

Міністерство освіти і науки України  
Західноукраїнський національний університет

*До 60-річчя  
Західноукраїнського  
національного університету*

# ХІ ВСЕУКРАЇНСЬКІ НАУКОВІ ЧИТАННЯ ПАМ'ЯТІ С. І. ЮРІЯ

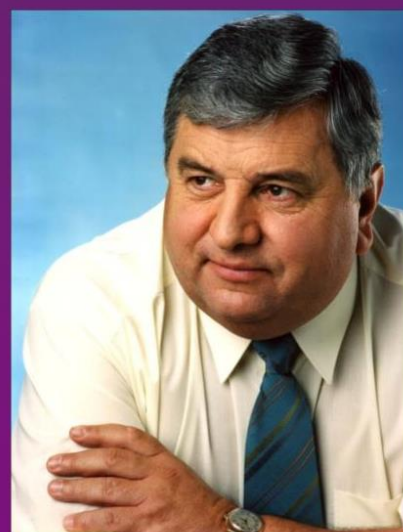
---

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

12 листопада 2025 року

*Шлях до успіху – це щоденна  
наполеглива праця, помножена на  
чіткий стратегічний план, орієнтацію  
на передовий світовий досвід,  
відкритість для співпраці з  
вітчизняними та зарубіжними  
партнерами.*

*Сергій Юрій*



Тернопіль  
2025

УДК 336

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**  
**XI Всеукраїнські наукові читання пам'яті С. І. Юрія**

**12 листопада 2025 року**

**ГОЛОВА РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:**

*Андрій Крисоватий* – завідувач кафедри фінансів ім. С. І. Юрія ЗУНУ, д. е. н., професор.

**ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:**

*Ольга Кириленко* – д. е. н., професор, професор кафедри фінансів ім. С. І. Юрія ЗУНУ;  
*Володимир Горин* – д. е. н., професор, професор кафедри фінансів ім. С. І. Юрія ЗУНУ;  
*Зоряна Лободіна* – д. е. н., професор, професор кафедри фінансів ім. С. І. Юрія ЗУНУ;  
*Вікторія Булавинець* – к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів ім. С. І. Юрія.

**РЕЦЕНЗЕНТИ:**

*Михайло Крупка* – д. е. н., професор, заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту, Львівський національний університет імені Івана Франка;  
*Марина Слатвінська* – д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів Одеського національного економічного університету;  
*Олена Стацук* – д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, Волинський національний університет ім. Лесі Українки.

*Збірник наукових праць розглянуто та рекомендовано до друку на  
засіданні кафедри фінансів ім. С. І. Юрія ЗУНУ  
(протокол № 6 від 25 листопада 2025 р.)*

*XI Всеукраїнські наукові читання пам'яті С. І. Юрія: збірник наукових праць  
(м. Тернопіль, 12 листопада 2025 року). Тернопіль: ЗУНУ, 2025. 183 с.*

*У збірнику наукових праць висвітлено наукові погляди послідовників наукової школи українського педагога і вченого-економіста С. І. Юрія з актуальних питань фінансової теорії та практики. Представлені матеріали заслуговують на увагу науковців, викладачів, студентів і фахівців-практиків.*

**ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ЗА ВИПУСК:**

*Володимир Горин* – д. е. н., професор, професор кафедри фінансів ім. С. І. Юрія ЗУНУ.

