щораз більше турбуються про те, як вони витрачають свої хвилини;

- зміни у сфері вищої освіти та зайнятості – створення і вдосконалення інноваційних форм освіти (наприклад, буткемпів (Boot Camp), перепідготовки тощо) та оплати за неї з огляду на зміну структури ринку праці та на вдосконалення технологій штучного інтелекту;

- конфіденційність споживача – вважається, що компанії, які завойовують довіру клієнтів етичними меседжами з даними та їхньою беззаперечною конфіденційністю, мають вагомні перспективи розвитку, що особливо актуально на тлі зростання порушень особистих даних споживачів;

– ділення цифровим досвідом «наживо» – завдяки можливостям 5G очікується, що особи матимуть більше можливостей ділитись в режимі реального часу спільними враженнями, вести спільне потокове спілкування, здійснювати соціальні покупки тощо;

– технологічна компетентність осіб різних поколінь – мова йде про технологічні рішення для осіб віком 50-ти, 60-ти, 70-ти років і старше, котрі, як і молоде покоління, використовують аналогічні технології (є достатньо технологічно підкованими), однак мають свої власні індивідуальні потреби та інтереси; у поєднанні з розвитком досліджень і технологій у сфері довголіття це покоління передпенсійного та пенсійного віку вважається дуже привабливою демографічною групою для використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління;

– підвищення фінансової грамотності та зміна фінансових звичок – у матеріалах Forbes зазначається, що молоде покоління по-іншому відноситься до володіння житлом, заощаджень, інвестування, а також до того, на що тратити кошти і як за що платити. З іншого боку, все більше молодих людей часто змінюють свій фах. З огляду на це, традиційна парадигма пенсійних накопичень відходить поступово у минуле, а натомість створюється простір для нових фінансових рішень, що враховують зміни у вподобаннях споживачів.

Розглядаючи формування та використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління у напрямку продуктових інновацій, доречно не оминати результатів досліджень E. Von Hippel (2005), який у своїй праці «Democratizing Innovation» зміщує акценти з внутрішніх на зовнішніх клієнтів, зазначаючи, що «користувачі продуктів та послуг – як підприємства, так й індивідуальні споживачі – щораз частіше здатні самі впроваджувати інноваційні рішення». Автор наголошує на важливості інноваційних процесів, спрямованих на споживача і таких, які ним же й управляються, на відміну від так званих традиційних інноваційних процесів, що орієнтовані на виробника.



Тим самим йде мова про посилення варіантів залучення клієнтів / споживачів до розроблення інноваційних продуктів та послуг.

Розглядаючи інноваційні ургентні інструменти антикризового управління, доречно зауважити, що часто їхніми «генераторами» є звичайні працівники компанії (тобто навіть не спеціальні інноваційні структури), котрі здатні та мають схильність до інноваційних перетворень. Саме вони нерідко є рушійною силою інноваційних трансформацій у бізнесі. Не менш важливим у цьому контексті є й робочий клімат, який можна трактувати як сприятливий для інновацій.

Перспективним і надалі є використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління в напрямку процесних інновацій. Т.І. Черкасова та С.Ю. Рожок (2014, с.116) розглядає цей вид інновацій крізь призму «нових аспектів та елементів, які впроваджуються у технологічні, соціальні, маркетингові, організаційні, управлінські та виробничі процеси» суб'єкта господарювання. Із позиції В.Д. Дорофєєва та В.А. Дресвянникова (2003, с.17) процесні інновації – це нові послуги, виробничі процеси, методи організації виробництва, організаційні структури, системи управління». А.І. Мосальов (2011, с.74) трактує процесний інноваційний проект як «сформований особливим чином комплекс робіт з організації здійснення нових технологій в сфері виробничої діяльності і виражається технологічною інноваційною складовою, спрямованою на покращення якості продукту / послуги, підвищення продуктивності праці та збільшення обсягів виробництва продукції / надання послуг». На думку Т. Reichstein та А. Salter (2006, с.653), процесні інновації – це «нові елементи, що впроваджуються у виробництво чи в сервісні операції організації – вихідні матеріали, специфікація завдань, механізми операційних та інформаційних потоків та обладнання, що використовується для виробництва продукту чи надання послуг з метою досягнення нижчих витрат чи / або вищої якості продукції». У матеріалах OECD (Glossary) зазначено, що процесна інновація є впровадженням «нового чи значно вдосконаленого методу виробництва або

постачання». Сюди у цьому джерелі відносять значні зміни в технології, обладнанні та / чи в програмному забезпеченні. Там же вказано, що «процесні інновації можуть бути спрямованими на зниження питомих витрат на виробництво чи доставку, підвищення якості, виробництво та доставку нових чи значно вдосконалених продуктів».

У частині процесних інновацій з урахуванням результатів досліджень М. Edwards-Schachter (2018, с.69-70) перспективним є використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління в напрямку дизайн-мислення і бережливого мислення, що є «структурованими підходами, які допомагають розвивати ідеї та концепції (у т.ч. винаходи) на ранніх стадіях і перетворювати їх в ринкові продукти, процеси чи послуги». Автор наголошує на зміні парадигми мислення в промисловості та зміщенні акцентів у напрямку більш гнучкого та малосерійного виробництва, що дає змогу швидше реагувати на зміни ринкового попиту. Як зазначено у (What is Lean), основна ідея бережливості полягає в тому, щоб «максимізувати споживчу цінність, мінімізуючи відходи»; «бережливість означає створення більшої цінності для клієнтів за менших затрат ресурсів». У цьому ж джерелі вказано, що «бережлива організація розуміє споживчу цінність та фокусує свої ключові процеси на її постійному збільшенні». Для досягнення своїх цілей бережливе мислення «змінює фокус управління з оптимізування окремих технологій, активів та вертикальних відділів на оптимізування потоку продуктів та послуг через цілі потоки цінності, які горизонтально через технології, активи і відділи спрямовуються до клієнтів»; «усунення відходів за всіма потоками вартості, а не в окремих точках, створює процеси, які вимагають менше людських зусиль, менше місця, менше капіталу і менше часу для виробництва продуктів і послуг з набагато меншими витратами і з набагато меншою кількістю дефектів, в порівнянні з традиційними бізнес-системами» (What is Lean).

Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління у перспективі буде

актуальним й у напрямку збуту (збутові інновації), сервісу (сервісні інновації), соціальної активності (соціальні інновації) тощо.

Підсумовуючи вищенаведене, доцільно зауважити, що напрями використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами є широкими та різноманітними, а також такими, для яких характерний високий рівень динамічності.

#### 4.2. Модель управлінського супроводу використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами

Бізнес-середовище в умовах глобальної економіки та євроатлантичних процесів актуалізує необхідність розробляти підприємствами нові чи вдосконалені товари і послуги як відповідь на потреби клієнтів, а також впроваджувати інші форми інноваційних рішень. Слід зазначити, що далеко не завжди такі інноваційні ініціативи 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.

Складність та особливості управлінського супроводу використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами пояснюється перш за все складністю й особливостями інноваційного процесу, який, які відомо, щонайменше може розглядатися у розрізі окремого суб'єкта господарювання, у розрізі інновації чи, наприклад, у розрізі стадії розвитку бізнесу. Саме поняття інноваційного процесу має «об'ємний» та комплексний характер і поширюється далеко за межі нових чи вдосконалених продуктів. Спільним фактично в різних інноваційних процесах

є те, що його вхідні елементи перетворюються в певні інноваційні рішення, а зв'язки в його межах, комунікації, ресурси, ризики, інтелектуальний капітал тощо істотно різняться.

Розуміння сутності інноваційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами не є достатньою умовою забезпечення ефективності їхнього впровадження і використання. Саме те, наскільки суб'єкт господарювання 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.

Очевидним є те, що формування і використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами не може здійснюватися спонтанно і хаотично. Водночас, доволі часто у бізнесі цим ініціативам не приділяється достатньої уваги, внаслідок чого виникає чимало проблем, пов'язаних з фінансами, термінами, неузгодженням дій, ризиками, управлінням тощо. Як результат, значна кількість цих інструментів не фіналізується або отримані результати є далекими від очікуваних. Саме поміж ідеями та результатами якраз і перебуває вказаний управлінський супровід (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Місце управлінського супроводу під час використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами

Примітка: побудовано автором

Управлінський супровід використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами впродовж останніх років істотно розвинувся та надалі розвивається. Його слід вважати складним процесом, що зумовлює необхідність використання специфічних знань, залучення значних обсягів фінансування, застосування достатнього ресурсного забезпечення, врахування інтересів стейкхолдерів, а також налагодження дієвого прямого і зворотного зв'язку. Ці сфери стали предметом активної наукової дискусії як в межах вітчизняної, так й іноземної літератури, і не тільки у контексті антикризового управління, а й управлінської діяльності загалом. Зокрема, в аналізованому контексті відомими є наукові напрацювання щодо:

- управлінського супроводу післядипломної освіти (наприклад, Штомель, 2011, с.173-180);
- управлінського супроводу зовнішньоекономічної діяльності суб'єкта господарювання (наприклад, Сущенко, 2015, с.151-156);
- управлінського супроводу екологізації діяльності промислової компанії (наприклад, Вахлакова, 2016, с.38-46);
- управлінського супроводу реалізації бюджетування в організації (наприклад, Ладико, 2013, с.117-123);
- управлінського супроводу інноваційної діяльності;
- управлінського супроводу моніторингу життєдіяльності регіонального соціуму;
- управлінського супроводу проектної діяльності;
- управлінського супроводу розвитку творчого потенціалу;
- управлінського супроводу професійного становлення керівника;
- управлінського супроводу гармонійного розвитку;
- управлінського супроводу упровадження технологій критичного мислення;

– управлінського супроводу технологічних процесів тощо.

Завдяки зазначеним розробкам сформовані дієві практики управлінського супроводу, що ґрунтуються на теоретичній базі, компетентностях, інструментарії та методології. Останніми роками істотно зросла зацікавленість бізнесу у цьому всьому, у т.ч. і під час реалізації різних інноваційних проектів антикризового управління. Попит на інноваційні ургентні інструменти антикризового управління підприємствами та на їхній управлінський супровід зумовлений багато в чому умовами високодинамічного та конкурентного ринку, на якому суб'єкти господарювання вимушені займати активну позицію і діяти.

Враховуючи вищенаведене, за результатами досліджень можна запропонувати комплексну модель управлінського супроводу використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами (рис. 4.2), яка відображає та поєднує різні компоненти такого супроводу, акцентуючи увагу саме на управлінській складовій. Зазначена модель дає змогу наглядно побачити та сформулювати процедури впливу керівної підсистеми на керовану під час виконання завдань в межах формування і використання вказаних інноваційних інструментів в організаціях.

Характеризуючи окремі елементи запропонованої моделі управлінського супроводу використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, доцільно перш за все наголосити на необхідності врахування у всіх цих процесах так званих зовнішніх впливів, які походять з мега-, макро- та мезосередовища. Справа в тому, що на кожному з цих рівнів відбуваються різноманітні інноваційні процеси, розглядаються різні проблеми, а також застосовується різний інструментарій активізування інноваційних процесів. Окрім того, потенційне змістове наповнення проблем на кожному із цих рівнів також є різним. Наприклад, на мегарівні серед найбільш значущих проблем, які можуть спричинити необхідність активізування інноваційних ургентних інструментів

антикризового управління на рівні підприємств, найчастіше пріоритетними є нестабільність міжнародних фінансових ринків, конфлікти інтересів транснаціональних корпорацій, політичні суперечності, нестабільність фондових бірж, зниження глобальної ділової активності, стихійні лиха, військові дії тощо. Макрорівень ще тісніше, між мегарівень, пов'язаний із інноваційними ургентними інструментами антикризового управління, оскільки стосується, зокрема:

- інноваційної політики держави;
- інфраструктурної підтримки інноваційних ініціатив;
- розвитку міжнародної співпраці у напрямку реалізації інноваційної політики та виконання науково-технічних проектів;
- загальнодержавних програм і стратегій розвитку бізнесу;
- захисту прав інтелектуальної власності;
- стратегічного управління розвитком країни;
- механізму моніторингу стану інноваційного розвитку;
- громадського обговорення питань та проблем інноваційного характеру;
- прогнозування інноваційного розвитку економіки;
- формування і вдосконалення нормативно-правової бази здійснення інноваційної діяльності тощо.

Як приклад, в Україні схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України №526-р від 10.07.2019 р. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 р., у якій, зокрема, ретельно проаналізовано поточний стан інноваційної діяльності, визначена мета стратегії, виокремлено структурні елементи національної інноваційної екосистеми, розглянуто проблеми її функціонування, а також окреслено напрямки і способи розв'язання проблем. Крім того, у стратегії визначено строк, очікувані результати та оцінку її реалізації, а також охарактеризовано її фінансове забезпечення.

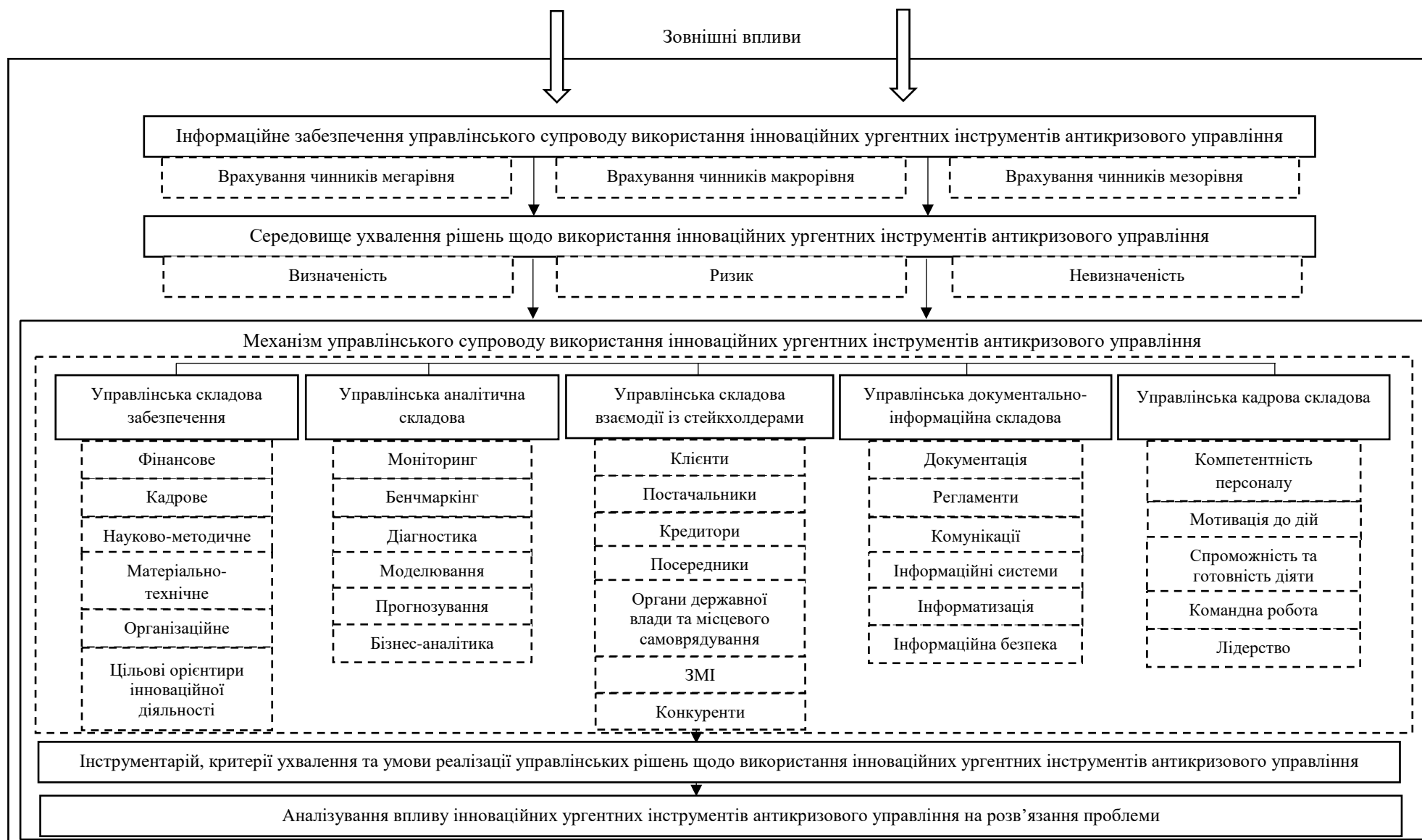


Рис. 4.2. Модель управлінського супроводу використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами

Примітка: наведено автором



На інноваційні ургентні інструменти антикризового управління та на їхній управлінський супровід впливає й мезорівень. На ньому, зокрема (Вилгін, 2012; Зварич та Зварич, 2021; Луцків, 2015; Мушеник, 2021):

- розробляються і реалізуються цільові програми підтримки інноваційної діяльності регіонального масштабу;
- формуються спеціалізовані центри трансферу технологій середньому та малому бізнесу;
- реалізуються програми державно-приватного партнерства з інноваційними елементами;
- ініціюються ділові ініціативи співпраці між бізнесом, закладами освіти та науковими установами;
- створюються мережі інноваційних компаній;
- надаються консультації бізнесу з активізування інноваційної діяльності;
- здійснюється регіональний маркетинг інновацій;
- вживаються заходи для розвитку інноваційного молодіжного підприємництва;
- розробляються регіональні інноваційні проекти;
- розробляються і впроваджуються стимули для комерціалізації досліджень інноваційного характеру та для розвитку підприємництва загалом;
- розширюються і збільшуються елементи регіональної інноваційної інфраструктури тощо.

На кожному етапі управлінського супроводу використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління важливою є інформація та комунікації. Результати досліджень показують, що саме вони є ключем до успіху зазначених ініціатив. Ефективні комунікації та інформація створюють плацдарм для діалогу усіх залучених у ці процеси стейкхолдерів. Регулярний двосторонній інформаційний обмін між суб'єктами є важливою складовою формування довіри один до одного.

Огляд й узагальнення літературних джерел дає змогу зробити висновок про те, що джерелами постачання інформаційного забезпечення управлінського супроводу використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління можуть бути:

- міжнародні інноваційні інституції;
- державні інноваційні структури;
- органи державної та регіональної влади;
- контактні аудиторії;
- керівна та керована підсистеми підприємства (власні знання, ініціативи, бачення, інноваційний потенціал, успішний досвід тощо);
- постачальники;
- конкуренти;
- посередники;
- споживачі;
- виставки, ярмарки, семінари, тренінги, круглі столи, конференції;
- фахова навчальна, наукова та публіцистична література;
- прогнози ринку тощо.

Найбільш часто у літературі джерела інформаційного забезпечення управлінського супроводу використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління поділяються на внутрішні і зовнішні. До числа перших, за звичай, відносять управлінську звітність, персонал, результати науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, власні аналітичні огляди, результати маркетингових досліджень тощо. Серед зовнішніх джерел варто виокремити конкурентів, клієнтів, зовнішніх консультантів, постачальників, зовнішні наукові лабораторії, заклади освіти, конференції, ділові заходи, виставки та ін.

Враховуючи результати досліджень J.A. Senn (1995), варто виділяти такі базові види інформаційного забезпечення управлінського супроводу

використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління, а саме:

– «обнадійлива» інформація – це та, що стосується поточної ситуації з формуванням і використанням зазначених інструментів. Вона має на меті надати впевненість в тому, що такі ургентні інструменти дійсно усунуть або зменшать негативний вплив кризових явищ на економічний стан підприємства та забезпечать його подальший ефективний розвиток;

– інформація «розвитку» – пов'язана з оцінюванням стану та перебігу процесу формування і використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління, а також із виявленням ймовірних труднощів при цьому;

– «планувальна» інформація – стосується майбутнього та показує, якою буде ситуація після використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління;

– «операційна» інформація – дає змогу побачити результативність використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління на «мапі» інших подібних суб'єктів господарської діяльності (при цьому, зокрема, може використовуватись бенчмаркінг);

– «попереджувальна» інформація – яка «попереджує» про настання загроз під час формування і використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління, що можуть вплинути на дієвість результатів;

– інформація, «що формує думку» – пов'язана із середовищем функціонування організації, яке впливає на формування і використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління;

– «контрольована» інформація – інформація, що має бути переказана стейкхолдерам і стосується формування та використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління.

Накопичення й акумулювання інформаційного забезпечення управлінського супроводу використання інноваційних ургентних

інструментів антикризового управління покращує можливості перспективного його застосування для розв'язання подібних проблем у майбутньому. Багатоаспектність отримання такої інформації, що багато в чому зумовлена дією часу, форми і простору, актуалізує необхідність залучення комунікаційно-інформаційних технологій у ці процеси.

Ефективні комунікації під час використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління вимагають від суб'єктів дотримання певної дисципліни комунікування, розуміння умов та обмежень цих процесів, забезпечення уважності під час обміну інформацією, щоб надіслані й отримані повідомлення були правильно інтерпретовані відповідно до намірів відправника.

Важливою передумовою забезпечення ефективності процесів формування і використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління є наявність дієвої інформаційної системи управління підприємством загалом. Як свідчить практичний досвід, інформаційні технології істотно полегшують збирання, опрацювання і зберігання величезних масивів даних, отриманих на кожному етапі роботи з такими інструментами. У цьому контексті відомо, що динамічний розвиток інформаційних технологій на тлі посилення конкуренції, з одного боку, підвищує рівень розуміння керівниками компаній важливості інформації та належного інформаційного забезпечення процесів формування і використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління, а з іншого – істотно ускладнює підходи до пошуку необхідних даних в умовах збільшення обсягів доступної інформації.

Використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами та управлінський супровід цього характеризуються визначеністю місця, часу та простору. Тим самим формується середовище для ухвалення рішень у такому напрямку. Очевидним є те, що це середовище може як сприяти, так і перешкоджати реалізації конкретних дій, виконанню робіт та розв'язанню завдань. Крім того, самі

інноваційні ургентні інструменти антикризового управління завдяки своєму інноваційному характеру та новизні також можуть змінювати власне середовище.

Свідомість та розуміння управлінського супроводу використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління в конкретному середовищі, уміння ідентифікувати й оцінити його конкретні елементи, а також виявити рівень його впливу на результати сприяє кращому визначенню можливостей та загроз у цьому напрямку.

Важливість і практична значущість розгляду управлінської аналітичної складової в межах моделі управлінського супроводу використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління обумовлюється неповторністю, унікальністю та індивідуальністю цих інструментів. У цьому контексті відсутні готові рішення, які могли б бути застосованими в проектах, що стосуються вказаних інструментів. Часто зазначені інструменти пов'язані із знаннями інженерного, інвестиційного, організаційного, публічного, науково-дослідного, культурного, суспільного та іншого характеру. Це все зумовлює необхідність залучення різноманітного аналітичного інструментарію, що, зокрема, може включати моніторинг, бенчмаркінг, діагностику, моделювання, прогнозування, бізнес-аналітику тощо. Ситуація ускладнюється тим, що під час настання кризових явищ у діяльності суб'єкта господарювання, як правило, знижується рівень довіри до його керівництва з боку різних груп зацікавлених осіб. Очевидно, що це прямим чином позначатиметься і на роботі суб'єктів, які працюють у напрямку формування та використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління.

Застосування управлінської аналітичної складової під час використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління дає змогу:

- ретельніше підготувати підприємство до різних видів кризових явищ, що впливають на його економічний стан та перешкоджають його подальшому ефективного розвитку;

- розглядати ширше вплив кризових явищ на діяльність суб'єкта господарювання;
- допомогти більш ефективно виконувати будь-які види робіт під час формування та використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління;
- ідентифікувати інтереси різних груп стейкхолдерів;
- виявити успішний досвід інших компаній у напрямку реагування на кризові явища;
- проаналізувати вплив інноваційних ургентних інструментів антикризового управління на розв'язання проблем, на які вони були спрямовані, тощо.

Важливо наголосити на тому, що кризові явища можуть виникати у різних площинах діяльності суб'єкта господарювання, відтак, вони потенційно можуть зачіпати інтереси різних груп стейкхолдерів. Часто навіть несвідомо, ці стейкхолдери прямо чи опосередковано залучені у процес формування і використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління і на них слід звертати увагу під час управлінського супроводу. Узагальнено варто виокремлювати дві групи таких стейкхолдерів:

- внутрішні – акціонери, власники, керівники різних рівнів управління, працівники керованої підсистеми, різні формальні та неформальні групи тощо;
- зовнішні – клієнти, постачальники, кредитори, посередники, органи державної влади та місцевого самоврядування, засоби масової інформації, конкуренти тощо.

Кожен із зазначених стейкхолдерів у процесі формування і використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління має свої власні інтереси та переслідує свої власні цілі, які часто мають різноаспектний характер. Саме проблема антагонізму між баченням різних груп стейкхолдерів щодо вказаних інструментів може становити потенційну загрозу у ході перебігу усього процесу.

Щоб забезпечити належний управлінський супровід використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, слід чітко розуміти, хто є стейкхолдерами цього процесу та які інтереси вони переслідують. Це дасть змогу швидше й ефективніше ухвалювати відповідні рішення та доводити їх до відповідальних осіб. Незалежно від того, хто відіграє ключову роль у формуванні та використанні вказаних інноваційних інструментів, слід чітко окреслити, яких дій та вчинків можна сподіватись від тієї чи іншої групи стейкхолдерів. Знання і розуміння цього часто є важливою передумовою ефективності усього такого процесу.

В аналізованому контексті доречно зауважити, що найбільш активну позицію щодо формування і використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління матимуть ті групи стейкхолдерів, яких кризові явища у діяльності суб'єкта господарювання зачіпають найбільше. Зокрема, якщо такі кризи пов'язані насамперед із загальним станом економіки чи фінансовим вектором бізнесу, в межах управлінського супроводу слід готуватись до найгарячіших точок дотику в межах відносин «підприємство – акціонери» чи «підприємство – фінансові інституції».

Аналізування стейкхолдерів процесів формування і використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління повинно полягати не лише в їхньому виокремленні, а й у визначенні їхнього ставлення до окремих етапів, робіт та завдань, виділенні їхніх потреб, очікувань, прогнозуванні їхньої поведінки тощо.

Розглядаючи управлінську складову взаємодії із стейкхолдерами під час використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління, слід вказати на особливу зацікавленість у всіх цих процесах тих стейкхолдерів, які мають із суб'єктом господарювання будь-яку фінансову взаємодію. У цьому випадку мова, зокрема, йде про банки та інші фінансові інститути. З практичної точки зору зміст і характер зазначених інноваційних ургентних інструментів часто формуються під впливом саме цієї групи зацікавлених осіб. Такі обставини стають додатковим викликом для суб'єктів,

що реалізують ініціативи в межах ургентного антикризового управління, котрі часто повинні отримувати згоду від означених стейкхолдерів на певні дії, а також уміти вести належну роз'яснювальну роботу для досягнення встановлених цілей (щоб не змістити вектор робіт в інший напрямок).

Важливим елементом управлінського супроводу використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління є управлінська документально-інформаційна складова, що пов'язана із такими поняттями, як документація, регламенти, комунікації, інформаційні системи, інформатизація, інформаційна безпека тощо. Безсумнівно, першочергово відповідальним за усі ці компоненти є керівник робочої групи. Завдяки зазначеній складовій інформація формується і дістається до своїх адресатів. Тим самим інформаційний простір навколо інноваційних ургентних інструментів антикризового управління стає визначеним.

Як приклад, важливою передумовою ефективної комунікації у ході виконання відповідних робіт є підготовка проміжних звітів та представлення їх стейкхолдерам процесу. Документально-інформаційне забезпечення сприяє також прогнозуванню потенційних загроз на шляху формування дієвих інноваційних ургентних інструментів антикризового управління.

Слід зауважити, що результативна взаємна комунікація у ході використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління, що ґрунтується на русі інформації каналами прямого і зворотного зв'язку, є базовою умовою співпраці між суб'єктами зазначених процесів, а також між цими суб'єктами та стейкхолдерами. Завдяки документально-інформаційній складовій часто формуються нові знання інноваційного характеру. З іншого боку, проблеми в межах цієї складової можуть стати джерелом проблем під час розв'язання завдань та виконання робіт.

Вивчення теорії і практики свідчить про те, що сьогодні роль управлінської кадрової складової у формуванні та використанні інноваційних ургентних інструментів антикризового управління на підприємствах є, як ніколи, важливою. Саме залучені у ці процеси працівники реалізують своє



бачення інноваційних трансформаційних перетворень, свою стратегію і тактику, а також свої знання, вміння та навички. Зазначена сфера неминуче пов'язана із ризиками, необхідністю співпраці, потребами узгодження суперечливих позицій, пошуком альтернатив та їхнім оцінюванням, розв'язанням конфліктів тощо. З іншого боку, слід брати до уваги й унікальність інноваційних ургентних інструментів антикризового управління, яка перед кадровою складовою ставить великі та масштабні виклики. Крім того, часто кризові явища, що стосуються безпосередньо підприємств, зменшують довіру до керівної підсистеми організації, а також відвертають різні групи стейкхолдерів від процесів усунення криз чи зменшення їхніх негативних наслідків. Це все – реалії роботи управлінської кадрової складової в умовах використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління. Тому потрібно звертати увагу на командну роботу, на лідерство, на спроможність та готовність діяти, на мотивацію до дій, на компетентність персоналу тощо.

Акцентування уваги на важливості управлінської кадрової складової обумовлюється також і тим, що процеси формування і використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління часто пов'язані із різними конфліктними ситуаціями, ключовими причинами яких найчастіше є:

- чітко не окреслені інформаційно-комунікаційні канали;
- напруженість серед суб'єктів використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління, що часто спричинена обмеженістю потрібного ресурсного забезпечення;
- неточність, неповнота чи, навпаки, надлишок інформації;
- існування значного опору змінам (особливо тоді, коли такі зміни відбуваються вельми часто);
- поверхневе планування робіт з формування і використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління;
- неспівпадіння інтересів різних зацікавлених груп;

- непередбаченість та непрогнозованість результатів використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління, що посилює невизначеність серед персоналу підприємства;
- низький рівень підтримки інноваційних ініціатив з боку керівників інституційного рівня управління;
- «розмитість» кінцевої мети процесів з використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління;
- нерозуміння ключовими суб'єктами важливості дієвого виконання окремих робіт під час формування і використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління тощо.

Як відомо, існують сприятливі та несприятливі сили під час формування і використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління. До числа перших слід, зокрема, відносити усіх тих та усе те, що сприяє усуненню або зменшенню негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства та забезпечення його подальшого ефективного розвитку. Натомість, несприятливі сили не схильні до співпраці в цьому напрямку, а часто і взагалі створюють різноманітні перешкоди.

#### 4.3. Організаційні зміни в діяльності підприємств в умовах антикризового управління

У ринкових умовах господарювання кризи є невід'ємною складовою функціонування підприємств у динамічному бізнес-середовищі. Представники бізнесу, не маючи змоги уникнути кризових явищ, все ж можуть впливати на них, зменшуючи їхні негативні наслідки чи коригуючи їхній вплив. Водночас, це зумовлює необхідність формування дієвого інструментарію антикризового управління, насамперед, ургентного характеру і спрямування.

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.

Як відомо, зміни є невід'ємною частиною підприємницької діяльності, водночас, ставлення до змін й управління ними істотно різняться 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. Як свідчить вивчення теорії і практики, у складному динамічному середовищі складно досягти успіху без усвідомлення необхідності змін та необхідності ефективного управління ними. Щоб досягти успіху в конкурентній боротьбі, слід впроваджувати чимало організаційних змін, які стосуються видів діяльності, ринків, технологій, організаційної структури управління, корпоративної культури, персоналу, інструментів управління, методів ведення бізнесу, систем управління, способів комунікування тощо.

Огляд й узагальнення літературних джерел показує, що існує чимало різних підходів до трактування поняття організаційних змін. Одні науковці розглядають їх з позиції процесу, що охоплює різні сфери і напрямки діяльності підприємства. Інші ототожнюють зміни із переходом об'єкта з одного до іншого стану. Ще інші вважають змінами трансформації окремих підсистем суб'єкта господарювання, у т.ч. у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, тощо.

У різних авторів організаційні зміни стосуються підприємства загалом чи його окремих елементів, його середовища, процесів, людського капіталу, ресурсів тощо. Вони можуть мати поверхневий або глибинний характер, а також стосуватись істотних чи більш загальних проблем. Зміни можуть бути спричинені дією як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Впровадження змін на підприємстві повинно йому допомагати ефективніше функціонувати на ринку та забезпечувати прибутковість. Розглядати проблематику організаційних змін повинні не лише суб'єкти господарювання, що перебувають у кризі, а й ті, ринкові позиції яких є сильними.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що сфера організаційних змін в діяльності підприємств, у т.ч. й в умовах антикризового управління, доволі ретельно розглянута у науковій літературі. Зокрема, у цьому напрямку висвітлюються проблеми (Воронков, 2009; Гайдей, 2012; Гринько, 2013; Гринько та Гвініашвілі, 2015; Кужда, 2013; Мельник та Косцик, 2009; Мохненко, 2014; Пащенко, 2014; Степаненко та Лукашев, 2015; Турчіна, 2016; Batchenko, Nonchar та Beliak, 2020; Choi, 2011; Jana та Diaz Mejias, 2018; Hughes, 2016; O'Donovan, 2018; Schwarz, Bueno та Adams, 2019):

- сутності та специфіки організаційних змін;
- типології організаційних змін та їхніх базових моделей;
- базових концепцій, теорій та філософії змін;
- концепцій та методик ефективного впровадження організаційних змін;
- етапів успішного управління організаційними змінами;
- впровадження організаційних змін в умовах інноваційного розвитку підприємства;
- ідентифікування чинників, що спричиняють організаційні зміни;
- виокремлення перешкод під час впровадження організаційних змін;
- ресурсного забезпечення організаційних змін;
- управління стратегічними організаційними змінами;

- ролі керівників при здійсненні організаційних змін;
- людського чинника в процесі впровадження організаційних змін;
- реакцій різних груп стейкхолдерів на організаційні зміни;
- формування механізму управління організаційними змінами;
- опору організаційним змінам (його причинам, видам, способам управління та ін.);
- лідерів змін;
- формування довіри у ході впровадження організаційних змін;
- управління персоналом у процесі організаційних змін;
- психології організаційних змін;
- ризиків впровадження організаційних змін тощо.

Не применшуючи важливості й необхідності організаційних змін як таких, все ж слід зауважити, що їхнє впровадження повинно здійснюватися виважено та продумано з використанням усього доступного інструментарію їхнього діагностування на предмет доцільності. Причому, у цьому контексті варто говорити як про «вхідне», так і про «вихідне» таке діагностування. Перше здійснюється до початку впровадження організаційних змін, а друге – вже опісля цього. Розуміючи роль і значення «вихідного» діагностування організаційних змін в діяльності підприємств, все ж в умовах вітчизняного бізнесу ключовим є діагностування таких 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.

За результатами виконаних досліджень організаційні зміни в діяльності підприємств в умовах антикризового управління «на вході» пропонується діагностувати з урахуванням чотирьох напрямків, які відповідають відомій у теорії і практиці РАЕІ-моделі І. Адізеса (Адізес, 2017) (рис. 4.3).

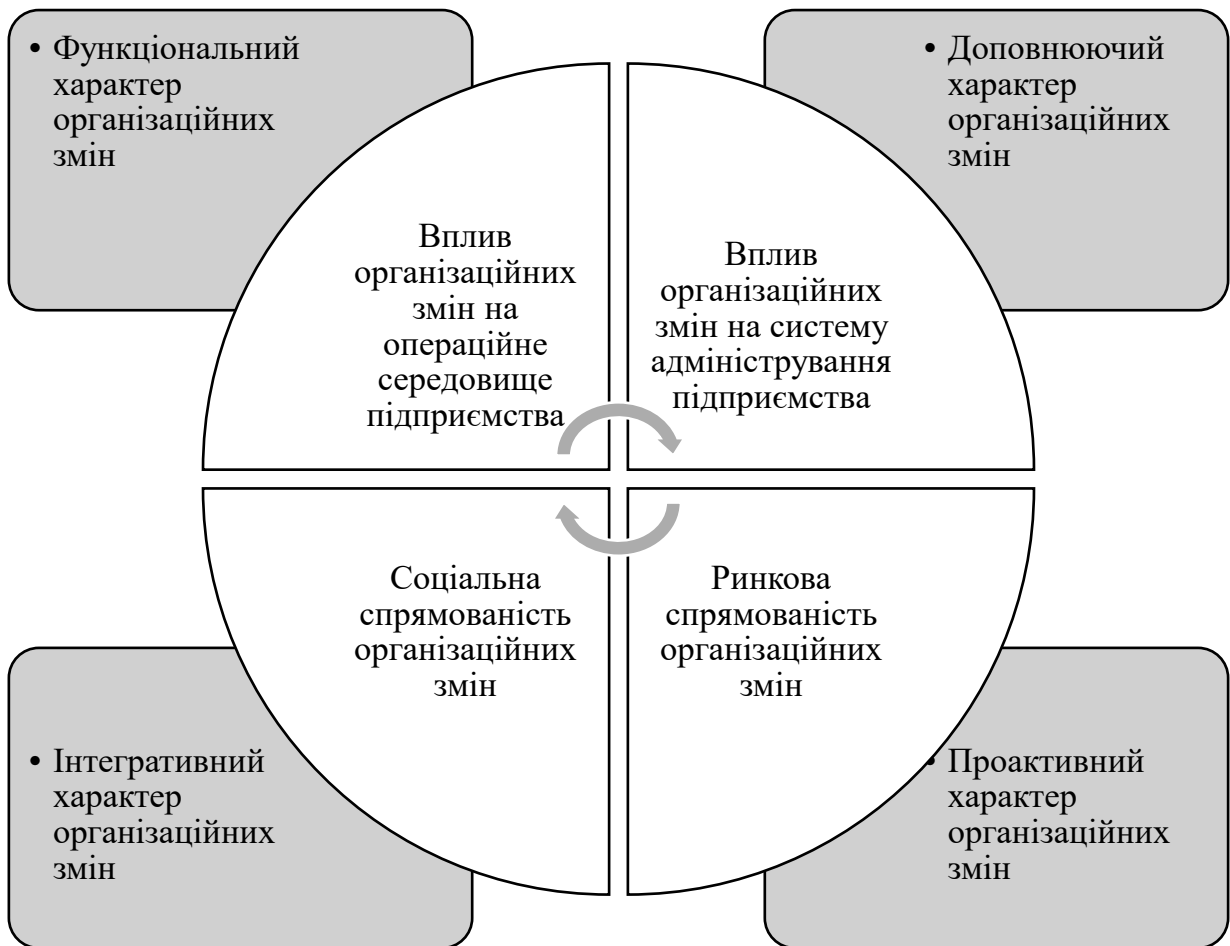


Рис. 4.3. Напрямки діагностування організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління

Примітка: запропоновано автором з урахуванням (Адизес, 2017)

За результатами своїх багаторічних досліджень І. Адизес дійшов до висновку, що будь-яка організація (комерційна чи некомерційна) повинна бути ефективною та результативною і в коротко-, і в довготерміновому періоді. І, щоб так сталось, у ній повинні виконуватись чотири ролі (Адизес, 2017):

- producing (виробництво) (P);
- administering (адміністрування) (A);
- entrepreneuring (підприємництво) (E);
- integrating (інтегрування) (I).

На думку автора теорії, завдяки першим двом ролям суб'єкт господарювання є ефективним та результативним у найближчій перспективі

(короткостроковий період), а завдяки двом решту – ефективним та результативним у довгостроковому періоді.

Слід зауважити, що сьогодні зазначена модель РАЕІ І. Адізеса у науковій літературі використовується для розв'язання широкого спектру завдань, зокрема:

- для дослідження організаційних характеристик на перших трьох етапах життєвого циклу (Mowlanapour, Farjami та Saghafi, 2021);
- в управлінні персоналом малого підприємства сфери аграрного туризму (Лимарьова та Пальникова, 2017);
- для ідентифікування зв'язку між індивідуальною поведінкою студентів у відеопрезентаціях та їхньою модальністю (Fekry, Dafoulas та Ismail, 2019);
- для оцінювання менеджменту на малому підприємстві (Светник та Федюкович, 2014);
- для дослідження здатності управління конфіденційністю та її забезпечення (Gong та Yang, 2014) тощо.

У випадку організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління варто наголосити, що функціональний їхній характер (вплив на операційне середовище організації) свідчить про забезпечення завдяки таким змінам очікуваного результату, яким є задоволення потреб так званих «клієнтів змін» (мова йде про додану вартість організаційної зміни у контексті операційного середовища). Проводячи паралелі з результатами досліджень І. Адізеса (Адізес, 2017), слід зауважити, що такими «клієнтами змін» можуть бути представники як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. З іншого боку, кожна організаційна зміна в умовах антикризового управління має свого власного «клієнта» (чи «клієнтів»), на якого вона спрямована (наприклад, на відділ, на напрям діяльності, на географічний ринок, на технологічні процеси, на способи взаємодії з постачальниками тощо). Поняття «клієнт» І. Адізес трактує набагато ширше, ніж поняття «ціль», адже ціль не завжди може бути досягнутою, однак, у

нашому випадку, «клієнт змін» все ж може трактувати організаційну зміну вельми ефективною. Крім того, слід брати до уваги і те, що самі цілі розроблення і впровадження таких змін можуть істотно модифікуватись та навіть змінюватись у ході виконання робіт за проектом.

Вплив організаційних змін на систему адміністрування підприємства (доповнюючий характер організаційних змін) означає, що кожна така зміна не повинна бути ізольованою чи відокремленою щодо процесів, які відбуваються у діяльності суб'єкта господарювання. Навпаки – вона повинна гармонійно «вписуватися» у такі процеси, збалансовувати і доповнювати їх. На це слід обов'язково зважати, адже реалії сьогодення свідчать, що доволі часто цілі впровадження організаційних змін в умовах антикризового управління досягаються, водночас, ці зміни деструктивно впливають на систему менеджменту підприємства, на установлені порядки і призводять до неефективності діяльності суб'єкта господарювання загалом.

Діагностувати організаційні зміни в діяльності підприємств в умовах антикризового управління варто і за напрямком їхньої ринкової спрямованості (проактивний характер організаційних змін). Справа в тому, що в реаліях сьогодення кожна організація функціонує у вельми динамічному бізнес-середовищі, де все відбувається швидко (наприклад, швидко слід реагувати на проблеми, швидко діяти у відповідь на зміну потреб споживачів, швидко доставляти продукцію у точки її продажу і т.д.). У цьому контексті, використовуючи термінологію І. Адізеса, слід зауважити, що організаційні зміни в умовах антикризового управління повинні «йти назустріч змінним реаліям». Вони повинні сприяти можливості розвитку підприємства, вони мають враховувати перспективу, «бачити крізь туман», вони повинні «враховувати зміни».

Останнім пропонованим напрямком діагностування організаційних змін в діяльності підприємства в умовах антикризового управління є напрямок їхньої соціальної спрямованості (інтегративний характер організаційних змін). Очевидним є те, що цей напрямок скерований на соціальні аспекти управління



та на соціальну підсистему суб'єкта господарювання. Організаційні зміни повинні об'єднувати персонал або сприяти цьому, що дасть змогу забезпечити командну роботу, командний дух, командну мотивацію, синхронізування усіх працівників підрозділу / підприємства тощо.

