

**ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**  
доктора економічних наук, професора  
**ФІЛИПОВОЇ СВІТЛАНИ ВАЛЕРІЇВНИ**

на дисертаційну роботу **Юринець Оксани Василівни** на тему:  
**«Ургентні інструменти антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції»**, подану на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

**Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами**

Пандемія коронавірусу SARS-CoV-2 істотно вплинула на функціонування кожної галузі економіки, часто спричиняючи втрати, збитки чи навіть і банкрутство підприємств. На початку й у ході кризи працівники як керованої, так і керованої підсистем опиняються перед необхідністю ухвалення складних управлінських рішень і здебільшого – рішень незапрограмованого характеру. В реаліях сьогодення вимірником ефективного антикризового управління найчастіше є час, тобто те, наскільки швидко (ургентно) знаходяться і втілюються в життя антикризові заходи. Тим самим, зараз як ніколи актуалізується проблема, що розглядається у представленій дисертаційній роботі, та присвячена розробленню концептуальних, теоретико-методологічних і методико-прикладних засад формування та використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції. В цьому контексті варто відзначити цю наукову працю, її високу актуальність, наукову значимість і практичну спрямованість на розв'язання важливих завдань діяльності суб'єктів бізнесу.

Актуальність теми підтверджується також і тим, що дисертація виконана в межах науково-дослідних робіт кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» «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). Це теж свідчить про зв'язок роботи з науковими програмами, планами і темами.

**Ступінь достовірності та обґрунтованості наукових положень, висновків та результатів дисертаційної роботи**

Основні результати дисертаційної роботи автора повною мірою обґрунтовані. В основу дослідження покладено актуальні праці вітчизняних і зарубіжних науковців за проблемами антикризового управління підприємств, а також за проблемами формування та використання ургентних інструментів у цій сфері в умовах євроатлантичної інтеграції.

Достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій підтверджується використанням широкої інформаційної бази за темою дисертації, в т.ч. офіційної статистичної інформації, економічних оглядів, нормативно-правових актів, численних наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних вчених, інтернет-джерел, звітності та первинної документації підприємств України, а також результатів анкетування й опитування керівників суб'єктів господарювання. Перелік використаної літератури в дисертаційному дослідженні складає 506 найменувань.

Автором дисертації чітко окреслено мету та завдання дослідження, обґрунтовано теоретичні і методичні підходи щодо їх виконання, розроблено та апробовано відповідні пропозиції, які у своїй комплексності є науковим шляхом вирішення окреслених проблем. Особливо варто відмітити, що завдання дослідження, положення наукової новизни і висновки дисертації є логічно взаємопов'язаними. Результати дослідження отримані автором особисто. З праць, опублікованих у співавторстві, дисертантом використано лише ті положення та ідеї, які є результатом його особистих досліджень. У дисертаційній роботі матеріали та висновки кандидатської дисертації автора не використовувались.

Дисертаційна робота Юринець О.В. є оригінальною науковою працею, яка виконана на належному теоретичному і прикладному рівні. Вона характеризується послідовною структурною побудовою та за своєю архітектонікою є комплексним і завершеним науковим дослідженням. Зміст роботи та багатогранність висвітленої проблеми свідчать про різносторонню і, водночас, комплексну наукову компетентність її автора. На користь достовірності та обґрунтованості наукових положень, висновків і результатів дисертаційної роботи свідчить застосування широкого спектру методів наукового дослідження, а саме: системний, морфологічний аналіз, моделювання, таксономічний метод, статистичний аналіз, експертні оцінки, аналіз ієрархій, імітаційне моделювання, групування, систематизування тощо.

Достовірність та обґрунтованість наукових положень, висновків та результатів дисертаційної роботи підтверджується і тим, що вони розглянуті та схвалені на чималій кількості міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій.

#### **Структура дисертаційної роботи та зміст її основних положень**

Загальний обсяг дисертаційної роботи складає 508 сторінок, з них 367 сторінок формує основний текст роботи. Загалом дисертація складається зі вступу, 5 розділів, 15 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 506 найменувань та 3 додатків.

У першому розділі дисертаційної роботи «Теоретичні та прикладні основи використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами» (с. 69-140) дисертант розв'язує завдання розкриття сутності та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами (с. 69-91), розвитку їхньої класифікації (с. 91-113), а також

розроблення концептуальних засад застосування цих інструментів в умовах євроатлантичної інтеграції (с.114-136).