*За редакцію та достовірність матеріалів, розміщених у збірнику наукових праць, несуть відповідальність автори.*

УДК 336  
© ЗУНУ, 2025

---

## ЗМІСТ

<i>Алексєнко Людмила, Квасовський Олександр, Стецько Микола</i> ТЕОРЕТИЧНИЙ КОНЦЕПТ ФІНАНСОВОЇ АГЛОМЕРАЦІЇ В УМОВАХ ПРЕВАЛЮВАННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ.....	7
<i>Барищук Назарій</i> ФІНАНСОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТИМУЛЮВАННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	11
<i>Берест Марина</i> ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ МЕТОДУ АНАЛІЗУ ІЄРАРХІЙ.....	15
<i>Булавинець Вікторія</i> СВІТОВА ПРАКТИКА ЗЕЛЕНОГО ФІНАНСУВАННЯ.....	20
<i>Буряк Тетяна</i> НЕДОЛІКИ АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКУ НА МАЙНО ЯК ДЕТЕРМІНАНТА БЮДЖЕТНИХ ДИСБАЛАНСІВ.....	25
<i>Валігура Тетяна, Валігура Володимир</i> СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ СПРОЩЕНОЇ СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ.....	28
<i>Вітко Андрій</i> ПРОГРАМА З ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ.....	32
<i>Герчаківський Святослав, Шевчук Антон, Дуда Юлія</i> ФАБУЛА КОНТРОЛЮ МИТНОЇ ВАРТОСТІ ТОВАРІВ ТА ВЕКТОРИ ЙОГО ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	35
<i>Гіць Уляна</i> ДЕРЖАВНА ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	39
<i>Горин Володимир, Марач Анатолій</i> ВЕКТОРИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ БЕЗПЕКИ ТА БЛАГОУСТРОЮ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	42
<i>Гузела Ірина</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОДАТКОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТРАХОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	48
<i>Дем'янишин Василь, Дем'янишин Василь</i> АРХІТЕКТОНІКА ТА ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ.....	51

**Марина Берест**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту,  
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків

## **ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ МЕТОДУ АНАЛІЗУ ІЄРАРХІЙ**

Одним із ключових пріоритетів діяльності будь-якого суб'єкта господарювання в сучасних нестабільних умовах діяльності є забезпечення його сталого розвитку та фінансової стабільності. Своєчасне та ефективне досягнення цих цілей вимагає від керівництва підприємства на стратегічному рівні розробки та реалізації комплексу управлінських рішень, спрямованих на запобігання та усунення кризових явищ, які можуть призвести до банкрутства.

Основою ефективного антикризового управління виступає системний і комплексний підхід до діагностики, попередження та подолання кризових ситуацій. Якісне антикризове управління підприємством передбачає поєднання ефективної системи стратегічного менеджменту та оперативне прийняття конкретних фінансових рішень, що базуються на сучасних методах та інструментах управління. Відтак однією з провідних задач стратегічного планування є формування антикризової стратегії підприємства. Метою антикризової стратегії суб'єкта господарювання є забезпечення стабільного функціонування та відновлення його життєздатності в умовах кризи, шляхом виявлення, попередження та подолання негативних явищ, що можуть призвести до банкрутства.