Вищезазначене дає змогу побудувати модель впливу організаційних змін в умовах антикризового управління на діяльність суб'єкта господарювання (рис. 4.4).

Розглядаючи проблематику діагностування організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління, слід обрати у цьому контексті певний методичний інструментарій. І для досягнення встановлених цілей варто використовувати відомий в наукових дослідженнях метод аналізу ієрархій (Analytic Hierarchy Process – АНР), який, як відомо, ґрунтується на побудові й аналізуванні матриць попарних порівнянь. Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, сьогодні метод АНР застосовується не лише для розв'язання різних управлінських проблем, а й в інших галузях, де слід здійснювати вибір альтернатив, розподіляти ресурси, визначати пріоритетність одних варіантів над іншими, прогнозувати сценарії тощо.

Вивчення теорії і практики показує, що у найбільш узагальненому вигляді практичне використання методу аналізу ієрархій передбачає реалізацію трьох ключових етапів, а саме (Brunelli, 2014; Dyer, 1990; Forman та Gass, 2001; Forman та Gallouj, 2010; Liu та Hai, 2005; Ramanathan, 2001; Saaty, 2008; Salo та Hämmäläinen, 1997; Shim, 1989; Vargas, 1990; Zeshui та Cuiping, 1999):

- побудова ієрархічної моделі, що включає цілі, критерії та альтернативи;
- побудова матриць попарних порівнянь з використанням експертних суджень;
- розрахунок оцінок значимості альтернатив за критеріями усіх рівнів, виходячи із принципу ієрархічної композиції.



Рис. 4.4. Модель впливу організаційних змін в умовах антикризового управління на діяльність суб'єкта господарювання

Примітка: побудовано автором

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, в економічних дослідженнях метод аналізу ієрархій використовується, як приклад, для:

- оцінювання компетенцій керівників (наприклад, Сакал, Юрик та Шуякова, 2015);
- управління на основі цінностей (наприклад, Ботнарюк та Тимченко, 2018);
- вибору стратегії (наприклад, Бородін, 2003);
- оцінювання впливу на навколишнє середовище (наприклад, Ramanathan, 2001);
- вибору постачальників (наприклад, Liu та Hai, 2005);
- оцінювання трудових правовідносин під час звільнення працівників (наприклад, Oktafianto, Al Akbar, Zulkifli та Wulandari, 2018);
- визначення ключових можливостей підприємства (наприклад, Hafeez, Zhang та Malak, 2002);
- ідентифікування критичних чинників успіху для індустрії інформаційних послуг на міжнародному ринку (наприклад, Chen та Wang, 2010);
- аналізування бар'єрів для впровадження «зеленого» управління ланцюгами поставок (наприклад, Govindan, Kaliyan, Kannan та Haq, 2014);
- розроблення підходу до формування індикаторів стійкості сільського господарства (наприклад, Veisi, Liaghati та Alipour, 2016);
- аутсорсингу непрофільних активів та компетенцій підприємства (наприклад, Hafeez, Malak та Zhang, 2007);
- оцінювання ризику безпеки під час планування і складання бюджетів будівельних проектів (наприклад, Aminbakhsh, Gunduz та Sonmez, 2013);
- ранжування показників людського капіталу (наприклад, Abdullah, Jaafar та Taib, 2013);
- розроблення програми реагування на попит в надзвичайних ситуаціях (наприклад, Kim та Kim, 2012) тощо.

Використання методу аналізу ієрархій для розв'язання завдання діагностування організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління обумовлюється його сильними боками, а саме (Abdullah, Jaafar та Taib, 2013; Brunelli, 2014; Forman та Gallouj, 2010; Hafeez, Malak та Zhang, 2007; Liu та Hai, 2005; Ramanathan, 2001; Saaty, 2008; Salo та Hämäläinen, 1997; Shim, 1989; Vargas, 1990; Zeshui та Cuiping, 1999; Veisi, Liaghati та Alipour, 2016):

- можливість врахування рівня погодженості думок фахівців;
- можливість структурувати завдання, яке саме по собі належить до категорії таких, що слабо формалізується;
- можливість рейтингування альтернативних варіантів управлінських рішень;
- можливість залучення, за необхідності, зовнішніх фахівців до вибору альтернатив;
- можливість розглянути складну проблему з аналітичної точки зору;
- можливість застосування як детермінованих, так і якісних параметрів діагностування;
- можливість оцінювати параметри, які або взагалі не піддаються математичному формалізуванню, або це можна зробити на доволі низькому рівні;
- можливість ранжувати експертів під кутом їхньої компетентності та значимості для досягнення цілей тощо.

Використовуючи понятійно-категорій та методичний апарат методу аналізу ієрархій (Analytic Hierarchy Process – АНР), що описані у вищезазначених літературних джерелах, проблему діагностування організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління можна звести в основному до побудови матриць попарних порівнянь  $A = (a_{ij})$ , характеристикою яких є одинична діагональ. За своєю сутністю кожна така матриця наочно показуватиме переважання варіанта  $i$  над

варіантом  $j$  за кожного варіанта порівняння. Крім того, враховуючи явище оберненої симетричності в межах методу аналізу ієрархій, справедливим буде твердження, що  $a_{ji} = \frac{1}{a_{ij}}$ .

У нашому випадку діагностування організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління не стоїть завдання у виборі альтернативних варіантів таких змін (де найчастіше метод АНР саме і використовується), а у визначенні:

- ринкової спрямованості організаційних змін (проактивний характер організаційних змін);
- соціальної спрямованості організаційних змін (інтегративний характер організаційних змін);
- впливу організаційних змін на систему адміністрування підприємства (доповнюючий характер організаційних змін);
- впливу організаційних змін на операційне середовище підприємства (функціональний характер організаційних змін).

Розглядаючи окремі етапи діагностування організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління з використанням методу аналізу ієрархій, спочатку слід утворити експертну групу, що виконуватиме усі подальші роботи. Ці експерти не повинні мати між собою конфлікту інтересів, бути компетентними у частині пропонованих організаційних змін, а також у частині практичного використання методу АНР. За необхідності, експертна група може включати і залучених ззовні фахівців.

Утворення експертної групи дає можливість опісля визначити рівневість ієрархічної моделі діагностування організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління. У нашому випадку слід взяти до уваги те, що:

$$\theta = \{n_1, n_2\}, \quad (4.1)$$

де  $\theta$  – варіанти порівняння під час оцінювання організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління;

$n_1$  – напрямки діагностування організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління (ринкова спрямованість організаційних змін; соціальна спрямованість організаційних змін; вплив організаційних змін на систему адміністрування підприємства; вплив організаційних змін на операційне середовище);

$n_2$  – організаційна зміна в діяльності підприємств в умовах антикризового управління.

Враховуючи вищенаведене, варто навести дворівневу ієрархічну модель діагностування організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління (рис. 4.5).



Рис. 4.5. Ієрархічна модель діагностування організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління

Примітка: сформовано автором

Під час практичного використання пропонованого методу діагностування організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління, за необхідності, можливо збільшувати кількість зазначених рівнів до трьох, чотирьох і більше.

Надалі необхідно ретельно вивчити сутність та характеристики пропонованих організаційних змін в діяльності підприємства в умовах антикризового управління, щоб потім діагностувати їх з урахуванням напрямків проактивного, інтегративного, функціонального та доповнюючого характеру, використовуючи матриці попарних порівнянь  $A = (a_{ij})$ :

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1j} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & 1 & \dots & a_{2j} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & 1 & \dots & \dots & \dots \\ a_{i1} & a_{i2} & \dots & 1 & \dots & a_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & 1 & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nj} & \dots & 1 \end{bmatrix}, a_{ii} = 1, a_{ji} = \frac{1}{a_{ij}}, i, j = 1, 2, \dots, n, \quad (4.2)$$

де  $a_{ij}$  – елементи матриці  $A = (a_{ij})$ , що показують перевагу варіанту  $i$  над варіантом  $j$  за кожним напрямком діагностування організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління (варіант  $i$  стосується рядка матриці, а варіант  $j$  – її стовбця);  $n$  – кількість варіантів порівняння.

Очевидним є і те, що кожен елемент обернено симетричної матриці  $A = (a_{ij})$  набуватиме виключно додатних значень, тобто  $A = (a_{ij})$   $a_{ij} > 0$  для кожного  $i, j = 1, \dots, n$ . Причому, варто брати за основу відносні шкали діагностування організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління за напрямками, що ґрунтуються на відомій у межах методу АНР 9-бальній шкалі Сааті (табл. 4.1).

Аналогічні відносні шкали діагностування організаційних змін в діяльності підприємства в умовах антикризового управління слід будувати і за решту трьох напрямками.

Таблиця 4.1

Відносна шкала діагностування організаційних змін в діяльності підприємства в умовах антикризового управління за напрямком їхньої ринкової спрямованості (проактивний характер)

Бальні оцінки	Характеристики
1	Організаційна зміна в діяльності підприємства в умовах антикризового управління має максимально позитивну ринкову спрямованість
3	Організаційна зміна в діяльності підприємства в умовах антикризового управління загалом має сприятливу ринкову спрямованість
5	Організаційна зміна в діяльності підприємства в умовах антикризового управління у контексті ринкової спрямованості загалом має нейтральний вплив
7	Організаційна зміна в діяльності підприємства в умовах антикризового управління загалом має негативну ринкову спрямованість
9	Організаційна зміна в діяльності підприємства в умовах антикризового управління має максимально негативну ринкову спрямованість
2, 4, 6, 8	Проміжні оцінки

Примітка: розроблено на основі (Wind та Saaty, 1980).

Побудувавши з використанням відносних шкал діагностування організаційних змін в діяльності підприємства в умовах антикризового управління обернено симетричні матриці  $A = (a_{ij})$ , надалі слід для кожної з них визначити власні вектори, а також встановити їхні нормовані значення, застосовуючи відому середню геометричну рядків матриці  $A = (a_{ij})$ :

$$x_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}, \quad i, j = 1, 2, \dots, n, \quad (4.3)$$

де  $x_i$  –  $i$ -та величина елемента власного вектору матриці  $A = (a_{ij})$ .

У межах пропонованого методу діагностування організаційних змін в діяльності підприємства в умовах антикризового управління нормовані величини вектору пріоритету необхідно обчислювати за формулою:



$$y_i = \frac{x_i}{\sum_{i=1}^n x_i}, \quad (4.4)$$

де  $y_i$  – нормована величина  $i$ -того значення елемента.

Враховуючи потенційні розбіжності у думках експертів щодо переваг варіанту  $i$  над варіантом  $j$  за кожним напрямком діагностування організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління, у межах методу аналізу ієрархій пропонується визначати узгодженість думок цих експертів. Відповідний індекс узгодженості  $I_u$  розраховується:

$$I_u = \frac{Y_{max} - n}{n - 1}, \quad (4.5)$$

де  $Y_{max}$  – максимально можлива власна величина кожної матриці  $A = (a_{ij})$ .

Визначення індексу узгодженості  $I_u$  в межах методу діагностування організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління потребує інформації про випадковий індекс узгодженості  $V_{iu}$ , що наведений також у роботі Т. Сааті (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Випадковий індекс узгодженості  $V_{iu}$  матриць  $A = (a_{ij})$  в межах методу діагностування організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління

Рівень матриці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Значення $V_{iu}$	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

Примітка: наведено з урахуванням (Сааті, 1993, с.25).

Можливість практичного використання пропонованого методу діагностування організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління підтверджена відповідними розрахунками на прикладі низки суб'єктів господарювання Львівщини. Зокрема, представимо такі розрахунки для ТЗОВ «Винниківська тютюнова фабрика». Свого часу, керівництво цього суб'єкта господарювання розглядало варіант технологічної

модернізації виробничих потужностей з акцентом на інноваційний характер, що було спричинено послабленням ринкових позицій підприємства і його відносно кризовим станом. За основу ухвалення рішень брались критерії технологічних інновацій, що обґрунтовані у літературі. На цьому етапі керівникам інституційного рівня управління ТзОВ «Винниківська тютюнова фабрика» було запропоновано врахувати й метод діагностування організаційних змін в умовах антикризового управління. Як наслідок, було сформовано робочу групу у складі 5 осіб, що поєднувала як внутрішніх, так і зовнішніх експертів (у співвідношенні 3х2). Форма роботи цієї експертної групи – періодичні сесії, під час яких застосовувались методи «мозкового штурму» та експертного фокусування. Для визначення усереднених оцінок використано метод середніх величин.

Під час практичного застосування методу діагностування організаційних змін в умовах антикризового управління збільшення кількості рівнів ієрархічної моделі не здійснювалося (враховано вказані вище два рівні). Також, як зазначалось вище, використано згадані вище напрямки діагностування, а саме: проактивний, інтегративний, доповнюючий та функціональний характер організаційних змін. Для кожного з них використано наведені у табл. 4.1 відносні шкали, що дало змогу побудувати 4 матриці попарних порівнянь  $A = (a_{ij})$ . Перша така матриця стосується впливу аналізованої організаційної зміни на операційне середовище ТзОВ «Винниківська тютюнова фабрика» (функціонального характеру запропонованої організаційної зміни) (табл. 4.3).

Враховуючи наведені формули (4.3) і (4.4), отримуємо такі розрахунки:

$$x_1 = \sqrt[2]{\frac{1}{5} \cdot 1} = 0,45;$$

$$x_2 = \sqrt[2]{1 \cdot 5} = 2,24;$$

$$\sum_{i=1}^2 0,45 + 2,24 = 2,69;$$

$$y_1 = \frac{0,45}{2,69} = 0,1673;$$

$$y_2 = \frac{2,24}{2,69} = 0,8327.$$

Таблиця 4.3

Матриця попарних порівнянь для ТЗОВ «Винниківська тютюнова фабрика» за напрямком впливу організаційної зміни на операційне середовище

Напрямок впливу організаційної зміни на операційне середовище ТЗОВ «Винниківська тютюнова фабрика» (функціональний характер пропонованої організаційної зміни)	Аналізована організаційна зміна	Операційне середовище ТЗОВ «Винниківська тютюнова фабрика»	Нормована оцінка, $y_i$
Аналізована організаційна зміна	1	1/5	0,1673
Операційне середовище ТЗОВ «Винниківська тютюнова фабрика»	5	1	0,8327
$\gamma_{max} = 2,00$			

$\gamma_{max}$  для ТЗОВ «Винниківська тютюнова фабрика» за напрямком впливу аналізованої організаційної зміни на операційне середовище (функціональний характер пропонованої організаційної зміни) становитиме:

$$\gamma_{max} = 0,1673 \cdot (5 + 1) + 0,8327 \cdot \left(1 + \frac{1}{5}\right) = 2,00.$$

Подібні розрахунки виконуємо і щодо напрямку впливу аналізованої організаційної зміни на систему адміністрування ТЗОВ «Винниківська тютюнова фабрика» (доповнюючий характер організаційної зміни). Насамперед, побудуємо матрицю попарних порівнянь у цьому контексті (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Матриця попарних порівнянь для ТзОВ «Винниківська тютюнова фабрика»  
за напрямком впливу організаційної зміни на систему адміністрування

Напрямок впливу організаційної зміни на систему адміністрування ТзОВ «Винниківська тютюнова фабрика» (доповнюючий характер пропонованої організаційної зміни)	Аналізована організаційна зміна	Система адміністрування ТзОВ «Винниківська тютюнова фабрика»	Нормована оцінка, $y_i$
Аналізована організаційна зміна	1	1/3	0,2511
Система адміністрування ТзОВ «Винниківська тютюнова фабрика»	3	1	0,7489
$\gamma_{max} = 2,00$			

Враховуючи наведені формули (4.3) і (4.4), отримуємо такі розрахунки:

$$x_1 = \sqrt[2]{\frac{1}{3} \cdot 1} = 0,58;$$

$$x_2 = \sqrt[2]{1 \cdot 3} = 1,73;$$

$$\sum_{i=1}^2 1,73 + 0,58 = 2,31;$$

$$y_1 = \frac{0,58}{2,31} = 0,2511;$$

$$y_2 = \frac{1,73}{2,31} = 0,7489.$$

$\gamma_{max}$  для ТзОВ «Винниківська тютюнова фабрика» за напрямком впливу аналізованої організаційної зміни на систему адміністрування (доповнюючий характер пропонованої організаційної зміни) становитиме:

$$\gamma_{max} = 0,7489 \cdot \left(1 + \frac{1}{3}\right) + 0,2511 \cdot (3 + 1) = 2,00.$$

Аналогічно здійснимо розрахунки і щодо напрямку ринкової спрямованості аналізованої організаційної зміни ТзОВ «Винниківська тютюнова фабрика» (проактивний характер організаційних змін). Насамперед, побудуємо матрицю попарних порівнянь (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Матриця попарних порівнянь для ТзОВ «Винниківська тютюнова фабрика» за напрямком ринкової спрямованості організаційної зміни

Напрямок ринкової спрямованості організаційної зміни ТзОВ «Винниківська тютюнова фабрика» (проактивний характер пропонованої організаційної зміни)	Аналізована організаційна зміна	Ринкова спрямованість у контексті діяльності ТзОВ «Винниківська тютюнова фабрика»	Нормована оцінка, $y_i$
Аналізована організаційна зміна	1	1/7	0,1254
Ринкова спрямованість у контексті діяльності ТзОВ «Винниківська тютюнова фабрика»	7	1	0,8746
$\gamma_{max} = 2,00$			

Враховуючи наведені формули (4.3) і (4.4), отримуємо такі розрахунки:

$$x_1 = \sqrt[2]{\frac{1}{7} \cdot 1} = 0,38;$$

$$x_2 = \sqrt[2]{1 \cdot 7} = 2,65;$$

$$\sum_{i=1}^2 2,65 + 0,38 = 3,03;$$

$$y_1 = \frac{0,38}{3,03} = 0,1254;$$

$$y_2 = \frac{2,65}{3,03} = 0,8746.$$

$\gamma_{max}$  для ТЗОВ «Винниківська тютюнова фабрика» за напрямком ринкової спрямованості аналізованої організаційної зміни (проактивний характер пропонованої організаційної зміни) становитиме:

$$\gamma_{max} = 0,8746 \cdot \left(1 + \frac{1}{7}\right) + 0,1254 \cdot (7 + 1) = 2,00.$$

Остання побудована для ТЗОВ «Винниківська тютюнова фабрика» матриця попарних порівнянь враховуватиме напрям соціальної спрямованості аналізованої організаційної зміни (інтегративний її характер) (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Матриця попарних порівнянь для ТЗОВ «Винниківська тютюнова фабрика» за напрямком соціальної спрямованості організаційної зміни

Напрямок соціальної спрямованості організаційної зміни ТЗОВ «Винниківська тютюнова фабрика» (інтегративний характер пропонованої організаційної зміни)	Аналізована організаційна зміна	Соціальна спрямованість у контексті діяльності ТЗОВ «Винниківська тютюнова фабрика»	Нормована оцінка, $y_i$
Аналізована організаційна зміна	1	1/7	0,1254
Соціальна спрямованість у контексті діяльності ТЗОВ «Винниківська тютюнова фабрика»	7	1	0,8746
$\gamma_{max} = 2,00$			

Враховуючи наведені формули (4.3) і (4.4), отримуємо такі розрахунки:

$$x_1 = \sqrt[2]{\frac{1}{7} \cdot 1} = 0,38;$$

$$x_2 = \sqrt[2]{1 \cdot 7} = 2,65;$$

$$\sum_{i=1}^2 2,65 + 0,38 = 3,03;$$

$$y_1 = \frac{0,38}{3,03} = 0,1254;$$

$$y_2 = \frac{2,65}{3,03} = 0,8746.$$

$Y_{max}$  для ТзОВ «Винниківська тютюнова фабрика» за напрямком соціальної спрямованості аналізованої організаційної зміни (інтегративний характер пропонованої організаційної зміни) становитиме:

$$Y_{max} = 0,8746 \cdot \left(1 + \frac{1}{7}\right) + 0,1254 \cdot (7 + 1) = 2,00.$$

Як зазначалось вище, використання методу діагностування організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління передбачає й побудову матриць попарних порівнянь для напрямків другого рівня (табл. 4.7).

Враховуючи наведені формули (4.3) і (4.4), отримуємо такі розрахунки:

$$x_1 = \sqrt[4]{1 \cdot \frac{1}{5} \cdot \frac{1}{3} \cdot \frac{1}{3}} = 0,39;$$

$$x_2 = \sqrt[4]{5 \cdot 1 \cdot 3 \cdot 3} = 2,59;$$

$$x_3 = \sqrt[4]{3 \cdot \frac{1}{3} \cdot 1 \cdot 3} = 1,32;$$

$$x_4 = \sqrt[4]{3 \cdot \frac{1}{3} \cdot \frac{1}{3} \cdot 1} = 0,76;$$

Таблиця 4.7

Матриця попарних порівнянь для ТЗОВ «Винниківська тютюнова фабрика»  
за другим рівнем ієрархічної моделі для напрямків діагностування  
пропонованої організаційної зміни

Параметри	Вплив аналізованої організаційної зміни на операційне середовище (функціональний характер пропонованої організаційної зміни)	Вплив аналізованої організаційної зміни на систему адміністрування (доповнюючий характер пропонованої організаційної зміни)	Ринкова спрямованість аналізованої організаційної зміни (проактивний характер пропонованої організаційної зміни)	Соціальна спрямованість аналізованої організаційної зміни (інтегративний характер пропонованої організаційної зміни)	Нормована оцінка, $y_i$
Вплив аналізованої організаційної зміни на операційне середовище (функціональний характер пропонованої організаційної зміни)	1	1/5	1/3	1/3	0,0772
Вплив аналізованої організаційної зміни на систему адміністрування (доповнюючий характер пропонованої організаційної зміни)	5	1	3	3	0,5129
Ринкова спрямованість аналізованої організаційної зміни (проактивний характер пропонованої організаційної зміни)	3	1/3	1	3	0,2614
Соціальна спрямованість аналізованої організаційної зміни (інтегративний характер пропонованої організаційної зміни)	3	1/3	1/3	1	0,1505
$\gamma_{max} = 4,2073$ $I_{\mu} = 0,0691$					

$$\sum_{i=1}^4 0,39 + 2,59 + 1,32 + 0,76 = 5,05;$$



$$y_1 = \frac{0,39}{5,05} = 0,0772;$$

$$y_2 = \frac{2,59}{5,05} = 0,5129;$$

$$y_3 = \frac{1,32}{5,05} = 0,2614;$$

$$y_4 = \frac{0,76}{5,05} = 0,1505.$$

$\gamma_{max}$  для ТЗОВ «Винниківська тютюнова фабрика» за другим рівнем ієрархічної моделі для напрямків діагностування пропонованої організаційної зміни становитиме:

$$\begin{aligned} \gamma_{max} &= \\ &= 0,0772 \cdot (3 + 5 + 1 + 3) + 0,5129 \cdot \left(\frac{1}{5} + 1 + \frac{1}{3} + \frac{1}{3}\right) + 0,2614 \cdot \\ &\quad \cdot \left(\frac{1}{3} + 3 + 1 + \frac{1}{3}\right) + 0,1505 \cdot \left(\frac{1}{3} + 3 + 3 + 1\right) = 4,2073. \end{aligned}$$

Індекс узгодженості  $I_u$  експертних оцінок фахівців, що виконували розрахунки, становив:

$$I_u = \frac{\gamma_{max} - n}{n - 1} = \frac{4,2073 - 4}{4 - 1} = 0,0691.$$

Використовуючи інформацію з табл. 4.2 щодо випадкового індексу узгодженості  $V_{iu}$  матриць  $A = (a_{ij})$  в межах методу діагностування організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління, матимемо:

$$V_u = \frac{I_u}{V_{iu}} = \frac{0,0691}{0,9000} = 0,0768.$$

Дотримання умови  $V_u \leq 0,10$  свідчить про узгодженість експертних оцінок фахівців, що виконували розрахунки в межах методу діагностування

пропонованої організаційної зміни у діяльності ТзОВ «Винниківська тютюнова фабрика» в умовах антикризового управління.

На підсумковому етапі використання методу діагностування пропонованої організаційної зміни у діяльності ТзОВ «Винниківська тютюнова фабрика» в умовах антикризового управління було побудовано зведений вектор пріоритетів:

$$\begin{bmatrix} 0,1673 & 0,2511 & 0,1254 & 0,1254 \\ 0,8327 & 0,7489 & 0,8746 & 0,8746 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 0,0772 \\ 0,5129 \\ 0,2614 \\ 0,1505 \end{bmatrix}.$$

У підсумку, отримаємо такі розрахунки для вектору пріоритетів  $C$ :

$$\begin{aligned} c_{11} &= a_{11} \cdot b_{11} + a_{12} \cdot b_{21} + a_{13} \cdot b_{31} + a_{14} \cdot b_{41} = \\ &= 0,1673 \cdot 0,0772 + 0,2511 \cdot 0,5129 + 0,1254 \cdot 0,2614 + 0,1254 \cdot 0,15 = \\ &= 0,1933; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} c_{21} &= a_{21} \cdot b_{11} + a_{22} \cdot b_{21} + a_{23} \cdot b_{31} + a_{24} \cdot b_{41} = \\ &= 0,8327 \cdot 0,0772 + 0,7489 \cdot 0,5129 + 0,8746 \cdot 0,2614 + 0,8746 \cdot 0,1505 = \\ &= 0,8086. \end{aligned}$$

Узагальнені результати розрахунків представимо у формі табл. 4.8.

Таблиця 4.8

Узагальнені результати діагностування пропонованої організаційної зміни у діяльності ТзОВ «Винниківська тютюнова фабрика»

Варіанти порівняння	Значення параметрів порівняння				Підсумкові оцінки
	Вплив аналізованої організаційної зміни на операційне середовище (функціональний характер пропонованої організаційної зміни)	Вплив аналізованої організаційної зміни на систему адміністрування (доповнюючий характер пропонованої організаційної зміни)	Ринкова спрямованість аналізованої організаційної зміни (проактивний характер пропонованої організаційної зміни)	Соціальна спрямованість аналізованої організаційної зміни (інтегративний характер пропонованої організаційної зміни)	
	0,0772	0,5129	0,2614	0,1505	
Аналізована організаційна зміна	0,1673	0,2511	0,1254	0,1254	0,1933
Напрямки діагностування аналізованої організаційної зміни	0,8327	0,7489	0,8746	0,8746	0,8086

Наведені у табл. 4.8 результати показують більшою мірою недоцільність за інших рівних умов впровадження пропонованої організаційної зміни щодо технологічної модернізації виробничих потужностей підприємства з акцентом на інноваційний характер.

#### Висновки за розділом 4

1. Розглянуто варіативність та поліаспектність напрямків використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. Враховуючи те, що інновації виявляються в різних формах, зроблено висновок про існування різних інноваційних ургентних інструментів антикризового управління у діяльності суб'єктів господарювання. Загалом зауважено, що внаслідок еволюції концепцій інновацій та інноваційного розвитку еволюціонують і такі інноваційні ургентні інструменти. У цьому контексті виокремлено різні види можливих інноваційних ургентних інструментів антикризового управління. Звернено особливу увагу на інструменти так званих «малих кроків» (кайзен) та «підривних» («переломних») інновацій. Здійснено розгляд можливих інноваційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами з позиції їхнього так званого «темного» чи «прихованого» характеру. Розглянуто й історичний ракурс зміни бачення технологічних, продуктових та процесних інновацій.

2. 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, це 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 і поєднує різні компоненти такого супроводу, акцентуючи увагу саме на управлінській складовій. Зазначена модель дає змогу наглядно побачити та сформулювати процедури впливу керівної підсистеми на керовану під час виконання завдань в межах формування і використання вказаних інноваційних інструментів. Ключовими елементами цієї моделі є такі: зовнішні впливи, інформаційне забезпечення управлінського супроводу, 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.

3. Усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства та забезпечення його подальшого ефективного розвитку тісно пов'язане 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. У контексті цього наголошено на важливості діагностування таких 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. При цьому, передбачено визначення ринкової спрямованості організаційних змін (проактивний характер організаційних змін); соціальної спрямованості організаційних змін (інтегративний характер організаційних змін); впливу організаційних змін на систему адміністрування підприємства (доповнюючий характер організаційних змін); впливу організаційних змін на операційне середовище (функціональний характер організаційних змін).

4. Запропоновано метод діагностування організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління, що базується на методі аналізу ієрархій (Analytic Hierarchy Process – АНР) і передбачає реалізацію таких ключових етапів: утворення експертної групи; визначення рівневості ієрархічної моделі діагностування організаційних змін в умовах антикризового управління; вивчення сутності та характеристики пропонованих організаційних змін, щоб потім діагностувати їх з урахуванням напрямків проактивного, інтегративного, функціонального та доповнюючого характеру, використовуючи матриці попарних порівнянь; визначення власних векторів, а також встановлення їхніх нормованих значень, застосовуючи відому середню геометричну рядків матриці; визначення узгодженості думок експертів; формування висновків і рекомендацій. Можливість практичного використання запропонованого методу діагностування організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління підтверджена відповідними розрахунками на прикладі низки суб'єктів господарювання Львівщини. Зокрема, наведено такі розрахунки для ТзОВ «Винниківська тютюнова фабрика».

5. Одержані результати дослідження, що наведені у розділі 4, опубліковано у працях (Юринець, 2021а; Юринець, Лісовська та Зінчук, 2020а;

Юринець, Лісовська та Зінчук, 2020b; Юринець та Лісовська, 2016; Юринець та Малиш, 2014; Юринець, Дубодєлова та Семеряк, 2011; Юринець та Лісовська, 2010; Юринець та Катаєв, 2009а; Юринець та Катаєв, 2009b; Юринець та Дубодєлова, 2009е; Юринець та Дубодєлова, 2008а; Юринець та Дубодєлова, 2008b; Юринець, Дубодєлова та Гвоздь, 2008; Юринець та Дубодєлова, 2007b; Yurynets, Kozyk, Mrykhina, Lisovska and Rachynska, 2021; Yurynets, Lisovska and Sheremeta, 2020).

## РОЗДІЛ 5

### МИТНІ УРГЕНТНІ ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

#### 5.1. Модель формування та використання митних ургентних інструментів в процесі експортно-імпортової діяльності підприємств

Зовнішній курс розвитку України, що продиктований всеохоплюючими євроінтеграційними тенденціями, значною мірою поглиблює й експортно-імпортовою діяльність вітчизняних підприємств. Поряд із очевидними перевагами виходу та функціонування бізнес-структур на зарубіжних ринках, які, насамперед, пов'язані з торговельними преференціями Європейського Союзу (ЄС) та можливістю підвищити ефективність діяльності, зовнішньоекономічні операції характеризуються й існуванням ширшого спектру ризиків. На сьогодні все більше підприємств при здійсненні експортно-імпортової діяльності акцентує увагу на проблемах у митному оформленні продукції, що перетинає кордон країни. Варто зазначити, що в умовах європейської та євроатлантичної інтеграції, котрі пропагують долучення українських бізнес-структур до спільного європейського ринку, у переліку пріоритетних завдань є нагальне вирішення існуючих проблем у митній сфері. Адже одним із невід'ємних кроків на шляху економічної інтеграції України до ЄС є успішне приєднання митних органів до Митного Союзу ЄС шляхом гармонізації митних процедур із європейськими правилами, впровадження уніфікованих митних принципів роботи і перманентного вдосконалення митної діяльності. Процеси євроатлантичної та європейської інтеграції акцентують увагу на ефективній реалізації митними органами безпекової і сервісної функцій, що пов'язані із захистом держави та

її суспільства від небезпечної та неякісної продукції, а також максимальним сприянням здійсненню легальних експортно-імпортних операцій.

Підтвердженням нагальності вирішення існуючих проблем у митній сфері та гармонізації роботи митних органів із європейськими нормами є зобов'язання держави відповідно до положень Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (2014). Зокрема, стаття 25 Угоди передбачає поступове утворення зони вільної торгівлі України із країнами ЄС впродовж перехідного періоду, що триватиме не більше, ніж 10 років. Стаття 28 документу зобов'язує до уніфікування класифікаційних засад щодо товарів в межах торгівлі між Україною та країнами ЄС згідно із Гармонізованою системою опису та кодування товарів. У статті 29 Угоди зазначено про поетапне зменшення і скасування ставок ввізного (імпортного) мита в межах торгівлі України з країнами ЄС. Своєю чергою, стаття 31 прописує аналогічні засади для вивізного (експортного) мита. Стаття 35 Угоди забороняє запровадження будь-яких нетарифних заходів, що обмежуватимуть імпорт чи експорт товарів у/з країн ЄС або України. У статті 76 документу йдеться про необхідність запровадження різноманітних митних спрощень для законослухняного бізнесу, в тому числі й надання статусу авторизованого економічного оператора, підвищення ефективності, недискримінаційності та прозорості митних процедур, зменшення витрат і часу на їх реалізацію, застосування інноваційних митних інструментів у сфері управління митними ризиками, митного пост-аудиту, удосконалення та уніфікування процесів визначення коду товару і його походження, оптимізування документального забезпечення митного оформлення товарів тощо. У статті 77 Угоди про асоціацію між Україною та ЄС охарактеризовано засади співпраці митних органів з бізнес-структурами, котрі повинні ґрунтуватись на вчасному та систематичному консультуванні, забезпеченні доступу й прозорості митного законодавства та інформаційних повідомлень, сприянні законній міжнародній торгівлі тощо.



Стаття 79 документу наголошує на необхідності запровадження єдиного підходу до розрахунку митної вартості товарів. У статтях 80-83 Угоди розкрито особливості внутрішнього та зовнішнього митного співробітництва у контексті забезпечення прогресивного реформування митних органів і удосконалення їхньої роботи відповідно до кращих європейських практик. Стаття 84 декларує важливість абсолютної гармонізації положень митного законодавства України із міжнародними та європейськими нормами.

Варто наголосити, що виконання усіх викладених вище ключових зобов'язань у митній сфері, котрі прописані в Угоді про асоціацію між Україною та ЄС, є однією із невід'ємних умов інтеграції держави до європейської спільноти. Відтак, виникає потреба у встановленні існуючих нагальних проблем при митному оформленні продукції, що переміщується через кордон держави, з метою удосконалення митних процедур в процесі експортно-імпоротної діяльності підприємств в умовах європейської та євроатлантичної інтеграції.

Одним із найбільш репрезентативних і комплексних досліджень у митній сфері є щорічне опитування українських експортерів та імпортерів, що проводиться фахівцями громадської організації «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій» в межах проєкту «Підтримка громадської ініціативи «За чесну та прозору митницю»». Згідно із даними, опублікованими в аналітичному звіті за результатами п'ятої хвили цього опитування «Спрощення процедур торгівлі в Україні: оцінки та очікування бізнесу», ключовими проблемами у роботі митних органів України є (Ангел, Бутін, Кузяків та Федець, 2021):

- недостатньо якісне митне законодавство (33,3% респондентів вказало на існування цієї проблеми);
- низький рівень прозорості та відкритості роботи митних органів (20,3% ствердних думок опитаних);
- корумпованість та прояви хабарництва серед працівників митних органів (20,2% отриманих позитивних відповідей респондентів);

- зумисне завищення митної вартості товарів (25,2% позитивних тверджень опитаних);
- низький рівень якості технічного забезпечення митниць (19,5% ствердних думок респондентів);
- низький рівень кваліфікації посадових осіб митних органів (14,0% отриманих позитивних відповідей респондентів);
- часті зміни організаційної структури управління митних органів та їхньої керівної ланки (18,8% позитивних тверджень опитаних);
- обтяжлива фіскальна функція митних органів (9,2% ствердних думок респондентів).

Якщо вдатись до більш ретельного аналізування проблем у роботі митних органів, то у розрізі митного оформлення товарів при експорті ключовими перешкодами для бізнесу є (Ангел, Бутін, Кузяків та Федець, 2021):

- відсутність спрощених правил для встановлення походження товару (про існування цієї перешкоди зазначило 20,4% опитаних респондентів, котрими виступили вітчизняні експортери);
- затяжне очікування митного оформлення експортної продукції (20,4% позитивних відповідей від респондентів);
- високий рівень бюрократизації роботи митних органів (16,3% ствердних думок опитаних експортерів);
- існування корупції на митниці (16,3% позитивних відповідей від респондентів);
- низький рівень якості логістичної інфраструктури (14,3% отриманих позитивних тверджень експортерів);
- необхідність збору надто великої кількості дозвільної документації для проходження митного оформлення експортної продукції (14,3% ствердних відповідей респондентів);

- суб'єктивна вибірковість у рішеннях щодо митного оформлення експортної продукції (14,3% позитивних тверджень опитаних експортерів);
- неповернення ПДВ (14,3% ствердних думок респондентів);
- високе податкове навантаження (12,2% позитивних тверджень експортерів);
- неповернення надмірно сплачених платежів (2,0% ствердних відповідей опитаних респондентів);
- існування труднощів при дотриманні вимог технічного, санітарного та фітосанітарного регулювання (2,0% позитивних тверджень експортерів) тощо.

Своєю чергою, за результатами вищезгаданого опитування пріоритетними проблемами в процесі митного оформлення продукції при імпорті для вітчизняних суб'єктів господарювання є (Ангел, Бутін, Кузяків та Федець, 2021):

- непрозорість при встановленні митної вартості імпортованих товарів (про існування цієї проблеми зазначило 38,7% опитаних респондентів, котрими виступили вітчизняні імпортери);
- складність та незрозумілість положень українського митного і податкового законодавства (32,4% позитивних відповідей від опитаних респондентів);
- високі рівні митних платежів, в тому числі, імпортного мита, акцизного податку та ПДВ (27,5% ствердних думок імпортерів);
- надто тривале митне оформлення товарів, що імпортуються (19,7% позитивних відповідей від опитаних респондентів);
- низький рівень прозорості реалізації митних процедур при імпорті (17,6% отриманих позитивних тверджень імпортерів);
- високий рівень бюрократії у роботі митних органів (14,8% ствердних відповідей респондентів);

- зatoryжне митне оформлення іпортноі продукції посадовими особами митних органів (13,4% позитивних тверджень опитаних іпортерів);
- низький рівень якості логістичної інфраструктури (11,3% ствердних думок респондентів);
- існування корупції у роботі митних органів (9,9% позитивних тверджень іпортерів);
- недостатній рівень захисту прав інтелектуальноі власності (4,2% ствердних відповідей опитаних респондентів);
- суб'єктивна вибірковість у рішеннях щодо митного оформлення іпортних товарів (1,4% позитивних тверджень іпортерів);
- існування труднощів при дотриманні вимог технічного, санітарного та фітосанітарного регулювання (1,4% ствердних думок опитаних респондентів) тощо.

Таким чином, на підставі отриманих результатів аналізування можна стверджувати про існування чималоі кількості невідкладних проблем у сфері митного оформлення продукції при здійсненні як експортних, так й іпортних операцій, що вказують, насамперед, на невиконання або часткове виконання зобов'язань України відповідно до Угоди про асоціацію із ЄС. Крім того, наявні митні перешкоди можуть зумовлювати виникнення широкого спектру кризових явищ у функціонуванні суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності і таким чином знеохочувати підприємницькі структури до виходу на міжнародні ринки. Усе вищевикладене істотною мірою гальмує процеси європейської та євроатлантичної інтеграції, стримує розвиток національної економіки, знижує імідж України на міжнародній і європейській аренах.

Ключові завдання реформування митних органів на 2021 р. викладені у Плані законопроектної роботи Верховної Ради України (ВРУ, 2021), затвердженому Постановою цього органу влади від 02.02.2021 р. № 1165-ІХ. Так, в межах фінансовоі системи знайшли відображення пріоритетні митні питання, до яких законотворцями віднесено:

- уніфікування ставок мита на товари легкої промисловості, що імпортуються;
- удосконалення процедур кадрового добору та оцінювання посадових осіб митних органів;
- гармонізування національного митного законодавства із нормативно-правовою базою ЄС у частині звільнення від сплати мит;
- впровадження інституту митної медіації для розгляду податкових скарг суб'єктів господарювання.

Якщо зіставити наведений перелік завдань реформування митниці та ідентифіковані вище проблеми у митній сфері, то нескладно простежити їхню кількісну і змістову невідповідність. На жаль, задекларовані у законодавстві заходи не забезпечують вирішення повною мірою існуючих нагальних проблем у роботі митних органів, про які заявляють представники вітчизняних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Затверджений Верховною Радою України перелік завдань щодо реформування митної системи держави на 2021 р. є надто вузьким, розкриває частково лише податковий та кадровий аспекти, а також не відповідає повністю першочерговим проблемам функціонування національної митної системи в умовах європейської і євроатлантичної інтеграції.

Як зазначає Н. Южаніна (2021), визначений законотворцями перелік завдань реформування митниці на 2021 р. не є повною мірою вичерпним та актуальним. Автор наголошує, насамперед, на нагальній необхідності правового врегулювання процедур митного пост-аудиту, митного контролю за достовірністю визначення митної вартості товарів шляхом використання механізму аналізування ризиків, удосконалення підходів до складання профілів ризику, запровадження контрактної форми служби митних працівників, активізування міжнародної митної співпраці на засадах створення інституту митних аташе, посилення відповідальності митників за ухвалення непрозорих, дискримінаційних та неправомірних рішень під час митного оформлення товарів і митного контролю, надання митним органам

законотворчої функції, удосконалення механізмів функціонування інституту авторизованого економічного оператора (АЕО) та режиму спільного транзиту (NCTS), покращення рівня соціального забезпечення працівників митних органів, збільшення фінансування потреб митниці, розвитку співпраці з іншими органами влади, удосконалення митних процедур захисту прав інтелектуальної власності тощо (Южаніна, 2021).

Отож, усе вищевикладене зумовлює гостру необхідність у терміновому вдосконаленні та запровадженні комплексу митних процедур, які дієво розв'язуватимуть існуючі проблеми у сфері митного оформлення продукції при здійсненні експортно-імпортних операцій. Слід наголосити, що в умовах європейської та євроатлантичної інтеграції України усунення наявних митних перешкод у міжнародній торгівлі є першочерговим і невідкладним завданням, що забезпечуватиме вчасне виконання взятих Україною інтеграційних зобов'язань, активізацію міжнародної торгівлі, прогресивний розвиток національної економіки, вихід вітчизняних підприємницьких структур із кризового стану, покращення їхньої виробничо-господарської діяльності тощо.

Варто зауважити, що вирішення існуючих проблем у митній сфері відображає вплив полірівневого характеру, який забезпечуватиме покращення стану національної економіки на різних рівнях від зміцнення конкурентних позицій вітчизняного бізнесу до успішної європейської інтеграції держави. Це, своєю чергою, посилює актуальність та невідкладність розроблення ургентних інструментів удосконалення митних процедур при здійсненні експортно-імпортних операцій. Адже на сьогодні на різних рівнях національної економіки існують нагальні критичні завдання, що нерозривно пов'язані із функціонуванням митної системи в країні. Мова йде про виконання євроінтеграційних зобов'язань, зміцнення репутаційної складової держави як стабільного торговельного партнера на європейській та міжнародній арені, боротьбу із наслідками пандемії, покращення макроекономічних показників, підвищення інвестиційної привабливості регіонів, подолання кризових явищ

(збитковості, неплатоспроможності, вкрай низького рівня конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості, тощо) у діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання, активізацію міжнародних торговельних операцій тощо.