У другому розділі дисертаційної роботи «Аналізування та оцінювання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами» (с. 141-188) автором звернено увагу на удосконалення положень з аналізування та оцінки ургентних інструментів антикризового управління (с.141-158), на ідентифікування стану їхнього використання (с. 158-170), а також на висвітлення вітчизняного та закордонного досвіду за цією проблематикою (с. 171-184).

У третьому розділі дисертаційної роботи «Інвестиційні ургентні інструменти антикризового управління в умовах євроатлантичної інтеграції» (с. 189-257) дисертантом розв'язані завдання дослідження закономірностей розвитку інвестиційної привабливості організацій в умовах антикризового управління (с. 189-217), розгляду інвестиційних ургентних важелів впливу на виробничо-господарську діяльність суб'єктів господарювання (с. 217-239) та моделювання застосування вказаних інструментів (с. 239-253).

У четвертому розділі дисертаційної роботи «Інноваційні ургентні інструменти антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції» (с. 258-322) автором виокремлено й охарактеризовано напрямки використання цих інструментів (с. 258-279), розроблено модель управлінського супроводу їхнього застосування (с. 279-294), а також охарактеризовано організаційні зміни в діяльності підприємств в умовах антикризового управління (с. 294-319).

У п'ятому розділі дисертаційної роботи «Митні ургентні інструменти антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції» (с. 323-398) дисертантом розв'язані завдання удосконалення моделі формування та використання цих інструментів в процесі експортно-імпорتنної діяльності організацій (с. 323-353), розвитку класифікації показників оцінювання митних ургентних інструментів антикризового управління (с. 353-378), а також удосконалення методу вибору територіального митного органу для митного оформлення експортної та імпорتنної продукції в умовах антикризового управління (с.378-394).

#### **Наукова новизна положень, висновків та результатів дисертації**

У дисертаційній роботі Юринець О.В. сформульовано та обґрунтовано низку положень, висновків і рекомендацій, які відзначаються науковою новизною та мають практичну спрямованість. Така новизна викладена коректно, послідовно і системно. Так, заслуговує на увагу розвинута класифікація ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, у якій дисертантом введено нові класифікаційні ознаки змісту, рівня новизни для бізнес-середовища, способу фінансування, рівня індивідуалізації для організації, джерела необхідності формування та рівня формалізування (с. 91-111) (результат підтверджено публікаціями №1 і 12 автореферату).

Виконані дослідження дали змогу автору розробити концепцію формування і використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції, згідно якої зазначені інструменти, будучи націленими на усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан суб'єкта господарювання і забезпечення його подальшого ефективного розвитку і перебуваючи під впливом мега-, макро- та мезорівня, мають характер негайних (термінових) дій, які слід застосувати (с. 114-136) (результат підтверджено публікаціями №1, 9, 11, 13, 32, 45 і 48 автореферату).

Автором розвинуто положення з порівняльного аналізування ургентних інструментів антикризового управління, що ґрунтуються на комплексі оціночних показників, які розрізняються у розрізі таких напрямків: час впровадження, ризиковість, рівень конкурентоспроможності та рентабельність підприємства. Завдяки цим пропозиціям створюються передумови для зарахування інструментів антикризового управління до ургентних за рекомендованою шкалою значень з урахуванням відповідності нормативам (с. 141-150) (результат підтверджено публікаціями №1, 4, 19, 21, 23 і 35 автореферату).

У дисертаційній роботі автором удосконалено метод ідентифікування ургентних інструментів антикризового управління з використанням інструментарію імітаційного моделювання та низки оціночних показників (с. 150-158) (результат підтверджено публікаціями №1, 29, 38, 55 і 61 автореферату).

Дисертантом удосконалено механізм управління розвитком інвестиційної привабливості організацій, у якому домінує місце займають інвестиційні заходи із антикризового управління, доцільність впровадження яких визначається на основі оцінювання поточної та перспективної такої привабливості (с. 189-217) (результат підтверджено публікаціями №1, 8 і 42 автореферату).

Важливим науковим здобутком дисертанта є й розвинута класифікація видів інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління, у якій автором введено такі нові класифікаційні ознаки: 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, а також види фінансово-економічних криз, на усунення (зменшення) негативного впливу яких спрямовані відповідні інструменти (с. 217-225) (результат підтверджено публікаціями №1, 14, 43, 66 і 70 автореферату).

У дисертаційній роботі автором також вперше запропоновано модель застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління, завдяки якій створюються передумови для оптимізування співвідношення між очікуваними фінансовими результатами використання цих інструментів та схильністю підприємств до банкрутства (с. 239-253) (результат підтверджено публікаціями №1, 16, 46, 53, 63 і 78 автореферату).