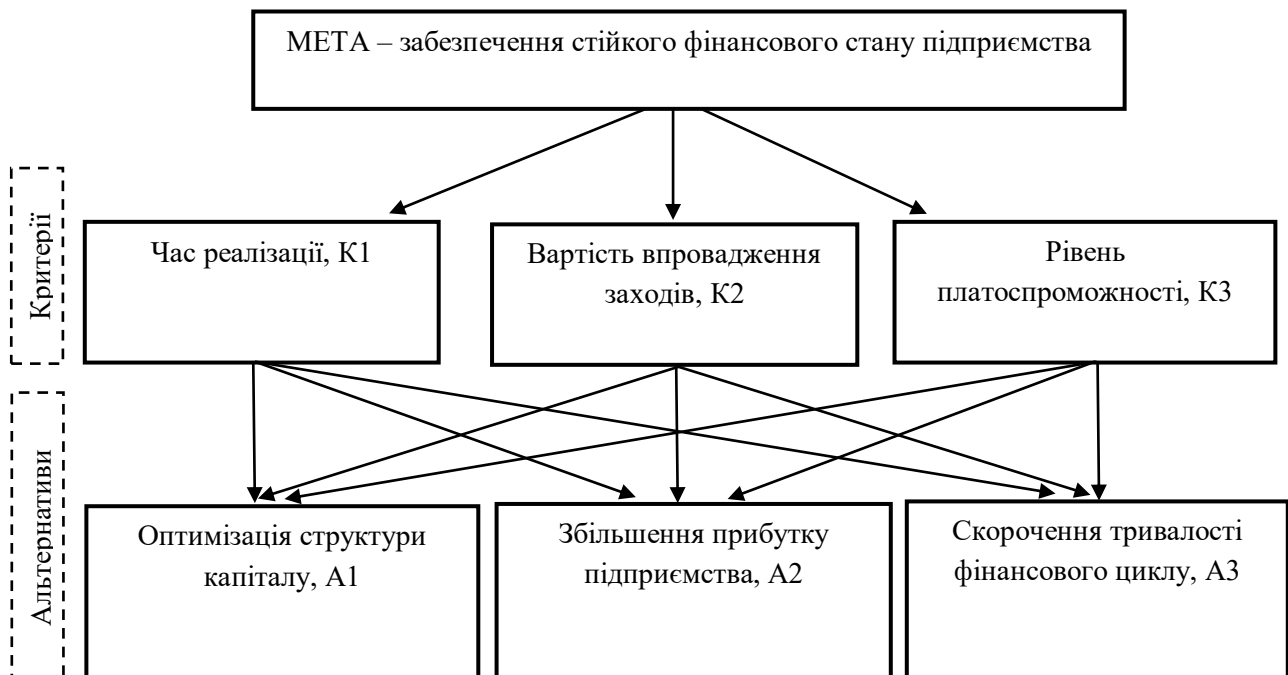
Антикризова стратегія має комплексний характер та поєднує діагностику причин кризи та оцінку її масштабів з розробкою і реалізацією управлінських рішень, які дозволять стабілізувати діяльність підприємства, відносити прибутковість і стійкий фінансовий стан, та забезпечити його довгостроковий розвиток після подолання кризи. Отже, головна мета антикризової стратегії – не лише вихід із кризового стану, а й створення умов для подальшого сталого розвитку підприємства. Однак не менш важливо забезпечити її практичну реалізацію із залученням усіх рівнів управлінського персоналу та працівників. Лише завдяки узгодженим діям і спільним зусиллям можна досягти стратегічних цілей і подолати кризові ситуації. Реалізація антикризової стратегії передбачає розробку та впровадження системи антикризових заходів, що мають відповідати конкретним потребам підприємства стосовно виходу з кризи або недопущення потрапляння в кризу. Зазначимо, що в сучасній економічній літературі автори [1-3] пропонують різні класифікації та переліки антикризових заходів, що можуть бути впроваджені на підприємстві на різних етапах його розвитку.

В той же час, слід підкреслити, що вибір сукупності антикризових заходів для конкретного суб'єкта господарювання залежить від багатьох факторів – глибини розвитку кризових явищ в його діяльності, причин, що призвели до розвитку кризових явищ, ресурсного потенціалу підприємства тощо. У даному

зв'язку в дослідженні для обґрунтованого вибору антикризових заходів для підприємства пропонується застосування методу аналізу ієрархій (МАІ).

Метод аналізу ієрархій, розроблений американським дослідником Томасом Сааті, є одним з ефективних інструментів системного аналізу, який використовується в процесі прийняття управлінських рішень. Застосування цього методу передбачає виокремлення основних завдань, формалізацію взаємозв'язків між ними, визначення критеріїв оцінювання альтернатив і формування системи переваг, що встановлюється особою, яка приймає рішення. Сутність методу полягає у побудові багаторівневої ієрархічної структури, яка забезпечує структурований підхід до прийняття рішень і дозволяє дослідити взаємодію окремих елементів системи та їхній вплив на загальний результат. Математичною основою методу є використання матриць попарних порівнянь і власних векторів пріоритетів, що дає змогу обґрунтовано вибирати найкращу альтернативу серед кількох можливих варіантів [4].