На підставі вивчення спеціалізованих матеріалів за проблемою дослідження (Дорофеєва, 2019; Комарницька, 2019а; Кузьмін та Жигало, 2020; Кузьмін, Тодошук та Мельник, 2016; Мельник, Адамів та Тодошук, 2018; Острікова, 2019; Южаніна, 2021; the European Parliament, 2013) та з огляду на усе викладене вище розроблено полірівневу модель формування та використання митних ургентних інструментів в процесі експортно-імпортової діяльності підприємств з урахуванням євроінтеграційних викликів (рис. 5.1).

На підставі ретельного вивчення та ідентифікування переліку найбільш невідкладних й пріоритетних митних проблем було визначено ключові цілі реформування та удосконалення митної системи держави з врахуванням євроінтеграційних викликів. Оскільки, як зазначалось вище, існуючі проблеми у митній сфері чинять несприятливий вплив на розвиток національної економіки на різних рівнях, то митні цілі були систематизовані за рівнями їхнього виникнення (мега-, макро-, мезо- та мікрорівнем). Так, ключові цілі реформування та удосконалення національної митної системи на мегарівні пов'язані, насамперед, із виконанням прописаних в Угоді про асоціацію між Україною і ЄС зобов'язань митного характеру, які були викладені вище. Адже саме від своєчасності, повноти та якості дотримання положень Угоди залежатиме успіх економічного інтегрування України до європейської спільноти. Мова йде, передусім, про виконання вимог щодо впровадження зони вільної торгівлі та доєднання до Митного союзу ЄС. Слід наголосити, що митні зобов'язання становлять вагомий частку усіх положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, що значною мірою пріоритезує нагальність розгляду невиконаних чи не повною мірою виконаних зобов'язань митного характеру.

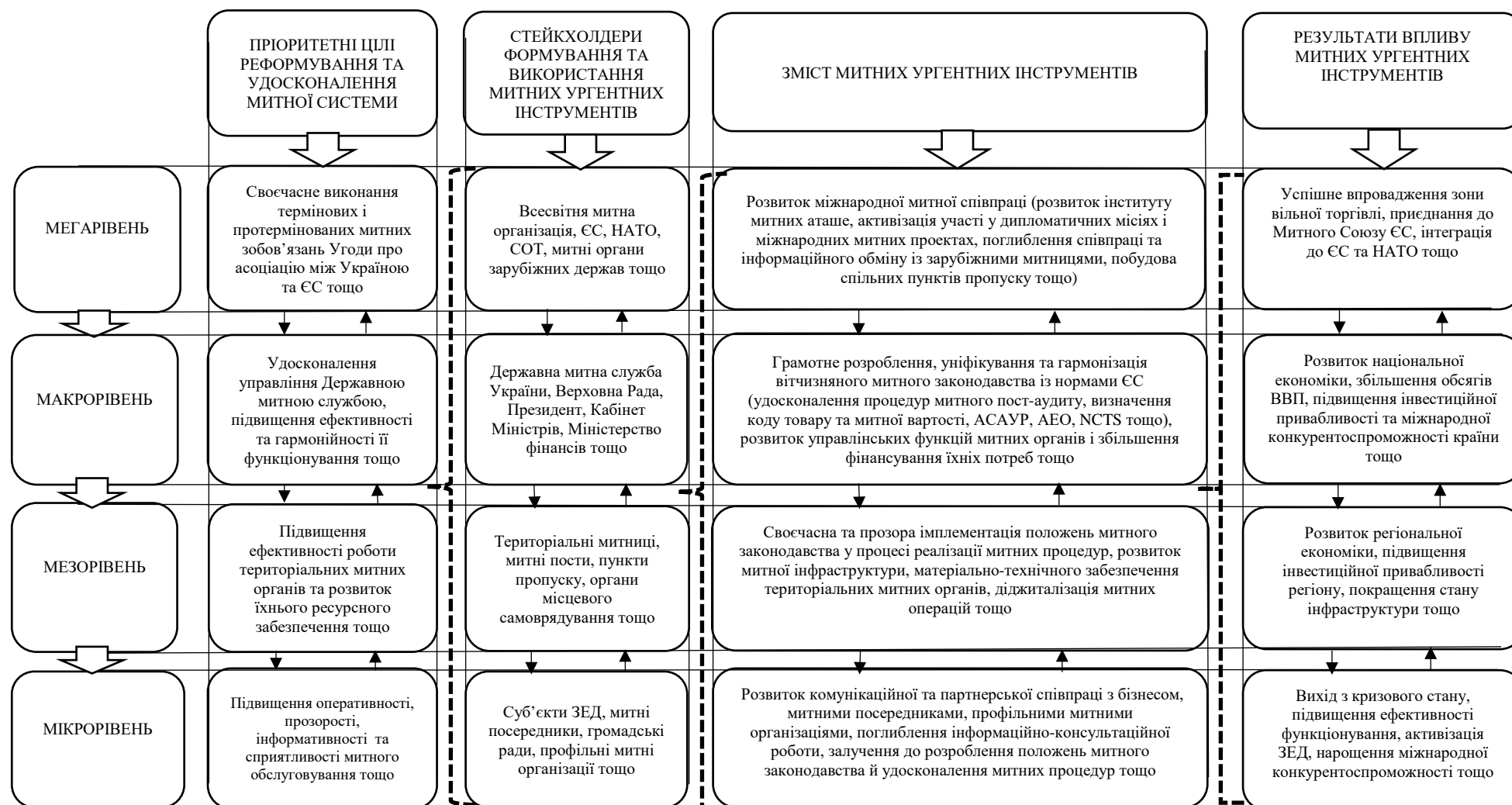


Рис. 5.1. Полірівнева модель формування та використання митних ургентних інструментів в процесі експортно-імпоротної діяльності підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції

Примітка: розроблено автором



Крім того, варто наголосити на необхідності удосконалення та гармонізації процедур митного оформлення й митного контролю у контексті зміцнення безпеки держави та її громадян, а також посилення захисту національних кордонів для забезпечення успішної євроатлантичної інтеграції України.

Щодо макрорівня, то варто зауважити, що на сьогодні митна система України знаходиться на етапі реформування, адже вже понад рік функціонує та розвивається як самостійний орган влади, вийшовши зі складу Державної фіскальної служби. Близько шести років митна система була поєднана із податковою структурою, що спричинило гіпертрофічне домінування фіскальної складової та поступовий регрес базових митних функцій. У спадок від такої співпраці новостворена Державна митна служба отримала низку невирішених проблем невідкладного характеру, котрі гальмують реалізацію євроінтеграційних процесів, стримують розвиток міжнародної торгівлі та національної економіки, формують істотні загрози для безпеки країни і її суспільства тощо. Передусім, виникає потреба у налагодженні ефективного управління центральним митним органом (Державною митною службою) через вирішення існуючих проблем під час реалізації планової, організаційної, мотиваційної, контролюючої та регулюючої функцій, удосконаленні державної митної політики шляхом обґрунтованого визначення пріоритетів і завдань подальшого розвитку митної системи з урахуванням євроінтеграційних викликів, а також усунення існуючих розбіжностей із європейськими митними нормами та практиками тощо.

Цілі мезорівня відображають вирішення пріоритетних проблем у роботі митних органів на місцях, котрі безпосередньо співпрацюють із суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності при здійсненні митного оформлення продукції. Мезорівневі митні цілі відіграють істотне прикладне значення, адже навіть якісно та грамотно розроблена нормативно-правова база не забезпечуватиме позитивного результату без належної імплементації її положень у митній практиці. Крім того, як було зазначено вище, на сьогодні

вітчизняні експортери та імпортери виділяють значну частину проблем саме у роботі територіальних митних органів, з якими їм доводиться безпосередньо співпрацювати. Такі проблеми, окрім суб'єктивного характеру щодо існування у працівників територіальних митних органів власних прихованих цілей, відображають також об'єктивний зміст, що проявляється, передусім, у низькому рівні забезпеченості матеріальними й технічними ресурсами, розвитку митної інфраструктури, інформаційних та телекомунікаційних технологій тощо.

Мікрорівневі цілі митного характеру пов'язані із вирішенням проблем, які виникають під час взаємодії митних органів із суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, широким спектром митних посередників, громадських структур, профільних митних організацій тощо. Варто наголосити, що існуючі митні перешкоди для успішної реалізації зовнішньоекономічної діяльності зумовлені проблемами у роботі не лише митних органів, але й суб'єктів господарювання чи їхніх представників. Здебільшого допущені митними декларантами помилки при митному оформленні товарів зовнішньоекономічної діяльності можуть бути зумовлені низьким рівнем поінформованості про механізми реалізації тих чи інших митних процедур, недостатньою зрозумілістю положень митного законодавства, обтяжливими митними формальностями та відповідно прихованим бажанням їхнього уникнення, недостатнім рівнем кваліфікації тощо. Митні органи, зі своєї сторони, повинні максимально сприяти реалізації легальних експортно-імпортних операцій на засадах підвищення рівня поінформованості, оперативності та прозорості здійснення митних процедур, оптимізації витратності та зниження бюрократичності митного оформлення продукції тощо. Відтак, мова йде про налагодження взаємовигідної та відкритої співпраці митних органів із суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, а також широким спектром митно-посередницьких організацій і профільних митних установ.

Досягнення окреслених вище пріоритетних цілей щодо реформування та удосконалення митної системи України відбуватиметься за допомогою підготовки і запровадження митних ургентних інструментів. Під такими інструментами слід розуміти способи термінових та невідкладних дій, котрі 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.

Очевидно, що ключовим суб'єктом розроблення та реалізації митних ургентних інструментів є митні органи. Однак, варто наголосити, що митна система країни – це складна відкрита структура, яка взаємодіє із широким спектром різноманітних суб'єктів на різних рівнях, перебуває під директивним впливом вищих державних органів влади та міжнародних організацій, визначає ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств тощо. Такі суб'єкти водночас виступають стейкхолдерами, тобто, зацікавленими й причетними особами до підготовки, удосконалення та реалізації митних процедур. Саме тому процеси формування і використання митних ургентних інструментів слід розглядати не лише з позиції митних органів, але й зацікавлених сторін на різних рівнях. Мова йде про те, що лише злагоджена, гармонійна та взаємовигідна співпраця митних органів із ключовими стейкхолдерами дасть змогу забезпечити підготовку та впровадження високоефективних, адекватних і дієвих інструментів, що відповідатимуть реальним митним проблемам на різних рівнях. Саме так можна теж отримати синергійний ефект з метою більш ефективного розвитку митної системи на засадах об'єднання зусиль різних суб'єктів, аніж в умовах їхніх індивідуальних дій.

До стейкхолдерів мегарівня слід віднести Всесвітню митну організацію, інституції ЄС, НАТО, СОТ, зарубіжні митні органи тощо. Всесвітня митна організація є на сьогодні єдиною міжнародною організацією безпосередньо

митного профілю, яка спрямована на підвищення ефективності діяльності митних органів її країн-членів. Всесвітня митна організація пропагує уніфіковані міжнародні стандарти функціонування митних систем різних держав світу у напрямку спрощення митних процедур для законослухняних суб'єктів господарювання, забезпечення об'єктивного й оптимального оподаткування зовнішньоекономічної діяльності та захисту держави і її суспільства від потрапляння небезпечної й неякісної продукції. Таким чином, активна співпраця вітчизняної митниці із Всесвітньою митною організацією забезпечуватиме актуалізованість митних інструментів, їхню відповідність світовим тенденціям розвитку митної справи та підвищуватиме ефективність реалізації таких інструментів.

Не менш важливим стейкхолдером на міжнародному рівні є ключові інституції ЄС, які нерозривно пов'язані із європейською інтеграцією України. Зокрема, органи влади ЄС періодично проводять моніторинг якості та повноти виконання задекларованих в Угоді про асоціацію між Україною та ЄС митних зобов'язань, а також здійснюватимуть остаточне оцінювання ефективності запровадження й реалізації необхідних для інтегрування до Митного Союзу інструментів. На такій підставі відбуватиметься визначення можливості долучення України до європейської спільноти. Крім того, від вчасності та повноти виконання євроінтеграційних зобов'язань України, в тому числі й митного характеру, залежать обсяги фінансової підтримки ЄС. Також ЄС організовує різноманітні програми та проекти з допомоги й підтримки митних органів у вирішенні їхніх пріоритетних проблем. До прикладу, одним із успішних проектів ЄС такого характеру стала Місія ЄС щодо прикордонної допомоги Молдові та Україні під назвою EUBAM, котра була спрямована, передусім, на гармонізацію митних і прикордонних процедур обидвох країн із європейськими стандартами (ЄС, 2021). Своєю чергою, у контексті удосконалення процедур митного контролю для посилення безпеки країни та захисту національних кордонів слід налагодити тісну співпрацю митних

органів із НАТО і забезпечувати дотримання положень договірних документів щодо євроатлантичної інтеграції.

Наступним стейкхолдером на мегарівні є іноземні митні органи, які, насамперед, зацікавлені в ефективній взаємовигідній співпраці із вітчизняною митницею у контексті організування оперативних та безпечних міжнародних ланцюгів постачання. Перш за все, слід зазначити, що успішні митні системи зарубіжних країн загалом та їхні елементи зокрема можуть служити взірцевими прикладами в процесі реформування митних органів України й удосконалення митних процедур. Крім того, провідні зарубіжні митниці об'єднують зусилля та власний набутий досвід для реалізації спільних проектів з метою підтримки тих митних систем, котрі характеризуються наявністю різноманітних невирішених проблем на шляху до європейської інтеграції. До прикладу, однією із таких ініціатив став проект ЄС під назвою TWINNING, котрий передбачав співпрацю митниць Німеччини, Литви та Польщі із митними органами України у напрямі розвитку інтегрованого управління кордонами та удосконалення антикорупційних механізмів (The European Commission, 2021). Відтак, підготовка і впровадження митних ургентних інструментів повинні відбуватись у гармонійній співпраці з інституціями ЄС, НАТО, СОТ, іншими міжнародними організаціями, а також із успішними митними органами іноземних країн.

До стейкхолдерів макrorівня, окрім Державної митної служби України як центрального органу влади, слід зарахувати Верховну Раду України, Президента України, Кабінет Міністрів України, Міністерство фінансів України тощо. Очевидно, що Державна митна служба України є ключовим суб'єктом та водночас стейкхолдером формування і реалізації митних інструментів. Однак, слід пам'ятати, що законотворча робота з митних питань закріплена, насамперед, за Верховною Радою України, Президентом України та Кабінетом Міністрів України. Крім того, на сьогодні діяльність центрального митного органу виконавчої влади визначається та координується Кабінетом Міністрів України за посередництвом Міністерства

фінансів України. При цьому Державна митна служба формує проекти нормативно-правових актів та може вносити пропозиції щодо удосконалення положень митного законодавства в межах наданих їй компетенцій. А тому особливої ваги набуває організування злагодженої співпраці митниці з переліченими органами влади у контексті забезпечення обґрунтованого встановлення та затвердження ургентних інструментів реформування й удосконалення митної системи країни.

Безпосередніми суб'єктами та стейкхолдерами на мезорівні, котрі задіяні до імплементації митних ургентних інструментів, є митні органи на місцях, до яких на сьогодні віднесено територіальні митниці, митні пости, пункти пропуску. Варто зазначити, що діяльність територіальних митних органів координується та контролюється Державною митною службою, яка визначає напрями їхньої роботи, забезпечує розвиток митної інфраструктури, матеріально-технічної бази, інформаційних й телекомунікаційних технологій тощо. А тому центральний митний орган виконавчої влади повинен тісно та активно співпрацювати із його структурними підрозділами на місцях під час визначення й розроблення пріоритетних заходів щодо реформування та удосконалення митної системи загалом та її складових елементів зокрема. Така взаємодія забезпечуватиме врахування існуючих нагальних проблем у роботі митних органів на місцях і таким чином підвищуватиме актуалізованість та своєчасність митних інструментів. Крім того, слід наголосити, що територіальні митні органи безпосередньо впливають на ефективність реалізації митних ургентних інструментів під час їхнього застосування в процесі здійснення митного оформлення експортно-імпорتنної продукції.

Щодо мікрорівня, то ключовими стейкхолдерами тут беззаперечно виступають бізнес-структури, а також широкий спектр митних посередників, громадські установи та організації митного профілю тощо. Варто зауважити, що розроблені митні інструменти визначають ефективність здійснення зовнішньоекономічної діяльності, а тому зазначені суб'єкти зацікавлені у

якісному удосконаленні митної системи держави, що повинно забезпечувати розв'язання існуючих проблем у роботі митних органів через спрощення митних процедур. Саме тому підготовка митних ургентних інструментів повинна відбуватись у тісній та взаємовигідній взаємодії із стейкхолдерами мікрорівня задля забезпечення їхньої активізуючої дії щодо стимулювання міжнародної торгівлі.

Щодо безпосередньо митних ургентних інструментів, то за логікою виокремлення й систематизації пріоритетних цілей удосконалення митної системи та ключових стейкхолдерів доцільним аналогічно вважається поділ таких інструментів за рівнями їхнього розроблення та імплементації.

На підставі ретельного вивчення наукових, аналітичних та емпіричних матеріалів, котрі розкривають існуючі невирішені пріоритетні проблеми у митній системі держави, сформульовано перелік митних ургентних інструментів на різних рівнях.

Насамперед, охарактеризуємо ключові митні ургентні інструменти на мегарівні. Слід наголосити, що впродовж доволі тривалого періоду часу об'єднаного функціонування митних та податкових органів в структурі управління Державної фіскальної служби був відсутній підрозділ з питань міжнародного митного співробітництва. Це, очевидно, призвело до занепаду цієї сфери, про що неодноразово наголошувало чимало теоретиків та практиків з митних питань. Низький рівень активності міжнародного митного співробітництва логічно заперечує будь-які євроінтеграційні прагнення, адже процеси доєднання до ЄС та НАТО повинні супроводжуватись перманентною і динамічною взаємодією з їх ключовими інституціями шляхом виконання інтеграційних зобов'язань. Відтак, мегарівневі митні ургентні інструменти повинні відображати активний розвиток співробітництва митної системи України із провідними міжнародними структурами та зарубіжними митними органами на засадах забезпечення широкої присутності, активної участі, обміну досвідом, репрезентації та відстоювання митних й торговельно-економічних інтересів держави представниками вітчизняних митних органів.

Розвиток міжнародного митного співробітництва практично з нульової бази зумовив значний шмат тривалої роботи, від якості виконання якої залежатиме ефективність реформування вітчизняних митних органів за міжнародними та європейськими стандартами. Варто зазначити, що на сьогодні в чинній організаційній структурі управління Державної митної служби України (2021b) функціонує Департамент міжнародної взаємодії. Однак, зважаючи на несприятливу історію розвитку цієї сфери, доцільно зосередити особливу увагу на роботі цього структурного підрозділу шляхом збільшення його кількісного складу та постійного удосконалення кваліфікаційної й компетентнісної складових. Щодо набуття знань та досвіду у сфері міжнародного митного співробітництва, доцільним вбачається відстеження й активізація участі у митних заходах світового рівня, проходження різноманітних тематичних стажувань на базі митних органів іноземних держав та вивчення їхньої митної практики, консультування різного роду питань з фахівцями міжнародних організацій чи зарубіжних митних органів тощо.

Чимало митних фахівців і практиків зазначають про створення на постійній основі інституту митних аташе, котрі представлятимуть митні та торговельні інтереси України в межах міжнародних дипломатичних місій. Такий інструмент є цілковито обґрунтованим і вкрай актуальним, адже активна участь у міжнародному та, зокрема, європейському митному середовищі органічно інтегруватиме Україну до ЄС та НАТО. До ключових завдань митних аташе має увійти максимально можлива участь у різноманітних міжнародних тематичних зібраннях, активне обговорення пріоритетних проблем для вітчизняних митних органів та висловлення власних пропозицій щодо їхнього вирішення, забезпечення впливу на процес ухвалення значущих для національної митної системи рішень на світовому рівні тощо. Участь у таких місіях повинна забезпечувати отримання масиву актуальної інформації про сучасні митні тенденції у світі, здобуття досвіду щодо запровадження прогресивних митних процедур, налагодження та



поглиблення взаємодії із зарубіжними митницями тощо. Слід зазначити, що участь у міжнародних дипломатичних місіях митних аташе не повинна обмежуватись лише Брюсселем щодо співпраці з ЄС і Всесвітньою митною організацією, але й охоплювати пріоритетних торговельних держав-партнерів України, країни-сусіди, а також інші міжнародні організації (наприклад, такі як Світова організація торгівлі (СОТ), Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Організація безпеки та співробітництва в Європі, Центральноєвропейська ініціатива, Організація за демократію та розвиток (ГУАМ), Організація Чорноморського економічного співробітництва, Європейська економічна комісія ООН та ін.). Важливим завданням є активізація роботи щодо розширення міжнародної економічної співпраці та укладання двосторонніх торговельних угод, які спрощуватимуть митні процедури для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності із відповідних країн і таким чином забезпечуватимуть активізацію експортно-імпоротної діяльності (Коваль, 2018; Острікова, 2019; Южаніна, 2021).

В умовах європейської та євроатлантичної інтеграції ключовим завданням постає налагодження ефективної співпраці вітчизняних митних органів з іноземними митницями. Адже однією із невід'ємних умов успішного приєднання України до європейської спільноти є інтеграція баз даних вітчизняних та європейських митних систем з метою забезпечення оперативного обміну попередньою інформацією (наприклад, про результати митного оформлення вантажу в країні виїзду до моменту його прибуття на митницю в країні в'їзду) і таким чином скорочення часу на митне оформлення товарів зовнішньоекономічної діяльності та підвищення рівня безпечності міжнародних ланцюгів поставок. Виконання цього завдання вимагає впровадження у роботі митних органів комплексних інформаційно-електронних платформ, які будуть сумісними із використовуваними на території ЄС базами митних даних. Варто зазначити, що певні спроби вітчизняних митних органів у напрямі налагодження такого обміну митною інформацією простежуються (до прикладу, з польськими, угорськими,

румунськими, словацькими митницями) (Острікова, 2019), однак на сьогодні така співпраця не відображає комплексного й системного характеру.

Як зазначалось вище, не менш важливим завданням є налагодження співпраці митних органів України із успішними митницями держав-членів ЄС у контексті здобуття прогресивного досвіду щодо запровадження інноваційних митних технологій, зокрема у сфері діджиталізації митних операцій. На жаль, як свідчить практика, на сьогодні така взаємодія відображає більшою мірою формальний характер та не забезпечує отримання дієвих результатів. Тому на рівні центрального й територіальних органів влади слід ліквідувати будь-які об'єктивні та суб'єктивні перешкоди у взаємодії із зарубіжними митницями.

Як зазначалось вище, митні органи України були об'єктом реалізації міжнародних програм їхнього розвитку шляхом об'єднання зусиль іноземних митних органів. Найбільш успішними проектами такого типу в історії міжнародного митного співробітництва України є TWINNING, EUBAM та інші, результатами імплементації яких стали ґрунтовні дослідження стану і проблем у роботі вітчизняних митних органів та на їх основі розроблені рекомендації щодо реформування національної митної системи. Слід зазначити, що на сьогодні окремі пропозиції й досі залишаються невітленими або не повною мірою впровадженими у вітчизняній митній практиці, що вимагає вирішення таких проблем у контексті покращення роботи митних органів та забезпечення позитивної міжнародної репутації України.

На сучасному етапі одним із пріоритетних аспектів розвитку співробітництва вітчизняних та іноземних митних органів залишається побудова спільних пунктів пропуску, що дасть змогу заповнити прогалини на українському кордоні через відсутність їхньої достатньої кількості, розвантажити інші пункти пропуску, істотно пришвидшити процес митного оформлення товарів і таким чином активізувати міжнародні торговельні операції. Слід зауважити, що згідно європейських стандартів один пункт пропуску має припадати на протяжність близько 20-25 км кордону (Кузьмін,

Тодошук та Мельник, 2016), тоді як за даними Державної прикордонної служби України (2019) на довжині 535 км українсько-польського кордону розташовано 8 автомобільних та 6 залізничних пунктів пропуску, з яких 4 пункти пропуску спільного контролю на території Польщі. Зважаючи на інтенсивний розвиток міжнародної торгівлі між Україною та Польщею, ситуація, за якої один пункт пропуску припадає лише на 42 км протяжності кордону, є вкрай несприятливою для митного оформлення товарів. Варто зауважити, що здебільшого ініціативи щодо побудови спільних пунктів пропуску фінансуються іноземними державами за умови виконання партнерською стороною певних зобов'язань щодо розбудови та покращення стану інфраструктури на українській стороні. Вищі органи влади України повинні розуміти важливість міжнародного митного співробітництва у контексті європейської та євроатлантичної інтеграції, а тому максимально сприяти забезпеченню своєчасного й прозорого виконання взятих зобов'язань, в тому числі й щодо цілеспрямованого та якісного використання отриманого ресурсного забезпечення.

Надалі ідентифікуємо ургентні інструменти щодо реформування та удосконалення роботи митних органів на макрорівні.

В умовах європейської та євроатлантичної інтеграції одним із завдань ургентного характеру є гармонізація вітчизняного митного законодавства із положеннями нормативно-правової бази ЄС. Незважаючи на перманентні заяви та прагнення органів влади України привести у відповідність українське законодавство із європейськими правовими нормами, на сьогодні й досі залишається чимало проблем, пов'язаних із суперечливістю та неуніфікованістю положень різних документів, а також неврегульованістю реалізації окремих митних процедур на законодавчому рівні.

Так, на сучасному етапі одним із ключових митних ургентних інструментів є забезпечення належного законодавчого врегулювання процедури митного пост-аудиту та її успішного застосування. Так, краща митна практика ЄС, яка спрямована на спрощення митних процедур за

рахунок скорочення часу на митне оформлення товарів, свідчить про відсутність суцільного митного контролю за усіма вантажами, які переміщуються через кордон держави. При цьому перевірці підлягає лише незначний відсоток вантажів, що були ідентифіковані автоматизованою системою управління ризиками. Тоді як тотальна перевірка заявлених у митній декларації даних про товар зміщується у місця його продажу, що, з однієї сторони, мінімізує корупційні дії працівників митних органів, а з іншої сторони, позбавляє змісту заниження митної вартості товару митними декларантами підприємств (Острікова, 2019; Южаніна, 2021). Відтак, дієве впровадження процедури митного пост-аудиту, що забезпечуватиме якісне зміщення контролю за імпортованими товарами всередину країни, дасть змогу значною мірою скоротити час на митне оформлення продукції, уникнути непорозумінь щодо визначення митної вартості товарів між представниками митних органів та бізнесу, забезпечити справедливе оподаткування зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Наступним митним ургентним інструментом на макрорівні є законодавче врегулювання і гармонізація процедури визначення митної вартості товарів згідно з положеннями європейського та міжнародного митного законодавства. Мова йде про чітку регламентацію критеріїв вибору методів нарахування митної вартості товарів й унеможливлення маніпуляційних дій працівників митних органів щодо необґрунтованого коригування та завищення такої вартості, її встановлення на основі суб'єктивних домовленостей з бізнес-структурами. Крім того, варто зазначити і про існування недостатньо обґрунтованого механізму встановлення мінімальної величини митної вартості товару на основі використання сумнівних довідкових таблиць. Це створює істотні перешкоди та конфліктні ситуації під час взаємодії бізнесу з митними органами і таким чином значно затягує процес митного оформлення товарів, формує передумови для корупційних дій зі сторони посадових осіб митних органів. Таким чином, потребує законодавчого врегулювання механізм визначення і підтвердження

митної вартості товарів за допомогою використання автоматизованої системи аналізу та управління ризиками (АСАУР). Також слід зазначити і про оптимізацію пакету документів, які митні органи можуть додатково вимагати у цілях перевіри достовірності розрахунку митної вартості. Адже на сьогодні такий перелік є надто широким, включаючи внутрішню документацію підприємства, що значною мірою затягує процес збору документів і відповідно митного оформлення товарів зовнішньоекономічної діяльності. У розрізі митної вартості товарів невідкладним завданням є також удосконалення процедур адміністративного оскарження рішень митних органів з метою забезпечення справедливого захисту інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (Ангел, Бутін, Кузяків та Федець, 2021; ВРУ, 2012; Острікова, 2019; Тасліцький, 2019; Шинкаренко, 2019; Южаніна, 2021).

Ще одним митним ургентним інструментом є чітка регламентація уніфікованого застосування базових правил інтерпретації Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТЗЕД) митними органами під час перевірки достовірності встановлених митними декларантами підприємств кодів. Крім того, потребує законодавчого врегулювання питання застосування уніфікованих знижених ставок мита на однорідні позиції товарів за УКТЗЕД, оскільки на сьогодні простежуються чисельні розбіжності за різними групами товарів (Южаніна, 2021). Запровадження цього інструменту дасть змогу уникнути непорозумінь між митними органами та митними декларантами підприємств щодо ідентифікування таких товарів і необхідності проведення додаткових процедур митного контролю, а тому оптимізуватиме час на проходження митного оформлення продукції. Крім того, слід забезпечити й подальшу роботу щодо поступового зниження та скасування мит на товари зовнішньоекономічної діяльності відповідно до положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, а також укладених двосторонніх торговельних договорів.

Наступний митний ургентний інструмент пов'язаний із удосконаленням роботи АСАУР, яка на сьогодні не забезпечує повною мірою ефективного вибіркового контролю. До прикладу, необхідно ввести спеціальні налаштування в АСАУР щодо забезпечення вибіркового контролю товарів, котрі вимагають спеціального маркування за технічними регламентами згідно із секторальним планом ринкового нагляду (Європейська Бізнес Асоціація (ЄБА), 2021а). Ефективність АСАУР повинна репрезентувати, насамперед, відсутність суб'єктивності при перевірці товарів зовнішньоекономічної діяльності та належний рівень вибіркового митного контролю усіх досліджуваних об'єктів.

Із метою активізування європейської та євроатлантичної інтеграції слід забезпечити максимальну гармонізацію і доступність усіх можливих спрощень для підприємств, які отримали статус авторизованого економічного оператора (АЕО), із європейськими преференціями у цілях забезпечення взаємного визнання такого сертифікату у митних органах України та держав-членів ЄС. Слід зауважити, що на сьогодні в Україні триває робота щодо впровадження Інституту авторизованого економічного оператора, однак не усі види спрощень є доступними для вітчизняного бізнесу (до прикладу, використання спеціальної смуги руху у пункті пропуску) (ВРУ, 2019а; Інформаційне агентство, 2021).

Ще одним терміновим митним інструментом є активізація приєднання до Конвенції про процедуру спільного транзиту. На сьогодні Нова комп'ютеризована транзитна система (NCTS) функціонує лише у національному вимірі, тоді як завданням Державної митної служби є налагодження міжнародного використання NCTS, що забезпечуватиме оперативний обмін інформацією та взаємне визнання вітчизняних суб'єктів NCTS митними органами України, держав ЄС та інших країн-членів Конвенції. Впровадження зазначеного митного інструменту зменшуватиме час на проходження митного оформлення товарів і митного контролю шляхом встановлення необхідних контрольних процедур до моменту прибуття

вантажу у пункт пропуску. Варто зауважити, що суб'єкти NCTS з високим рівнем довіри матимуть змогу користуватись істотними митними спрощеннями, зекономити часові та фінансові ресурси і таким чином підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності (ВРУ, 2019b; Острікова, 2019; Южаніна, 2021).

До переліку митних ургентних інструментів на макrorівні слід віднести й удосконалення управлінського механізму в митних органах на засадах вирішення існуючих проблем при реалізації функцій менеджменту. Як зазначалось вище, визначений на 2021 р. перелік заходів щодо реформування митниці є доволі вузьким і не дає змоги забезпечити розв'язання наявних термінових проблем у функціонуванні митної системи держави. Таким чином, рекомендовано поглибити функцію планування шляхом врахування запропонованих митних ургентних інструментів в межах різноманітних планових документів митних органів на різних рівнях, Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, Міністерства фінансів України та ін. Щодо удосконалення функції організування роботи митних органів, то до пріоритетних інструментів слід зарахувати стабілізацію керівного складу, запровадження контрактної форми служби у митних органах, затвердження чіткої, прозорої та обґрунтованої процедури призначення на керівні посади, використання механізмів періодичної ротації кадрів між посадами і місцями праці, розвиток системи індивідуальних ключових показників ефективності тощо. Це дасть змогу зменшити рівень корумпованості митних органів, підвищити відповідальність за виконані завдання, продуктивність роботи тощо. Розвиток функції мотивування вбачається через створення реальних стимулів для працівників митних органів до якісного виконання посадових обов'язків. Йдеться, наприклад, про адекватне формування та обґрунтований розподіл гідного фонду оплати праці митників, запровадження дієвого механізму їхнього соціального забезпечення у вигляді видачі та періодичної заміни форменого одягу, надання житла при ротації працівників, медичного страхування тощо. Для удосконалення

функцій контролювання та регулювання слід посилити перевірку за результативністю роботи митних працівників шляхом моніторингу планових і фактичних ключових показників ефективності, а також розширити відповідальність митників, наприклад, до матеріальних стягнень за недобросовісне виконання посадових обов'язків, що негативно вплинуло на зовнішньоекономічну діяльність підприємств (Мельник, Адамів та Тодошук, 2018; Острікова, 2019; Южаніна, 2021).

Наступним ургентним інструментом у митній сфері є збільшення обсягів фінансового забезпечення діяльності митних органів, що дасть змогу підвищити рівень заробітної плати та соціального забезпечення митників, модернізувати митну інфраструктуру, покращити матеріально-технічний стан пунктів пропуску, придбати прогресивні програмні продукти тощо. Для розв'язання цього завдання можна звернутись до досвіду митних органів держав-членів ЄС, що передбачає спрямування частини обсягу зібраного мита на забезпечення потреб митниць.

Своєю чергою, на мезорівні митні ургентні інструменти логічно впливають із макрорівневих інструментів, оскільки перебувають у тісному взаємозв'язку і передбачають своєчасну, ефективну та прозору імплементацію положень митного законодавства у процесі виконання митних процедур на місцях. Оскільки ключовими суб'єктами мезорівня є територіальні митниці, митні пости, пункти пропуску, то для якісної реалізації митних операцій слід першочергово удосконалити та модернізувати їхній матеріально-технічний стан, митну інфраструктуру, впроваджувати прогресивні інформаційні та телекомунікаційні технології, програмні продукти тощо. Це дасть змогу значною мірою автоматизувати, пришвидшити й оптимізувати процес митного оформлення товарів, мінімізувати дію людського чинника на виконання митних процедур, підвищити рівень безпечності міжнародних ланцюгів постачань та ін. (Мельник, Адамів та Тодошук, 2018; Острікова, 2019; Южаніна, 2021).



Отже, одним із митних ургентних інструментів на мезорівні є забезпечення працівників митних органів усіма необхідними технічними засобами митного контролю з метою формування належної і достатньої технічної бази, що відповідатиме європейським нормам. Мова йде про скануючі, зважувальні, зчитувальні, пропускні, відеоспостережні системи та ін., які забезпечуватимуть оперативну та надійну реалізацію митних процедур на кордоні. На жаль, на сьогодні в окремих пунктах пропуску існує дефіцит навіть простих засобів митного контролю, що значною мірою ускладнює співпрацю бізнесу з митними органами, створюючи вагомі об'єктивні й суб'єктивні перешкоди для проходження митного оформлення товарів (Мельник, Адамів та Тодошук, 2018; Острікова, 2019).

Наступним ургентним інструментом митного характеру на мезорівні є розвиток митної і транспортної інфраструктури, що повинен забезпечуватись не лише зусиллями митниці, але й органів місцевого самоврядування за прикладом держав-членів ЄС. Мова йде про покращення стану прикордонних доріг та їх розширення, доукомплектування необхідною дорожньою технікою (шлагбаумами, світлофорами тощо), розвиток сервісного обслуговування на кордоні, оптимізацію інфраструктури пунктів пропуску шляхом, до прикладу, розмежування смуг руху для різних видів транспорту тощо (Комарницька, 2019а; Мельник, Адамів та Тодошук, 2018).

Ще одним митним ургентним інструментом на мезорівні є запровадження та використання прогресивного інформаційно-програмного забезпечення для максимальної автоматизації широкого спектру митних послуг. Це дасть змогу не лише значною мірою пришвидшити процес митного оформлення товарів на кордоні, але й елімінувати вплив будь-яких суб'єктивних чинників і підвищити рівень прозорості співпраці митних органів із підприємницькими структурами. Слід наголосити, що ключовою тенденцією удосконалення митного обслуговування бізнесу у країнах ЄС є перманентна автоматизація та діджиталізація як основних, так і забезпечувальних митних операцій. Відтак, в умовах європейської та

євроатлантичної інтеграції першочерговим завданням митних органів України є впровадження прогресивних ІТ-технологій при реалізації митних процедур (Мельник, Адамів та Тодошук, 2018; Острікова, 2019).

Як зазначалось вище, на сьогодні в Україні існує дефіцит пунктів пропуску, що зумовлює довготривалі затримки вантажів на кордоні. А тому наступним митним ургентним інструментом є побудова нових пунктів пропуску, в тому числі й спільного контролю. Слід зауважити, що у Плані заходів з облаштування пріоритетних пунктів пропуску на 2021-2023 роки, затвердженому розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.03.2021 р. № 246-р, передбачено модернізацію і технічне переоснащення окремих пунктів пропуску, а також будівництво нових пунктів пропуску, що повинно стати реальними і дієвими митними інструментами ургентного характеру (Кабінет Міністрів України, 2021).

Що стосується митних ургентних інструментів на мікрорівні, то здебільшого вони відображають розвиток комунікаційних механізмів між митними органами та бізнесом, митним брокерами, профільними митними установами, громадськими радами тощо. Мова йде про надання визначеним колом працівників митних органів на перманентній основі вичерпних консультацій та пояснень для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, задоволення усіх їхніх інформаційних запитів, постійне інформування про зміни у законодавстві, зокрема й ті, які стосуються митних спрощень та преференцій. Адже, до прикладу, як свідчать результати опитувань, значна частина представників вітчизняного бізнесу не володіє інформацією про можливість отримання сертифікату авторизованого економічного оператора (Ангел, Бутін, Кузяків та Федець, 2021).

Ще одним митним ургентним інструментом на мікрорівні є розвиток багатосторонньої співпраці митних органів із громадськими радами, профільними митними установами, митними посередниками, суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності на засадах обговорення існуючих проблем у митній діяльності та спільного розроблення на цій основі пропозицій для

удосконалення положень митного законодавства. Слід зазначити, що реалізація митних ургентних інструментів на мікрорівні дасть змогу істотно підвищити інформаційну відкритість, прозорість та ефективність митного оформлення товарів зовнішньоекономічної діяльності.

Варто наголосити, що впровадження та використання запропонованих митних ургентних інструментів матиме не лише позитивний та сприятливий вплив на функціонування митної системи держави, але й на стан національної економіки на різних рівнях. Так, на мегарівні такі інструменти забезпечуватимуть успішне впровадження зони вільної торгівлі, інтеграцію митних органів до Митного союзу ЄС, приєднання України до ЄС та НАТО, тощо на засадах своєчасного, повномірного та якісного виконання митних зобов'язань відповідно до укладених міжнародних угод. Своєю чергою, на макрорівні можна очікувати покращення стану національної економіки, збільшення обсягів ВВП та інших ключових макроекономічних показників, нарощення інвестиційної привабливості та міжнародної конкурентоспроможності України, підвищення партнерського іміджу держави на міжнародній арені тощо за рахунок спрощення митних процедур й активізації зовнішньоекономічної діяльності. Щодо мезорівня, то слід зазначити про виникнення сприятливих впливів у формі покращення стану регіональної економіки, підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності регіону, модернізації та розбудови інфраструктури у регіоні і т. ін. шляхом забезпечення оперативного й сприятливого митного оформлення товарів та активізації міжнародних торговельних операцій підприємств у регіоні. Запровадження і використання митних ургентних інструментів на мікрорівні зумовлюватиме підвищення ефективності функціонування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, подолання кризових явищ, нарощення конкурентоспроможності на іноземних ринках, а також розвиток партнерських відносин за рахунок використання переваг від виходу на міжнародні ринки.

Варто зазначити, що порівневий поділ цілей удосконалення митної системи, стейкхолдерів формування та використання митних ургентних інструментів, а також безпосередньо митних ургентних інструментів є доволі умовним. Ключове призначення такого поділу полягає лише в ідентифікуванні та обґрунтуванні особливостей розроблення, імплементації та впливів митних ургентних інструментів на кожному із рівнів. Адже, як зазначалось вище, митна система держави є складною структурою, результати функціонування якої чинять вплив на різні рівні національної економіки. При цьому, слід наголосити, що усі елементи відображеної на рис. 5.1 моделі перебувають у тісному взаємозв'язку, який відображає взаємозалежні впливи зустрічного характеру («зверху-вниз» та «знизу-вгору») на ефективність функціонування один одного. Мова йде про те, що різнорівневі цілі реформування та удосконалення роботи митних органів повинні перебувати під взаємним впливом один одних. Так, цілі вищих рівнів визначатимуть сутність і характер цілей нижчих рівнів, тоді як цілі нижчих рівнів повинні забезпечувати реалізацію цілей вищих рівнів. Своєю чергою, злагоджена та взаємовигідна взаємодія стейкхолдерів вищих рівнів із нижчими рівнями забезпечуватиме досягнення пріоритетних цілей удосконалення митної системи держави шляхом формування та використання митних ургентних інструментів. При цьому, якісна імплементація таких інструментів дасть змогу одержати їхні позитивні впливи торговельно-економічного характеру на кожному із рівнів. Очевидним є те, що, до прикладу, успішне впровадження зони вільної торгівлі та приєднання національної митної системи до Митного Союзу ЄС є неможливим без гармонізації вітчизняного митного законодавства із стандартами ЄС, удосконалення митних процедур та приведення їх у відповідність із митними практиками ЄС, використання прогресивних інформаційних систем у роботі митних органів, які будуть інтегрованими із базами митних даних ЄС. Своєю чергою, це дасть змогу розв'язати існуючі критичні проблеми у митному оформленні продукції суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та активізувати міжнародні торговельні

операції у контексті забезпечення прогресивного розвитку вітчизняного бізнесу тощо.

## 5.2. Показники оцінювання митних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами

Процеси формування і використання митних ургентних інструментів повинні перебувати під перманентним моніторингом, що дасть змогу ухвалювати рішення щодо їхньої ефективності, дієвості та оптимальності у контексті виконання притаманного таким інструментам призначення. Мова йде про оцінювання митних ургентних інструментів шляхом діагностування цільових показників їхнього впливу на вирішення пріоритетних та нагальних проблем у митній сфері з метою підвищення рівня сприятливості й оперативності митного обслуговування вітчизняних суб'єктів господарювання, активізації експортно-імпортних операцій, покращення стану регіональної та національної економік, успішної європейської та євроатлантичної інтеграції. Саме ідентифікування й аналізування репрезентативних індикаторів забезпечуватиме одержання комплексного та обґрунтованого інформаційного підґрунтя, що розкриватиме ефективність реалізованих митних ургентних інструментів, їхній вплив на національну економіку загалом і зовнішньоекономічну діяльність вітчизняних бізнес-структур зокрема.