На підставі виконаних досліджень дисертантом побудовано модель управлінського супроводу використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління, у якій структуровано, відображено та охарактеризовано усі ключові компоненти такого супроводу, а саме: 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 тощо (с. 279-294) (результат підтверджено публікаціями № 1, 2, 47, 51 і 77 автореферату).

У дисертаційній роботі автором удосконалено метод діагностування різних видів організаційних змін в діяльності суб'єкта господарювання в умовах антикризового управління, основою якого є використання інструментарію аналізу ієрархій (с. 294-319) (результат підтверджено публікаціями №1, 17, 26, 30, 62 і 71 автореферату).

За результатами виконання дисертаційної роботи дисертантом удосконалено полірівневу модель формування та використання митних ургентних інструментів на підприємствах-суб'єктах зовнішньоекономічної діяльності, завдяки якій створюються передумови для впровадження вказаних інструментів на різних рівнях національної економіки у контексті активізації експортно-імпоротної діяльності суб'єктів господарювання (с. 323-353) (результат підтверджено публікаціями №1, 6, 49 і 76 автореферату).

Дисертантом розвинуто класифікацію показників оцінювання митних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами на засадах принципу вичерпності у контексті вирішення нагальних проблем функціонування митної системи держави як передумови активізування експортно-імпоротної діяльності в умовах євроінтеграційних перетворень (с.353-378) (результат підтверджено публікаціями №1 і 7 автореферату).

На підставі виконаних досліджень автором удосконалено метод вибору територіального митного органу для митного оформлення експортної та імпоротної продукції в умовах антикризового управління (с. 378-394) (результат підтверджено публікаціями №1, 3 і 52 автореферату).

#### **Практична та теоретична цінність положень, результатів та висновків дисертаційної роботи**

Практичну цінність мають отримані в процесі дисертаційного дослідження наукові результати, які заслуговують на використання у діяльності органів державної влади, а також суб'єктів підприємницької діяльності. Зокрема, за результатами виконання роботи мають практичне значення такі елементи наукової новизни:

- модель застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами;
- модель управлінського супроводу використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління;

- механізм управління розвитком інвестиційної привабливості на засадах впровадження інвестиційних заходів із антикризового управління;
- метод вибору територіального митного органу для митного оформлення експортної та імпорتنної продукції підприємств в умовах антикризового управління;
- метод ідентифікування ургентних інструментів антикризового управління;
- методичні положення з порівняльного аналізування ургентних інструментів антикризового управління на базі комплексу оціночних індикаторів;
- метод діагностування організаційних змін в діяльності підприємств в умовах антикризового управління;
- полірівнева модель формування та використання митних ургентних інструментів в процесі експортно-імпорتنної діяльності суб'єктів господарювання.

Окремі положення дисертаційної роботи були використані Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України, Службою Віце-прем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України, Рахунковою палатою України та Львівською обласною радою (с. 65).

Сформовані у дисертації моделі, методи та механізми щодо формування і використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції використано в практичній діяльності таких підприємств: ТЗОВ «Перша приватна browарня», ТЗОВ «Олмар», ТЗОВ «Молзел», ТЗОВ «Карпати-Логістик» та ТОВ «Пелат» (с. 65).

Для економічної науки мають теоретичну цінність такі елементи наукової новизни автора:

- розвинута класифікація ургентних інструментів антикризового управління підприємствами;
- розроблена концептуальна модель формування і використання ургентних інструментів антикризового управління в умовах євроатлантичної інтеграції;
- розвинута типологія видів інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління;
- розвинута типологія показників оцінювання митних ургентних інструментів антикризового управління.

#### **Повнота викладу положень, висновків та рекомендацій дисертації в опублікованих наукових працях**

За результатами виконання дисертаційної роботи автором опубліковано 81 наукову працю загальним обсягом 41,2 друк. арк. (з яких особисто авторові належить 25,4 друк. арк.), зокрема: 5 монографій (1 з яких одноосібна), 33 статті у наукових фахових виданнях України (з яких 14 – публікації у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз),

З 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. Окрім того, наукові публікації дисертанта мають широку географію та разом з авторефератом повною мірою відображають зміст дисертаційної роботи. Огляд публікацій автора дозволяє зробити висновок про повноту викладу основних наукових положень дисертаційного дослідження у науковій літературі. Кількість публікацій є достатньою для висвітлення відповідно до вимог результатів дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