Доцільність застосування вказаного методу обумовлена в першу чергу тим, що у кризових умовах підприємство стикається з багатьма взаємопов'язаними факторами: фінансовими, організаційними, ринковими, кадровими тощо, і метод аналізу ієрархій дозволяє структурувати складну проблему на ієрархічні рівні – від загальної мети до окремих критеріїв і конкретних заходів. Це забезпечує системність і глибоке розуміння ситуації, і в той же час дозволяє поєднати кількісні дані з якісними судженнями експертів, що робить вибір заходів більш обґрунтованим та реалістичним. Отже, проведемо побудову ієрархічної моделі з метою вибору заходів з покращення фінансового стану на прикладі промислового підприємства Харківського регіону (рис. 1).



**Рис. 1. Ієрархічна модель вибору антикризових заходів для підприємства**

Попередньо в процесі діагностики підприємства було встановлено, що воно має досить стабільний фінансовий стан. У даному зв'язку, доцільним буде

застосування антикризової стратегії превентивного характеру, тобто вона має бути спрямована на недопущення розвитку кризових явищ в діяльності суб'єкта господарювання. Тому при побудові ієрархічної моделі метою обрано забезпечення стійкого фінансового стану підприємства.

У процесі реалізації даної мети пріоритетними критеріями вибору альтернатив, за якими доцільно проводити порівняння альтернативних заходів, обрано час реалізації, який необхідний для впровадження заходів, спрямованих на покращення фінансового стану, витрати, пов'язані з впровадженням таких заходів та рівень потенційної платоспроможності, яку можливо досягнути за умови реалізації цих заходів. Матриця попарних порівнянь критеріїв подана в табл. 1.

Таблиця 1

**Матриця попарних порівнянь критеріїв**

	Час реалізації	Вартість впровадження заходів	Рівень платоспроможності	Wi	Wнорм
Час реалізації	1	0,33	0,14	0,36	0,08
Вартість впровадження заходів	3	1	0,20	0,84	0,19
Рівень платоспроможності	7	5	1	3,27	0,73
$\Sigma$	11,00	6,33	1,34	4,48	1,00

де Wнорм – нормований вектор матриці попарних порівнянь.

Видно, що критерій K1 (час реалізації) є найменш вагомим (вагомість 0,08), критерій K2 (вартість впровадження заходів) помірно домінує над ним (0,19), а критерій K3 (рівень платоспроможності) має суттєву перевагу над критерієм K2 (0,73). Це обґрунтовується тим, що платоспроможність є однією з ключових характеристик фінансового стану підприємства, що підтримує його фінансову стійкість та стабільність. Оцінка узгодженості згідно з алгоритмом методу [4] підтвердила достовірність проведеного аналізу, оскільки власне значення матриці  $\lambda_{\max}$  склало 3,06, індекс узгодженості на рівні 0,03 свідчить про узгодженість думок експертів, а відносна узгодженість при пороговому значенні 0,1 становить 0,06.

Проведемо попарне порівняння альтернатив за критеріями. В якості альтернативи A1 обрано оптимізацію структури капіталу підприємства, оскільки це є ключовим елементом підтримки фінансової стійкості та незалежності підприємства. Оптимальна структура капіталу знижує ризик неплатоспроможності за рахунок зниження частки залученого капіталу, а також оптимізації співвідношення довгострокових та короткострокових джерел фінансування.

Альтернативою A2 у процесі забезпечення стійкого фінансового стану підприємства є збільшення його прибутку. Оскільки прибуток це ключове джерело нарощення власного капіталу, то його зростання дозволяє зменшити залежність від зовнішнього фінансування, що, в свою чергу, знижує фінансові ризики, пов'язані із змінами процентних ставок або умовами кредитування. Також прибуткове підприємство має вищий рівень довіри з боку інвесторів та

кредиторів, що відіграє важливу роль у залученні додаткових ресурсів для розвитку та формує можливість інвестувати в нові проекти, розширення виробництва або модернізацію обладнання, що може сприяти подальшому зростанню і розвитку бізнесу.