В умовах європейської та євроатлантичної інтеграції оцінювання ефективності функціонування митної системи держави стало предметом досліджень авторитетних міжнародних організацій, вітчизняних спеціалізованих дослідницьких установ, митних органів, а також наукової спільноти. Варто зауважити, що при виокремленні та аналізуванні показників діагностики митної сфери доцільно зосередити увагу на тих індикаторах, які

пов'язані із ключовими нагальними проблемами у роботі митної системи України. Це дасть змогу надалі ідентифікувати показники для оцінювання митних інструментів саме ургентного характеру, що спрямовані на термінове вирішення пріоритетних проблем у митній сфері, усунення або мінімізацію їхнього негативного впливу на різних рівнях та активізацію міжнародних торговельних операцій.

Так, Індекс легкості ведення бізнесу (Doing Business) Світового банку оцінює митну сферу в межах структурного параметру «Міжнародна торгівля». Відповідно до даних зазначеного рейтингу за параметром міжнародної торгівлі у 2020 р. Україна посіла 74 місце у переліку із 190 держав, піднявшись на 4 сходинки порівняно із попереднім 2019 р. Якщо вдасться до структурного аналізу вказаного вище параметру, то слід зазначити, що більше проблем простежується у процесі здійснення імпоротної діяльності на тлі експортних операцій. Так, відповідно до даних рейтингу Doing Business у 2020 р. все ще надто затяжними є процедури, пов'язані із проходженням суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності прикордонного та митного контролю. Адже в Україні час на виконання зазначених процедур становив 32 години, тоді як у європейських та центральноазійських країнах – 20,5 годин, а у державах, котрі належать до ОЕСР, з високим рівнем розвитку – 8,5 годин.

Ще однією нагальною проблемою є високі затрати часу для підприємств на підготовку, отримання та представлення імпоротної документації, що становило в Україні 48 годин. Своєю чергою, у країнах Європи та Центральної Азії суб'єкту зовнішньоекономічної діяльності доведеться в середньому затратити вдвічі менше часу (23,4 години), а у державах ОЕСР з високим рівнем доходу – у 14 разів менше, ніж в Україні (лише 3,4 години). Варто згадати й про фінансові перешкоди для здійснення імпоротної діяльності, що відображають високий рівень грошових витрат для документального забезпечення імпортних операцій. Так, в Україні суб'єкту господарювання доведеться витратити близько 162 дол. США для підготовки, отримання та представлення імпоротної документації, тоді як у європейських та

центральноазійських країнах – майже вдвічі менше (85,9 дол. США), а у країнах групи ОЕСР з високим рівнем доходу – практично в 7 разів менше (лише 23,5 дол. США) (the World Bank, 2020).

Що стосується експорту, то за даними Індексу легкості ведення бізнесу *Doing Business* у 2020 р. критичні проблеми простежувались щодо вартості та часових затрат на документальне забезпечення цього виду зовнішньоекономічних операцій. Так, в Україні показник затрачання часу суб'єктом господарювання на підготовку, отримання та представлення пакету експортних документів становив 66 годин, що в 2,5 рази перевищував аналогічний показник для європейських й центральноазійських держав (25,1 години) та у 28,5 разів був більшим, ніж в країнах ОЕСР з високим рівнем доходу. Крім того, слід вказати й на значну вартість документального забезпечення експортних операцій в Україні (192 дол. США), що вдвічі перевищує цей показник у країнах Європи та Центральної Азії (87,6 годин) і майже в 6 разів є більшим, ніж у державах ОЕСР з високим рівнем доходу (33,4 дол. США) (the World Bank, 2020).

Відповідно до Індексу ефективності логістики (*Logistics Performance Index*) Світового Банку у 2018 р. параметр якості митного оформлення товарів при здійсненні міжнародних торговельних операцій в Україні був оцінений на рівні 2,49 од. (максимальне значення оцінки становить 5,00 од.), що розташувало державу на 89 позиції серед 160 охоплених рейтингом країн світу. Варто зауважити, що Німеччина посіла 1 місце у рейтингу за вказаним параметром, а рівень ефективності роботи митних органів становив 4,09 од. В контексті європейської та євроатлантичної інтеграції репрезентативним є також той факт, що усі держави ЄС розташовані попереду України за досліджуваним параметром у рейтингу *Logistics Performance Index*. Своєю чергою, Україна межує із Перу, Уругваєм, Йорданією, Камеруном, Македонією та Ганою (the World Bank, 2018).

Відповідно до даних Індексу ефективності логістики митне оформлення товарів з фізичним оглядом є більшою мірою розповсюдженим у країнах з

низькими показниками якості роботи митних органів. Саме тому таким державам рекомендовано зменшити рівень суб'єктивності, бюрократії, обтяжливості та непрозорості митних процедур на кордоні. За аналогією із результатами опитування Інституту економічних досліджень та політичних консультацій (Ангел, Бутін, Кузяків та Федець, 2021), а також рейтингування Doing Business (the World Bank, 2020) дані Індексу ефективності логістики вказують на існування більшої кількості проблем у сфері митного оформлення товарів при імпорті на тлі експорту. При цьому, в країнах із низькими показниками якості роботи митних органів простежується затяжна реалізація митних процедур, що збільшує тривалість експортної діяльності і таким чином несприятливо впливає на конкурентоспроможність експортерів на міжнародних ринках (the World Bank, 2018).

Отримані результати рейтингування країн за Індексом ефективності логістики свідчать про те, що ефективність проходження процедур на кордоні залежить не лише від якості митного оформлення, але й роботи інших служб контролю. Саме тому слід забезпечити удосконалення діяльності контролюючих установ на кордоні та розвиток їхньої співпраці з митними органами. Дані розглянутого рейтингу свідчать й про існування проблем у сфері документального забезпечення експортно-імпортних операцій для країн із низькими показниками якості митного оформлення товарів. Розв'язання цієї проблеми вбачається через зменшення кількості необхідної документації при здійсненні експортно-імпортної діяльності, що є однією із ключових у світі тенденцій щодо спрощення торговельних процедур для законослухняного бізнесу (the World Bank, 2018).

Ще одним репрезентативним рейтингом щодо діагностування митної системи країни є Індекс сприяння торгівлі (Enabling Trade Index) Світового Економічного Форуму та Глобального Альянсу. Останнє рейтингування країн за вказаним індексом відбувалось у 2016 р., коли Україна за показником ефективності та прозорості роботи митних і прикордонних органів посіла 95 позицію у числі 136 діагностованих держав світу із значенням 4,1 од.



(максимальне значення показника становить 7 од.). Структурне аналізування показника ефективності та прозорості роботи митних і прикордонних органів дало змогу визначити наступні позиції України за його відповідними субпоказниками:

- рівень митного обслуговування – 110 місце із значенням 0,33 од. за шкалою від 0 до 1;

- ефективність митного оформлення – 104 позиція із значенням 2,3 од. за шкалою від 1 до 5;

- час на документальне забезпечення імпорتنих операцій – 122 сходинок із значенням 168 годин;

- час на митне оформлення товарів при імпорті – 82 місце із значенням 72 години;

- витрати на документальне забезпечення імпорتنих операцій – 105 сходинок із значенням 212 дол. США;

- витрати на митне оформлення товарів при імпорті – 31 позиція із значенням 100 дол. США;

- час на документальне забезпечення експортних операцій – 116 сходинок із значенням 96 годин;

- час на митне оформлення товарів при експорті – 57 місце із значенням 26 годин;

- витрати на документальне забезпечення експортних операцій – 124 сходинок із значенням 292 дол. США;

- витрати на митне оформлення товарів при експорті – 27 позиція із значенням 75 дол. США;

- рівень нелегальних платежів та корупції – 120 місце із значенням 2,6 од. за шкалою від 1 до 7;

- рівень відкритості роботи митних органів – 40 позиція із значенням 0,9 од. за шкалою від 0 до 1 (the World Economic Forum and the Global Alliance for Trade Facilitation, 2016);

– рівень передбачуваності митних процедур при імпорті – 116 сходінка із значенням 3,2 од. за шкалою від 1 до 7.

За даними Індексу сприяння торгівлі ключовими проблемами митного характеру при здійсненні імпорتنих операцій в Україні є: високий рівень корупції в митних органах, існування значних тарифних і нетарифних перешкод, обтяжливі бюрократичні процедури митного оформлення товарів при імпорті, високі внутрішні технічні вимоги та стандарти якості до продукції тощо. Щодо експорту, то пріоритетними проблемами у митній сфері є: високі технічні вимоги та стандарти якості до експортної продукції, обтяжливі митні процедури, високі тарифні бар'єри, складні вимоги до визначення походження товару, що експортується, існування корупції при митному оформленні товарів тощо (the World Economic Forum, 2016).

Наступне дослідження Європейської Бізнес Асоціації спільно із DHL Express в Україні ґрунтується на періодичному визначенні Інтегрального митного індексу, котрий оцінюється за параметрами рівня корупції у митних органах, якості митних послуг та роботи «Єдиного вікна». На жаль, у II півріччі 2020 р. значення вказаного індексу знизилось на 0,29 балів порівняно із попереднім аналогічним періодом та становило 3,08 бали за п'ятибальною шкалою. Інтегральний митний індекс визначається на основі суджень митних експертів Європейської Бізнес Асоціації, котрі репрезентують вітчизняних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЄБА, 2021b).

На думку опитаного кола респондентів, найбільшою мірою погіршилась якість митного обслуговування бізнесу. Так, 43% експертів з митних питань або повною мірою, або радше не задоволені якістю митних послуг, що зумовлено проблемами у роботі митних органів, в тому числі й пов'язаними із низьким рівнем кваліфікації митних працівників. Варто наголосити, що істотно знизилась (на 16%) частка задоволених якістю митних послуг респондентів порівняно із попереднім періодом та становить 38 %. Щодо корумпованості митних органів, то більше половини опитаних митних експертів (близько 57 %) вважає, що вона залишилась на аналогічному рівні із

попереднім періодом. Своєю чергою, переважаюча частка респондентів (55%) позитивно оцінила функціонування механізму «Єдиного вікна» на митниці і лише 18% опитаних експертів залишились незадоволеними. Однак, навіть така оцінка знизилась порівняно із минулим періодом, адже позитивних думок щодо якості роботи «Єдиного вікна» було на 12% більше у I півріччі 2020 р., тоді як незадоволених ефективністю функціонування такого механізму було на 11% менше (ЄБА, 2021b).

Згідно із результатами опитування митних експертів Європейської Бізнес Асоціації критичні проблеми у роботі митних органів відображають здебільшого часові та документальні проблеми митного оформлення товарів зовнішньоекономічної діяльності. Мова йде про затягування реалізації митних процедур зі сторони митних органів, тривалі очікування результатів митного оформлення продукції та експертних висновків зі спеціалізованих митних лабораторій, необґрунтовані вимоги надання великої кількості додаткових документів, завищення митної вартості товарів тощо (ЄБА, 2021b).

Державна митна служба України (2021a) також проводить щомісячне оцінювання ефективності реалізації різноманітних процедур територіальними митницями за такими показниками, як:

- ефективність контролю за правильністю класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності;
- ефективність контролю за визначенням митної вартості товарів;
- ефективність контролю за реалізацією заходів тарифного регулювання при митному оформленні продукції;
- рівень виконання індикаторів надходжень митних платежів;
- частка митних декларацій, за якими було ідентифіковано розбіжності в результаті реалізації встановлених АСУР митних формальностей;
- ефективність виконання митного огляду вантажів внаслідок використання СУР за ініціативою посадової особи митних органів;
- ефективність контролю за роботою митних брокерів під час митного оформлення товарів з використанням митних декларацій;

- тривалість здійснення митного контролю транспортних засобів на смугах руху «червоний коридор» у зонах митного контролю автомобільних пунктів пропуску;
- частка розв'язаних на користь митних органів судових справ щодо оскарження їхніх рішень, дій чи бездіяльності посадових осіб митниці;
- частка вирішених на користь держави справ про порушення митних правил у загальній кількості спрямованих до судових органів справ;
- ефективність роботи митних органів щодо захисту прав інтелектуальної власності;
- ефективність здійснення документальних перевірок дотримання положень митного законодавства щодо наповнення Державного бюджету України;
- кількість ідентифікованих невідповідностей у товаросупровідних документах з даними, які були одержані за результатами аналізування рентгенівських зображень.

Варто зазначити, що представлені вище показники розраховуються за кожною територіальною митницею у щомісячному розрізі. Окрім найменувань індикаторів, у документі Державної митної служби наведено також формули для їхнього обчислення, конкретні розраховані значення та нормативні критерії. При цьому, слід зауважити, що більшість формул представлені у буквенному виразі без пояснень, що не дає змоги зрозуміти їхню сутність, особливості розрахунку, здійснити їхнє цільове аналізування тощо.

За виконаними Державною митною службою України (2021а) обчисленнями можна ідентифікувати наступні критичні проблеми у роботі митних органів України. Так, за даними грудня 2020 р. лише одна територіальна митниця (Чорноморська митниця Держмитслужби) високоефективно здійснювала контроль за достовірністю класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності, тоді як жодна з митниць на високому рівні не контролювала безпомилковості розрахунку митної вартості продукції.

Лише дві територіальні митниці (Азовська та Східна митниці) забезпечили високі частки митних декларацій, за якими було ідентифіковано розбіжності в результаті реалізації встановлених АСУР митних формальностей. Також не простежувалось високоефективної роботи жодної із митниць щодо контролю за діяльністю митних брокерів під час митного оформлення товарів з використанням митних декларацій. Лише одна територіальна митниця (Подільська митниця) забезпечила високу частку розв'язаних на користь митних органів судових справ щодо оскарження їхніх рішень, дій чи бездіяльності посадових осіб митниці. Щодо показника ефективності роботи митних органів у сфері захисту прав інтелектуальної власності, то, на жаль, практично жодна із митниць не досягнула його значення навіть на задовільному рівні, за винятком Одеської митниці. Слід наголосити, що використовуваний Державною митною службою України (2021а) перелік індикаторів не дає змоги оцінити рівень успішності розв'язання усіх нагальних проблем митної системи держави, які були ідентифіковані та охарактеризовані вище.

І.Ю. Тимрієнко, О.А. Стецюк та В.А. Сомик (2019, с.381-387) виокремили показники ефективності митної діяльності за ключовими функціями митних органів, що виконуються. Так, на думку авторів, фінансову результативність роботи митниці доцільно діагностувати за такими індикаторами, як:

- питома вага митних платежів у Державному бюджеті України;
- рівень виконання планових показників на основі фактичних платежів;
- рівень потенційних втрат від недоотримання митних платежів;
- коефіцієнт співвідношення митних платежів до витрат на утримання та забезпечення потреб діяльності митних органів за певний період часу.

Сумарний результат митного контролю визначається за допомогою розрахунку наступних показників (Тимрієнко, Стецюк та Сомик, 2019):

- кількість митних оформлень за звітний період;

– кількість осіб, вантажів і транспорту, що підлягали митному оформленню.

Своєю чергою, сукупний результат реалізації правоохоронної функції митних органів оцінюється на засадах обчислення таких показників, як (Тимрієнко, Стецюк та Сомик, 2019):

- кількість встановлених порушень митних правил;
- кількість відкритих справ;
- кількість виграних справ;
- інтенсивність правоохоронної діяльності.

Сумарний результат регулювання інформаційно-аналітичної діяльності діагностується шляхом визначення (Тимрієнко, Стецюк та Сомик, 2019):

- рівня оперативності надання інформації;
- обсягу інформаційної моделі зовнішньоекономічної діяльності;
- оперативності внесення змін до моделі зовнішньоекономічної діяльності.

Сукупний результат від реалізації митного регулювання встановлюється за допомогою таких індикаторів, як (Тимрієнко, Стецюк та Сомик, 2019):

- збільшення митної вартості товарів за рахунок здійснення контрольних процедур;
- обсяги додаткових митних надходжень до Державного бюджету України внаслідок коригування митної вартості товарів;
- кількість ухвалених рішень про коригування митної вартості товарів;
- кількість прийнятих рішень щодо зміни коду товарів;
- обсяги додаткових митних платежів за результатами зміни коду товарів;
- сумарний економічний ефект від митного контролю за правильністю ідентифікування країни походження товарів;
- обсяги додаткових митних надходжень внаслідок помилок при визначенні країни походження товарів.

Слід зазначити, що представлені вище переліки показників для оцінювання ефективності реалізації ключових функцій митних органів є суперечливими, не повною мірою обґрунтованими та вичерпними. До прикладу, у контексті визначення сумарного результату від митного контролю доволі нерепрезентативними є індикатори кількості митних оформлень за звітний період, а також кількості осіб, вантажів і транспорту, що підлягали митному оформленню. Адже розрахунок таких показників не дає змоги розкрити змістову сутність функції митного контролю, що пов'язана із забезпеченням дотримання положень митного законодавства. У контексті діагностування сумарного результату регулювання інформаційно-аналітичної діяльності незрозумілою є сутність показників обсягу інформаційної моделі зовнішньоекономічної діяльності та оперативності внесення змін до неї. З огляду на існуючі проблеми у роботі митних органів на сучасному етапі, які пов'язані із суб'єктивним підходом до перевірки коду товарів зовнішньоекономічної діяльності та їхньої митної вартості, запропонований авторами перелік індикаторів для діагностування сукупного результату від реалізації митного регулювання є доволі суперечливим та неоднозначним.

У праці (Серебрянський та ін., 2015) визначено перелік ключових показників ефективності (КРІ) для підрозділів митних органів, до яких зокрема віднесено такі, як:

- гранична кількість документів для пропуску товарів через кордон при експорті;
- граничний час на проходження митних процедур при поміщенні товарів у митні режими експорту або імпорту, які не були визначені як ризикові вантажі;
- гранична кількість документів для пропуску товарів через кордон при імпорті;
- економічна ефективність роботи митних органів;
- обсяг приросту митно-податкових платежів з урахуванням монетарних факторів;

- ефективність функціонування митних підрозділів з використанням АСАУР;
- рівень розбіжності між показниками результативності роботи митних органів України та ключових торговельних партнерів;
- ефективність позовної роботи юридичних відділів митних органів;
- ефективність роботи підрозділів митних органів по боротьбі з корупцією;
- рівень активності надсилання запитів до міжнародних організацій та іноземних митних органів на обмін інформацією згідно із відповідними угодами;
- рівень активності використання механізмів обміну інформацією з митними органами інших країн;
- рівень якості задоволення митними органами іноземних країн запитів на отримання митної інформації;
- рівень інтегрованості баз даних митних органів у єдину інформаційну систему податкових органів влади держави;
- рівень функціонального навантаження територіальних митних органів за рахунок виконання процедур митного оформлення;
- рівень функціонального навантаження одного працівника митних органів за рахунок реалізації процедур митного оформлення;
- рівень електронного митного декларування суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності;
- рівень оперативності реєстрування та електронного оформлення митних декларацій;
- час на проведення митних процедур для випуску товарів за місцем їх декларування при митному оформленні;
- рівень задоволеності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності роботою митних органів;



- рівень фіскального навантаження на одиницю товару, що імпортується;
- рівень додаткових надходжень митних платежів із залученням спеціалізованих митних підрозділів;
- фіскальна ефективність митного огляду товарів зовнішньоекономічної діяльності;
- рівень повернення митних платежів з Державного бюджету суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності.

Варто зауважити, що наведений вище перелік показників є доволі вичерпним, оскільки дає змогу оцінити ефективність здійснення ключових функцій митних органів. Крім того, у праці (Серебрянський та ін., 2015) чітко обґрунтовано сутність усіх запропонованих індикаторів, методологію їхнього розрахунку, нормативно-критеріальну базу тощо. Однак, слід зазначити, що окремі з наведених показників втратили актуальність з огляду на вихід митних органів зі структури Державної фіскальної служби України. Крім того, запропоновані авторами індикатори є більшою мірою узагальненими, не дають змоги оцінити ефективність реалізації конкретних митних процедур, а також не враховують усієї сукупності сучасних нагальних проблем у роботі митних органів, вирішення яких забезпечуватиме якісне удосконалення митної системи держави.

Таким чином, з огляду на усе викладене вище виникає потреба в ідентифікуванні оптимальної сукупності найбільш репрезентативних показників для оцінювання митних ургентних інструментів у контексті вирішення нагальних проблем при митному оформленні продукції суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, підвищення сприятливості митного обслуговування й активізації експортно-імпортних операцій в умовах європейської та євроатлантичної інтеграції.

В Академічному тлумачному словнику української мови (2021) зазначено, що показники відображають наочні дані про результати певної роботи чи процесу; дані щодо певних досягнень; дані, які визначають кількість

чого-небудь. Як стверджує О.Г. Мельник (2010), показники є кількісними вимірниками стану, властивостей, тенденцій розвитку певного об'єкта, суб'єкта, явища, процесу або їхніх складових. При цьому, за переконанням науковця, показники мають властивість трансформуватись в індикатори на засадах відбору ключових з усієї сукупності показників та відстеження, аналізування і прогнозування на їх основі тенденцій розвитку діагностованого об'єкта.

Таким чином, під показниками оцінювання митних ургентних інструментів слід розуміти вимірники ефективності формування та використання митних ургентних інструментів на різних рівнях у контексті термінового вирішення нагальних проблем митного характеру, усунення або мінімізації їхнього негативного впливу, насамперед, на експортно-імпортні операції підприємств, підвищення сприятливості митного обслуговування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та активізації міжнародної торгівлі.

Доволі часто автори (Мельник, 2010; Нагірна, 2016) наголошують на важливості виокремлення та застосування принципів добору показників для діагностування певного об'єкта. Важко не погодитись із твердженням науковців, адже таким чином можна забезпечити ефективне оцінювання на засадах дотримання базових правил щодо формування індикаторної бази шляхом врахування специфіки діагностованого об'єкта. На підставі вивчення спеціалізованих матеріалів за проблемою (Мельник, 2010; Нагірна, 2016) виокремлено ключові принципи добору та змістового наповнення показників для оцінювання митних ургентних інструментів:

1. Принцип цільовості. Ґрунтується на доборі показників відповідно до визначених цілей реформування й удосконалення митної системи держави з метою відстеження їхньої досяжності.

2. Принцип тактичності. Передбачає відбір таких показників, які забезпечуватимуть оцінювання рівня вирішення найбільш невідкладних і термінових проблем у митній сфері.

3. Принцип антикризовості. Полягає у тому, що діагностичні показники повинні відображати дієвість впливу митних ургентних інструментів на усунення кризових явищ в експортно-імпортній діяльності підприємств, пов'язаних із митними проблемами.

4. Принцип активізації. Ґрунтується на доборі таких показників, які даватимуть змогу провести діагностування результативності впливу митних ургентних інструментів на підвищення сприятливості митного обслуговування бізнесу і таким чином забезпечення активізування експортно-імпортних операцій.

5. Принцип взаємозв'язку з інтересами стейкхолдерів. Передбачає розроблення індикаторної бази на засадах врахування пріоритетів усіх ключових зацікавлених суб'єктів у формуванні та використанні митних ургентних інструментів з метою діагностування рівня задоволення їхніх інтересів.

6. Принцип полірівневості. Оскільки митна система держави чинить вплив на стан національної економіки на різних рівнях, то обрані показники повинні забезпечувати оцінювання мега-, макро-, мезо- та мікрорівневої дії митних ургентних інструментів.

7. Принцип взаємопогодженості. Оскільки митні ургентні інструменти на різних рівнях є взаємозалежними, то індикатори для їхнього оцінювання повинні бути взаємопогодженими, перебувати у взаємозв'язку, не суперечити ключовому призначенню імплементації таких інструментів.

8. Принцип взаємозв'язку із європейською та євроатлантичною інтеграцією. Добір показників повинен відбуватись таким чином, щоб вони давали змогу провести оцінювання впливу митних ургентних інструментів на процеси європейської та євроатлантичної інтеграції України.

9. Принцип гармонізованості. Обрані показники мають відображати вплив митних ургентних інструментів на рівень гармонізованості митних процедур із європейськими нормами та стандартами.

10. Принцип конкретності. Полягає у тому, що обрані показники повинні давати змогу провести діагностування ефективності реалізації конкретних митних процедур, які закладені у відповідних митних ургентних інструментах.

11. Принцип адаптивності. В умовах періодичних пертурбацій у пріоритетах реформування митної системи держави слід забезпечити актуалізованість показників відповідно до змін у сутності та характері митних ургентних інструментів.

12. Принцип оптимальності. Індикаторна база повинна відображати оптимальну кількість найбільш репрезентативних показників, що дасть змогу якнайкраще оцінити вплив митних ургентних інструментів, уникаючи зайвих, непоказових чи дублюючих індикаторів.

13. Принцип доступності. Для оцінювання митних ургентних інструментів слід обирати такі показники, розрахунок яких ґрунтується на доступній відкритій інформаційній базі.

14. Принцип результативності. Обрані показники повинні забезпечувати оцінювання результатів від використання митних ургентних інструментів на різних рівнях, що відобразатимуть вирішення існуючих проблем у митній сфері, підвищення сприятливості митного обслуговування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та забезпечення прогресивного розвитку митної системи держави.

15. Принцип інформаційної різноманітності. Діагностування обраних показників повинно забезпечувати одержання комплексної різносторонньої інформаційної бази, що відобразатиме ефективність вирішення усіх пріоритетних й невідкладних проблем митного характеру та розвиток митної системи держави за усіма ключовими сферами.

За логікою систематизації у підрозділі 5.1 митних ургентних інструментів, а також з огляду на визначений вище принцип полірівневості доцільним є аналогічне виокремлення та поділ показників для оцінювання таких інструментів за рівнями (мега-, макро-, мезо- та мікрорівнем). Відтак, на

підставі одержаних результатів аналізування спеціалізованих матеріалів за проблемою (Ангел, Бутін, Кузяків та Федець, 2021; Бережнюк ред., 2015; Будз, 2020; Державна митна служба України, 2021а; Жигало, 2020; Комарницька, 2019b; Міністерство фінансів України, 2016; Серебрянський та ін., 2015; Тимрієнко, Стецюк та Сомик, 2019), врахування існуючих термінових проблем у роботі митних органів, а також низки вищевикладених принципів ідентифіковано й обґрунтовано індикаторно-критеріальну базу для оцінювання ключових митних ургентних інструментів на кожному рівні.

У табл. 5.1 систематизовано ключові показники діагностування митних ургентних інструментів на мегарівні, а також представлено критерії їхньої оптимальності.

Таблиця 5.1

Мегарівневі показники та критерії оцінювання митних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції

Показники оцінювання митних ургентних інструментів	Формули для обчислення показників	Критерії оптимальності показників
1	2	3
Рівень міжнародної митної репрезентації ( $G_r$ ), частк. од.	$G_r = \frac{A_c}{C_t},$ де $A_c$ – кількість митних аташе (митних представників) у дипломатичних представництвах пріоритетних торговельних партнерів-держав України (в тому числі, держав-сусідів), од.; $C_t$ – кількість пріоритетних торговельних партнерів-держав України (в тому числі, держав-сусідів), од.	Збільшення, прямування до 1
Рівень виконання митних зобов'язань за міжнародною угодою ( $G_o$ ), частк. од.	$G_o = \frac{O_r}{O_t},$ де $O_r$ – кількість виконаних повною мірою митних зобов'язань за однією міжнародною угодою, од.; $O_t$ – загальна кількість митних зобов'язань за однією міжнародною угодою, од.	Збільшення, прямування до 1

Продовження табл. 5.1

1	2	3
Інтегральний рівень виконання митних зобов'язань за міжнародними угодами ( $G_{oi}$ ), частк. од.	$G_{oi} = \frac{O_{ri}}{O_{ti}},$ де $O_{ri}$ – кількість виконаних повною мірою митних зобов'язань за усіма міжнародними угодами, од.; де $O_{ti}$ – загальна кількість митних зобов'язань за усіма міжнародними угодами, од.	Збільшення, прямування до 1
Рівень налагодженості інформаційної взаємодії із митними органами країн ЄС ( $G_{iEU}$ ), частк. од.	$G_{iEU} = \frac{C_{pEU}}{C_{tEU}},$ де $C_{pEU}$ – кількість країн ЄС, з митними органами котрих налагоджений обмін митною інформацією, од.; $C_{tEU}$ – загальна кількість країн ЄС, од.	Збільшення, прямування до 1
Рівень виконання проекту міжнародної технічної допомоги у митній сфері ( $G_p$ ), частк. од.	$G_p = \frac{R_r}{R_t},$ де $R_r$ – кількість повною мірою виконаних завдань за одним проектом міжнародної технічної допомоги у митній сфері, од.; $R_t$ – кількість запланованих завдань за одним проектом міжнародної технічної допомоги у митній сфері, од.	1
Інтегральний рівень виконання проектів міжнародної технічної допомоги у митній сфері ( $G_{pi}$ ), частк. од.	$G_{pi} = \frac{R_{ri}}{R_{ti}},$ де $R_{ri}$ – кількість повною мірою виконаних завдань за усіма проектами міжнародної технічної допомоги у митній сфері, од.; $R_{ti}$ – кількість запланованих завдань за усіма проектами міжнародної технічної допомоги у митній сфері, од.	1
Частковий рівень ефективності функціонування підрозділу митних органів з питань міжнародного співробітництва ( $G_d$ ), %	$G_d = \frac{KPI_{fi}}{KPI_{pi}} \times 100\%,$ де $KPI_{fi}$ – фактичне значення і-того ключового показника ефективності роботи підрозділу митних органів з питань міжнародного співробітництва, од. вим.; $KPI_{pi}$ – заплановане значення і-того ключового показника ефективності роботи підрозділу митних органів з питань міжнародного співробітництва, од. вим.	$\geq 100\%$
Інтегральний рівень ефективності функціонування підрозділу митних органів з питань міжнародного співробітництва* ( $G_{id}$ ), %	$G_{id} = \frac{\sum_{i=1}^n KPI_{fi}}{\sum_{i=1}^n KPI_{pi}} \times 100\%,$ де $n$ – кількість ключових показників ефективності функціонування підрозділу митних органів з питань міжнародного співробітництва.	$\geq 100\%$

## Продовження табл. 5.1

1	2	3
Рівень міжнародної митної мобільності ( $G_m$ ), частк. од.	$G_m = \frac{S_i}{S_t},$ де $S_i$ – кількість працівників митних органів, котрі пройшли міжнародні стажування, семінари, тренінги тощо, од.; $S_t$ – загальна кількість працівників митних органів, од.	Збільшення, прямування до 1
Частка пунктів пропуску спільного контролю ( $G_{jc}$ ), частк. од.	$G_{jc} = \frac{C_j}{C_{ct}},$ де $C_j$ – кількість пунктів пропуску спільного контролю на визначеній ділянці кордону, од.; $C_{ct}$ – загальна кількість пунктів пропуску на визначеній ділянці кордону, од.	Збільшення

\* Цей індикатор розраховується за умови співвимірності ключових показників ефективності функціонування підрозділу митних органів з питань міжнародного співробітництва

Примітка: сформовано автором

Табл. 5.2 відображає індикаторно-критеріальну базу діагностування митних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами на макрорівні.

Таблиця 5.2

Макрорівневі показники та критерії оцінювання митних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції

Показники оцінювання митних ургентних інструментів	Формули для обчислення показників	Критерії оптимальності показників
1	2	3
Рівень гармонізованості митних процедур із нормами ЄС ( $N_{gEU}$ ), частк. од.	$N_{gEU} = \frac{P_g}{P_t},$ де $P_g$ – кількість гармонізованих митних процедур із нормами ЄС, од.; $P_t$ – загальна кількість митних процедур, що підлягає гармонізації із нормами ЄС, од.	Збільшення, прямування до 1
Рівень фінансового забезпечення митних органів ( $N_f$ ), частк. од.	$N_f = \frac{F_f}{C_b},$ де $F_f$ – обсяг отриманого фінансування з Державного бюджету України для забезпечення потреб митних органів, тис. грн.; $C_b$ – сума митних надходжень до Державного бюджету України, тис. грн.	Збільшення

## Продовження табл. 5.2

1	2	3
Кількість виданих сертифікатів АЕО суб'єктам ЗЕД, ( $N_{AEO}$ ), од.	-	Збільшення
Рівень розвитку інституту АЕО ( $N_{dAEO}$ ), частк. од.	$N_{dAEO} = \frac{SA_{AEO}}{SM_{AEO}},$ де $SA_{AEO}$ – кількість доступних спрощень для суб'єктів ЗЕД, котрі отримали сертифікат АЕО, од.; $SM_{AEO}$ – максимально можлива кількість спрощень для суб'єктів ЗЕД, передбачених статусом АЕО, од.	1
Рівень плинності управлінського персоналу митних органів ( $N_{mpf}$ ), частк. од.	$N_{mpf} = \frac{MP_l}{MP_a},$ де $MP_l$ – кількість звільнених представників управлінського персоналу митних органів, ос.; $MP_a$ – середня кількість представників управлінського персоналу митних органів, ос.	Зменшення
Рівень ротації персоналу митних органів ( $N_{pr}$ ), частк. од.	$N_{pr} = \frac{CP_r}{CP_a},$ де $CP_r$ – кількість працівників митних органів, котрі були переміщені між посадами, ос.; $CP_a$ – середня кількість працівників митних органів, ос.	Збільшення
Рівень зростання заробітної плати персоналу митних органів ( $N_{sd}$ ), частк. од.	$N_{sd} = \frac{S_b}{S_p},$ де $S_b$ – середньомісячна заробітна плата визначеної категорії персоналу митних органів у базовому періоді, грн.; $S_p$ – середньомісячна заробітна плата визначеної категорії персоналу митних органів у попередньому періоді, грн.	Збільшення
Частка витрат на соціальне забезпечення потреб персоналу митних органів ( $N_{sn}$ ), частк. од.	$N_{sn} = \frac{C_{sn}}{C_t},$ де $C_{sn}$ – витрати на соціальне забезпечення потреб персоналу митних органів, тис. грн.; $C_t$ – сукупні витрати митних органів, тис. грн.	Збільшення
Рівень задоволення персоналу митних органів матеріальним забезпеченням ( $N_{spt}$ ), частк. од.	$N_{spt} = \frac{C_{spt}}{C_{pt}},$ де $C_{spt}$ – кількість опитаних працівників митних органів, котрі повною мірою задоволені матеріальним забезпеченням, ос.; $C_{pt}$ – загальна кількість опитаних працівників митних органів щодо рівня матеріального забезпечення, ос.	Збільшення, прямування до 1



Продовження табл. 5.2

1	2	3
Рівень задоволення персоналу митних органів соціальним забезпеченням ( $N_{sps}$ ), частк. од.	$N_{sps} = \frac{C_{sps}}{C_{ps}},$ де $C_{sps}$ – кількість опитаних працівників митних органів, котрі повною мірою задоволені соціальним забезпеченням, ос.; $C_{ps}$ – загальна кількість опитаних працівників митних органів щодо рівня соціального забезпечення, ос.	Збільшення, прямування до 1
Кількість створених центрів митної відповідальності, ( $N_{cc}$ ), од.	Центри митної відповідальності – це групи працівників митних органів, окремі структурні підрозділи митних органів або окремі посадові особи митних органів, котрі об'єднані виконанням певного виду діяльності і несуть чітко окреслену відповідальність за цільове використання наданих їм ресурсів у розпорядження, ефективне виконання отриманих завдань в межах певного виду діяльності, досягнення планових показників тощо	Збільшення

Примітка: сформовано автором

У табл. 5.3 наведено ключові показники діагностування митних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами на мезорівні та критерії їхньої оптимальності.

Таблиця 5.3

Мезорівневі показники та критерії оцінювання митних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції

Показники оцінювання митних ургентних інструментів	Формули для обчислення показників	Критерії оптимальності показників
1	2	3
Рівень застосування митного пост-аудиту ( $N_{pa}$ ), частк. од.	$N_{pa} = \frac{DI_p}{DI_t},$ де $DI_p$ – кількість здійснених документальних перевірок митними органами після митного оформлення товарів, од.; $DI_t$ – загальна кількість здійснених документальних перевірок митними органами щодо митного оформлення товарів, од.	Збільшення

Продовження табл. 5.3

1	2	3
Рівень автоматизованості митних процедур ( $N_{aco}$ ), частк. од.	$N_{aco} = \frac{CO_a}{CO_t},$ <p>де <math>CO_a</math> – кількість реалізованих митних процедур в автоматизованому форматі, од.;  <math>CO_t</math> – загальна кількість реалізованих митних процедур, од.</p>	Збільшення
Рівень використання NCTS на національному рівні ( $N_{cNCTS}$ ), частк. од.	$N_{cNCTS} = \frac{CD_{NCTS}}{CD_{TR}},$ <p>де <math>CD_{NCTS}</math> – кількість митних декларацій, оформлених у митному режимі спільного транзиту із національним використанням NCTS, од.;  <math>CD_{TR}</math> – загальна кількість оформлених митних декларацій у митному режимі транзиту, од.</p>	Збільшення
Рівень використання NCTS на міжнародному рівні ( $N_{iNCTS}$ ), частк. од.	$N_{iNCTS} = \frac{CD_{iNCTS}}{CD_{TR}},$ <p>де <math>CD_{iNCTS}</math> – кількість митних декларацій, оформлених у митному режимі спільного транзиту із міжнародним використанням NCTS, од.</p>	Збільшення
Рівень безпомилковості митного контролю за достовірністю митної вартості товарів ( $N_{cv}$ ), частк. од.	$N_{cv} = \frac{CC_{ncv}}{CC_{tcv}},$ <p>де <math>CC_{ncv}</math> – кількість проведених митних перевірок, за якими встановлено необґрунтоване завищення митної вартості товарів митними органами, од.;  <math>CC_{tcv}</math> – загальна кількість проведених митними органами перевірок митної вартості товарів, од.</p>	Прямуювання до 0
Рівень безпомилковості митного контролю за достовірністю коду товару згідно УКТЗЕД ( $N_{pc}$ ), частк. од.	$N_{pc} = \frac{CC_{npc}}{CC_{tpc}},$ <p>де <math>CC_{npc}</math> – кількість проведених митних перевірок, за якими митними органами встановлено необґрунтовану зміну коду товару згідно УКТЗЕД, од.;  <math>CC_{tpc}</math> – загальна кількість проведених митними органами перевірок коду товару згідно УКТЗЕД, од.</p>	Прямуювання до 0
Рівень використання АСАУР ( $N_{ASAYR}$ ), частк. од.	$N_{ASAYR} = \frac{CC_{cp}}{CC_{ASAYR}},$ <p>де <math>CC_{cp}</math> – кількість митних перевірок одного типу, які були здійснені за ініціативою працівників митних органів, од.;  <math>CC_{ASAYR}</math> – кількість митних перевірок одного типу, котрі були реалізовані за результатами роботи АСАУР, од.</p>	Зменшення

Продовження табл. 5.3

1	2	3
Рівень достатності пунктів пропуску на кордоні ( $R_{cp}$ ), км./од.	$R_{cp} = \frac{L_b}{CP_t},$ де $L_b$ – довжина аналізованої ділянки кордону, км.; $CP_t$ – кількість пунктів пропуску, розташованих на аналізованій ділянці кордону, од.	$\leq 20-25$ км./од.
Рівень дефіциту технічних засобів митного контролю ( $R_{dti}$ ), частк. од.	$R_{dti} = \frac{VC_{dti}}{VC_t},$ де $VC_{dti}$ – кількість вантажів, що підлягала митному контролю без застосування технічних засобів в умовах їхньої відсутності, од.; $VC_t$ – загальна кількість вантажів, що підлягала митному контролю та потребувала застосування технічних засобів, од.	Зменшення, прямування до нуля
Рівень технічного забезпечення пунктів пропуску ( $R_{tcp}$ ), частк. од.	$R_{tcp} = \frac{TI_f}{TI_n},$ де $TI_f$ – фактична кількість техніки у пункті пропуску для забезпечення потреб митного оформлення та митного контролю, од.; $TI_n$ – нормативна кількість техніки у пункті пропуску для забезпечення потреб митного оформлення та митного контролю, од.	1
Рівень якості митної інфраструктури ( $R_{qci}$ ), %	Показник визначається експертним методом за шкалою від 0 до 100 % шляхом оцінювання якості митної інфраструктури	Прямування до 100%
Рівень якості сервісного забезпечення пунктів пропуску ( $R_{qsi}$ ), %	Показник визначається експертним методом за шкалою від 0 до 100 % шляхом оцінювання якості сервісного забезпечення пунктів пропуску	Прямування до 100%
Рівень діджиталізації забезпечувальних операцій у пунктах пропуску ( $R_{dco}$ ), частк. од.	$R_{dco} = \frac{CO_{dcp}}{CO_{tcp}},$ де $CO_{dcp}$ – кількість забезпечувальних операцій, які реалізуються в автоматизованому режимі у пунктах пропуску (окрім процедур митного оформлення та митного контролю), од.; $CO_{tcp}$ – загальна кількість забезпечувальних операцій, які реалізуються у пунктах пропуску (окрім процедур митного оформлення та митного контролю), од.	Збільшення

Примітка: сформовано автором

Табл. 5.4 репрезентує індикаторно-критеріальну базу діагностування митних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами на мікрорівні.

Таблиця 5.4

Мікрорівневі показники та критерії оцінювання митних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції

Показники оцінювання митних ургентних інструментів	Формули для обчислення показників	Критерії оптимальності показників
1	2	3
Рівень повноти змістового наповнення офіційного сайту митних органів ( $E_{qis}$ ), частк. од.	$E_{qis} = \frac{VI_f}{VI_t},$ <p>де <math>VI_f</math> – кількість закладок офіційного сайту митних органів, котрі розкривають інформацію про особливості реалізації митних процедур для суб'єктів ЗЕД, од.;</p> <p><math>VI_t</math> – максимально можлива кількість митних процедур для суб'єктів ЗЕД, од.</p>	1
Рівень актуальності змістового наповнення офіційного сайту митних органів ( $E_{ais}$ ), частк. од.	$E_{ais} = \frac{CI_f}{CI_t},$ <p>де <math>CI_f</math> – кількість своєчасно внесених змін до закладок офіційного сайту митних органів, які розкривають інформацію про особливості реалізації митних процедур для суб'єктів ЗЕД відповідно до змін у положеннях митного законодавства, од.;</p> <p><math>CI_t</math> – кількість змін у положеннях митного законодавства щодо особливостей реалізації митних процедур для суб'єктів ЗЕД, од.</p>	1
Рівень періодичності інформування митними органами суб'єктів ЗЕД ( $E_{die}$ ), частк. од.	$E_{die} = \frac{CIE_f}{CI_t},$ <p>де <math>CIE_f</math> – кількість своєчасно надісланих на електронні скриньки суб'єктів ЗЕД повідомлень про зміни у положеннях митного законодавства щодо особливостей реалізації митних процедур, од.</p>	1
Рівень якості інформаційно-консультаційної взаємодії митних органів із суб'єктами ЗЕД ( $E_{aqe}$ ), частк. од.	$E_{aqe} = \frac{AQ_f}{AQ_t},$ <p>де <math>AQ_f</math> – кількість наданих митними органами вичерпних відповідей на отримані запитання від суб'єктів ЗЕД, од.</p> <p><math>AQ_t</math> – кількість отриманих митними органами запитань від суб'єктів ЗЕД, од.</p>	1

Продовження табл. 5.4

1	2	3
Середній час на митне оформлення експортної/ імпоротної продукції, ( $E_{Texp/imp}$ ), год.	-	Зменшення, $\leq$ нормативного значення
Середні витрати на митне оформлення експортної/ імпоротної продукції, ( $E_{Sexp/imp}$ ), грн.	-	Зменшення, $\leq$ нормативного значення
Рівень партисипативності реформування митних органів ( $E_{pr}$ ), частк. од.	$E_{pr} = \frac{PS_f}{PS_t},$ де $PS_f$ – кількість врахованих митними органами та іншими органами влади пропозицій суб'єктів ЗЕД та інших стейкхолдерів в процесі реформування митної системи держави, од.; $PS_t$ – кількість отриманих митними органами та іншими органами влади пропозицій від суб'єктів ЗЕД та інших стейкхолдерів щодо реформування митної системи держави, од.	Збільшення

Примітка: сформовано автором

Слід наголосити, що запропоновані у табл. 5.1-5.4 показники розроблені максимально наближено до сформованої у підрозділі 5.1 сукупності митних ургентних інструментів і таким чином дають змогу оцінити ефективність їхнього впровадження та використання на практиці. Водночас, варто зауважити, що інтегральну оцінку таких інструментів важко забезпечити з огляду на необхідність їхнього одночасного запровадження у діяльності митних органів. При цьому, як свідчить вітчизняна митна практика, здебільшого заходи щодо реформування митної системи держави здійснюються несистематично та з певними часовими лагами. Саме тому рекомендовано проводити аналізування ефективності впровадження і використання кожного окремого митного ургентного інструменту на основі зіставлення значення відповідного показника із його критерієм оптимальності. Крім того, дослідження показників доцільно здійснювати на перманентній основі, що відобразить рівень результативності впровадження та

імплементатії митних ургентних інструментів у динаміці і таким чином обґрунтовуватиме їхній вплив на експортно-імпортні операції підприємств, зменшення кризових явищ, підвищення ефективності функціонування тощо.