#### **Відповідність теми дисертації профілю спеціальності**

Дисертація виконана державною українською мовою, якою автор володіє у професійному плані на високому рівні. Стиль дисертації відповідає вимогам, що висуваються до наукових праць такого рівня, а також відзначається логічністю, послідовністю, системністю й обґрунтованістю. Структура дисертації цілком узгоджується з її назвою, метою і завданнями дослідження. Зміст та результати роботи відповідають профілю спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

#### **Зауваження до дисертаційної роботи та дискусійні положення**

До недоліків та зауважень дискусійного характеру у дисертаційній роботі слід віднести такі:

1. Розглядаючи у п. 1.1 сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління (с. 69-91), автору варто було б конкретизувати часовий чинник їхнього формування та використання, адже незрозуміло, чи такі інструменти мають стратегічний чи тактичний вимір.

2. У п. 1.2 дисертантом розглянуто класифікацію та особливості використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції (с. 91-113). Однак автором не пояснено, як саме суб'єктам господарювання слід обирати найбільш відповідні такі інструменти із множини можливих (табл. 1.2, с. 100-102).

3. Виокремлюючи різні види ургентних інструментів антикризового управління за змістом (табл. 1.2, с. 100-102; рис. 1.1, с. 108) і трактуючи цю класифікаційну ознаку як визначальну, надалі у розділі 2 (с. 141-188) автор не здійснює аналізування й оцінювання цих інструментів у розрізі фінансово-економічних та управлінських.

4. Заслугує на увагу комплекс індикаторів, призначених для ідентифікування ургентних інструментів антикризового управління (табл. 2.1, с. 143-150). Водночас, незрозуміло, який часовий інтервал повинен братись до уваги під час розрахунку зазначених індикаторів і чи таке оцінювання мало б мати періодичний характер.

5. Наголошуючи на тому, що 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 (п. 3.2, с. 224), автору доцільно було б вказати на напрямки використання відповідних розрахунків та прийняття оптимальних управлінських рішень у цій сфері.

6. Автор у п. 4.2 пропонує модель управлінського супроводу використання інноваційних ургентних інструментів антикризового управління (с. 279-294). У цьому контексті доцільно було б запропонувати архітектуру такого управлінського супроводу з урахуванням різного рівня кризових явищ, що впливають на діяльність підприємств.

7. Характеризуючи формування та використання митних ургентних інструментів в процесі експортно-імпоротної діяльності підприємств (п. 5.1, с. 323-353), варто було б додатково пояснити умови та обмеження застосування різних видів таких інструментів на кожному з виокремлених дисертантом рівнів.

Водночас зазначені зауваження жодним чином не знижують загальної позитивної оцінки роботи, а лише можуть слугувати предметом наукової дискусії під час захисту представленої дисертаційної роботи.

#### **Загальна оцінка дисертації, її відповідності існуючим вимогам та висновки**

Дисертаційна робота Юринець О.В. «Ургентні інструменти антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції» є завершеним, оригінальним, самостійним науковим дослідженням, що висвітлює актуальну проблему і має вагомe теоретичне та практичне значення. Тема роботи, її зміст, об'єкт і предмет дослідження, а також положення та висновки відповідають паспорту спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). У дисертаційній роботі містяться раніше незахищені наукові положення.

Текст автореферату повною мірою відповідає змісту дисертаційної роботи. Отримані результати дослідження є вирішенням наукової проблеми розроблення концептуальних, теоретико-методологічних і методико-прикладних засад формування та використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції.

Таким чином, за результатами вищенаведеного слід констатувати, що дисертація є завершеною науково-дослідною роботою та за своїм змістом і структурою відповідає вимогам Міністерства освіти і науки України, які висуваються до дисертаційних робіт на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, у тому числі п. 9, 10, 12, 13 та 14 «Порядку присудження наукових ступенів», яке затверджене Постановою Кабінету Міністрів



України №567 від 24.07.2013 р. Це дає можливість стверджувати, що автор дисертаційної роботи Юринець Оксана Василівна заслуговує на присудження їй наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04. – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Офіційний опонент:

директор інституту бізнесу, економіки  
та інформаційних технологій Державного  
університету «Одеська політехніка»,  
д.е.н., професор

С.В. Філіппова

Підпис Філіппової С.В. засвідчує  
Проректор з наукової та  
науково-педагогічної роботи  
Державного університету  
«Одеська політехніка»  
д.т.н., професор



Д.В. Дмитришин