### 5.3. Метод вибору територіального митного органу для митного оформлення продукції підприємств в умовах антикризового управління

На сучасному етапі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності дедалі частіше зазначають про існування широкого спектру проблем у митному оформленні продукції, що зумовлює виникнення різноманітних криз при здійсненні міжнародних торговельних операцій. При цьому, як свідчать результати спеціалізованих опитувань вітчизняних експортерів та імпортерів (Ангел, Бутін, Кузяків та Федець, 2021), за різними територіальними митними органами простежується доволі нерівномірна ситуація щодо ефективності їхньої роботи. Йдеться про те, що, до прикладу, окрема територіальна митниця може лідирувати за оперативністю митного оформлення продукції, тоді як, разом з тим відображати проблеми у сфері митного контролю за достовірністю класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності. Як свідчать результати вивчення спеціалізованих матеріалів та авторських досліджень, використання лише одного діагностичного критерію є недостатньо обґрунтованим у контексті визначення оптимальності митного оформлення експортної та імпортної продукції. Адже виникає загроза отримання неповної інформаційної картини, що зумовлюватиме формування хибних висновків щодо стану діагностованого об'єкта.

З огляду на існуючу нерівномірність в ефективності функціонування територіальних митних органів та широкий спектр проблем, котрі були ідентифіковані й ретельно обґрунтовані у підрозділах 5.1 та 5.2, постає необхідність у розробленні методу вибору територіального митного органу

для забезпечення оптимального митного оформлення товарів суб'єктів експортно-імпортової діяльності в умовах антикризового управління. Мова йде про те, що на підставі використання такого методу бізнес-структури зможуть оперативно здійснити оцінювання декількох територіальних митних органів для визначення конкретної митниці у контексті забезпечення найбільш сприятливого митного оформлення експортної та імпортової продукції за різними параметрами. Саме так суб'єкти господарювання зможуть убезпечити себе від виникнення можливих криз у зовнішньоекономічній діяльності фінансового, часового, репутаційного та іншого характеру, зумовлених різноманітними проблемами при митному оформленні товарів.

Беручи до уваги усе викладене вище, ключовими завданнями для розроблення методу вибору територіального митного органу з метою забезпечення оптимального митного оформлення експортно-імпортової продукції підприємств в умовах антикризового управління є:

- визначення найбільш пріоритетних й репрезентативних показників, що характеризують рівень сприятливості митного оформлення продукції при експортно-імпортової операціях;
- інтегральне оцінювання обраних територіальних митниць за встановленим переліком індикаторів;
- формування рейтингу територіальних митних органів за рівнем оптимальності митного оформлення експортно-імпортової продукції.

У практиці рейтингового оцінювання різних економічних об'єктів значного поширення набув таксонометричний метод. Так, Ю.Л. Логвиненко (2012) застосовує зазначений інструмент для полікритеріального рейтингування промислових підприємств. Передусім, науковець наголошує на необхідності різноаспектного оцінювання бізнес-структур шляхом врахування різних сфер їхньої діяльності. Такий багатовимірний підхід, на думку автора, дає змогу визначити підсумкову рейтингову позицію суб'єкта господарювання на засадах комплексного діагностування пріоритетних сфер його виробничо-господарської діяльності. За переконаннями Ю.Л. Логвиненко, це дає змогу

здійснювати моніторинг за кожним напрямом функціонування підприємства, визначати сильні та слабкі сторони в тій чи іншій сфері і таким чином ухвалювати конкретні управлінські рішення щодо вибору чи зміни функціональних стратегій розвитку.

У своїй праці Ю.Л. Логвиненко (2012) наголошує на необхідності дотримання певних вимог для забезпечення ефективності рейтингування промислових підприємств, а саме:

- забезпечення однорідності об'єктів рейтингового оцінювання;
- наукове обґрунтування добору показників з врахуванням специфіки діяльності об'єктів рейтингового оцінювання;
- забезпечення співвимірності та порівнянності показників для здійснення рейтингування обраних об'єктів.

Крім того, у монографії (Юринець, Кузьмін, Мельник та Чиркова, 2013) автори обґрунтовують доцільність використання саме таксонометричного методу для здійснення рейтингового оцінювання на тлі іншого існуючого інструментарію у цій сфері. Науковці стверджують, що таксонометричний підхід дає змогу забезпечити порівняння фактичних значень показників діяльності різних об'єктів рейтингування із найкращими значеннями аналогічних індикаторів, якими володіють у певний період часу ті чи інші досліджувані об'єкти. На основі такого зіставлення і формуються підсумкові інтегральні оцінки, що рейтиннують об'єкти за рівнем ефективності функціонування і таким чином створюють передумови для боротьби за вищі місця у рейтингу, тим самим спонукаючи до покращення показників діяльності.

Як зазначено у праці (Юринець, Кузьмін, Мельник та Чиркова, 2013), використання статистичних методів у рейтингових цілях вимагає забезпечення достатньої за обсягом та репрезентативної вибірки. Варто зауважити, що для рейтингування усіх територіальних митних органів застосування статичного інструментарію є ускладненим з огляду на необхідність формування широкої за географічним принципом вибірки



респондентів. Крім того, значна частина інформації щодо особливостей роботи митних органів, як правило, є конфіденційною та важкодоступною.

А.В. Балабаниць (2014) застосовує таксонометричний метод у цілях рейтингування бізнес-структур за ефективністю маркетингового управління їхньою інноваційною активністю. При цьому, науковець поклала в основу рейтингового оцінювання принцип полікритеріальності через врахування сукупності показників, відібраних з різних сфер функціонування підприємств.

Для рейтингування банківських установ Б.В. Самородов (2011; 2012) аналогічно, як і вищезгадані науковці, вдається до таксонометричного методу. За переконаннями автора, цей інструмент ґрунтується на встановленні еталону шляхом визначення евклідових відстаней між значеннями його показників як оптимальних та відповідних показників усіх інших об'єктів рейтингування. Отримані відстані служать основою для формування рейтингу.

З урахуванням вищенаведеного, на підставі вивчення спеціалізованих матеріалів за проблемою (Балабаниць, 2014; Юринець, Кузьмін, Мельник та Чиркова, 2013; Логвиненко, 2012; Самородов, 2011; 2012) сформовано послідовність реалізації методу вибору територіального митного органу для митного оформлення експортно-імпоротної продукції підприємств в умовах антикризового управління (рис. 5.2).

Так, перший етап пов'язаний зі збором комплексної інформації про сучасний стан, характерні особливості та пріоритетні проблеми митного оформлення продукції при здійсненні експортних та імпорتنих операцій. Слід наголосити на необхідності забезпечення актуалізованості такої бази даних, оскільки в умовах реформування митних органів під впливом євроінтеграційних процесів доволі часто відбуваються зміни у різних сферах митної системи держави. Ключовими джерелами одержання релевантної інформації щодо стану і проблем митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств є офіційний сайт митних органів, міжнародні рейтинги, які відображають митну складову, матеріали досліджень та опитувань спеціалізованих установ, дані офіційної статистики тощо.



Рис. 5.2. Послідовність реалізації методу вибору територіального митного органу для митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств в умовах антикризового управління

Примітка: розроблено автором

На підставі такої інформації слід ідентифікувати пріоритетні та найбільш проблемні аспекти у митному оформленні експортної та імпоротної продукції підприємств на актуальному етапі розвитку митної системи

держави, що надалі визначатимуть добір репрезентативних індикаторів. При цьому, слід наголосити, що характер та значення проблем митного оформлення продукції в умовах здійснення експортної або імпорتنної діяльності можуть певною мірою відрізнитись.

Наступний етап запропонованого на рис. 5.2 методу відображає цілеспрямований добір індикаторів та відповідних їм критеріїв оптимальності для подальшого рейтингового оцінювання територіальних митних органів щодо сприятливості митного оформлення експортної та імпорتنної продукції підприємств. Формування індикаторної бази відбувається на основі зібраних на першому етапі даних, що відображають сучасний стан, особливості та проблеми митного оформлення продукції експортерів й імпортерів. Крім того, слід пам'ятати, що значна частина інформації про роботу митних органів є, як правило, важкодоступною та закритою від зовнішніх користувачів, інформація на офіційному сайті митної служби не завжди періодично оновлюється. Це відповідно ускладнюватиме пошук інформаційних даних, необхідних для розрахунку тих чи інших показників. А тому рекомендовано обирати такі індикатори, інформація для визначення яких є доступною для бізнес-структур. Крім того, слід пам'ятати базові діагностичні правила щодо забезпечення обмеженості та репрезентативності індикаторної бази, виключення подібних за змістом показників тощо.

Як зазначалось вище, Інститут економічних досліджень і політичних консультацій проводить вже декілька років поспіль опитування вітчизняних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності про проблеми при проходженні різноманітних митних процедур, в тому числі й у розрізі територіальних митниць. На підставі одержаних результатів фахівці цієї установи формують усереднені бальні оцінки стану різних митних операцій, процедур, об'єктів, суб'єктів тощо. Така інформація знаходиться у вільному доступі на офіційному сайті Інституту, є належним чином обґрунтованою, актуалізованою та відображає реальні проблеми співпраці бізнесу із митними

органами під час проходження митного оформлення товарів, а тому може слугувати для підготовки відповідної індикаторної бази.

Таким чином, на підставі вивчення широкого спектру різноманітних спеціалізованих матеріалів (Ангел, Бутін, Кузяків та Федець, 2021; Бережнюк, ред. 2015; Будз, 2020; Державна митна служба України, 2021а; Жигало, 2020; Комарницька, 2019b; Серебрянський та ін., 2015) та врахування існуючих особливостей й проблем митного оформлення експортної та імпортової продукції до ключових індикаторів рейтингового оцінювання територіальних митних органів віднесено такі, як:

– середня експертна оцінка часу митного оформлення експортної та імпортової продукції підприємств ( $Y_1$ , вимірюється у балах за шкалою від 1 до 5, де 1 – найгірша оцінка, 5 – найкраща оцінка);

– середня експертна оцінка часу митного огляду експортної та імпортової продукції підприємств ( $Y_2$ , вимірюється у балах за шкалою від 1 до 5, де 1 – найгірша оцінка, 5 – найкраща оцінка);

– рівень ефективності контролю територіальним митним органом достовірності розрахунку митної вартості експортної та імпортової продукції ( $Y_3$ , вимірюється у %, критерієм оптимальності є збільшення);

– рівень ефективності контролю територіальним митним органом достовірності ідентифікування коду експортної та імпортової продукції за УКТЗЕД ( $Y_4$ , вимірюється у %, критерієм оптимальності є збільшення);

– середня експертна оцінка рівня якості технічного забезпечення територіальних митних органів ( $Y_5$ , вимірюється у балах за шкалою від 1 до 5, де 1 – найгірша оцінка, 5 – найкраща оцінка);

– середня експертна оцінка рівня кваліфікації посадових осіб територіальних митних органів у сфері митного оформлення експортної та імпортової продукції підприємства ( $Y_6$ , вимірюється у балах за шкалою від 1 до 5, де 1 – найгірша оцінка, 5 – найкраща оцінка);

– середня експертна оцінка рівня некорумпованості територіальних митних органів при митному оформленні експортної та імпортової продукції

підприємства ( $Y_7$ , вимірюється у балах за шкалою від 1 до 5, де 1 – найгірша оцінка, 5 – найкраща оцінка).

Надалі слід визначити критерії оптимальності для перелічених показників рейтингового оцінювання територіальних митних органів щодо сприятливості митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств в умовах антикризового управління. Вище поряд із кожним індикатором наведено одиниці його виміру та нормативні критерії. Варто наголосити, що індикаторна база формувалась з урахуванням низки чинників, а саме: врахування особливостей і пріоритетних проблем у митному оформленні експортної та імпоротної продукції підприємств, доступності інформаційних даних митного характеру у розрізі територіальних митних органів, а також забезпечення комплексності й репрезентативності рейтингового оцінювання.

Третій етап пов'язаний із вибором територіальних митних органів як об'єктів рейтингового оцінювання. Згідно із Постановою Кабінету Міністрів України (2019) №858 від 02.10.2019 р. до територіальних митних органів Державної митної служби України зараховано: Азовську, Буковинську, Волинську, Галицьку, Дніпровську, Енергетичну, Закарпатську, Київську, Одеську, Північну, Подільську, Поліську, Слобожанську, Східну, Чорноморську митниці Держмитслужби. Слід зауважити, що на сьогодні суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності незалежно від місця реєстрації можуть обирати будь-яку територіальну митницю для митного оформлення продукції. Як правило, бізнес-структури тяжіють до вибору митниці, котра географічно найближче розташована, однак врахування лише такого чинника не є достатньо обґрунтованою підставою для прийняття оптимального рішення на користь того чи іншого митного органу.

З огляду на сучасний етап військово-політичного конфлікту України з Росією, котрий локалізований в основному на ділянці східного кордону держави, доцільно виключити з переліку діагностованих митниць Азовську митницю (Донецька область) та Східну митницю (Луганська область)

Держмитслужби. Це, насамперед, зумовлено неможливістю на сьогодні забезпечити отримання повних, адекватних й достовірних даних, сформувати репрезентативну вибірку респондентів тощо. Оскільки Енергетична митниця Держмитслужби України займається митним оформленням лише енергоносіїв, то нелогічним є здійснення її рейтингування поряд із іншими територіальними митними органами.

Відтак, до переліку територіальних митних органів як об'єктів рейтингового оцінювання увійдуть: Буковинська, Волинська, Галицька, Дніпровська, Закарпатська, Київська, Одеська, Північна, Подільська, Поліська, Слобожанська та Чорноморська митниці Держмитслужби. Варто наголосити, що суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності може зменшити перелік досліджуваних митниць відповідно до його інтересів. До прикладу, якщо бізнес-структура розташована у Західному регіоні України, то можливим є варіант оцінювання митних органів, що знаходяться на цій території.

Четвертий етап стосується збору інформаційних даних для встановлення індикаторів рейтингового оцінювання територіальних митних органів щодо сприятливості митного оформлення експортної та імпорتنної продукції підприємств. Здебільшого таку інформацію варто шукати у національних джерелах, оскільки міжнародні рейтинги можуть надавати дані більш загального характеру. Зважаючи на сутність показників у запропонованому для рейтингування переліку, інформаційними джерелами для їх визначення стали статистичні матеріали Державної митної служби України (2021a) та результати опитувань Інституту економічних досліджень і політичних консультацій (Ангел, Бутін, Кузяків та Федець, 2021).

Наступний п'ятий етап відображеного на рис. 5.2 методу є комплексним і репрезентує зважене рейтингове оцінювання територіальних митних органів щодо сприятливості митного оформлення експортної та імпорتنної продукції підприємств на засадах використання таксонометричного методу. В межах цього етапу першопочатково слід скласти вхідну матрицю обраних репрезентативних показників, що у комплексі характеризують рівень

сприятливості митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств за кожною територіальною митницею для подальшого рейтингування відповідних митниць. Така матриця  $Y$  повинна набути наступного вигляду (Балабинець, 2014; Юринець, Кузьмін, Мельник та Чиркова, 2013; Самородов, 2011; 2012):

$$Y = \begin{bmatrix} y_{11} & y_{1j} & y_{1n} \\ y_{i1} & y_{ij} & y_{in} \\ y_{m1} & y_{mj} & y_{mn} \end{bmatrix}, \quad (5.1)$$

де  $y_{ij}$  – фактичне значення  $i$ -того індикатора  $j$ -тої територіальної митниці;

$i = [1, m]$  – порядковий номер індикатора;

$j = [1, n]$  – порядковий номер територіальної митниці.

Оскільки для рейтингування обрано 12 територіальних митниць, котрі запропоновано оцінювати за 7 індикаторами, то матриця  $Y$  набуде розмірності відповідно  $m \times n$  ( $m$  = кількість взятих до уваги індикаторів = 7,  $n$  = кількість територіальних митниць = 12).

Слід зазначити, що запропоновані для оцінювання територіальних митниць показники характеризуються різновимірністю. Це пов'язано, насамперед, із необхідністю забезпечити комплексність та репрезентативність рейтингування митних органів на засадах врахування різноаспектних індикаторів. Відтак, виникає потреба у стандартизації значень усіх взятих до уваги показників з метою побудови на основі вхідної матриці  $Y$  перетвореної матриці  $S$ , що забезпечуватиме уніфікованість їхнього виміру та взаємну порівнюваність (Балабинець, 2014; Юринець, Кузьмін, Мельник та Чиркова, 2013; Самородов, 2011):

$$S = \begin{bmatrix} s_{11} & s_{1j} & s_{1n} \\ s_{i1} & s_{ij} & s_{in} \\ s_{m1} & s_{mj} & s_{mn} \end{bmatrix}, \quad (5.2)$$

де  $s_{ij}$  – стандартизоване значення  $i$ -того індикатора  $j$ -тої територіальної митниці;

$i = [1, m]$  – порядковий номер індикатора;

$j = [1, n]$  – порядковий номер територіальної митниці.

При цьому, розрахунок показників матриці  $S$  ( $s_{ij}$ ) проводитиметься за формулою (Балабинець, 2014; Юринець, Кузьмін, Мельник та Чиркова, 2013; Самородов, 2011):

$$s_{ij} = \frac{y_{ij} - \bar{y}_i}{\sigma_i}, \quad (5.3)$$

де  $\bar{y}_i$  – середнє значення  $i$ -того індикатора для усієї сукупності територіальних митниць;

$\sigma_i$  – середньоквадратичне відхилення  $i$ -того індикатора.

Своєю чергою, середнє значення  $i$ -того індикатора для усієї сукупності територіальних митниць доцільно обчислювати за наступною формулою (Балабинець, 2014; Самородов, 2011; Фещур, Кічор, Барвінський та Тимощук, 2010):

$$\bar{y}_i = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^n y_i. \quad (5.4)$$

Середньоквадратичне відхилення розраховуватиметься за формулою (Балабинець, 2014; Самородов, 2011; Фещур, Кічор, Барвінський та Тимощук, 2010):

$$\sigma_i = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{j=1}^n (y_{ij} - \bar{y}_i)^2}. \quad (5.5)$$

Надалі необхідно скласти матрицю еталонної територіальної митниці ( $S^E$ ) шляхом відбору найбільш оптимальних значень за усіма взятими до уваги показниками рейтингування на засадах порівняння із визначеними нормативними критеріями. Така матриця набуде наступного вигляду (Балабинець, 2014; Юринець, Кузьмін, Мельник та Чиркова, 2013; Самородов, 2011):

$$S^E = (s_1^E \ s_2^E \ s_i^E \ \dots \ s_m^E), \quad (5.6)$$

де  $s_i^E \rightarrow$  критерій оптимальності.

Наступним кроком є встановлення відстаней між фактичними й еталонними значеннями показників сприятливості митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств для усіх територіальних митних органів. Сумарний розрахунок таких відхилень визначатиме



інтегральну рейтингову оцінку територіальної митниці та відбуватиметься за формулою (Балабинець, 2014; Самородов, 2011):

$$K_{cj} = \sqrt{\sum_{i=1}^n (s_{ij} - s_i^E)^2}, \quad (5.7)$$

де  $K_{cj}$  – інтегральна рейтингова оцінка  $j$ -того територіального митного органу;  
 $K_{cj} \rightarrow \min$ .

Слід наголосити, що встановлення місць територіальних митних органів у рейтингу відбуватиметься із використанням методу найменших квадратів. Це означає, що територіальна митниця із найнижчим значенням розрахованої інтегральної рейтингової оцінки посідатиме найвищу сходинку у рейтингу (Балабинець, 2014; Юринець, Кузьмін, Мельник та Чиркова, 2013; Самородов, 2011).

Оскільки показники, які розраховуються для рейтингування територіальних митниць, характеризуються різною вагомістю впливу на сприятливість митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств, то виникає необхідність у встановленні їхньої значущості. Для виконання цього завдання доцільно провести експертне опитування фахівців з митного оформлення вітчизняних експортерів та імпортерів. Узагальнення одержаних результатів дослідження слід здійснити за допомогою використання матриці попарних порівнянь, що дасть змогу визначити коефіцієнти вагомості для кожного із показників рейтингування і таким чином забезпечити зважену оцінку. У табл. 5.5 представлено підготовлену матрицю вагомості показників сприятливості митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств.

Після присвоєння усім взятим до уваги показникам, що характеризують рівень сприятливості митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств, відповідної вагомості слід здійснити зважене підсумкове рейтингування територіальних митних органів за формулою (Балабинець, 2014; Самородов, 2011):

Таблиця 5.5

Матриця вагомостей показників, що характеризують сприятливість митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств

Показники	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>6</sub>	Y <sub>7</sub>	Сумарна частота переваг за стрічками	Сумарна частота переваг за стовпцями	Сумарна частота переваг	Вагомість показників
Y <sub>1</sub>	-	Y <sub>1</sub>	Y <sub>1</sub>	Y <sub>1</sub>	Y <sub>1</sub>	Y <sub>1</sub>	Y <sub>1</sub>	6	-	6	0,29
Y <sub>2</sub>	-	-	Y <sub>3</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>6</sub>	Y <sub>7</sub>	2	-	2	0,09
Y <sub>3</sub>	-	-	-	Y <sub>3</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>6</sub>	Y <sub>3</sub>	3	1	4	0,19
Y <sub>4</sub>	-	-	-	-	Y <sub>5</sub>	Y <sub>6</sub>	Y <sub>4</sub>	1	-	1	0,05
Y <sub>5</sub>	-	-	-	-	-	Y <sub>6</sub>	Y <sub>5</sub>	1	1	2	0,09
Y <sub>6</sub>	-	-	-	-	-	-	Y <sub>6</sub>	1	4	5	0,24
Y <sub>7</sub>	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	0,05
Сума	-	-	-	-	-	-	-	14	7	21	1

Примітка: складено на підставі результатів експертного опитування

$$K_{cj}^z = \sqrt{\sum_{i=1}^n v_i \cdot (s_{ij} - s_i^E)^2}, \quad (5.8)$$

де  $K_{cj}^z$  – зважена інтегральна рейтингова оцінка  $j$ -того територіального митного органу;

$v_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -того показника;

$K_{cj}^z \rightarrow \min$ .

Аналогічно, як і для простої інтегральної рейтингової оцінки, визначення місць територіальних митних органів за зваженою оцінкою у рейтингу відбуватиметься також із використанням методу найменших квадратів.

Після складання рейтингу територіальних митних органів за рівнем сприятливості митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств реалізовуватиметься останній етап запропонованого на рис. 5.2 методу. Мова йде про ретельне поелементне аналізування рейтингу територіальних митних органів за усіма досліджуваними показниками з метою прийняття рішення щодо вибору митниці для забезпечення оптимального митного оформлення експортної та/або імпоротної продукції підприємства в умовах антикризового управління.

Для обґрунтування практичної значущості розробленого методу вибору територіального митного органу для митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств в умовах антикризового управління було проведено його прикладну імплементацію. Зокрема, здійснено рейтингування територіальних митних органів щодо сприятливості митного оформлення товарів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності за даними 2020 р. Як було обґрунтовано вище, об'єктами рейтингового оцінювання стали такі територіальні митні органи, як: Буковинська, Волинська, Галицька, Дніпровська, Закарпатська, Київська, Одеська, Північна, Подільська, Поліська, Слобожанська та Чорноморська митниці Держмитслужби.

Встановлення фактичних значень показників для діагностування сприятливості митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств у розрізі територіальних митниць відбувалось на підставі статистичних матеріалів Державної митної служби України (2021а) та результатів опитування вітчизняних експортерів та імпортерів Інституту економічних досліджень і політичних консультацій (Ангел, Бутін, Кузяків та Федець, 2021). Як раніше зазначалось, взяті до уваги показники є різновимірними, а тому виникає необхідність нормування їхніх фактичних значень за формулами 5.3-5.5. Результати стандартизації значень досліджуваних індикаторів у розрізі кожної територіальної митниці представлені у табл. 5.6.

Слід зазначити, що нормовані значення показників із табл. 5.6 водночас є елементами стандартизованої матриці  $S$ . На підставі відбору найбільш оптимального значення кожного індикатора сформуємо матрицю еталонної територіальної митниці  $S^E$ , яка набуде наступного вигляду:

$$S^E = (2,46 \ 2,66 \ 1,92 \ 2,09 \ 1,66 \ 1,64 \ 1,62).$$

Надалі розрахуємо евклідові відстані між фактичними й еталонними значеннями показників сприятливості митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств за кожною територіальною митницею.

Таблиця 5.6

Показники рейтингового оцінювання сприятливості митного оформлення експортної та імпорتنної продукції підприємств у розрізі територіальних митних органів Державної митної служби України у 2020 р.

Показники/ Територіальні митниці	Буковинська митниця	Волинська митниця	Галицька митниця	Дніпровська митниця	Закарпатська митниця	Київська митниця	Одеська митниця	Північна митниця	Подільська митниця	Поліська митниця	Слобожанська митниця	Чорноморська митниця
Y <sub>1</sub>	-0,73	0,07	0,07	-0,73	0,86	0,07	-1,53	2,46	-0,73	0,07	-0,73	0,86
Y <sub>2</sub>	-1,19	-0,09	-0,09	-0,64	-1,19	-0,09	-0,64	2,66	0,46	-0,09	-0,09	1,01
Y <sub>3</sub>	1,17	-1,03	-0,48	-0,14	0,21	-1,78	1,23	-0,48	-0,75	-0,14	1,92	0,27
Y <sub>4</sub>	-0,53	-0,64	-0,43	0,20	-1,06	-0,53	-0,85	0,20	0,31	-0,74	1,98	2,09
Y <sub>5</sub>	1,66	0,09	-0,96	-1,49	-1,49	0,09	-0,44	0,61	0,09	-0,44	0,61	1,66
Y <sub>6</sub>	1,64	-1,64	0,00	-0,55	-0,55	-0,55	-1,10	1,64	-0,55	1,10	0,00	0,55
Y <sub>7</sub>	1,19	-0,97	-0,11	-0,54	0,76	-0,54	-0,97	1,62	-0,54	1,62	-0,11	-1,40

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

Оскільки, як було обґрунтовано вище, різні індикатори характеризуються різною вагою впливу на сприятливість митного оформлення товарів (табл. 5.5), тому доцільно виконати зважене інтегральне рейтингове оцінювання територіальних митних органів (табл. 5.7) із використанням формули 5.8.

На підставі даних табл. 5.7 для наочного сприйняття відобразимо у формі барометра підсумкові зважені рейтингові оцінки територіальних митних органів за рівнем сприятливості митного оформлення експортної та імпорتنної продукції підприємств в умовах антикризового управління за даними 2020 р. (рис. 5.3). Як було зазначено вище, визначення позицій територіальних митних органів у рейтингу відбувалось із використанням методу найменших квадратів.

Таблиця 5.7

Зважені інтегральні рейтингові оцінки територіальних митних органів Державної митної служби України щодо сприятливості митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств у 2020 р.

Показники/ Територіальні митниці	Буковинська митниця	Волинська митниця	Галицька митниця	Дніпровська митниця	Закарпатська митниця	Київська митниця	Одеська митниця	Північна митниця	Подільська митниця	Поліська митниця	Слобожанська митниця	Чорноморська митниця
Y <sub>1</sub>	2,94	1,66	1,66	2,94	0,74	1,66	4,60	0,00	2,94	1,66	2,94	0,74
Y <sub>2</sub>	1,33	0,68	0,68	0,98	1,33	0,68	0,98	0,00	0,44	0,68	0,68	0,25
Y <sub>3</sub>	0,11	1,65	1,10	0,80	0,56	2,61	0,09	1,10	1,36	0,80	0,00	0,52
Y <sub>4</sub>	0,34	0,37	0,32	0,18	0,49	0,34	0,43	0,18	0,16	0,40	0,00	0,00
Y <sub>5</sub>	0,00	0,22	0,62	0,89	0,89	0,22	0,40	0,10	0,22	0,40	0,10	0,00
Y <sub>6</sub>	0,00	2,59	0,65	1,15	1,15	1,15	1,80	0,00	1,15	0,07	0,65	0,29
Y <sub>7</sub>	0,01	0,34	0,15	0,23	0,04	0,23	0,34	0,00	0,23	0,00	0,15	0,46
Σ	2,18	2,74	2,27	2,68	2,28	2,63	2,94	1,17	2,55	2,00	2,13	1,50
Рейтинг	5	11	6	10	7	9	12	1	8	3	4	2

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

Таким чином, на рис. 5.3 територіальні митниці розмістились у рейтинговому порядку за годинниковою стрілкою.

На підставі отриманих результатів дослідження можна зробити висновок, що 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 і рівня некорумпованості. На жаль, Одеська митниця Держмитслужби України у 2020 р. продемонструвала доволі низькі значення усіх досліджуваних показників, що зумовило останнє місце у рейтинговому переліку.

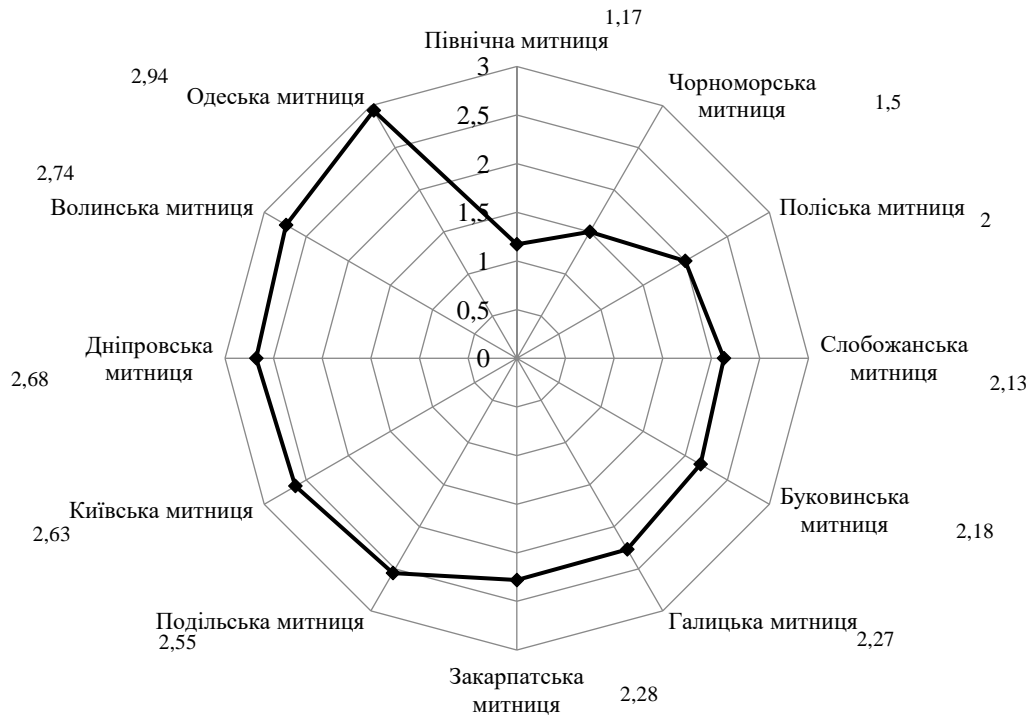


Рис. 5.3. Барометр рейтингових оцінок територіальних митних органів Державної митної служби України щодо сприятливості митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств у 2020 р.

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

Варто зауважити, що залежно від частоти та ваги проблем у митному оформленні продукції, з якими стикається конкретне підприємство, рекомендовано також здійснювати часткове аналізування рейтингових оцінок територіальних митниць за кожним з індикаторів і на цій основі ухвалювати рішення на користь відповідної митниці. Як свідчить практика та зазначають експерти й фахівці у митній сфері, здебільшого вагомні зміни у показниках функціонування митних органів відбуваються не швидко та, як правило, не частіше одного року. Відтак, отримані результати рейтингування за попередній період (рік) можуть обґрунтовано служити орієнтиром для вибору підприємством територіального митного органу у поточному періоді (році) з метою проходження митного оформлення експортної та імпоротної продукції.

## Висновки за розділом 5

1. У цілях вирішення нагальних проблем функціонування митної системи держави, які чинять несприятливий вплив на різних рівнях національної економіки, гальмуючи євроінтеграційні процеси, стримуючи розвиток національної та регіональної економік, а також створюючи перешкоди для експортно-імпоротної діяльності підприємств, удосконалено полірівневу модель формування та використання митних ургентних інструментів як першочергових способів удосконалення митної діяльності. Запропонована модель передбачає реалізацію таких завдань, як: ідентифікування пріоритетних цілей реформування та удосконалення роботи митних органів на різних рівнях на підставі врахування нагальних існуючих проблем у митній сфері та перспектив розвитку митної діяльності в умовах європейської і євроатлантичної інтеграції; визначення спектру ключових стейкхолдерів, які прямо чи опосередковано зацікавлені або причетні до реалізації пріоритетних митних цілей на різних рівнях та обґрунтування оптимальних механізмів їхньої взаємодії у напрямі формування й імплементації митних ургентних інструментів; розроблення, підготовка та реалізація митних ургентних інструментів шляхом взаємодії із стейкхолдерами різних рівнів для досягнення визначених пріоритетних митних цілей, які пов'язані із вирішенням нагальних проблем митного характеру та забезпеченням сприятливого митного обслуговування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності з метою активізації міжнародних торговельних операцій в умовах європейської та євроатлантичної інтеграції; оцінювання митних ургентних інструментів на засадах діагностування цільових різномірівневих показників результативності їхнього впливу на вирішення пріоритетних проблем у митній сфері та забезпечення прогресивного розвитку митної діяльності з метою активізації експортно-імпоротної діяльності за вектором європейської та євроатлантичної інтеграції держави; встановлення й обґрунтування сутності та характеру результуючих

впливів запроваджених митних ургентних інструментів на вирішення нагальних проблем у митній сфері та подальший розвиток національної економіки на різних рівнях, зокрема, активізацію міжнародної торгівлі, у контексті забезпечення європейської та євроатлантичної інтеграції країни.

2. Із метою оцінювання митних ургентних інструментів розвинуто типологію діагностичних показників за рівнями їхнього впливу щодо вирішення пріоритетних проблем у митній сфері та забезпечення прогресивного розвитку митної системи держави. До переліку мегарівневих показників оцінювання митних ургентних інструментів увійшли такі, як: рівень міжнародної митної репрезентації, рівень виконання митних зобов'язань за міжнародною угодою, інтегральний рівень виконання митних зобов'язань за міжнародними угодами, рівень налагодженості інформаційної взаємодії із митними органами країн ЄС, рівень виконання проекту міжнародної технічної допомоги у митній сфері, інтегральний рівень виконання проектів міжнародної технічної допомоги у митній сфері, частковий рівень ефективності функціонування підрозділу митних органів з питань міжнародного співробітництва, інтегральний рівень ефективності функціонування підрозділу митних органів з питань міжнародного співробітництва, рівень міжнародної митної мобільності, частка пунктів пропуску спільного контролю. Своєю чергою, індикаторну базу оцінювання митних ургентних інструментів на макрорівні сформували такі показники, як: рівень гармонізованості митних процедур із нормами ЄС, рівень фінансового забезпечення митних органів, кількість виданих сертифікатів авторизованого економічного оператора (АЕО) суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності, рівень розвитку інституту АЕО, рівень плинності управлінського персоналу митних органів, рівень ротації персоналу митних органів, рівень зростання заробітної плати персоналу митних органів, частка витрат на соціальне забезпечення потреб персоналу митних органів, рівень задоволення персоналу митних органів матеріальним забезпеченням, рівень задоволення персоналу митних органів соціальним забезпеченням, кількість створених центрів митної



відповідальності. До сукупності мезорівневих показників оцінювання митних ургентних інструментів зараховано такі, як: рівень застосування митного пост-аудиту, рівень автоматизованості митних процедур, рівень використання NCTS на національному рівні, рівень використання NCTS (Нової комп'ютеризованої транзитної системи) на міжнародному рівні, рівень безпомилковості митного контролю за достовірністю митної вартості товарів, рівень безпомилковості митного контролю за достовірністю коду товару згідно УКТЗЕД, рівень використання АСАУР (Автоматизованої системи аналізу та управління ризиками), рівень достатності пунктів пропуску на кордоні, рівень дефіциту технічних засобів митного контролю, рівень технічного забезпечення пунктів пропуску, рівень якості митної інфраструктури, рівень якості сервісного забезпечення пунктів пропуску, рівень діджиталізації забезпечувальних операцій у пунктах пропуску. Для оцінювання митних ургентних інструментів на мікрорівні запропоновано такі показники, як: рівень повноти змістового наповнення офіційного сайту митних органів, рівень актуальності змістового наповнення офіційного сайту митних органів, рівень періодичності інформування митними органами суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, рівень якості інформаційно-консультаційної взаємодії митних органів із суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, середній час на митне оформлення експортної/імпортної продукції, середні витрати на митне оформлення експортної/імпортної продукції, рівень партисипативності реформування митних органів.

3. З метою уникнення кризових явищ в експортно-імпортній діяльності, що можуть бути спричинені низьким рівнем сприятливості митного оформлення продукції певною митницею, суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності рекомендовано обирати територіальний митний орган, що характеризується вищою оперативністю та ефективністю реалізації митних операцій, кращим технічним та кадровим забезпеченням тощо. Для виконання означеного завдання удосконалено метод вибору територіального митного органу для митного оформлення експортної та імпортної продукції

підприємств в умовах антикризового управління, котрий 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 підприємств; 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 підприємств; аналізування рейтингу територіальних митних органів та прийняття рішення щодо вибору митниці для оптимального митного оформлення експортної та/або імпоротної продукції підприємства в умовах антикризового управління. За результатами імплементації на практиці запропонованого методу сформовано наступну рейтингову послідовність територіальних митних органів Державної митної служби України у 2020 р.: Північна, Чорноморська, Поліська, Слобожанська, Буковинська, Галицька, Закарпатська, Подільська, Київська, Дніпровська, Волинська, Одеська митниці Держмитслужби України.

4. Одержані результати дослідження, що наведені у розділі 5, опубліковано у працях (Юринець, 2021a; Юринець, 2021b; Юринець, 2021c; Юринець, Мельник та Адамів, 2016; Юринець, Кузьмін та Мельник, 2015; Юринець, Кузьмін та Мельник, 2014; Юринець, Кузьмін, Мельник та Чиркова, 2013; Юринець та Дубодєлова, 2008f).

## 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) доповненні новими (зміст, рівень новизни для бізнес-середовища, спосіб фінансування, рівень індивідуалізації для організації, джерело необхідності формування та рівень формалізування). Зокрема, запропоновано виокремлювати такі види ургентних інструментів антикризового управління: за джерелом походження – кризові інструменти та інструменти розвитку; за місцем в системі управління – інструменти, що діють «на вході» в підприємство, інструменти, що діють «на виході» з підприємства, та інструменти, що діють «в структурі» підприємства; за витратністю – великовитратні, середньовитратні та низьковитратні; за масштабом змін, які передбачаються щодо об'єкта – інструменти, що передбачатимуть значні зміни, інструменти, що передбачатимуть середні зміни, та інструменти, що передбачатимуть незначні зміни; за орієнтацією – інструменти «м'якого» впливу та інструменти «жорсткого» впливу; за видами діяльності, на які спрямовані інструменти – інструменти, спрямовані на операційну діяльність, інструменти, спрямовані на фінансову діяльність, та інструменти, спрямовані

на інвестиційну діяльність; за умовами формування і застосування – інструменти, що формуються і застосовуються в умовах невизначеності, інструменти, що формуються і застосовуються в умовах ризику, та інструменти, що формуються і застосовуються в умовах визначеності; за ключовими завданнями, що розв’язуються – інструменти ідентифікування кризових явищ, інструменти прогнозування кризових явищ та інструменти реагування на кризові явища; за охопленням – елементні, часткові та комплексні інструменти; за суб’єктивним складом виконавців – інструменти, що формуються і використовуються без залучення зовнішніх стейкхолдерів, та інструменти, що формуються і використовуються із залученням зовнішніх стейкхолдерів; за змістом – фінансово-економічні (інвестиційні, інноваційні) та управлінські (кадрові, організаційні, митні); за рівнем новизни для бізнес-середовища – класичні та новітні інструменти; за рівнем індивідуалізації для підприємства – «стандартні» та «нестандартні» інструменти; за рівнем формалізування – інструменти, формалізовані на високому, середньому чи низькому рівнях; за джерелом необхідності формування – інструменти, формування яких зумовлене дією внутрішніх щодо підприємства змінних, та інструменти, формування яких зумовлене дією зовнішніх щодо підприємства змінних; за способом фінансування – інструменти, формування і використання яких фінансується за рахунок поточних витрат, та інструменти, формування і використання яких фінансується за рахунок капітальних витрат.

Розвинута класифікація ургентних інструментів антикризового управління поглиблює розуміння таких інструментів, забезпечує їхню цілісність, а також конкретизує процеси та рушійні сили усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан суб’єкта господарювання та забезпечення його подальшого ефективного розвитку. Керівникам різних рівнів управління на підприємствах наведена класифікація допоможе зрозуміти, із яких позицій та за якими напрямками вони ургентно можуть впливати на подолання кризових явищ в їхніх організаціях. Крім того, класифікація 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. Ключовими елементами зазначеної концепції є стратегічні та тактичні цілі розвитку підприємства; можливості зовнішнього і сильні боки внутрішнього середовища; проблеми у діяльності суб'єкта господарювання (виробничі, фінансові, зовнішньоекономічні, кадрові, маркетингові тощо); інформаційне забезпечення; чинники середовища прямого та непрямого впливу; ресурсне забезпечення; суб'єкти, цілі, принципи та процес формування і використання; прогностні, потенційні та реальні ургентні інструменти антикризового управління; комунікації тощо. Встановлено, що розуміння і прогнозування тенденцій мега-, макро- та мезорівня є своєрідним ключем на шляху формування і використання дієвих ургентних інструментів антикризового управління. Серед ключових чинників мегарівня, зокрема, виокремлено європейську та євроатлантичну інтеграцію, інтеграційні утворення й об'єднання, а також глобальні ринки. Макрорівень, своєю чергою, включає державу, нормативно-правову базу, загальнодержавні програми і стратегії розвитку бізнесу, захист прав інтелектуальної власності, стратегічне управління розвитком країни, інфраструктуру тощо. На мезорівні на формування і використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції найбільше впливають регіональна політика, стратегії, програми та проекти регіонального розвитку, транскордонне співробітництво, державно-приватне партнерство тощо. 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. У межах напрямку часу впровадження запропоновано брати до уваги такі індикатори: час виконання операцій із реалізації ургентного інструменту антикризового управління; рівень часу на виконання операцій із реалізації ургентного інструменту антикризового управління (характеризує відношення фактичного часу на виконання операцій із реалізації такого інструменту до планового); час виконання однієї операції із реалізації ургентного інструменту антикризового управління (врахує підготовчо-заклучний, основний та допоміжний час виконання операції); час виконання операцій із реалізації ургентного інструменту антикризового управління одним працівником (характеризує відношення часу виконання операцій із реалізації інструменту антикризового управління до чисельності працівників). За напрямком ризиковості виокремлено коефіцієнт можливої втрати прибутковості (це відношення величини можливої втрати, пов'язаної з реалізацією інструменту антикризового управління, до очікуваного прибутку), 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) та показник фінансової стійкості підприємства (характеризує співвідношення різних джерел фінансування діяльності). Напрямок рівня конкурентоспроможності включає такі індикатори: індекс конкурентоспроможності продукції (визначається за технічними й економічними параметрами), інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства (враховує індекс конкурентоспроможності продукції, частку кожного із видів продукції у товарному асортименті підприємства і значимість ринку) та багатофакторну модель конкурентоспроможності (враховує конкурентоспроможність

продукції, ефективність виробничої діяльності, фінансовий стан організації та ефективність збутової діяльності). І, на кінець, у межах напрямку рентабельності підприємства запропоновано брати до уваги такі індикатори: чистий прибуток у розрахунку на 1 грн. витрат на реалізацію ургентного інструменту антикризового управління, рентабельність продукції та рівень витрат на реалізацію ургентного інструменту антикризового управління (характеризує динаміку витрат з реалізації інструменту антикризового управління у поточному та базовому періодах). Виявлення нормативних значень кожного із індикаторів уможливорює 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. При цьому, припущено, що основним критерієм відмінності зазначених інструментів від інших засобів антикризового управління є термін реалізації. За результуючий показник імітаційної моделі обрано термін реалізації заходів із впровадження ургентних інструментів антикризового управління. В основу вказаної імітаційної моделі 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 має нормальний закон розподілу; рентабельність підприємства 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 і середньоквадратичне відхилення; величина одноденних витрат на

впровадження заходів із реалізації ургентних інструментів антикризового управління не відома, виявлені межі її значень встановлені експертним шляхом, розподіл віднесено до нормального.

У контексті цього ключовими етапами ідентифікування ургентних інструментів антикризового управління підприємствами є такі: визначення величини доходу суб'єкта господарювання в умовах реалізації ургентних інструментів антикризового управління; визначення меж значень змінних із невідомим законом розподілу та статистичними характеристиками; початок циклу імітацій; розрахунок результуючої величини терміну реалізації заходів із впровадження ургентних інструментів антикризового управління; накопичення значень результуючої змінної; статистичний та імовірнісний аналіз; дослідження кореляційного зв'язку факторних і результуючої ознак; аналізування ряду розподілу значень результуючої змінної; узагальнення результатів імітаційного моделювання. Здійснення імітаційного моделювання засобами Excel дало змогу у процесі статистичного та імовірнісного аналізу здійснити розрахунок низки показників, а саме: середнього значення; стандартного відхилення; коефіцієнту варіації; отриманого максимального та мінімального значення результуючої величини; числа випадків використання ургентних інструментів антикризового управління; сумарного значення результуючого показника; тривалості впровадження інструментів антикризового управління, які не можуть бути зараховані до ургентних; імовірності використання ургентних інструментів антикризового управління. Удосконалений метод дає змогу аналітикам та експертам встановити відповідність інструментів антикризового менеджменту 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. Для оцінювання поточної інвестиційної привабливості підприємства потенційний інвестор повинен зіставити очікуваний дисконтований потік своїх надходжень у разі інвестування у бізнес із запланованим обсягом інвестицій. Своєю чергою, дисконтований потік надходжень інвестора внаслідок здійснення ним інвестицій у певне підприємство залежатиме від двох ключових чинників, а саме: величини капіталізації чистого прибутку та частки у пайовому капіталі, яка буде належати певному інвестору, що стане у майбутньому співвласником цього суб'єкта господарювання.

Рівень розвитку поточної інвестиційної привабливості підприємства значною мірою залежить від того, чи був у нього на базовий момент часу достатній рівень перспективної інвестиційної привабливості. Зокрема, це стосується і суб'єктів господарювання, які у базовий часовий момент перебували у стані фінансово-економічної кризи. Однією з ознак цієї кризи якраз і виступає значення поточної інвестиційної привабливості, що є нижчим за одиницю. Проте, якщо значення перспективної інвестиційної привабливості підприємства перевищує одиницю, це свідчитиме про те, що у його розвиток, зокрема у здійснення інвестиційних заходів з антикризового управління, доцільно вкладати інвестиції. Своєю чергою, таке вкладання повинно забезпечити зростання рівня поточної інвестиційної привабливості до припустимого значення.

Послідовність управління розвитком інвестиційної привабливості підприємства на засадах провадження інвестиційних заходів з антикризового управління на ньому включає такі ключові етапи: збір вхідних даних; оцінювання рівня поточної ( $I_{ac}$ ) та перспективної ( $I_{ap}$ ) інвестиційної привабливості підприємства; установлення необхідності реалізації заходів з

антикризового управління залежно від значення рівня поточної ( $I_{ac}$ ) та перспективної ( $I_{ap}$ ) інвестиційної привабливості; розроблення інвестиційних заходів з антикризового управління на підприємстві (управління основними засобами, управління оборотними активами, управління нематеріальними активами й управління іншими активами); оцінювання зміни значень показників, які впливають на поточну інвестиційну привабливість суб'єкта господарювання (очікуваний середньорічний фінансовий результат діяльності підприємства у вигляді його прибутку до сплати процентів за позиками та податків з прибутку, річна ставка капіталізації прибутку підприємства до сплати процентів за позиками та податків з прибутку, величина позичкового капіталу суб'єкта господарювання); обчислення нового значення поточної інвестиційної привабливості підприємства ( $I_{acn}$ ).

У контексті цього доповнено існуючі у науковій літературі способи групування видів інвестиційної привабливості підприємства такими: за об'єктом вкладення інвестицій шляхом поділу інвестиційної привабливості на поточну привабливість та привабливість інвестування організаційно-технічних змін; за моментом утворення шляхом поділу інвестиційної привабливості підприємства на наявну та майбутню; за способом представлення результатів оцінювання шляхом поділу інвестиційної привабливості на якісну, рейтингову та кількісну; за кількістю інвесторів – оцінювачів шляхом поділу інвестиційної привабливості на індивідуальну та середню; за способом розрахунку шляхом поділу інвестиційної привабливості на абсолютну та відносну; за незмінністю (змінною) у часі її рівня шляхом поділу інвестиційної привабливості на стабільну та змінну; за часом оцінювання шляхом поділу інвестиційної привабливості на моментну та усереднену інтервальну тощо.

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). Зокрема, запропоновано виокремлювати такі види інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління: за середовищем, у якому формуються та функціонують відповідні інструменти – внутрішні (формуються та функціонують у внутрішньому середовищі підприємства) і зовнішні (формуються та функціонують у зовнішньому середовищі); за відношенням до теперішніх власників підприємства – власні, позикові та залучені; за результативністю реалізації – високоефективні, помірно ефективні, низькоефективні та ті, що ведуть до погіршення існуючого на підприємстві кризового стану; за тривалістю дії ефекту від реалізації інструментів – заходи короткострокової дії, заходи середньострокової дії та заходи довгострокової дії; за рівнем невідкладності реалізації – інструменти з високим рівнем невідкладності, інструменти із середнім рівнем невідкладності та інструменти з помірним рівнем невідкладності; за напрямками інвестування – інструменти, що передбачають інвестування у заміну існуючих на підприємстві основних засобів; інструменти, що передбачають інвестування у придбання нових основних засобів; інструменти, що передбачають інвестування у приріст обігових коштів; інструменти, що передбачають інвестування у фінансові активи; інструменти, що передбачають інвестування в нематеріальні активи; за цілями застосування – інструменти, що націлені на усунення негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства; інструменти, що націлені на зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства; інструменти, що націлені на забезпечення подальшого ефективного розвитку підприємства; багатоцільові інструменти; за тривалістю застосування – короткострокові, середньострокові та довгострокові; за видами фінансово-економічних криз – інструменти, спрямовані на усунення (зменшення) негативного впливу кризи

прибутковості; інструменти, спрямовані на усунення (зменшення) негативного впливу кризи ліквідності; інструменти, спрямовані на усунення (зменшення) негативного впливу стратегічної кризи; за предметом інвестування – інструменти, що передбачають здійснення інвестування фінансових засобів; інструменти, що передбачають здійснення інвестування майна; інструменти, що передбачають здійснення інвестування нематеріальних цінностей. Зазначена розвинута типологія інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління 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. Зазначена модель включає: цільову функцію – сукупну дисконтовану величину прибутку підприємства після погашення ним позики; обмеження на величину нагромадженої суми коштів за рахунок початкового прибутку компанії та за рахунок вкладення її власниками певного капіталу у реалізацію інвестиційного проекту (проектів) на цьому підприємстві та (або) у реінвестування за дисконтною ставкою; обмеження на значення частки капіталу, що перебуває у розпорядженні теперішніх власників досліджуваного суб'єкта господарювання, яка буде нагромаджена за дисконтною ставкою на момент сплати основної суми раніше узятим кредиту, у загальному обсязі капіталу. Ця розроблена модель охоплює такі параметри: кількість інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління, що розглядаються; кількість варіантів реалізації  $i$ -того інструменту; очікуване зниження імовірності банкрутства підприємства внаслідок застосування  $j$ -того варіанту  $i$ -того інструменту; очікуване зростання чистого прибутку підприємства внаслідок застосування  $j$ -того варіанту  $i$ -того інструменту; початкове значення фінансового результату діяльності підприємства;

очікувана частка у пайовому капіталі підприємства, якою володітимуть нові власники (інвестори) внаслідок застосування  $j$ -того варіанту  $i$ -того інструменту; інвестиційні витрати, потрібні при застосуванні  $j$ -того варіанту  $i$ -того інструменту; мінімально припустима прибутковість інвестицій з точки зору нових власників; максимально припустима частка пайового капіталу підприємства, яка належатимете новим його власникам, з точки зору теперішніх власників; ставка капіталізації чистого прибутку; величина капіталізованого доходу теперішніх власників підприємства у разі відмови від застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління. Модель 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. Ключовими елементами цієї моделі є такі: зовнішні впливи, інформаційне забезпечення управлінського супроводу, середовище ухвалення рішень (визначеність, ризик чи невизначеність), механізм управлінського супроводу, управлінська складова забезпечення (фінансове, кадрове, науково-методичне, матеріально-технічне, організаційне, цільові орієнтири інноваційної діяльності), управлінська аналітична складова (моніторинг, бенчмаркінг, діагностика, моделювання, прогнозування, бізнес-аналітика), управлінська складова взаємодії зі стейкхолдерами (клієнти, постачальники, кредитори, посередники, органи державної влади і місцевого самоврядування, засоби масової інформації, конкуренти тощо), управлінська документально-інформаційна складова (документація, регламенти, комунікації, інформаційні системи, інформатизація, інформаційна безпека тощо), управлінська кадрова

складова (компетентність персоналу, мотивація до дій, спроможність та готовність діяти, командна робота, лідерство тощо), 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. Розроблена модель сприяє можливості сформуванню 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. У контексті цього наголошено на важливості діагностування таких 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.

В аналізованому контексті встановлено, що функціональний характер організаційних змін в діяльності підприємства в умовах антикризового управління (вплив на операційне середовище організації) свідчить про забезпечення завдяки таким змінам очікуваного результату, яким є задоволення потреб так званих «клієнтів змін» (мова йде про додану вартість організаційної зміни у контексті операційного середовища). Вплив організаційних змін на систему адміністрування підприємства (доповнюючий характер організаційних змін) означає, що кожна така зміна не повинна бути ізольованою чи відокремленою щодо процесів, які відбуваються у діяльності

суб'єкта господарювання. Навпаки – вона повинна гармонійно «вписуватися» у такі процеси, збалансовувати і доповнювати їх. Щодо проактивності, виявлено, що організаційні зміни в умовах антикризового управління повинні «йти назустріч змінним реаліям». Вони повинні сприяти можливості розвитку підприємства, мають враховувати перспективу, «бачити крізь туман», вони повинні «враховувати зміни». І, на завершення, організаційні зміни за напрямком соціальної спрямованості (інтегративний характер організаційних змін) повинні об'єднувати персонал або сприяти цьому, що дасть змогу забезпечити командну роботу, командний дух, командну мотивацію, синхронізування усіх працівників підрозділу / підприємства тощо. 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-імпортової 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-імпортової діяльності суб'єктів господарювання. Запропонована модель передбачає реалізацію таких завдань, як: ідентифікування пріоритетних цілей реформування та удосконалення роботи митних органів на різних рівнях на

підставі врахування нагальних існуючих проблем у митній сфері та перспектив розвитку митної діяльності в умовах європейської і євроатлантичної інтеграції; визначення спектру ключових стейкхолдерів, які прямо чи опосередковано зацікавлені або причетні до реалізації пріоритетних митних цілей на різних рівнях та обґрунтування оптимальних механізмів їхньої взаємодії у напрямі формування й імплементації митних ургентних інструментів; розроблення, підготовка та реалізація митних ургентних інструментів шляхом взаємодії із стейкхолдерами різних рівнів для досягнення визначених пріоритетних митних цілей, які пов'язані із вирішенням нагальних проблем митного характеру та забезпеченням сприятливого митного обслуговування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності з метою активізації міжнародних торговельних операцій в умовах європейської та євроатлантичної інтеграції; оцінювання митних ургентних інструментів на засадах діагностування цільових різнорівневих показників результативності їхнього впливу на вирішення пріоритетних проблем у митній сфері та забезпечення прогресивного розвитку митної діяльності з метою активізації експортно-імпортової діяльності за вектором європейської та євроатлантичної інтеграції держави; встановлення й обґрунтування сутності та характеру результуючих впливів запроваджених митних ургентних інструментів на вирішення нагальних проблем у митній сфері та подальший розвиток національної економіки на різних рівнях, зокрема, активізацію міжнародної торгівлі, у контексті забезпечення європейської та євроатлантичної інтеграції країни. На мегарівні митні ургентні інструменти антикризового управління передбачають розвиток міжнародної митної співпраці (розвиток інституту митних аташе, активізація участі у дипломатичних місіях та міжнародних митних проектах, поглиблення співпраці та інформаційного обміну із зарубіжними митницями, побудова спільних пунктів пропуску тощо); на макрорівні – грамотне розроблення, уніфікування та гармонізацію вітчизняного митного законодавства із нормами ЄС (удосконалення процедур митного пост-аудиту, визначення коду товару та



митної вартості, АСАУР, АЕО, NCTS тощо), розвиток управлінських функцій митних органів та збільшення фінансування їхніх потреб тощо; на мезорівні – своєчасну та прозору імплементацію положень митного законодавства у процесі реалізації митних процедур, розвиток митної інфраструктури, матеріально-технічного забезпечення територіальних митних органів, діджиталізацію митних операцій тощо; на мікрорівні – розвиток комунікаційної та партнерської співпраці з бізнесом, митними посередниками, профільними митними організаціями, поглиблення інформаційно-консультаційної роботи, залучення до розроблення положень митного законодавства, удосконалення митних процедур тощо.

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. До переліку мегарівневих показників увійшли такі, як: рівень міжнародної митної репрезентації, рівень виконання митних зобов'язань за міжнародною угодою, інтегральний рівень виконання митних зобов'язань за міжнародними угодами, рівень налагодженості інформаційної взаємодії із митними органами країн ЄС, рівень виконання проекту міжнародної технічної допомоги у митній сфері, інтегральний рівень виконання проектів міжнародної технічної допомоги у митній сфері, частковий рівень ефективності функціонування підрозділу митних органів з питань міжнародного співробітництва, інтегральний рівень ефективності функціонування підрозділу митних органів з питань міжнародного співробітництва, рівень міжнародної митної мобільності, частка пунктів пропуску спільного контролю. Своєю чергою, індикаторну базу оцінювання митних ургентних інструментів на макрорівні сформували такі показники, як: рівень гармонізованості митних процедур із нормами ЄС, рівень фінансового забезпечення митних органів, кількість виданих сертифікатів авторизованого економічного оператора (АЕО) суб'єктам

зовнішньоекономічної діяльності, рівень розвитку інституту АЕО, рівень плинності управлінського персоналу митних органів, рівень ротації персоналу митних органів, рівень зростання заробітної плати персоналу митних органів, частка витрат на соціальне забезпечення потреб персоналу митних органів, рівень задоволення персоналу митних органів матеріальним забезпеченням, рівень задоволення персоналу митних органів соціальним забезпеченням, кількість створених центрів митної відповідальності. До сукупності мезорівневих показників оцінювання митних ургентних інструментів зараховано такі, як: рівень застосування митного пост-аудиту, рівень автоматизованості митних процедур, рівень використання NCTS на національному рівні, рівень використання NCTS (Нової комп'ютеризованої транзитної системи) на міжнародному рівні, рівень безпомилковості митного контролю за достовірністю митної вартості товарів, рівень безпомилковості митного контролю за достовірністю коду товару згідно УКТЗЕД, рівень використання АСАУР (Автоматизованої системи аналізу та управління ризиками), рівень достатності пунктів пропуску на кордоні, рівень дефіциту технічних засобів митного контролю, рівень технічного забезпечення пунктів пропуску, рівень якості митної інфраструктури, рівень якості сервісного забезпечення пунктів пропуску, рівень діджиталізації забезпечувальних операцій у пунктах пропуску. Для оцінювання митних ургентних інструментів на мікрорівні запропоновано такі показники, як: рівень повноти змістового наповнення офіційного сайту митних органів, рівень актуальності змістового наповнення офіційного сайту митних органів, рівень періодичності інформування митними органами суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, рівень якості інформаційно-консультаційної взаємодії митних органів із суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, середній час на митне оформлення експортної/імпоротної продукції, середні витрати на митне оформлення експортної/імпоротної продукції, рівень партисипативності реформування митних органів.

Розвинута типологія показників оцінювання митних ургентних інструментів антикризового управління 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 активізування експортно-імпоротної діяльності як бази прогресивного розвитку національної й регіональної економік в умовах європейських та євроатлантичних інтеграційних процесів.

12. Удосконалено метод вибору територіального митного органу для митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств в умовах антикризового управління, який 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. Ключовими послідовними етапами використання зазначеного методу є такі: 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 підприємств;

аналізування рейтингу територіальних митних органів та прийняття рішення щодо вибору митниці для оптимального митного оформлення експортної та / або імпоротної продукції суб'єкта господарювання в умовах антикризового управління.

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.

За результатами імплементації на практиці запропонованого методу вибору територіального митного органу для митного оформлення експортної та імпоротної продукції підприємств в умовах антикризового управління сформовано наступну рейтингову послідовність територіальних митних органів Державної митної служби України у 2020 р.: Північна, Чорноморська, Поліська, Слобожанська, Буковинська, Галицька, Закарпатська, Подільська, Київська, Дніпровська, Волинська, Одеська митниці Держмитслужби України. Зроблено 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.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверкина, М.Ф., 2013. «Дерево цілей» в якості методу забезпечення стійкого розвитку міста. *Економічний форум*, 3, с.43-47.
2. Авраменко, В.П., Ткаченко, В.Ф. та Серета, Л.Б., 2010. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и нечеткости исходной информации. *Радіоелектроніка, інформатика, управління*, 2, с.101-106.
3. Агарков, С.А., Кузнецова, Е.С. и Грязнова, М.О., 2011. *Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика*. Москва: Академия Естествознания.
4. Агибалов, А.В., Запорожцева, Л.А. и Гончаров, А.Н., 2015. Современная модель оценки риска инвестирования в аграрную сферу. *Современная экономика: проблемы и решения*, 5, с. 23-33.
5. Адамик, В.В. та Вербицька, Г.Л., 2008. Оцінка конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ТНЕУ*, 1, с. 69-78.
6. Адізес, І., 2017. *Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати*. Київ: Наш формат.
7. *Академічний тлумачний словник української мови*, 2021. [online]. Доступно: <<http://sum.in.ua/>> [Дата звернення 20 Лютий 2021].
8. Алешко, Д., 1998. Образовательная ситуация и образовательные услуги в регионе. *Городское управление*, 12, с.37-42.
9. Алиев, В.Г., 2011. К вопросу об определении экономической сущности инноваций и инновационного процесса. *Мир современной науки*, 5, с.19-26.
10. Амоша, О.І., Булеєв, І.П. та Шевцова, Г.З., 2007. Інноваційне оновлення техніко-технологічної бази промислового виробництва на синергетичних засадах: теорія і практика. *Економіка промисловості*, 1, с. 3-9.

11. Ангел, Є., Бутін, А., Кузяків, О. та Федець, І., 2021. *Аналітичний звіт за результатами п'ятої хвилі щорічного опитування українських імпортерів та експортерів «Спрощення процедур торгівлі в Україні: оцінки та очікування бізнесу 2020» в межах проєкту ГО «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій» «Підтримка громадської ініціативи «За чесну та прозору митницю»»*. [online]. Київ: ГО «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій». Доступно:  
<[http://www.ier.com.ua/files/Public\\_events/2021/2021\\_FTC\\_survey\\_full\\_report\\_FINAL.pdf](http://www.ier.com.ua/files/Public_events/2021/2021_FTC_survey_full_report_FINAL.pdf)> [Дата звернення 15 Березень 2021].
12. Андрушко, О.Б. та Горбачевська, М.Р., 2006. Моделювання діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*, 552, с.158-163.
13. Атаманчук, Г.В., 2002. *Управление – фактор развития*. Москва: Экономика.
14. Афанасьєва, О.Б., 2011. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління. *Вісник Академії митної служби України. Серія: Економіка*, 1, с.138-144.
15. Базаров, Г., Беляєв, С. и Белых, Л., 1996. *Теория и практика антикризисного управления*. Москва: Закон и право; ЮНИТИ.
16. Балабаниць, А.В., 2014. Оцінка результативності маркетингового управління інноваційною активністю підприємств. *Економічний аналіз*, 2 (16), с.25-33.
17. Баландіна, І.С., 2011. Принципи формування потенціалу ресурсозбереження на підприємствах у сучасних умовах. *Бізнес Інформ*, 11, с.141-143.
18. Башинська, І.О., 2019. SMART-підхід до визначення цілей смартизації промислового підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 30 (5), с.41-46.

- 19.Бездудный, Ф.Ф., Смирнова, Г.А. и Нечаева, О.Д., 1998. Сущность понятия «инновация» и его классификация. *Инновации*, 2-3, с.3-13.
- 20.Белкин, В.Н., Белкина, Н.А. и Владыкина, Л.Б., 2015. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятий. *Экономика региона*, 1, с.144-155.
- 21.Бережанський, М.М., 2013. Інструменти забезпечення інноваційного розвитку економіки. *Академічний огляд*, 2, с.21-29.
- 22.Бережная, Е.В. и Бережной, В.И., 2001. *Математические методы моделирования экономических систем*. Москва: Финансы и статистика, 2001.
- 23.Бережнюк, І.Г. ред., 2015. *Концептуалізація оцінювання митних процедур в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності*. Хмельницький: ПП Мельник А.А.
- 24.Береславська, О.І. та Овсяник, В.А., 2014. Інструменти валютного регулювання: структура та класифікація. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*, 1, с.6-13.
- 25.Бистров, А.Г., 2011. Систематизація підходів до класифікації інновацій. *Управління проектами та розвиток виробництва*, 3, с.41-47.
- 26.Білоус-Сергєєва, С.О. та Маштакова, О.Г., 2018. Дослідження «жорстких» та «м'яких» підходів загального управління якістю. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 18, с.136-142.
- 27.Бланк, І.О., 1995. *Інвестиційний менеджмент*. Київ: МП «ИТЕМ» ЛТД, «Юнайтед Лондон Лимитед».
- 28.Бланк, И.А., 2004. *Основы финансового менеджмента*. 2-е изд., перераб. и доп. Киев: Эльга, Ника Центр.
- 29.Божкова, В.В. та Тимохіна, Я.О., 2013. Теоретичні підходи до класифікації інструментів маркетингових комунікацій. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*, 2 (1), с.31-37.



- 30.Бородин, А.И., 2003. Выбор стратегии с помощью метода анализа иерархий. *Вестник Ульяновского государственного технического университета*, 1-2 (21-22), с.19-21.
- 31.Ботнарюк, М.В. и Тимченко, Н.Ю., 2018. Управление на основе ценностей: метод анализа иерархий. *Вопросы управления*, 2 (32), с.153-161.
- 32.Братушка, С.М., 2009. Імітаційне моделювання як інструмент дослідження складних економічних систем. *Вісник Української академії банківської справи*, 2, с.113-118.
- 33.Будз, О.Ф., 2020. *Розвиток управління митним обслуговуванням підприємств*. Кандидат наук. Національний університет «Львівська політехніка».
- 34.Булеев, И.П. и Тельнова, А.В., 2005. К вопросу о сущности дефиниций «антикризисное управление». *Економіка промисловості*, 2, с.60-63.
- 35.Бурда, В.Є., 2013. Потенціал енергозбереження та напрями використання альтернативних джерел енергії у промисловості. *Економічний часопис–XXI*, 1-2, с. 45-48.
- 36.Василенко, В.О., 2005. *Антикризове управління підприємством*. Київ: Центр навчальної літератури.
- 37.Васильєва, О.І. та Васильєва, Н.В., 2018. Концептуальні засади впровадження smart-технологій сталого розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*, 7, с. 86-89.
- 38.Вахлакова, В.В., 2016. Інструменти управлінського супроводу екологізації діяльності промислового підприємства. *Економіка і регіон*, 1, с.38-46.
- 39.Ващенко, Н., 2014. Сутність інновацій торговельного підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 1, с.369-381.
- 40.Веретенникова, О.Б. и Шеина, Е.Г., 2011. Сущность и классификация инноваций и инновационной деятельности. *Известия УрГЭУ*, 5, с.148-154.

41. Верховна Рада України, 2012. *Митний кодекс України №4495-VI від 13.03.2012 р.* [online] (Останнє оновлення 15 Березень 2021). Доступно: <<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>> [Дата звернення 17 Березень 2021].
42. Верховна Рада України, 2019а. *Закон України «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо деяких питань функціонування авторизованих економічних операторів» №141-IX від 02.10.2019 р.* [online]. Доступно: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-20>> [Дата звернення 26 Лютий 2021].
43. Верховна Рада України, 2019б. *Закон України «Про режим спільного транзиту та запровадження національної електронної транзитної системи» №78-IX від 12.09.2019 р.* [online] (Останнє оновлення 3 Липень 2020). Доступно: <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12>> [Дата звернення 22 Січень 2021].
44. Верховна Рада України, 2021. *Постанова «Про план законопроектної роботи Верховної Ради України на 2021 рік» № 1165-IX від 02.02.2021 р.* [online]. Доступно: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1165-20#Text>> [Дата звернення 14 Березень 2021].
45. Верхоглядова, Н.І. та Русинко, М.І., 2013. Характеристика і структура трудового потенціалу підприємства. *Інноваційна економіка*, 4, с. 37-40.
46. Вилгін, Є.А., 2012. Підходи до реалізації регіональної інноваційної політики держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 9.
47. Вовк, В.Я. та Дмитрик, Ю.В., 2011. Забезпечення фінансової стійкості банківської системи в умовах кризи. *Фінанси, банки, інвестиції*, 2, с.41-44.
48. Воронков, Д.К., 2009. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 6 (3), с.7-11.

- 49.Гавриленко, В.В. та Шумейко, О.А., 2007. Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем. *Збірник наукових праць МННЦ ІТiС*, 12, с. 211-220.
- 50.Гайдей, О.О., 2012. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*, 3, с.71-75.
- 51.Гайдуцький, А.П., 2004. Оцінка інвестиційної привабливості економіки. *Економіка і прогнозування*, 3, с.119-129.
- 52.Галіцина, Н.В., 2015. Інструменти адміністративно-правового механізму реалізації концепції соціальної держави: вихідні положення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 6 (2), с.40-45.
- 53.Ганзюк, С.М., 2016. Фінансова криза на підприємствах України. *Молодий вчений*, 3 (30), с. 49-52.
- 54.Гапак, Н.М. та Капштан, С.А., 2014. Особливості визначення фінансової стійкості підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*, 42, с. 191-196.
- 55.Герасимчук, В.Г., Довгань, Л.Є. та Давиденко, В.Р., 2016. Інноваційно-інвестиційний розвиток промисловості України: проблеми і перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*, 12, с. 14-17.
- 56.Годлевська, О.А., 2013. Характеристика стратегічних інструментів соціально-економічного розвитку регіонів. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 5, с.46-50.
- 57.Голдякова, Т.В., 2006. Понятие и классификация инноваций. *Российский внешнеэкономический вестник*, 2, с.20-27.
- 58.Голуб, Ю.Ю., 2012. Сучасні підходи до класифікації інновацій. *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент*, 9, с.108-115.
- 59.Гончар, І.О., 2015. Інструменти антикризового менеджменту як фактор виживання ТНК. *Мир науки и инноваций*, 12 (1), с.29-35.
- 60.Гордієнко, О.О., 2017. М'який менеджмент: концептуалізація сучасністю. *Гілея: науковий вісник*, 122, с.196-199.

61. Горник, В.Г. та Дацій, Н.В., 2005. *Інвестиційно-інноваційний розвиток промисловості*. Київ: Видавництво НАДУ.
62. Гринько, Т.В., 2013. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес Інформ*, 10, с.247-252.
63. Гринько, Т.В. та Гвініашвілі, Т.З., 2015. Організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку. *Економічний часопис-XXI*, 1-2, с.51-54.
64. Гришко, В.А., 2010. Показники та методи оцінювання інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств. *Схід*, 7, с. 18-21.
65. Гришко, В.А., Ємельянов, О.Ю. та Крет, І.З., 2010. Оцінювання поточного та стратегічного рівня інвестиційного потенціалу машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління», 683, с. 210-215.
66. Грязнова, А.Г., 1999. *Антикризисный менеджмент*. Москва: ЭКМОС.
67. Гунченко, О.І. та Волошина, С.В., 2019. Діагностика кризових явищ у процесі господарської діяльності на підприємстві. В: *XI Міжнародна науково-практична конференція молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів*. Луцьк, Україна, 7 Грудень 2019 р. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ.
68. Гуткевич, С.О. та Пулій, О.В., 2019. Інвестиційна привабливість: сутність, показники і чинники впливу. *Інтелект XXI*, 2, с. 89-93.
69. Давыдова, Н.С., 2009. Инструменты антикризисного управления в промышленности региона. *Вестник Удмуртского университета. Экономика и право*, 1, с.36-43.
70. Дандон, Э., 2006. *Иновации: как определить тенденции и извлечь выгоду*.
71. Даніч, В.М. та Пархоменко, Н.О., 2013. Визначення кризового стану підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 4, с. 208-218.

- 72.Данилко, В.К. та Гриценко, О.І., 2013. Концепція управління персоналом в умовах подолання кризи. *Вісник ЖДТУ*, 2, с.163-173.
- 73.Денисюк, О.Г. та Дерев'янку, О.Ю., 2015. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*, 1, с. 80-87.
- 74.Державна митна служба України, 2021а. *Показники комплексної оцінки*. [online]. Доступно: <<https://customs.gov.ua/pokazniki-kompleksnoyi-otsinki>> [Дата звернення 19 Березень 2021].
- 75.Державна митна служба України, 2021б. *Структура*. [online]. Доступно: <<https://customs.gov.ua/structure>> [Дата звернення 11 Березень 2021].
- 76.Державна прикордонна служба України, 2019. *Перелік пунктів пропуску*. [online]. Доступно: < <https://dpsu.gov.ua/ua//perelik-punktiv-propusku/>> [Дата звернення 8 Лютий 2021].
- 77.Діденко, Є.О., 2015. Модель антикризового управління підприємством. *Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки»*, 3, с.53-58.
- 78.Долбнева, Д.В., 2015. Сучасні тенденції банкрутства підприємств в Україні та заходи по запобіганню їх неплатоспроможності. *Бізнес Інформ*, 10, с. 244-249.
- 79.Донцов, С.С., 2003. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства через аналіз надійності його цінних паперів. *Фінансовий менеджмент*, 3, с. 78-84.
- 80.Дорофеев, В.Д. и Дресвянников, В.А., 2003. *Инновационный менеджмент*. Пенза: Издательство Пенз. гос. ун-та.
- 81.Дорофєєва, Л.М., 2019. *Європейський вектор розвитку української митниці*. Дніпро: УМСФ.
- 82.Дробышева, Е.С. и Лапина, М.А., 2019. Определение понятия инноваций и основания классификации инноваций. *Проблемы современной науки и образования*, 12, с. 69-72.

- 83.Дубинина, Н.А., 2016. Показатели оценки бизнес-процессов предприятия. *Вестник Пермского университета. Серия «Экономика»*, 2, с. 179-191.
- 84.Егоров, Н.Е. и Николаев, М.В., 2010. К вопросу о понятии термина «инновация». *Наука и техника в Якутии*, 1, с.82-84.
- 85.Європейська Бізнес Асоціація, 2021а. Бізнес скаржиться на частіші затримки із оформленням вантажів на митниці. *Економічна правда*, [online] Доступно: <<https://www.epravda.com.ua/news/2021/02/9/670861/>> [Дата звернення 3 Березень 2021].
- 86.Європейська Бізнес Асоціація, 2021б. *Оцінка бізнесом роботи митниці впала до дворічного мінімуму*, [online]. Доступно: <<https://eba.com.ua/otsinka-biznesom-roboty-mytnytsi-vpala-do-dvorichnogo-minimumu-opytuvannya-eva/?fbclid=IwAR2N1pzfT9-KFOhJDnKazy3GzDGrXsGkhTCDjZ70XSxbQ9vc1lvnmW4FEtk>> [Дата звернення 21 Квітень 2021].
- 87.Європейська та євроатлантична інтеграція, [online]. Доступно: <https://www.msp.gov.ua/timeline/evropeyska-ta-evroatlantichna-integraciya.html> [Дата звернення 22 Березень 2021].
- 88.Європейський Союз, 2021. *Місія Європейського Союзу з прикордонної допомоги Молдові та Україні (EUBAM)*. [online]. Доступно: <<https://eubam.org/ua/>> [Дата звернення 18 Лютий 2021].
- 89.Ємельянов, О.Ю., 2018. Концептуальні підходи до оцінювання рівня техніко-технологічного розвитку підприємств. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*, 7, с. 35-44.
- 90.Ємельянов, О.Ю., 2019. *Потенціал економічного розвитку підприємств: інструментарій та моделі оцінювання*. Львів: Національний університет «Львівська політехніка».
- 91.Ємельянов, О.Ю. та Гришко, В.А., 2009. Управління якістю продукції машинобудівного підприємства в процесі формування його

- інноваційного потенціалу. *Економіка: проблеми теорії та практики*, 253, с. 185-191.
92. Ємельянов, О.Ю., Петрушка, Т.О. та Висоцький, А.Л., 2013. Діагностика ресурсного забезпечення як чинника формування виробничо-збутового потенціалу підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*, 23.4, с. 128-135.
93. Ємельянов, О.Ю., Лесик, Л.І. та Висоцький, А.Л., 2015. Теоретичні засади формування та оцінювання виробничо-збутового потенціалу машинобудівних підприємств. *Бізнес Інформ*, 1, с. 124-130.
94. Єпіфанова, І.Ю. та Оранська, Н.О., 2016. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*, 2, с. 265-269.
95. Жигало, О.Ю., 2020. Оцінювання митного регулювання експортно-імпортової діяльності підприємств в умовах використання інноваційної ємності. *Економіка та держава*, 5, с. 232-237.
96. Жигирь, А.А., 2020. Методы количественной оценки экономического риска строительной организации при реализации инвестиционных проектов. *Естественно-гуманитарные исследования*, 27, с. 106-111.
97. Жуковська, А., 2020. Сучасні інструменти антикризового управління підприємством. В: *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція*. Тернопіль, Україна, 15 Травень 2020 р. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет.
98. Журавська, А.Р., 2013. Теоретичні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*, 1-2, с. 227-235.
99. Задорожна, Я.Є. та Дядечко, Л.П., 2007. Підвищення інвестиційної привабливості підприємництва як напрямок залучення інвестиційних ресурсів. *Інвестиції: практика та досвід*, 2, с. 32-35.

100. Запухляк, І.Б., Зелінська, Г.О. та Побігун, С.А., 2018. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 23, с.204-209.
101. Зварич, І.Т. та Зварич, О.І., 2021. Інституційні засади економічного розвитку регіонів у світлі формування інноваційних систем. *Підприємництво та інновації*, 16, с.26-31.
102. Зверук, Л.А. та Давиденко, Н.М., 2017. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Інтернаука*, 1 (2), с. 69-75.
103. Звєряков, О.М., 2012. Антикризове управління у забезпеченні фінансової стійкості банків. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 4, с.39-43.
104. Зинченко, В.И. и Минакова, Н.Н., 2005. *Коммерциализация научных разработок (теория и практика)*. Томск: ТЛ.
105. Іваненко, О.В., 2013. Формування потенціалу ресурсозбереження соціально-економічних систем. *Економіка. Фінанси. Право*, 8, с. 7-10.
106. Инструменты менеджмента / Инструменты управления качеством, [online]. Доступно: <http://tms-ua.com/management-tools/> [Дата звернення 27 Травень 2020].
107. Іванова, Т. та Зосенко, Н., 2016. Особливості робочого часу в галузі охорони здоров'я та напрями покращення його використання. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 1, с.53-57.
108. Інформаційне агентство Interfax-Україна, 2021. *Кількість претендентів на статус АЕО у 2020 році значно зростає в результаті нових спрощень*, [online]. Доступно: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/735524.html> [Дата звернення 07 Квітень 2021].
109. Кабінет Міністрів України, 2019. *Постанова Кабінету Міністрів України «Про утворення територіальних органів Державної митної*



- служби» №858 від 02.10.2019 р. [online]. Доступно: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/858-2019-%D0%BF#Text>> [Дата звернення 09 Квітень 2020].
110. Кабінет Міністрів України, 2021. *Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів з облаштування пріоритетних пунктів пропуску на 2021-2023 роки» №246-р від 24.03.2021 р.* [online]. Доступно: <<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>> [Дата звернення 27 Березень 2021].
111. Кайль, В.Н., 2008. Методические подходы к оценке рисков предприятия. *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*, 1, с. 29-33.
112. Каличева, Н.Є., Масан, В.В. та Старцев, Д.С., 2018. Вплив техніко-технологічних інновацій на ефективний розвиток підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 29 (5), с. 51-54.
113. Камнева, А.В., 2014. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*, 4, с.15-27.
114. Капитальные и текущие затраты, [online]. Доступно: [http://consulting.ru/econs\\_art\\_342007969](http://consulting.ru/econs_art_342007969) [Дата звернення 10 Січень 2020].
115. Кизим, М.О. та Касьянова, Л.В., 2012. Класифікація інструментів податкового стимулювання інновацій. *Проблеми економіки*, 4, с.23-29.
116. Кірдіна, О.Г., 2014. Процесні технологічні інновації в системі антикризового управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 45, с.170-174.
117. Клименко, О.М., 2010. Види, методи та інструменти інвестиційно-промислової політики. *Економіка та держава*, 3, с.114-116.

118. КНП «Валківський центр первинної медико-санітарної допомоги, [online]. Доступно: <http://valkyu.cpmsd.org.ua/news/1591426971/> [Дата звернення 20 Січень 2020].
119. Коваль, М.В., 2018. Європейський досвід організації діяльності митних адміністрацій та можливості його застосування в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*, 2 (23), с. 118-124.
120. Ковальчук, Н.О. та Павлюк, А.О., 2016. Антикризовий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*, 3, с. 203-208.
121. Козак, Л.С. та Федорук, О.В., 2010. Антисипативна концепція управління підприємствами в системі антикризового менеджменту. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*, 668, с. 81-87.
122. Козик, В.В., Ємельянов, О.Ю. та Гришко, В.А., 2014. Методологічні засади оцінювання інвестиційного потенціалу машинобудівних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*, 24 (5), с. 256-263.
123. Коліщук, О.В., 2018. Аналіз класифікацій інновацій за рівнем новизни. *Економіка харчової промисловості*, 10 (3), с. 57-65.
124. Коляденко, І.І. та Кавтиш, О.П., 2018. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*, 2-2, с. 7-10.
125. Комарницька, Г.О., 2019а. Механізм розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*, 15, с. 27-34.
126. Комарницька, Г.О., 2019б. Показники оцінювання якості митного обслуговування державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*, 14, с. 5-10.
127. Коновал, В.В., 2014. Оцінювання потенціалу розвитку підприємств легкої промисловості. *Вісник Херсонського державного університету*, 6, с. 206-209.

128. Концепция, [online]. Доступно: [https://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_k/kontseptsiya/](https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_k/kontseptsiya/) [Дата звернення 20 Травень 2020].
129. Концепция мероприятия, [online]. Доступно: <https://eventum-premo.ru/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%86%D0%B8%D1%8F-%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%BE%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B8%D1%8F> [Дата звернення 13 Березень 2021].
130. Корвяков, В., 2015. Звіт про рух грошових коштів: теорія та практика. *Вісник МСФЗ*, 15.
131. Коробова, М.В., Ляшенко, І.М. та Столяр, А.М., 2006. *Основи математичного моделювання економічних, екологічних та соціальних процесів*. Тернопіль: Навчальна книга - Богдан.
132. Короткова, О.В., 2013. Інвестиційна привабливість підприємства та методики її оцінювання. *Ефективна економіка*, 6.
133. Косенко, О.П., Перерва, П.Г. та Майстро, Д.С., 2017. Інвестиційна привабливість як економічна категорія. В: *Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі: I Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція*. Кременчук, Україна, 21-23 Березень 2017. Кременчук: КрНУ.
134. Костецька, Л.М., 2016. Антикризовий менеджмент у державному управлінні. *Вісник НАДУ при Президентові України. Серія «Державне управління»*, 4, с.87-92.
135. Костина, Н.И., 1995. *Многоцелевые имитационные системы Кибернетика и системный анализ*. Київ: Знання.
136. Костіна, О.М. та Майборода, О.Є., 2012. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*, 4, с. 91-97.
137. Коюда, В.О, Лепейко, Т.І. та Коюда, О.П., 2008. *Основи інвестиційного менеджменту*. Київ: Кондор.

138. Крамаренко, К.М., 2016. Інвестиційна привабливість підприємства та методичні підходи до її визначення. *Причорноморські економічні студії*, 10, с. 101-104.
139. Кривов'язюк, І.В., 2011. Антикризове управління як визначальна передумова розвитку сучасного підприємства. *Економіка та держава*, 12, с. 43-47.
140. Кривов'язюк, І.В. та Стрільчук, Р.М., 2016. Діагностика кризового стану інноваційно активних машинобудівних підприємств на базі дискримінантної моделі. *Актуальні проблеми економіки*, 7, с. 454-465.
141. Кривоконь, М.О., 2016. Машинобудування України: стан, динаміка та перспективи розвитку з використанням ефективних концепцій антикризового управління. *Інтелект XXI*, 5, с. 182-186.
142. Кужда, Т.І., 2013. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. *Галицький економічний вісник*, 2, с. 66-72.
143. Кузьменко, О.В., 2015. Інвестиційний клімат та інвестиційна привабливість регіонів України. *Економічний нобелівський вісник*, 1 (8), с.46-54.
144. Кузьмін, О.Є. та Жигало, О.Ю., 2020. Розвиток митного регулювання експортно-імпоротної діяльності в умовах використання інноваційної ємності підприємств. *Бізнес Інформ*, 4, с. 28-34.
145. Кузьмін, О.Є. та Мельник, О.Г., 2007. *Основи менеджменту*. 2-ге вид., випр. і доп. Київ: Академвидав.
146. Кузьмін, О.Є., Тодошук, А.В. та Мельник, О.Г., 2016. Реформування митної політики України в умовах європейської інтеграції. *Актуальні проблеми економіки*, 11 (185), с. 53-60.
147. Кулагина, Е.В., 2008. Инструменты и методы, обеспечивающие устойчивость предприятия, [online]. Доступно: <http://www.jurnal.org/articles/2008/ekon18.html> [Дата звернення 18 Квітень 2020].

148. Лавріненко, Ю.М., 2010. Теоретичні аспекти визначення сутності інновацій. *Вісник Запорізького національного університету*, 2 (6), с.191-195.
149. Ладико, Л.М., 2013. Особливості організаційно-управлінського супроводу реалізації бюджетування на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*, 25, с. 117-123.
150. Лапко, О., 1999. *Інноваційна діяльність в системі державного регулювання*. Донецьк: ІЕП НАНУ.
151. Лымарева, О.А. та Пальникова, В.Н., 2017. Принцип эффективности РАЕІ в управлении персоналом малого предприятия сферы аграрного туризма. В: *Актуальные проблемы развития сельского (аграрного) туризма в условиях современных геополитических и социально-экономических вызовов: Научно-практическая конференция*. Краснодар, Росія, 18-19 Травень 2017. Краснодар: Кубанський державний університет.
152. Лігоненко, Л.О., 2001. *Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій*. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т.
153. Ліманські, А., 2010. Сутність і види продуктових інновацій в стратегії підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління», 683, с. 358-364.
154. Логвиненко, Ю.Л., 2012. Полікритеріальне рейтингування промислових підприємств. *Ефективна економіка*, [online], 3. Доступно: <<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1045>> [Дата звернення 21 Березень 2021].
155. Лукців, О.М., 2015. Регіональна інноваційна політика: особливості формування та проблеми реалізації. *Регіональна економіка*, 2, с.153-163.

156. Лучшие инструменты управления компанией, [online]. Доступно: [https://www.cfin.ru/management/strategy/management\\_tools.shtml](https://www.cfin.ru/management/strategy/management_tools.shtml) [Дата звернення 12 Травень 2020].
157. Львівська обласна державна адміністрація, [online]. Доступно: [https://loda.gov.ua/programy\\_ta\\_strategii](https://loda.gov.ua/programy_ta_strategii) [Дата звернення 12 Травень 2020].
158. Ляховський, В.І., Дем'янюк, Д.Г., Кравців, М.І., Боркунов, А.Л. та Сапун, Л.В., 2013. Терміновим хірургічним захворюванням – єдину узагальнену назву. *Клінічна хірургія*, 6, с. 73-75.
159. Мамедов, О.Ю., 2009. Тайна инновационной экономики – в ее инновационной организации! *Экономический вестник Ростовского государственного университета*, 7, с. 5-8.
160. Маркіна, І.А. та Маховка, В.М., 2014. Антикризове управління туристичними організаціями і підприємствами як засіб формування їхніх конкурентних переваг. *Проблеми економіки*, 2, с. 205-210.
161. Маркова, О.В., 2017. Научно-методические подходы к дефиниции «технические инновации» и «технологические инновации». *Вестник ТвГУ. Серия «Экономика и управление»*, 2, с. 188-194.
162. Марченко, О.І. та Саєнко, Я.П., 2016. Огляд підходів до визначення поняття «інновація». *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 10 (2), с. 17-21.
163. Маторин, С.И. та Михелев, М.В., 2009. Формализация моделей процессов на основе ПИ-исчисления. *Научные ведомости БелГУ. Сер. История. Политология. Экономика. Информатика*, 9 (11/1), с. 165-169.
164. Маховка, В.М., 2013. Методологія формування системи антикризового управління підприємством. *Інноваційна економіка*, 1, с. 102-105.
165. Машинская, И.С., 2011. Сущность и содержание антикризисного управления на предприятии. *Вестник Московского государственного университета печати*, 2, с. 175-182.

166. Мелень, О.В. та Кириєнко, О.М., 2016. Фінансова стійкість підприємства як показник його інвестиційної привабливості. *Економіка і суспільство*, 5, с. 231-235.
167. Мельник, О.Г., 2010. *Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій*. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».
168. Мельник, О.Г., Адамів, М.Є. та Тодошук, А.В., 2018. *Реформування митної системи України в умовах європейської інтеграції*. Львів: Міські інформаційні системи.
169. Мельник, О.Г. та Косцик, Р.С., 2009. Організаційні зміни: сутність та види. *Науковий вісник НЛТУ України*, 19.3, с. 231-235.
170. Михайлова, Л.І. та Майданевич, П.М., 2014. Теоретико-методологічні засади формування інвестиційної привабливості підприємств аграрної сфери. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*, 4, с. 61-72.
171. Мікаелян, С.Г., 2014. Технологічна компонента інноваційного розвитку з огляду на галузеві траєкторії. *Економічний аналіз*, 17 (1), с. 93-98.
172. Міністерство фінансів України, 2016. *Ключові показники ефективності (KPIs) для Державної фіскальної служби*, [online].  
Доступно:  
<<https://mof.gov.ua/uploads/redactor/files/KPI%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%94%D0%A4%D0%A1.pdf>> [Дата звернення 11 Лютий 2021].
173. Мокряк, К.В., 2016. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством. *Молодий вчений*, 4, с. 142-146.
174. Монтик, О.Н., 2009. Инновации: сущность, содержание и оценка эффективности их создания на промышленных предприятиях.

- Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, 6, с. 377-382.
175. Моргунова, Н.С., 2013. Вплив ургентної адикції на успішність організації самостійної роботи студентів. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2, с. 59-61.
176. Мороз, Л.А. та Лебідь, Т.В., 2009. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*, 649, с. 214-219.
177. Мосалёв, А.И., 2011. Процессные инновационные проекты в развитии организации. *Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы*, 4, с. 73-79.
178. Мохненко, А.С., 2014. Особливості реалізації організаційно-економічних змін на вітчизняних підприємствах. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*, 3, с. 9-13.
179. Мусостова, Д.Ш., Дудаев, Т.-А. М. та Албастов, А.В., 2019. Инструменты и методы менеджмента предприятий. *Вестник Алтайской академии экономики и права*, 3, с. 76-79.
180. Мушеник, І., 2021. Стратегія розвитку і формування інноваційно-інвестиційної системи регіону. *Економіка та суспільство*, 25.
181. Нагірна, М.Я., 2016. *Етіологічна діагностика експортно-імпоротної діяльності підприємств*. Кандидат наук. Національний університет «Львівська політехніка».
182. Найдюк, В.С., 2013. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 4, с. 251-263.
183. Нападовська, І.В., 2005. Теоретичні та методологічні аспекти дослідження інвестиційної привабливості підприємств України. *Вісник Донецького державного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Серія: Економічні науки*, 4, с. 55-60.



184. Некрасова, Л.А. та Хрістова, А.В., 2017. Формування ресурсозберігаючої моделі розвитку підприємства. *Економіка: реалії часу*, 2 (30), с. 79-84.
185. Никитин, И.В., 2011. Понятие, виды продуктовых инноваций и методы оценки эффективности их внедрения предприятиями. *Социально-экономические явления и процессы*, 12, с. 217-221.
186. Никитина, Н.В., 2007. Антикризисное финансовое управление предприятием: исследование факторов внутренней и внешней среды. *Проблемы теории и практики управления*, 7, с. 91-101.
187. Орловська, Т., 2012. Індексний метод в аналізі показників прибутковості підприємств. *Економічний аналіз*, 11 (2), с. 378-382.
188. Осовська, Г.В. та Фещенко, А.О., 2014. Технологічні інновації як чинник ефективного розвитку підприємств харчової галузі. *Агросвіт*, 12, с. 41-47.
189. Остапенко, Т.М., 2013. Класифікація інструментів (методів) контролінгу витрат. *Економіка: реалії часу*, 5, с. 125-130.
190. Острікова, Т., 2019. Двобій з митними проблемами: чотири нищівні удари. *Економічна правда*, [online]. Доступно: <<https://www.epravda.com.ua/columns/2019/08/9/650376/>> [Дата звернення 10 Лютий 2021].
191. Павлова, О.М., Павлов, К.В., Новосад, Д.Ю. та Куденьчук, А.І., 2021. Теоретично-методичні та наукові засади інноваційної діяльності. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*, 2 (1), с. 56-64.
192. Панкин, А., 2002. Формализация управления в организации: повышение организационной эффективности через организационные изменения. *Менеджмент сегодня*, 3, с. 44-49.
193. Парфенова, А.Ю. та Юкласова, А.В., 2019. К вопросу о понятии «инновации». *Московский экономический журнал*, 8, с. 734-738.
194. Пархомец, М.К., Пуцентейло, П.Р. та Уніят, Л.М., 2019. Поняття, суть інновацій та технологічні уклади інноваційного розвитку

- агропромислового бізнесу в підприємствах України. *Інноваційна економіка*, 5-6, с. 41-46.
195. *Пацієнтам із важкою серцевою та дихальною недостатністю лапароскопія протипоказана*, [online]. Доступно: <https://medicine.rayon.in.ua/topics/6606-patsientam-iz-vazhkoiu-sertsevoiu-ta-dihalnoi-uedostatnist-laparokopiia-protipokazana-hirurg-oleksandr-masikov-podkast> [Дата звернення 21 Січень 2020].
196. Пащенко, О.П., 2014. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. *Вісник ЖДТУ*, 3, с. 170-178.
197. Перерва, П.Г., Косенко, А.В. та Косенко, О.П., 2012. Антикризові інструменти сталого розвитку підприємства: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Тематичний випуск «Технічний прогрес та ефективність виробництва», 25, с. 100-106.
198. Петкова, Л.О. та Проскурін, В.В., 2006. *Муниципальні інвестиції та кредити*. Київ.
199. Піюренко, І.О., 2012. Основні теоретичні концепції антикризового управління підприємством. *Бізнес-навігатор*, 3, с. 173-178.
200. Плікус, І.Й., 2020. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування. *Молодий вчений*, 1, с. 259-264.
201. Побережець, О.В., 2016. Інструменти системного підходу до управління результатами діяльності промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*, 1, с. 155-161.
202. Погорелов, Ю.С., 2006. Розвиток підприємства: поняття та види. *Культура народів Причорномор'я*, 88, с. 75-81.
203. Погребняк, А.Ю., 2012. Проблеми та напрями застосування концепції антикризового управління у діяльності промислового підприємства. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*, 10, с. 276-282.

204. Подрез, О.І., 2019. Інструменти управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія та практика застосування. *Бізнес Інформ*, 2, с. 340-347.
205. Поліщук, Н., 2009. Теоретичні підходи до визначення сутності інновацій. *Галицький економічний вісник*, 1, с. 20-23.
206. Портал для підприємців, [online]. Доступно: [https://sme.gov.ua/support\\_programs/](https://sme.gov.ua/support_programs/) [Дата звернення 21 Березень 2021].
207. Поширені питання, [online]. Доступно: <https://lawwerms.org/2020/01/01/attorney-general-hearings-turn-to-civil/> [Дата звернення 21 Січень 2020].
208. Праслов, А.В., 2007. Классификации инноваций и их сущность. *Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена*, 37 (14), с. 156-160.
209. Пригожин, А.І., 1989. *Нововведення: стимули і перешкоди (соціальні проблеми інноватики)*. Москва: Політвидав.
210. Продіус, О.І., 2010. Інноваційний розвиток промисловості: реалії та перспективи. *Вісник ХНУ*, 1 (1), с. 106-110.
211. Прокопенко, Т.О. та Ільченко, Н.В., 2020. Сутність та інструменти антикризового управління підприємством. В: *Теорія і практика сучасної економіки: XXI Міжнародна науково-практична конференція*. Черкаси, Україна, 22 Жовтень 2020. Черкаси: ЧДТУ.
212. Равлик, Н.В., 2015. Поняття інновацій та їх роль у розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 4, с. 215-219.
213. Разработка стратегий в сфере культуры и управление проектами, [online]. Доступно: <https://www.culturepartnership.eu/upload/editor/2017/DOCS/1EaPCult%20Culture%20Strategy%20Development%20RUS.pdf> [Дата звернення 24 Квітень 2020].

214. Райко, Д.В. та Єгурнова, Д.С., 2019. Класифікація інструментів та форм інтернет-маркетингу. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки*, 23, с. 70-76.
215. Роганова, Г.О., 2019. Інвестиційна привабливість підприємств: сутність, фактори впливу, методичні підходи. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4 (24), с. 28-34.
216. Родіонова, І.В., 2013. Методи оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Економіка розвитку*, 4, с. 96-99.
217. Романович, О.О. та Свистун, Л.А., 2017. Кризові явища у діяльності українських підприємств та методи їх діагностики. *Молодий вчений*, 11 (51), с. 1295-1299.
218. Романяк, Г.М., 2016. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки*, 1, с. 235-239.
219. Ромашова, Я.В., 2016. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрямки реагування. *Інвестиції: практика та досвід*, 4, с.45-49.
220. Рубан, В., 2015. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту. *Галицький економічний вісник*, 48 (1), с. 109-114.
221. Рудь, І.Ю., 2009. Оцінка конкурентоспроможності молочної продукції. *Агросвіт*, 6, с. 39-42.
222. Ряховский, Д.И. та Акулова, Н.Г., 2014. Современные инструменты реализации антикризисных стратегий предприятий. *Проблемы современной экономики*, 1, с. 85-91.
223. Саати, Т., 1993. *Принятие решений*. Москва: Радио и связь.
224. Сак, Т.В., 2018. Діагностика причин кризи машинобудівних підприємств України. *Економіка і суспільство*, 19, с. 604-611.

225. Сакал, П., Юрик, Л. и Шуякова, М., 2015. Оценка компетенций руководителей методом анализа иерархий. *Проблемы развития территории*, 5 (79), с. 36-51.
226. Самородов, Б.В., 2011. Модифікація таксонометричного методу з урахуванням компетентностей експертів при рейтингуванні банків. *Вісник Української академії банківської справи*, 2 (31), с. 62-67.
227. Самородов, Б.В., 2012. Результати визначення рейтингів банків з використанням модифікованого таксонометричного методу. *Фінанси, облік і аудит*, 19, с. 161-169.
228. Светник, Т.В. и Федюкович, Е.В., 2014. Управление эффективностью бизнеса на стадии интенсивного роста малого предприятия. *Известия ИГЭА*, 4, с. 133-143.
229. Сергеев, А.С., 2015. К вопросу о сущности понятия «инновация» в современности. *Вестник современной науки. Спецвыпуск*, с. 68-70.
230. Серебрянський, Д., Вдовиченко, А., Зубрицький, А., Стадник, М. та Орос, Г., 2015. *Оцінка ефективності роботи митних підрозділів ДФС України. Науково-аналітична доповідь*. Ірпінь: НДІ фінансового права.
231. Серкова, Г.М., 2015. Інструменти управління економічним розвитком промислових підприємств. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 1, с. 171-175.
232. Сиротинська, Н.М., 2012. Види інноваційних підприємств промисловості. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку», 727, с. 314-319.
233. Ситник, Л., 2000. *Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством*. Донецьк: ІЕП НАН України.
234. Сливка, С.С., 2016. Парадигма «ургентного» права у вищій школі (до 5-річчя створення науково-навчального інституту права і психології НУ «Львівська політехніка»). *Право і суспільство*, 2 (2), с. 30-33.

235. *Словотвір*, [online]. Доступно: <https://slovotvir.org.ua/words/urhennyi> [Дата звернення 19 Січень 2020].
236. Сотник, І.М., 2010. Економічне стимулювання ресурсозбереження у контексті сталого розвитку України. *Економіст*, 12, с. 72-75.
237. Сошенко, І.І., 2013. Междисциплинарный характер понятия «инновации». *Вестник ТГПУ*, 13, с. 136-142.
238. Старинець, О.Г., 2017. Інструменти антикризового управління телекомунікаційними підприємствами. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*, 22 (6), с. 115-119.
239. Степаненко, С.В. та Лукашев, С.В., 2015. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами». *Бізнес Інформ*, 4, с. 291-297.
240. Стефанова, Н.А. та Хисравова, Я.Ш., 2019. Классификация инструментов крауд-маркетинга. *Азимут научных исследований: экономика и управление*, 8 (2), с. 330-332.
241. Субачев, А.А. и Карасёв, М.А., 2016. *Антикризисное управление*. Кострома: КГУ им. Н. А. Некрасова.
242. Суховой-Хамм, Ю.О., 2012. Теоретичні підходи до трактування поняття інновацій у сучасній науковій літературі. *Наукові праці МАУП*, 4, с. 156-160.
243. Сущенко, О.А., 2015. Управлінський супровід зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*, 1 (1), с. 151-156.
244. Танделова, О.М., 2012. Инвестиционная привлекательность регионов России, [online]. Доступно: <https://xreferat.com/113/2584-1-investicionnaya-privlekatel-nost-regionov-rossii.html> [Дата звернення 25 Червень 2020].
245. Тасліцький, Г., 2019. Митно-тарифна вакханалія крізь призму контролю митної вартості та митного пост-аудиту. *Юридична Газета online*, [online] 15 (669). Доступно: <https://yur->

- gazeta.com/publications/practice/mitne-pravo/mitnotarifna-vakhanaliya-kriz-prizmu-kontrolyu-mitnoyi-varnosti-ta-mitnogo-postauditu.html> [Дата звернення 5 Лютий 2021].
246. Твисс, Б., 1989. *Управление научно-техническими нововведениями*. Москва: Экономика.
247. Терещенко, О., 2004. *Антикризове фінансове управління на підприємстві*. Київ: КНЕУ.
248. Тимрієнко, І.Ю., Стецюк, О.А. та Сомик, В.А., 2019. Оцінка ефективності митного контролю в умовах інтеграції України до ЄС. *Приазовський економічний вісник*, 2 (13), с. 381-387.
249. Тищенко, Т.І., 2015. Оцінювання інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ*, 2, с. 65-71.
250. Ткаченко, А.М. та Єлець, О.П., 2010. *Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством*. Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії.
251. Ткаченко, А.М. та Калюжна, Ю.В., 2013. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 1, с.122-126.
252. Ткачук, І.І. та Спіцина, Ю.Г., 2018. Сутність поняття «інвестиційна привабливість підприємства». *Проблеми системного підходу в економіці*, 5, с. 124-129.
253. Толкованов, В., 2013. Розвиток і впровадження інструментів політики державного управління: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Демократичне врядування*, 12.
254. Тридід, О.М. та Вовк, В.Я., 2009. Концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму антикризового управління банком. *Фінанси України*, 1, с. 98-106.
255. Турдиматова, П.М., 2009. Сущность антикризисного управления в современных условиях. *Вестник Таджикского государственного*

- университета права, бизнеса и политики. Серия гуманитарных наук, 1, с. 85-91.
256. Турчина, С.Г., 2016. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*, 1, с. 11-15.
257. Тюріна, Н.М., Карвацка, Н.С., Назарчук, Т.В. та Бацура, К.О., 2015. Технології та інструменти антикризового управління організацією. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2 (2), с. 100-107.
258. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014 р., [online]. Доступно: <[http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984_011)> [Дата звернення 15 Лютий 2021].
259. Условия определенности, [online]. Доступно: <https://economy-ru.info/info/95808/> [Дата звернення 18 Березень 2020].
260. Уткин, Э.А., 1997. *Антикризисное управление*. Москва: Тандем, ЭКМОС.
261. Файнгольд, М.Л., 2001. *Проблемы совершенствования методики расчета длительности производственного цикла*. Владимир: ВГПУ.
262. Фатхутдинов, Р.А., 1998. *Инновационный менеджмент*. Москва: Бизнес-школа Интел-синтез.
263. Федорова, В.А. та Татарчук, Ю.І., 2016. Поняття інновацій та інноваційного процесу. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*, 10, с. 152-157.
264. Федулова, Л.І., 2006. *Інноваційна економіка*. Київ: Либідь.
265. Ферлій, В.В., 2010. Сутність поняття інвестиційна привабливість підприємства та його види. *Ефективна економіка*, 7.
266. Фещур, Р.В., Кічор, В.П., Барвінський, А.Ф. та Тимощук, М.Р., 2010. *Статистика*. Львів: Бухгалтерський центр «Ажур».



267. Фокіна-Мезенцева, К.В. та Байда, І.В., 2019. Удосконалення інструментів антикризового управління на підприємстві. *Бізнес-навігатор*, 5-1, с. 143-148.
268. Хадарцев, О.В. та Іванець, Л.О., 2015. Вплив кризових явищ на функціонування підприємств. *Економіка і фінанси*, 8-9, с. 49-56.
269. Хандій, О.О., 2012. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 4, с. 186-192.
270. Чалдаева, Л.А., 2008. Современные инструменты антикризисного управления. *Дайджест-Финансы*, 8, с. 38-41.
271. Череп, А.В. та Корженевська, В.М., 2017. Використання економічних інструментів в системі антикризового управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*, 1, с. 177-187.
272. Черкасова, Т.І. та Рожок, С.Ю., 2014. Процесні інновації як основа економічного розвитку інноваційно-орієнтованого промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*, 4, с. 115-120.
273. Черчик, Л.М. та Марців, Т.Ю., 2017. Сутність та інструменти антикризового менеджменту. *Економічний форум*, 2, с. 231-238.
274. Чигринець, О., 2009. Використання інструментів антикризового управління банківською системою в Україні. *Збірник наукових праць ДЕГУТ*, 13.
275. Чорна, Л.О., 2009. Результативна стратегія досягнення інвестиційної привабливості підприємства. *Фондовий ринок*, 7, с. 32-36.
276. Что означает концепция простыми словами, [online]. Доступно: <https://advi.club/psihologiya-i-obshhestvo/171-koncepciya-prostymi-slovami.html> [Дата звернення 11 Листопад 2020].
277. Шавель, А.В., 2013. Сущность понятия «инновация» как экономической категории. *Управление экономическими системами*, 10, с.93.

278. Шавшин, О.С., 2017. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*, 3, с. 167-171.
279. Шапуров, О.О., 2013. Формування концепції антикризового управління на основі взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз. *Інвестиції: практика та досвід*, 23, с. 35-40.
280. Шевцова, О.Й., 2013. Основи антикризового фінансового управління підприємством. *Ефективна економіка*, 2.
281. Шиліна, А.А., 2013. Мотивація професійної діяльності працівників органів внутрішніх справ з різним рівнем ургентної аддикції. *Вісник Харківського національного університету. Серія «Психологія»*, 1046, с. 170-173.
282. Шинкаренко, І., 2019. Митна вартість – знову гостра проблема: про що варто пам'ятати бізнесу. *Інформаційний портал КМ Partners*, [online]. Доступно: <<http://kmp.ua/uk/blog/customs-value-is-an-acute-problem-again-notes-for-business/>> [Дата звернення 3 Березень 2021].
283. Шпачук, В.В., 2011. Теоретичні положення концепції антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*, 1, с. 75-77.
284. Штомель, Г.О., 2011. Удосконалення фахівця як проблема теорії й управлінського супроводу в системі післядипломної освіти. *Вісник післядипломної освіти*, 3, с. 173-180.
285. Шумпетер, Й., 2007. *Теорія економічного розвитку*. Москва: Эксмо.
286. Южаніна, Н., 2021. Що Верховна Рада збирається реформувати в українській митниці. *Економічна правда*, [online]. Доступно: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/02/23/671285/> [Дата звернення 10 Березень 2021].
287. Юринець, О.В., 2021а. *Ургентні інструменти антикризового управління: фінансово-економічні та управлінські аспекти в умовах євроатлантичної інтеграції*. Львів: Галицька видавнича спілка.

288. Юринець, О.В., 2021b. Модель формування та використання митних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції. *Інвестиції: практика та досвід*, 11, с. 35-41.
289. Юринець, О.В., 2021c. 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.
290. Юринець, О.В., 2021d. 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> [Дата звернення 28 Березень 2021].
291. Юринець, О.В., 2021e. 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> [Дата звернення 05 Березень 2021].
292. Юринець, О.В., 2021f. 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>
293. Юринець, О.В., 2021g. 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.
294. Юринець, О.В., 2021h. 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.
295. Юринець, О.В. та Кузьмін, О.Є., 2021а. Моделювання застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*, [online] 5. Доступно: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16212483912872.pdf>
296. Юринець, О.В. та Кузьмін, О.Є., 2021б. 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.
297. Юринець, О.В. та Кузьмін, О.Є., 2021с. 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.
298. Юринець, О.В. та Кузьмін, О.Є., 2021d. 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 pratica internazionale (T. 1)*. Bologna, Italy, May 14, 2021. Bologna-Vinnytsia: Associazione Italiana di Storia Urbana & Piattaforma scientifica europea.

299. Юринець, О.В. та Кузьмін, О.Є., 2021e. 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-Vinnytsia: P.C. Publishing House & European Scientific Platform.
300. Юринець, О.В. та Кузьмін, О.Є., 2021f. 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.
301. Юринець, О.В. та Кузьмін, О.Є., 2021g. 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 «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the I International Scientific and Practical Conference (Vol. 1)*. Seoul, April 30, 2021. Seoul-Vinnytsia: Case Co., Ltd. & European Scientific Platform.
302. Юринець, О.В. та Кузьмін, О.Є., 2021h. 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 «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the I International Scientific and Practical Conference (Vol. 1)*. Cambridge, UK, March 19, 2021. Cambridge-Vinnytsia: P.C. Publishing House & European Scientific Platform.
303. Юринець, О.В. та Кузьмін, О.Є., 2021i. 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.*
304. 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.
305. 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.
306. Юринець, О.В., Лісовська, Л.С. та Зінчук, І.В., 2020а. 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.
307. Юринець, О.В., Лісовська, Л.С. та Зінчук, І.В., 2020б. Сутнісні ознаки економічної взаємодії. В: *Управління інноваційним процесом в Україні: розвиток співпраці: VIII Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 18-20 Червень 2020. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
308. 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.
309. Юринець, О.В., Приведа, Р.Б. та Дорош, О.І., 2018. Проблеми реалізації проектів транскордонного співробітництва. *Бізнес Інформ*, 11, с. 83-88.
310. 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.
311. 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.
312. 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.
313. 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.
314. 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> [Дата звернення 05 Лютий 2020].
315. 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».
316. Юринець, О.В., Кузьмін, О.Є. та Мельник, О.Г., 2015. Особливості імплементування Угоди між Україною та Європейським Союзом. В: *Проблеми управління зовнішньоекономічною та митною діяльністю в умовах європейської інтеграції України: II Міжнародний науково-*

- практичний симпозіум*. Львів. Україна, 24 Квітень 2015. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
317. Юринець, О.В. та Том'юк, О.Я., 2014а. 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.
318. Юринець, О.В. та Том'юк, О.Я., 2014б. Обґрунтування структури багаторівневої маркетингової стратегії автомобілебудівних підприємств. *Економічний часопис – XXI*, 1-2, с. 48-51.
319. Юринець, О.В. та Том'юк, О.Я., 2014с. Обґрунтування доцільності змін товарної політики підприємства для забезпечення конкурентоспроможності продукції автомобілебудівних підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, с. 52-63.
320. Юринець, О. та Малищ, 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.
321. 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.
322. 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.
323. Юринець, О.В. та Том'юк, О.Я., 2013а. Критерії аналізу продукції автомобілебудівних підприємств у процесі стратегічного



- маркетингового забезпечення її конкурентоспроможності. *Бізнес Інформ*, 12, с. 155-160.
324. Юринець, О.В. та Том'юк, О.Я., 2013б. Ефективне планування продажів як складова підвищення конкурентоспроможності продукції автомобілебудівних підприємств. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 5, с.39-47.
325. Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2013. Особливості та технологія внутрішнього бенчмаркінгу на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2, с.63-73.
326. 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.
327. 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.
328. 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.
329. Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2011. Методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Наука молода*, 15-16, с. 344-349.
330. 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.

331. Юринець, О.В. та Лісовська, Л.С., 2010. Менеджмент якості – пріоритет механізму забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства. *Вісник ТНЕУ*, 1, с. 95-102.
332. 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.
333. Юринець, О.В. 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».
334. 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».
335. 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.
336. Юринець, О.В. та Лісовська, Л.С., 2009а. Брендова політика як умова забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 1, с. 308-315.
337. Юринець, О.В. та Лісовська, Л.С., 2009б. 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».
338. Юринець, О.В. та Катаєв, А.В., 2009а. Проблемні моменти розробки та впровадження істотних продуктових інновацій: фінансовий аспект. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*, 640, с. 121-128.
339. Юринець, О.В. та Катаєв, А.В., 2009б. 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.
340. Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2009а. 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».
341. Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2009б. 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».
342. Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2009с. 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.

343. Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2009d. Еволюція концепцій маркетингу на вітчизняних підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*, 640, с. 79-83.
344. Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2009е. 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».
345. Юринець, О. та Марущак, О., 2009а. 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.
346. Юринець, О. та Марущак, О., 2009б. 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.
347. Юринець, О.В., 2008а. Теоретичні аспекти оцінки факторів конкурентоспроможності підприємства. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Моніторинг розвитку промислових територіальних систем*, 4, с. 200-208.
348. Юринець, О.В., 2008б. 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».

349. Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2008а. Особливості та проблеми вітчизняного директ-маркетингу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*, 633, с. 223-228.
350. Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2008b. Проблеми і можливості використання маркетингу в інноваційній діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*, 628, с. 489-493.
351. Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2008c. Державне регулювання якості як елемент впливу на конкурентоспроможність вітчизняних харчових підприємств. В: *Стратегии развития Украины в глобальной среде: II Міжнародна науково-практична конференція*. Сімферополь-Ялта, Україна, 7-9 Листопад 2008. Сімферополь: ЦРОНІ.
352. Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2008d. 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».
353. Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2008e. 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».
354. Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2008f. Позичіонування 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.
355. 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.*
356. 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.
357. Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2007а. Використання SPACE-методики під час прийняття стратегічних рішень на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*, 582, с. 169-174.
358. Юринець, О.В. та Дубодєлова, А.В., 2007б. Формування інноваційної стратегії комерційного підприємства. В: *Сучасні проблеми економіки та управління: II Міжнародна науково-практична конференція. Львів, Україна, 07 Грудень 2007. Львів: Апріорі.*
359. 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».*
360. Яковенко, Д.В., 2015. Уточнення поняття інновацій в контексті їх комерціалізації. *Економіка та держава*, 1, с. 92-95.
361. Янковська, О.І., 2009. Економічна сутність інновацій. *Економіка. Наука. Інновації*, 1.
362. Янченко, З.Б., 2013. Удосконалення термінологічних підходів щодо визначення поняття «інновація». *Проблеми економіки*, 2, с. 196-200.
363. Ястремська, О.М., 2006. Інституціональні моделі взаємодії економічних агентів в процесі інвестування. *Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна*, 103-1, с. 144-150.

364. Яшкіна, Н.В., 2016. Використання інструментів антикризового менеджменту в процесі управління організаційними змінами. *Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ*, 1, с. 114-117.
365. Abdullah, L., Jaafar, S. and Taib, I., 2013. Ranking of Human Capital Indicators Using Analytic Hierarchy Process. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 107, pp. 22-28.
366. Abrams, R.M., 2007. *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative destruction*. Harvard Business School.
367. Abreu, M., Grinevich, V., Kitson, M. and Savona, M., 2010. Policies to Enhance the 'Hidden Innovation' in Services: Evidence and Lessons from the UK. *The Service Industries Journal*, 30 (1), pp. 99-118.
368. Afuah, A., 1998. *Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits*. New York: Oxford University Press.
369. Aminbakhsh, S., Gunduz, M. and Sonmez, R., 2013. Safety Risk Assessment Using Analytic Hierarchy Process (AHP) During Planning and Budgeting of Construction Projects. *Journal of Safety Research*, 46, pp. 99-105.
370. Barton, L., 2007. *Crisis Leadership Now: A Real-World Guide to Preparing for Threats, Disaster, Sabotage, and Scandal*. McGraw-Hill.
371. Batchenko, L., Honchar, L, and Beliak, A., 2020. The Effectiveness of Ensuring the Financial Stability of the Restaurant Business in the Crisis COVID-19. In: *Anti-Crisis Management: State, Region, Enterprise*. Kaunas, Lithuania: Baltija Publishing. pp. 151-176.
372. Bentz, F., 1997. *Managing Technological Innovation: Competitive Advantage from Change*. New York: Wiley.
373. Bower, J.L. and Christensen, C.M., 1995. Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*, January–February.
374. Brunelli, M., 2014. *Introduction to the Analytic Hierarchy Process*. Springer.

375. Burka, I., 2020. How Managers in Poland Use the Principles and Instruments of the Kaizen Philosophy in their Personal Lives – the Personal Kaizen Approach. *Kvalita Inovácia Prosperita*, 24 (2).
376. Cambridge Dictionary, [online]. Доступно: <https://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/urgent> [Дата звернення 22 Січень 2020].
377. Canyon, D., 2020. Definitions in Crisis Management and Crisis Leadership, [online]. Доступно: <https://apcss.org/wp-content/uploads/2020/01/Definitions-in-crisis-management-and-crisis-leadership-01242020.pdf> [Дата звернення 12 Лютий 2020].
378. Caponigro, J.R., 2000. *The Crisis Counselor. A Step-by-Step Guide to Managing a Business Crisis*. Contemporary Books, Lincolnwood, Chicago.
379. Chen, J., Han, L. and Qu, G., 2020. Citizen Innovation: Exploring the Responsibility Governance and Cooperative Mode of a «Post-schumpeter» Paradigm. *Journal of Open Innovation*, 6 (172), p.172.
380. Chen, M.K. and Wang, S.C., 2010. The Critical Factors of Success for Information Service Industry in Developing International Market: Using Analytic Hierarchy Process (AHP) Approach. *Expert Systems with Applications*, 37 (1), pp. 694-704.
381. Choi, M., 2011. Employees' Attitudes Toward Organizational Change: A Literature Review. *Human Resource Management*, 50 (4), pp. 479-500.
382. Coombs, W.T., 2011. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. SAGE Publications.
383. Christensen, C.M., 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston (Massachusetts): Harvard Business School Press.



384. Chiang, L., 2008. Hidden Innovation: A Reconsideration of 'Old Economy' Industries within 'New Economy' Regions. *Geography Compass*, 2 (1), pp. 140-154.
385. Christensen, C.M., 2006. *The Innovator's Dilemma; Collins Business Essentials*. New York.
386. Cunningham, S., 2014. *Hidden Innovation: Policy, Industry and the Creative Sector*. Lanham, Maryland: Lexington Books.
387. Damanpour, F., 1991. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (3), pp. 555-590.
388. *Definitions*, [online]. Доступно: <https://www.definitions.net/definition/crisis> [Дата звернення 13 Січень 2020].
389. Devlin, E.S., 2007. *Crisis Management Planning and Execution*. Boca Raton, Fla.; London, Auerbach.
390. Dimitrescu, A., Alecusan, A., Babis, C., Banica, E.N. and Dascalu, L., 2018. Elimination of Losses Used Lean Manufacturing Techniques and Kaizen Philosophy. *Fiabilitate Şi Durabilitate*, 2 (22), pp. 58-64.
391. Djellal, F. and Gallouj, F., 2010. Invisible Innovation and Hidden Performance in Services a Challenge for Public Policy. *Intereconomics*, 45, pp. 278-283.
392. Djellal, F. and Gallouj, F., 2015. *Taking Into Account Hidden Innovation in Innovation Networks: The Role of Public-Private Innovation Networks in Services*. ffhalshs-01191137
393. Dodgson, M., 2011. Exploring new Combinations in Innovation and Entrepreneurship: Social Networks, Schumpeter, and the Case of Josiah Wedgwood (1730-1795). *Industrial and Corporate Change*, 20 (4), pp. 1119-1151.
394. Doran, G.T., 1981. There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70 (11), pp. 35-36.

395. Drejer, I., 2004. Identifying Innovation in Surveys of Services: A Schumpeterian Perspective. *Research Policy*, 33 (3), pp. 551-562.
396. Drennan, L. and McConnell, A., 2007. *Risk and Crisis Management in the Public Sector*. Routledge.
397. Drucker, P.F., 2000. *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: Muza SA.
398. Dyer, J.S., 1990. Remarks on the Analytic Hierarchy Process. *Management Science*, 36 (3), pp. 249-258.
399. Edwards-Schachter, M., 2018. The Nature and Variety of Innovation. *International Journal of Innovation Studies*, 2 (2), pp. 65-79.
400. Fagerberg, J., Martin, B.R. and Andersen, E.S., 2013. *Innovation studies: Evolution and Future Challenges*. Oxford (UK): Oxford University Press.
401. Fekry, A., Dafoulas, G.A. and Ismail, M., 2019. The Relation Between Individual Student Behaviours in Video Presentation and Their Modalities Using VARK and PAEI Results. In: *2nd International Conference on New Trends in Computing Sciences (ICTCS)*.
402. Filyppova, S., Tereshchenko, D., Nikolaevskaya, O., Borysenko, O. and Tkach, K., 2019. Combining Strategic Management and Transformation Processes in the Environment of International Companies. *Academy of Strategic Management Journal*, 18 (1), pp. 1-6.
403. Forman, E.H. and Gass, S.I., 2001. The Analytic Hierarchy Process – an Exposition. *Operations Research*, 49 (4), pp. 469-486.
404. Forman, E. and Peniwati, K., 1998. Aggregating Individual Judgments and Priorities with the Analytic Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research*, 108 (1), pp. 165-169.
405. Gault, F., 2018. Defining and Measuring Innovation in All Sectors of the Economy. *Research Policy*, 47 (3), pp. 617-622.
406. Glossary of Statistical Terms, [online]. Доступно: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6870> [Дата звернення 23 Березень 2021].

407. Gong, X. and Yang, F., 2014. Study on Ability of Secrecy Management and Prevention Under PAEI Management Mode. *Chinese Journal of Medical Science Research Management*, 27, pp. 140-142.
408. Govindan, K., Kaliyan, M., Kannan, D. and Haq, A.N., 2014. Barriers Analysis for Green Supply Chain Management Implementation in Indian Industries Using Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Production Economics*, 147, pp. 555-568.
409. Guichardaz, R. and Pénin, J., 2019. Why was Schumpeter not more Concerned with Patents? *Journal of Evolutionary Economics*, 29 (4), pp. 1361-1369.
410. Guselbaeva, G. and Pachkova, O., 2015. The Estimation of Property and Business in the Anti-Crisis Measures. *Procedia Economics and Finance*, 27, pp. 501-506.
411. Hafeez, K., Zhang, Y. and Malak, N., 2002. Determining Key Capabilities of a Firm Using Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Production Economics*, 76 (1), pp. 39-51.
412. Hafeez, K., Malak, N. and Zhang, Y., 2007. Outsourcing Non-Core Assets and Competences of a Firm Using Analytic Hierarchy Process. *Computers & Operations Research*, 34 (12), pp. 3592-3608.
413. Hagemann, H., 2015. Capitalist Development, Innovations, Business Cycles and Unemployment: Joseph Alois Schumpeter and Emil Hans Lederer. *Journal of Evolutionary Economics*, 25 (1), pp. 117-131.
414. Hagedoorn, J., 1996. Innovation and Entrepreneurship: Schumpeter Revisited. *Industrial and Corporate Change*, 5 (3), pp. 883-896.
415. Hamel, G., 2006. The why, what, and how of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84 (2), pp. 72-84.
416. Hughes, M., 2016. *The Leadership of Organizational Change* (First ed.). New York: London.

417. Hult, G.T.M., Hurley, R.F. and Knight, G.A., 2004. Innovativeness: its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, 33 (5), pp. 429-438.
418. *Jak zarządzać firmą w kryzysie?* [online]. Доступно: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/koronawirus-jak-zarzadzac-firma-w-kryzysie.html> [Дата звернення 23 Січень 2021].
419. Jana, T. and Diaz Mejias, A., 2018. *Erasing Institutional Bias: How to Create Systemic Change for Organizational Inclusion* (First ed.). Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
420. Janjić, V., Bogićević, J. and Krstić, B., 2019. Kaizen as a Global Business Philosophy for Continuous Improvement of Business Performance. *Ekonomika (Niš, Serbia)*, 65 (2), pp. 13-25.
421. Juessen, F., 2007. *Schumpeter on the Economics of Innovation and the Development of Capitalism – by Arnold Heertje*. Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.
422. Jury nec, O., 2017. Wspólnota wartości Europy. In: *Europa Karpat: rzecz o współpracy*. Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe, s.55-60.
423. Kartika Nur Rahma Putri, 2021. Study of the Implementation of Continuous Improvement Using Kaizen Philosophy in Indonesian Construction Projects. *Media Komunikasi Teknik Sipil*, 26 (2), pp. 128-139.
424. Khazanchi, S., Lewis, M.W. and Boyer, K.K., 2007. Innovation-supportive Culture: The Impact of Organizational Values on Process Innovation. *Journal of Operations Management*, 25 (4), pp. 871-884.
425. Kim, D.M. and Kim, J.O., 2012. Design of Emergency Demand Response Program Using Analytic Hierarchy Process. *IEEE Transactions on Smart Grid*, 3 (2), pp. 635-644.
426. Kogabayev, T. and Maziliauskas, A., 2017. The Definition and Classification of Innovation. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 8 (1), pp. 59-72.
427. Kotler, Ph., 1991. *Marketing Management*. New York: Prentice Hall.

428. Kurz, H.D., 2012. *Innovation, Knowledge and Growth: Adam Smith, Schumpeter and the Moderns*. Routledge, London; New York.
429. Lanzillotti, R.F., 2003. Schumpeter, Product Innovation and Public Policy: The Case of Cigarettes. *Journal of Evolutionary Economics*, 13 (5), pp. 469-490.
430. Lazzarotti, F., Samir Dalfovo, M. and Emil Hoffmann, V., 2011. A Bibliometric Study of Innovation Based on Schumpeter. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6 (4), pp. 121-135.
431. Liu, F.H.F. and Hai, H.L., 2005. The Voting Analytic Hierarchy Process Method for Selecting Supplier. *International Journal of Production Economics*, 97 (3), pp. 308-317.
432. Louçã, F., 2014. The Elusive Concept of Innovation for Schumpeter, Marschak and the Early Econometricians. *Research Policy*, 43 (8), pp. 1442-1449.
433. Lubello, V., UB and Bousse, Y., 2019. Review of New Mobility Services and Technologies and Set-up of Knowledge, [online]. Доступно: [http://h2020-gecko.eu/fileadmin/user\\_upload/publications/GECKO\\_D1.1\\_Review\\_of\\_new\\_mobility\\_services\\_and\\_technologies\\_and\\_set-up\\_of\\_knowledge\\_v1.0.pdf](http://h2020-gecko.eu/fileadmin/user_upload/publications/GECKO_D1.1_Review_of_new_mobility_services_and_technologies_and_set-up_of_knowledge_v1.0.pdf) [Дата звернення 13 Травень 2020].
434. Luecke, R. and Barton, L., 2004. *Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters*. Boston, Mass., Harvard Business School Press.
435. Lundvall, B.A., 2016. *The Learning Economy and the Economics of Hope*. UK, USA: Anthem Press.
436. Madry, S., 2020. *Disruptive Space Technologies and Innovations: The Next Chapter*. Cham (Switzerland): Springer.
437. Martin, B.R., 2016. Twenty Challenges for Innovation Studies. *Science and Public Policy*, 43 (3), pp. 432-450.
438. Mehr, M.K. and Jahanian, R., 2016. Crisis Management and its Process in Organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7 (5 S1), p. 143.

Доступно:

<https://www.richtmann.org/journal/index.php/mjss/article/view/9642> [Дата звернення 7 Травень 2020].

439. Meyer, P. J., 2003. *What Would You Do if You Knew You Couldn't Fail? Creating S.M.A.R.T. Goals. Attitude Is Everything: If You Want to Succeed Above and Beyond*. Meyer Resource Group, Incorporated.
440. Miles, I. and Green, L., 2008. Hidden Innovation in the Creative Industries. *Research Report*. NESTA. July 2008.
441. Mitroff, I. and Anagnos, G., 2001. *Managing Crises Before They Happen. What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*. New York: AMACOM.
442. Mowlanapour, R., Farjami, Y. and Saghafi, F., 2021. Investigating Organizational Characteristics During the First Three Lifecycle Stages Using the PAEI Framework and the System Dynamics Approach. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 27, pp. 35-60.
443. Nordli, A.J. and Rønningen, M., 2021. Tracking Hidden Innovations in Tourism. *Creativity and Innovation Management*, 1-17.
444. O'Donovan, G., 2018. *Making Organizational Change Stick: How to Create a Culture of Partnership Between Project and Change Management*. Abingdon, Oxon; New York, NY; Routledge.
445. OECD, 2005. *Oslo manual: Organisation for Economic Cooperation and Development*. Paris.
446. OECD, 2017. *Science, technology and industry scoreboard 2017. The digital transformation*. Paris, France: OECD Publishing.
447. Oka, N., 2016. Finding the Essence of Innovation: Analyzing Technical/Intellectual Property Information Which Leads New Business Decision Making. *Journal of Information Processing and Management*, 58 (12), pp. 940-941.

448. Oktafianto, M.R., Al Akbar, Y.F., Zulkifli, S. and Wulandari, A.M., 2018. Dismissal Working Relationship using Analytic Hierarchy Process Method. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 118 (7), pp. 177-184.
449. Oldcorn, R., 1989. *Management*. London: Macmillan Press.
450. Oslo Manual, 1992. *The Measurement of Scientific and Technological Activities*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).
451. Oslo Manual, 1997. *Correspond to the cite OECD/Eurostat (1997), OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data Oslo Manual*. Paris: OECD.
452. Oslo Manual, 2005. *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, [online]. Доступно: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF/60a5a2f5-577a-4091-9e09-9fa9e741dcf1?version=1.0> [Дата звернення 21 Червень 2020].
453. Pakharukova, V., Shestakova, O. and Kokhtashvili, N., 2021. Innovative Technologies in the Practice of Learning a Target Foreign Language at a Technical University. *Norwegian Journal of Development of the International Science*, 54, pp. 3-6.
454. Panayides, P., 2006. Enhancing Innovation Capability Through Relationship Management and Implications for Performance. *European Journal of Innovation Management*, 9 (4), pp. 466-483.
455. Pearson, Ch. and Judith, C., 1998. Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, 23 (1), pp. 59-76.
456. Pierścionek, Z., 2011. *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2011.
457. Podgornaya, A., Grudina, S. and Avdonina, S., 2015. Anticrisis Potential of Innovative Enterprises (Russia and Germany Case Study). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, pp. 275-279.

458. Ponis, T. and Koronis, E.A., 2012. Knowledge Management Process-Based Approach to Support Corporate Crisis Management. *Knowledge & Process Management*, 19 (3), pp. 148-159.
459. Ramanathan, R., 2001. A Note on the Use of the Analytic Hierarchy Process for Environmental Impact Assessment. *Journal of Environmental Management*, 63 (1), pp. 27-35.
460. Reichstein, T. and Salter, A., 2006. Investigating the Sources of Process Innovation Among UK Manufacturing Firms. *Industrial and Corporate Change*, 15 (4), pp. 653-682.
461. Reisman, D., 2008. *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction – By Thomas K. McCraw*. Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.
462. Rogers, E.M., 1995. *Diffusion of Innovation*. New York: NY.
463. Rozwadowska, B., 2002. *Public Relations w sytuacjach kryzysowych*. Wrocław.
464. Saaty, T.L., 2008. Decision Making with the Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Services Sciences*, 1 (1), pp. 83-98.
465. Salo, A.A. and Hämmäläinen, R.P., 1997. On the Measurement of Preferences in the Analytic Hierarchy Process. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 6 (6), pp. 309-319.
466. Saridakis, G., Idris, B., Hansen, J.M. and Dana, L.P., 2019. SMEs' internationalisation: When does innovation matter? *Journal of Business Research*, 96, pp. 250-263.
467. Seeger, M., Sellnow, T. and Ulmer, R., 1998. Communication, Organization, and Crisis. *Communication Yearbook an Annual Review*, 21, pp. 231-275.
468. Senn, J.A., 1995. *Information Systems in Business*. Prentice Hall, New Jersey.
469. Shenk, J.W., 2014. *Powers of Two: Finding the Essence of Innovation in Creative Pairs*. New York, New York: Houghton Mifflin Harcourt.



470. Shim, J.P., 1989. Bibliographical Research on the Analytic Hierarchy Process (AHP). *Socio-Economic Planning Sciences*, 23 (3), pp. 161-167.
471. Schumpeter, J.A., 1934. *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge: Harvard University.
472. Schwarz, G.M., Buono, A.F. and Adams, S.M., 2019. *Preparing for High Impact Organizational Change: Experiential Learning and Practice*. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
473. Smith, D. and Elliott, D., 2006. *Key Readings in Crisis Management: Systems and Structures for Prevention and Recovery*. London, Routledge.
474. Soliński, T. and Tworzydło, D., 2007. *Public relations – narzędzia przyszłości*. Rzeszów.
475. Stoner, J.A.F. and Wankel, Ch., 2011. *Kierowanie*. PWN, Warszawa.
476. Tanabe, M., 2017. A New Perspective of Human Resource Development as «Info-pro.» – The Essence of Innovation in Creative Human Resource Development. *The Journal of Information Science and Technology Association*, 67 (8), pp. 416-421.
477. The European Commission, 2021. *European Neighbourhood Policy And Enlargement Negotiations. TWINNING*. [online]. Доступно: <[https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/tenders/twinning\\_en](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/tenders/twinning_en)> [Дата звернення 17 Лютий 2021].
478. The European Parliament and of the Council, 2013. *Regulation (EU) No 952/2013 of 9 October 2013 laying down the Union Customs Code*. [online]. Доступно: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R0952&rid=1>> [Дата звернення 15 Січень 2021].
479. The Most Important Trends in Global Business Management, [online]. Доступно: <https://gisuser.com/2021/05/the-most-important-trends-in-global-business-management/> [Дата звернення 12 Травень 2021].

480. The World Bank, 2020. *Doing Business*. [online]. Доступно: <<http://www.doingbusiness.org/>> [Дата звернення 12 Березень 2021].
481. The World Bank, 2018. *Logistics Performance Index*. [online]. Доступно: <<https://lpi.worldbank.org/>> [Дата звернення 15 Березень 2021].
482. The World Economic Forum and the Global Alliance for Trade Facilitation, 2016. *The Global Enabling Trade Report 2016*. [online]. Доступно: <<http://reports.weforum.org/global-enabling-trade-report-2016/>> [Дата звернення 18 Березень 2021].
483. Thomas, D.C., 2016. *The Multicultural Mind: Unleashing the Hidden Force for Innovation in Your Organization (First; First; ed.)*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, a BK Business book.
484. Twiss, B., 1989. *Managing Technology for Competitive Advantage: Integrating Technological and Organisational Development: from Strategy to Action*. Trans-Atlantic Publications.
485. Utterback, J.M., 1996. *Mastering the Dynamics of Innovation*. Harvard Business Press.
486. Van Dellen, J.R., 2016. The Philosophy of Kaizen and Telemedicine. *World Neurosurgery*, 91, pp. 600-602.
487. Von Hippel, E., 2005. *Democratizing Innovation*. USA: The MIT Press.
488. Vanhaverbeke, W. and Peeters, N., 2005. Embracing Innovation as Strategy: Corporate Venturing, Competence Building and Corporate Strategy Making. *Creativity and Innovation Management*, 14 (3), pp. 246-257.
489. Vargas, L.G., 1990. An Overview of the Analytic Hierarchy Process and its Applications. *European Journal of Operational Research*, 48 (1), pp. 2-8.
490. Veisi, H., Liaghati, H. and Alipour, A., 2016. Developing an Ethics-Based Approach to Indicators of Sustainable Agriculture Using Analytic Hierarchy Process (AHP). *Ecological Indicators*, 60, pp. 644-654.
491. Walas-Trebacz, J. and Ziarko, J., 2011. *Podstawy zarządzania kryzysowego. Część 2. Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie*. Kraków: Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne.

492. Wang, C.L. and Ahmed, P.K., 2004. The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7 (4), pp. 303-313.
493. Wegener, C. and Tanggaard, L., 2013. The Concept of Innovation as Perceived by Public Sector Frontline Staff - Outline of a Tripartite Empirical Model of Innovation. *Studies in Continuing Education*, 35 (1), pp. 82-101.
494. *What is Crisis?*, [online]. Доступно: <https://www.managementstudyhq.com/what-is-crisis-and-different-types-of-crisis.html> [Дата звернення 13 Січень 2020].
495. *What is Lean?*, [online]. Доступно: <https://www.lean.org/whatslean/> [Дата звернення 16 Січень 2021].
496. Wind, Y. and Saaty, T., 1980. Marketing Applications of the Analytic Hierarchy Process. *Management Science*, 26 (7), pp. 641-658.
497. Yermakova, S., 2016. The Impact of Kaizen Philosophy on the Development of Personal-Professional Environment of the Future Specialist. *ScienceRise: Pedagogical Education*, 5 (1), pp. 27-31.
498. 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.
499. 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.
500. 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), pp. 174-187.*
501. Yurynets, O. and Tomyuk, O., 2014a. Optimization of Marketing Strategy's Selection Process in Automobile Company. *Econtechmod*, 3 (2), pp. 99-103.
502. Yurynets, O. and Tomyuk, O., 2014b. Multi-level Marketing Strategy for Competitiveness Ensuring of Automobile Enterprises. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління», 779, с. 149-155.*
503. Yurynets, O. and Tomyuk, 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.
504. Zeshui, X. and Cuiping, W., 1999. A Consistency Improving Method in the Analytic Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research*, 116(2), 443-449.
505. 10 Consumer Trends That Will Spark Innovation In 2020, [online]. Доступно: <https://www.forbes.com/sites/saradeshpande/2020/01/16/10-consumer-trends-that-will-spark-innovation-in-2020/?sh=b3e89a51011a> [Дата звернення 12 Лютий 2021].
506. 10 Trends That Will Shape the Global Economy Over the Next Decade, [online]. Доступно: <https://www.investopedia.com/the-10-trends-that-will-shape-the-global-economy-over-the-next-decade-4777822> [Дата звернення 19 Травень 2020].

## Додатки

## Додаток А

## Результати імітаційного експерименту для ПрАТ «Компанія Ензим»

№ прогону	$Y (t_{vprov})$	$V_{vprov}$	$R_p$
1	2	3	4
1	45	16527	12
2	58	22147	7
3	29	26155	12
4	77	9706	12
5	24989	36	10
6	112	13418	6
7	125	17979	4
8	445	4047	5
9	66	11344	12
10	229	13111	3
11	57	17612	9
12	50	20037	9
13	11899	63	12
14	3239	2777	1
15	264	6811	5
16	164	13745	4
17	67	12199	11
18	128	17556	4
19	37	26764	9
20	101	8133	11
21	58	22044	7
22	485	18567	1
23	1087	8276	1
24	263	17095	2
25	205	4396	10
26	73	17720	7
27	120	25006	3
28	44	25478	8
29	223	13473	3
30	278	4620	7
31	93	24151	4
32	69	21606	6
33	309	2429	12
34	167	17985	3
35	154	14609	4
36	38	21625	11
37	56	22873	7
38	665	2255	6
39	1658	1809	3

## Продовження додатку А

1	2	3	4
40	1487	6049	1
41	122	9242	8
42	1595	5639	1
43	3435	873	3
44	457	19679	1
45	76	23582	5
46	84	26735	4
47	48	15632	12
48	480	1876	10
49	34	26593	10
50	84	21518	5
51	127	23668	3
52	78	16418	7
53	58	17186	9
54	2337	770	5
55	57	14224	11
56	119	15135	5
57	107	28132	3
58	76	23623	5
59	338	3802	7
60	352	5107	5
61	275	2723	12
62	74	24405	5
63	152	4934	12
64	52	24578	7
65	234	9625	4
66	1052	1425	6
67	195	5777	8
68	192	7814	6
69	35	25727	10
70	74	11111	11
71	92	8161	12
72	2026	2220	2
73	100	18001	5
74	89	14503	7
75	219	3428	12
76	61	14858	10
77	451	19929	1
78	76	16907	7
79	55	14846	11
80	1441	3121	2
81	259	17384	2
82	650	6925	2
83	79	9496	12

## Продовження додатку А

1	2	3	4
84	992	9064	1
85	35	23546	11
86	82	21997	5
87	72	10356	12
88	31	26392	11
89	69	21746	6
90	47	19342	10
91	215	13924	3
92	169	26653	2
93	188	9587	5
94	489	9199	2
95	109	11772	7
96	508	8846	2
97	204	7364	6
98	94	13627	7
99	56	16036	10
100	2708	302	11
101	209	21522	2
102	394	22857	1
103	53	24339	7
104	46	24384	8
105	59	25209	6
106	97	18507	5
107	324	5546	5
108	50	14898	12
109	70	14193	9
110	271	8292	4
111	594	1893	8
112	40	22513	10
113	171	17538	3
114	428	21019	1
115	417	3593	6
116	115	6545	12
117	126	17905	4
118	222	3383	12
119	65	27633	5
120	373	8029	3
121	713	6309	2
122	439	10247	2
123	72	25150	5
124	164	9137	6
125	1125	800	10
126	613	14667	1
127	80	22454	5

## Продовження додатку А

1	2	3	4
128	38	23427	10
129	63	28411	5
130	86	26108	4
131	186	24120	2
132	164	10941	5
133	393	22870	1
134	76	16921	7
135	282	10630	3
136	48	17010	11
137	287	3487	9
138	71	14174	9
139	67	26976	5
140	953	1887	5
141	775	5802	2
142	2963	276	11
143	69	14519	9
144	47	27367	7
145	55	13594	12
146	84	21408	5
147	271	5539	6
148	31	26325	11
149	2208	2037	2
150	629	14294	1
151	38	26346	9
152	421	7124	3
153	276	3616	9
154	147	10181	6
155	53	21360	8
156	70	18327	7
157	480	4685	4
158	30	27603	11
159	47	23808	8
160	120	24896	3
161	489	6137	3
162	1835	2451	2
163	182	16477	3
164	375	2401	10
165	293	6136	5
166	60	15086	10
167	62	18026	8
168	594	5052	3
169	35	26029	10
170	93	9705	10



## Продовження додатку А

1	2	3	4
171	96	10367	9
172	115	7837	10
173	79	22785	5
174	84	26905	4
175	586	7675	2
176	31	26264	11
177	249	18098	2
178	202	22267	2
179	656	1372	10
180	236	4244	9
181	321	14014	2
182	84	15339	7
183	223	5761	7
184	460	3262	6
185	51	14765	12
186	55	18299	9
187	172	17425	3
188	102	7345	12
189	57	22444	7
190	59	21644	7
191	36	20721	12
192	370	2429	10
193	315	28571	1
194	1128	2658	3
195	58	21999	7
196	85	11730	9
197	37	20300	12
198	267	11248	3
199	170	17597	3
200	332	3387	8
201	64	23430	6
202	50	19966	9
203	713	12623	1
204	439	20472	1
205	70	21297	6
206	243	3091	12
207	57	13093	12
208	31	23905	12
209	86	14922	7
210	2942	1529	2
211	104	28714	3
212	137	21892	3
213	40	18578	12

## Продовження додатку А

1	2	3	4
214	1082	4159	2
215	753	1328	9
216	150	14949	4
217	395	2849	8
218	56	19934	8
219	86	13074	8
220	107	9325	9
221	56	19940	8
222	292	15430	2
223	154	6489	9
224	279	4608	7
225	80	22416	5
226	70	16093	8
227	223	20136	2
228	88	12843	8
229	64	20166	7
230	30	27282	11
231	41	27293	8
232	212	4720	9
233	71	25345	5
234	3384	886	3
235	116	19422	4
236	68	13325	10
237	760	5916	2
238	131	13727	5
239	362	3549	7
240	2668	1124	3
241	1856	1616	3
242	165	27218	2
243	51	19587	9
244	95	19024	5
245	29	28410	11
246	140	8021	8
247	111	11625	7
248	178	7209	7
249	146	7710	8
250	1625	5537	1
251	113	19908	4
252	167	26966	2
253	127	23528	3
254	86	26198	4
255	75	12043	10
256	125	10279	7

## Продовження додатку А

1	2	3	4
257	122	10542	7
258	326	9185	3
259	104	17250	5
260	87	14732	7
261	119	6885	11
262	72	15643	8
263	152	8445	7
264	277	6498	5
265	143	20947	3
266	284	15845	2
267	28	26401	12
268	44	18603	11
269	57	26288	6
270	46	21529	9
271	95	18938	5
272	261	3452	10
273	872	3439	3
274	91	8262	12
275	73	17709	7
276	35	25527	10
277	64	12861	11
278	107	28004	3
279	175	10289	5
280	793	11340	1
281	40	22493	10
282	276	4072	8
283	88	14657	7
284	46	24555	8
285	380	23646	1
286	17849	72	7
287	291	15463	2
288	63	15783	9
289	122	14693	5
290	124	18068	4
291	1451	689	9
292	446	20167	1
293	499	18033	1
294	183	9830	5
295	35	28951	9
296	434	5180	4
297	591	2174	7
298	61	24423	6
299	33	22655	12

## Продовження додатку А

1	2	3	4
300	77	10567	11
301	313	28698	1
302	125	6552	11
303	51	22185	8
304	84	21533	5
305	53	14240	12
306	39	20709	11
307	318	14123	2
308	412	3635	6
309	54	27911	6
310	126	7959	9
311	109	6866	12
312	476	2098	9
313	45	24795	8
314	43	26345	8
315	97	23082	4
316	153	5351	11
317	162	9250	6
318	295	7611	4
319	117	9613	8
320	165	6798	8
321	53	18987	9
322	334	8987	3
323	493	18238	1
324	394	22833	1
325	341	2641	10
326	62	12096	12
327	35	25803	10
328	458	1638	12
329	87	14726	7
330	256	5018	7
331	150	7510	8
332	41	27644	8
333	82	27332	4
334	40	18634	12
335	48	17172	11
336	121	6173	12
337	55	14883	11
338	56	17960	9
339	258	2906	12
340	109	8225	10
341	990	9086	1
342	32	25919	11
343	513	3508	5

## Продовження додатку А

1	2	3	4
344	732	12298	1
345	90	8352	12
346	735	6116	2
347	406	3696	6
348	47	27580	7
349	97	15390	6
350	276	8152	4
351	168	8949	6
352	211	21349	2
353	155	7251	8
354	158	14252	4
355	1350	1333	5
356	87	12881	8
357	471	4771	4
358	50	17836	10
359	224	20053	2
360	55	20428	8
361	74	11005	11
362	160	28040	2
363	62	18221	8
364	15094	596	1
365	66	19517	7
366	120	10700	7
367	31	24048	12
368	432	20837	1
369	3408	220	12
370	243	3367	11
371	1174	1915	4
372	608	2115	7
373	109	11811	7
374	62	14583	10
375	44	18800	11
376	165	6064	9
377	532	2417	7
378	68	11961	11
379	48	26782	7
380	79	10378	11
381	138	7258	9
382	241	3114	12
383	640	3516	4
384	45	25103	8
385	86	20930	5
386	130	9902	7
387	162	18528	3

## Продовження додатку А

1	2	3	4
388	534	16833	1
389	81	22322	5
390	131	6854	10
391	382	23553	1
392	491	6108	3
393	185	24308	2
394	173	5790	9
395	43	17430	12
396	37	26693	9
397	50	25670	7
398	1694	5312	1
399	51	17724	10
400	802	11214	1
401	97	11553	8
402	102	10996	8
403	45	22376	9
404	460	19570	1
405	171	17522	3
406	212	10622	4
407	2372	1896	2
408	66	19435	7
409	361	4988	5
410	63	23705	6
411	410	21930	1
412	617	14589	1
413	55	18083	9
414	4642	1938	1
415	647	1390	10
416	90	25097	4
417	35	23509	11
418	130	6307	11
419	68	18915	7
420	47	21190	9
421	51	22016	8
422	155	19351	3
423	358	12579	2
424	69	26116	5
425	367	24540	1
426	291	15478	2
427	274	6572	5
428	38	23812	10
429	44	22620	9
430	90	14257	7

## Продовження додатку А

1	2	3	4
431	91	19806	5
432	245	9172	4
433	71	25365	5
434	70	10684	12
435	1264	791	9
436	112	10014	8
437	77	23369	5
438	37	20275	12
439	46	21737	9
440	87	20576	5
441	720	2081	6
442	159	11317	5
443	73	11274	11
444	36	24952	10
445	50	25796	7
446	88	10259	10
447	217	20693	2
448	575	15649	1
449	69	14392	9
450	40	28463	8
451	37	26745	9
452	41	18383	12
453	508	17711	1
454	1069	765	11
455	209	3589	12
456	83	10880	10
457	93	24150	4
458	419	5373	4
459	155	14481	4
460	41	27366	8
461	463	19448	1
462	73	20612	6
463	59	21776	7
464	92	12167	8
465	444	10139	2
466	186	12067	4
467	145	12445	5
468	231	5568	7
469	209	21506	2
470	93	13750	7
471	91	16475	6
472	122	14786	5
473	110	9074	9
474	233	19304	2

## Продовження додатку А

1	2	3	4
475	277	10840	3
476	32	25592	11
477	250	3002	12
478	684	13147	1
479	290	5179	6
480	117	15402	5
481	129	13936	5
482	182	16494	3
483	37	24298	10
484	1114	8072	1
485	148	15174	4
486	79	28319	4
487	346	25978	1
488	90	8336	12
489	44	25281	8
490	44	28904	7
491	204	22081	2
492	171	6587	8
493	69	26248	5
494	3812	236	10
495	84	17777	6
496	619	1212	12
497	229	19653	2
498	297	10106	3
499	809	1236	9
500	98	18373	5



## 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]

\* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз.

- 1 (15), с.92-100. Доступно: <https://economics.opu.ua/ejopu/2021/No1/92.pdf> (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory*, *РІНЦ*, *Академія Google*, *EbscoHost*).
- 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*, *РІНЦ*, *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*, *РІНЦ*, *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*, *РІНЦ*, *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).

\* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз.

- 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 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).

---

\* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз.

- 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).
- 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 проектів 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, PИHЦ*). (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 проектів 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.*

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

- 1293, pp.779-797. Springer, Cham. (Особистий внесок автора: здійснено апробацію побудованої економетричної 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 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 Єврорегіон 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 Tomyuk, O., 2013. Optimizing the sales planning process of automotive companies. В: *Economics and Management 2013 (EM-2013): III Міжнародна конференція 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 «ΛΟΓΟΣ» 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 «ΛΟΓΟΣ» 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: Апріорі. (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.

## Апробація результатів роботи

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Форма участі
1	2	3	4	5
1	Міжнародна науково-практична конференція	Theory and practice of modern science	м. Краків, Польща, 23 квітня 2021 р.	Заочна
2	Міжнародна науково-практична конференція	Sectoral research XXI: characteristics and features	м. Чикаго, США, 26 березня 2021 р.	Заочна
3	Міжнародна науково-практична конференція	Formation of innovative potential of world science	м. Тель-Авів, Ізраїль, 7 травня 2021 р.	Заочна
4	Міжнародна науково-практична конференція	Advanced discoveries of modern science: experience, approaches and innovations	м. Амстердам, Нідерланди, 9 квітня 2021 р.	Заочна
5	Міжнародна науково-практична конференція	Ricerche scientifiche e metodi della loro realizzazione: esperienza mondiale e realta domestiche	м. Болонья, Італія, 14 травня 2021 р.	Заочна
6	Міжнародна науково-практична конференція	Theoretical and empirical scientific research: concept and trends	м. Оксфорд, Великобританія, 28 травня 2021 р.	Заочна
7	Міжнародна науково-практична конференція	Modernization of today's science: experience and trends	м. Сингапур, Сингапур, 21 травня 2021 р.	Заочна
8	Міжнародна науково-практична конференція	Theoretical and practical aspects of modern scientific research	м. Сеул, Республіка Корея, 30 квітня 2021 р.	Заочна
9	Міжнародна науково-практична конференція	Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences	м. Кембридж, Великобританія, 19 березня 2021 р.	Заочна
10	Міжнародна науково-практична конференція	Interdisciplinary research: scientific horizons and perspectives	м. Вільнюс, Литва, 12 березня 2021 р.	Заочна
11	Міжнародна науково-практична конференція	Information Technologies & Applied Sciences (IT&AS 2021)	м. Братислава, Словаччина, 5 березня 2021 р.	Заочна
12	Міжнародна науково-практична конференція	Управління інноваційним процесом в Україні: розвиток співпраці	м. Львів, Україна, 18-20 червня 2020 р.	Очна
13	Міжнародна науково-практична конференція	Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика	м. Луцьк, Україна, 24-25 травня 2017 р.	Заочна
14	Міжнародна науково-практична конференція	Маркетинг та логістика в системі менеджменту	м. Львів, Україна, 3-5 листопада 2016 р.	Очна
15	Міжнародна науково-практична конференція	Міжнародні інтеграційні процеси: історичний досвід, сучасні виклики та перспективи	м. Львів, Україна, 23-24 квітня 2015 р.	Очна
16	Міжнародний науково-практичний симпозиум	Проблеми управління зовнішньоекономічною та митною діяльністю в умовах європейської інтеграції України	м. Львів, Україна, 24 квітня 2015 р.	Очна

## Продовження додатку В

1	2	3	4	5
17	Міжнародна науково-практична конференція	Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками	м. Львів, Україна, 22-23 травня 2014 р.	Очна
18	Регіональна наукова конференція	Децентралізація влади в Україні: варіанти, можливості, наслідки	м. Львів, Україна, 21 травня 2014 р.	Очна
19	Міжнародна конференція молодих вчених	Economics and Management 2013 (EM-2013)	м. Львів, Україна, 21-23 листопада 2013 р.	Очна
20	Міжнародна науково-практична конференція	Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури	м. Львів, Україна, 19-21 травня 2011 р.	Очна
21	Міжнародна науково-практична конференція	Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика	м. Луцьк, Україна, 26-27 травня 2010 р.	Очна
22	Міжнародна науково-практична конференція	Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації	м. Тернопіль, Україна, 25-26 лютого 2010 р.	Заочна
23	Міжнародна науково-теоретична конференція	Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери	м. Донецьк, Україна, 20-21 травня 2010 р.	Заочна
24	Міжнародна науково-практична конференція	Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток України: проблеми науки та практики	м. Харків, Україна, 26-27 листопада 2009 р.	Заочна
25	Всеукраїнська науково-практична конференція	Управління у сферах фінансів, оподаткування, страхування і кредиту	м. Львів, Україна, 18-21 листопада 2009 р.	Очна
26	Науково-практична конференція	Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства	м. Львів, Україна, 23-24 жовтня 2009 р.	Очна
27	Міжвузівська науково-практична конференція	Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, стратегічне управління, маркетинг: проблеми теорії та практики	м. Кривий Ріг, Україна, 29 квітня 2009 р.	Заочна
28	Міжнародна науково-практична конференція	Наукове забезпечення процесів реформування соціально-економічних відносин в умовах глобалізації	м. Сімферополь, Україна, 15 квітня 2009 р.	Заочна
29	Міжнародна науково-теоретична конференція	Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери	м. Донецьк, Україна, 21-22 травня 2009 р.	Заочна
30	Міжнародна науково-практична конференція	Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення	м. Тернопіль, Україна, 8-9 жовтня 2009 р.	Очна

## Продовження додатку В

1	2	3	4	5
31	Міжнародна науково-практична конференція	Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації	м. Тернопіль, Україна, 26-27 лютого 2009 р.	Очна
32	Міжнародна науково-практична конференція	Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризику	м. Львів, Україна, 29-31 травня 2008 р.	Очна
33	Міжнародна науково-практична конференція	Стратегії розвитку України в глобальній среде	м. Сімферополь-Ялта, Україна, 7-9 листопада 2008 р.	Заочна
34	Науково-практична конференція	Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України	м. Луцьк, Україна, 13-14 листопада 2008 р.	Заочна
35	Міжнародна науково-практична конференція	Маркетинг та логістика в системі менеджменту	м. Львів, Україна, 6-8 листопада 2008 р.	Очна
36	Міжнародна науково-практична конференція	Міжнародний бізнес та менеджмент: проблеми та перспективи в умовах глобалізації	м. Тернопіль, Україна, 22-24 жовтня 2008 р.	Очна
37	Міжнародна науково-практична конференція	Сучасні проблеми інноваційного розвитку держави	м. Дніпропетровськ, Україна, 29-30 жовтня 2008 р.	Заочна
38	Міжнародна науково-практична конференція	Сучасні проблеми економіки та управління	м. Львів, Україна, 7 грудня 2007 р.	Очна
39	Міжнародна науково-практична конференція	Корпорації та інтегровані структури	м. Харків, Україна, 22-23 травня 2007 р.	Заочна



**МІНІСТЕРСТВО З ПИТАНЬ РЕІНТЕГРАЦІЇ  
ТИМЧАСОВО ОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ**

Чоколівський бульвар, 13, м. Київ, 03186, тел. (044) 536-92-40, (044) 536-92-34  
E-mail: info@mtot.gov.ua, сайт: www.minre.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 40446210

від \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_ На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Довідка про впровадження**  
результатів дисертаційної роботи Юринець Оксани Василівни  
на тему: «Ургентні інструменти антикризового управління підприємствами в  
умовах євроатлантичної інтеграції»

Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України повідомляє, що результати дисертаційної роботи Юринець Оксани Василівни на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук використані у діяльності Міністерства у частині розроблення й реалізації антикризових стратегій та програм, які стосуються тимчасово окупованих територій України. Так, практично застосований у діяльності Міністерства метод ідентифікування ургентних інструментів антикризового управління, а також механізм управління розвитком інвестиційної привабливості підприємств на засадах впровадження інвестиційних заходів із антикризового управління.

Сформульовані у дисертаційній роботі положення, узагальнення, висновки і рекомендації були застосовані також під час удосконалення чинної нормативно-правової бази у сфері реінтеграції тимчасово окупованих територій України.

**Перший заступник Міністра**

**Ростислав ЗАМЛИНСЬКИЙ**



ДОКУМЕНТ СЕД АСКОД

Сертифікат

58E2D9E7F900307B040000004812F002ACE8500

Підписувач Замлинський Ростислав Теодозійович

Дійсний з 07.07.2020 по 07.07.2022

Міністерство з питань  
реінтеграції тимчасово  
окупованих територій  
України



22/3.2-3214-21 від 15.06.2021





## СЕКРЕТАРІАТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ

вул. Грушевського, 12/2, Київ, 01008, тел. (044) 256 7624, телефакс (044) 254 0584, www.kmu.gov.ua

№ 19-07/Вн-06-2021 від 22.06.2021 р.

### Довідка про впровадження

результатів дисертаційного дослідження Юринець Оксани Василівни  
на тему: «Ургентні інструменти антикризового управління підприємствами  
в умовах євроатлантичної інтеграції»

Служба Віце-прем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України засвідчує практичну спрямованість результатів дисертаційного дослідження Юринець Оксани Василівни на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук щодо впровадження у діяльності підприємств удосконаленого методу ідентифікування ургентних інструментів антикризового управління, який ґрунтується на використанні інструментарію імітаційного моделювання та комплексу оціночних індикаторів. Метод дав змогу встановити відповідність цих інструментів ознакам ургентності та застосовувався у діяльності Служби Віце-прем'єр-міністра з метою визначення оптимальних для українських підприємств інвестиційних заходів з антикризового управління.

Сформульовані у дисертаційному дослідженні положення, узагальнення, висновки і рекомендації були застосовані в роботі Служби Віце-прем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України та Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції Секретаріату Кабінету Міністрів України під час роботи над удосконалення чинної нормативно-правової бази у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції України.

**Заступник керівника Служби  
Віце-прем'єр-міністра  
з питань європейської та  
євроатлантичної інтеграції України**



**Дмитро КАПЛУН**





## РАХУНКОВА ПАЛАТА

вул. М. Коцюбинського, 7, м. Київ 01601, Україна. Тел. (044) 234-95-65, 234-10-41, факс (044) 288-09-59  
E-mail: rp@ac-rada.gov.ua

№ 004/10-56  
07.12.2020

### ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційної роботи

### ЮРИНЕЦЬ ОКСАНИ ВАСИЛІВНИ

на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук на тему:

### «УРГЕНТНІ ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ»

Рахунковою палатою була розглянута дисертаційна робота **Юринець О.В.** на тему: «Ургентні інструменти антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції». Теоретичні та методологічні положення і пропозиції, представлені в роботі, мають як наукову, так і практичну цінність, окремі з них будуть використані у діяльності Рахункової палати.

На особливу увагу заслуговують розроблені автором методичні положення щодо аналізу та оцінки використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, організаціями тощо, які можуть бути застосовані при оцінці повноти та ефективності організаційно-правового забезпечення використання позик МФО; аналізі обґрунтування необхідності їх залучення; контролі повноти та своєчасності досягнення визначених відповідними проектами цілей.

Розроблена класифікація факторів, які визначають використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції, може бути використана Рахунковою палатою під час проведення паралельних аудитів програм прикордонного співробітництва Європейського інструменту сусідства (ППС ЄІС), зокрема щодо перевірки створення та ефективності функціонування системи внутрішнього контролю за ППС ЄІС, а також результативності її реалізації.

Використання сформульованих у дисертаційній роботі Юринець О.В. методологічних пропозицій, рекомендацій та висновків сприятиме розвитку в Україні більш дієвої та ефективної моделі державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) на базі формування ургентних управлінських рішень при моніторингу своєчасності та повноти виконання завдань, визначених стратегічними та плановими документами щодо залучення та використання позикових фінансових ресурсів.

Секретар Рахункової палати –  
керівник апарату



**В. В. Ходаковський**





" " \_\_\_\_\_ 20 р. № \_\_\_\_\_  
на № \_\_\_\_\_

## ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

дисертаційної роботи

**ЮРИНЕЦЬ Оксани Василівни**

на тему:

**«Ургентні інструменти антикризового  
управління підприємствами  
в умовах євроатлантичної інтеграції»**

Видана Юринець Оксані Василівні про те, що теоретичні і практичні рекомендації виконаної дисертаційної роботи використані при формуванні Програми соціально-економічного та культурного розвитку Львівської області на 2018 рік для напрацювання заходів у межах стратегічних цілей «Конкурентоспроможна економіка», «Якість життя», «Відкриті кордони».

При підготовці проєктів Стратегії розвитку Львівської області на період до 2027 року та Плану заходів з реалізації Стратегії на 2021 – 2023 роки застосовано запропоновані автором положення щодо формування механізму управління розвитком інвестиційної привабливості підприємств на засадах впровадження інвестиційних заходів із антикризового управління, що дозволяє підвищити величину інвестованих потоків завдяки застосуванню інвестиційних інструментів антикризового управління, а також шляхом напрацювання програми максимізування зазначеного співвідношення із подальшим управлінням процесом її реалізації.

Голова

Ірина ГРИМАК



Львівська обласна рада  
№01-вих-189 від 22.06.2021  
КЕП: Гримак І. Я. 22.06.2021 17:01  
58E2D9E7F900307B0400000B1A8300052A88C



Товариство з обмеженою відповідальністю  
Торгово - виробнича компанія «Перша приватна броварня «Для людей – як для себе!»

Юридична адреса: 79032 м. Львів, вул. Дж. Вашингтона, 10, тел. (032) 251-26-80.  
Адреса головного офісу: 04176 м. Київ, вул. Електриків, 29-а, тел. (044) 351-76-00.

**Довідка**  
**про практичне застосування результатів дисертаційної роботи**  
**Юринець Оксани Василівни**  
**На тему : «Ургентні інструменти антикризового управління**  
**підприємствами в умовах євроатлантичної інтерації»**

Положення, що складають наукову новизну дисертаційної роботи Юринець Оксани Василівни на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, практично застосовуються у діяльності ТзОВ «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ». Керівництвом підприємства, зокрема, впроваджено концепцію формування і використання ургентних інструментів антикризового управління. Завдяки їй вдалося зробити роботи у цьому напрямку цілеспрямованими та впорядкованими. У результаті завдяки цьому досягнуто підвищення економічної ефективності ведення бізнесу компанії на 1,1%.

Директор



Амбарцумян Г. А.



ТЗОВ «ОЛМАР»  
м. Львів-35 вул. Зелена, 204  
тел./факс (032) 240-51-61  
office@olmar.net.ua  
ЄДРПОУ 22411887 UA 523223130000026005000027535  
у філії АТ Укресімбанк у м. Львові  
МФО 322313  
Інд. Под. № 224118813047 Свідоцтво № 17838014

---

## ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

### ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Юринець Оксани

**На тему : « Ургентні інструменти антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтерації»**

ТЗОВ «ОЛМАР» засвідчує практичну спрямованість результатів дисертаційного дослідження Юринець Оксани Василівни на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук і впровадження у діяльності підприємства удосконаленого методу ідентифікування ургентних інструментів антикризового управління, що ґрунтується на використанні інструментарію імітаційного моделювання та комплексу оціночних індикаторів. Метод дав змогу аналітикам компанії встановити відповідність цих інструментів ознакам ургентності.

Директор



Одарченко І. В.

**ДОВІДКА  
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ  
ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ  
Юринець Оксани**

**На тему: « Ургентні інструменти антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтерації»**

Видана Юринець О.В. на підтвердження того, що результати її дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, а саме модель застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління, яка оптимізує співвідношення між очікуваними фінансовими результатами їхнього використання та схильністю суб'єктів господарювання до банкрутства, використана у діяльності ТЗОВ «МОЛЗЕЛ».

**Директор**



**Крекотень Н. В.**

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'N. V. Krekoten', written over the printed name.



## ТЗОВ «КАРПАТИ – ЛОГІСТИК»

Юридична адреса: Україна, 80383, Львівська область, Жовківський район, с. Малехів, вул. П. Дороша, 20 а,  
ЄДРПОУ - 05528639, Індивідуальний податковий номер – 055286313233;  
ІВАН ЧА31305299000026009021017203 у ЗГФУ ПАЛІ КБ «Приватбанк», МФО 305299;  
Свідоцтво платника ПДВ № 100324347, тел./факс: (032) 224-56-56, тел. бух: (032) 224-58-12

вих № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дисертаційної роботи**  
**Юринець Оксани Василівни**  
**на тему:**  
**«Ургентні інструменти антикризового управління підприємствами**  
**в умовах євроатлантичної інтеграції»**

Інформуємо про практичне використання у господарській діяльності Тзов «Карпати – Логістик» результатів дисертації Юринець О.В.

Зокрема, було здійснено впровадження методу діагностування організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління при формуванні Стратегії розвитку товариства на 2019-2014 рр. Використання даного методу дозволило визначити та оцінити чинники впливу на операційне середовище товариства, на його систему адміністрування. Моніторинг таких чинників розглядається керівництвом товариства як інструмент забезпечення довгострокового і короткострокового розвитку Тзов «Карпати – Логістик».

Директор  
Тзов «Карпати – Логістик»



Лозинець О.С



# ТОВ «ПЕЛАТ»

## PELAT LLC

Ukraine, 80316, Rawa-Ruska,  
Zhovkva District, Lviv region  
tovpelat@gmail.com  
0966777848 ;

Україна, 80316, Рава-Руська, Жовківського р-н.,  
Львівської обл.  
tovpelat@gmail.com  
0966777848

### ДОВІДКА

Про впровадження результатів дисертаційної роботи Юринець Оксани  
Василівни  
на тему:

«Ургентні інструменти антикризового управління підприємствами в умовах  
євроатлантичної інтеграції»

Розроблений Юринець Оксаною Василівною метод діагностування  
організаційних змін в умовах антикризового управління використовуються у  
практичній діяльності ТзОВ «ПЕЛАТ» підчас ухвалення управлінських рішень  
щодо доцільності впровадження зазначених змін. Також керівником підприємства  
взято до уваги розроблену автором модель управлінського супроводу  
використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління, яка  
відображає та поєднує ключові компоненти такого супроводу, акцентуючи увагу  
на управлінській складові.

Директор ТзОВ ПЕЛАТ

Пелех Олег





003949

УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-27-58, факс: (380-32) 258-26-80  
ел. пошта: coffice@lpnu.ua, інтернет: www.lp.edu.ua

*В. 07. 2021 № 67-01-1245*

на № \_\_\_\_\_

До спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03  
Національного університету «Львівська політехніка»

**Довідка**  
**про використання у навчальному процесі результатів**  
**дисертаційної роботи Юринець Оксани Василівни**

Основні положення та результати дисертаційної роботи Юринець Оксани Василівни, представленої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, 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. Зокрема, у навчальному процесі впроваджено запропоновані Юринець О.В.:

- метод діагностування організаційних змін в діяльності підприємства в умовах антикризового управління (дисципліна «Стратегічний менеджмент», тема 6 «Реалізація стратегій організації»);

- концепцію формування і використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції (дисципліна «Конкурентоспроможність ЄС: діагностика та стратегія», тема 5 «Стратегії конкурентоспроможності підприємств. Стратегія ЄС щодо МСП»);

- механізм управління розвитком інвестиційної привабливості підприємств на засадах впровадження інвестиційних заходів із антикризового управління (дисципліна «Адміністрування міжнародних бізнес-структур», тема 8 «Сучасні технології для адміністрування міжнародних бізнес-структур»).

**Проректор з науково-педагогічної роботи,**  
**канд. техн. наук, доцент**



Давидчак О. Р.

Виконавець:  
Кузьмін О.Є.  
(032) 258-22-10