Третім шляхом досягнення стабільного фінансового стану підприємства є скорочення тривалості фінансового циклу підприємства (альтернатива А3). Цей метод дає можливість впливати на рівень ліквідності та платоспроможності, оскільки скорочення фінансового циклу означає, що підприємство швидше конвертує свої активи в готівку, що забезпечує кращу ліквідність, необхідну для покриття поточних витрат і зобов'язань. Також за умови коротшого фінансового циклу підприємство має меншу потребу в оборотному капіталі для підтримки своєї діяльності, що дозволяє знизити витрати на фінансування та зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Проведення попарних порівнянь альтернатив за критеріями показало, що:

– за критерієм «час реалізації» (К1) найвищий пріоритет має альтернатива А3 (скорочення тривалості фінансового циклу), що в короткостроковій перспективі може сприяти вивільненню додаткових коштів підприємства та зміцненню його фінансової стійкості, а найменш пріоритетним – оптимізація структури капіталу (А1), оскільки це більше стратегічна задача, яка передбачає більш тривалі процеси із реструктуризації зобов'язань та збільшення власного капіталу;

– за критерієм «вартість впровадження заходів» (К2) найбільш пріоритетною є альтернатива А2 («підвищення прибутковості підприємства»), оскільки вона потребує від підприємства меншого обсягу додатково залучених коштів, а найменш пріоритетною – альтернатива А1 з огляду на масштабність заходів з оптимізації структури капіталу;

– за критерієм «рівень платоспроможності» (К3) найбільш пріоритетною альтернативою також є підвищення прибутковості підприємства (А2), а найменш пріоритетною – оптимізація структури капіталу.

Останнім кроком у процесі вибору шляхів покращення фінансового стану підприємства за методом аналізу ієрархій є розрахунок глобальних пріоритетів альтернатив з урахуванням значущості критеріїв, який проводиться шляхом множення матриці альтернатив за кожним критерієм на матрицю пріоритетності критеріїв. Результати розрахунку глобальних пріоритетів наведено у табл. 2.

Бачимо, що найвищий пріоритет серед обраних альтернатив має збільшення прибутку підприємства (А2) із значенням вектору пріоритетів 0,62, на другому місці за пріоритетністю є скорочення тривалості фінансового циклу (А3) із значенням вектору пріоритету на рівні 0,3 та найнижчий пріоритет має оптимізація структури капіталу (А1) із значенням вектору пріоритету 0,08. Отже, оптимальним рішенням для забезпечення стабільного фінансового стану та недопущення розвитку кризи для досліджуваного підприємства, з огляду на час реалізації заходів, їх вартість та потенційний рівень платоспроможності, є збільшення прибутку.

Таблиця 2

**Розрахунок глобальних пріоритетів для альтернатив**

Критерії Альтернативи	Час реалізації	Вартість впровадження заходів	Рівень платоспро- можності	Вагомість критеріїв	Значення глобального вектору пріоритету
Оптимізація структури капіталу	0,09	0,10	0,07	0,08	0,08
Збільшення прибутку підприємства	0,30	0,64	0,65	0,19	0,62
Скорочення тривалості фінансового циклу	0,62	0,26	0,28	0,73	0,30

Таким чином, керівництву підприємства для досягнення поставленої мети з покращення фінансового стану підприємства необхідно сформувати комплекс заходів, які в першу чергу будуть спрямовані на підвищення прибутковості підприємства, враховуватимуть його поточний стан, галузеву специфіку та наявні ресурси для реалізації даної мети. До таких заходів можна віднести наступні: оптимізація виробничих процесів; диверсифікація продукції, а також її адаптація під потреби суспільства та економіки; покращення якості продукції за рахунок впровадження систем контролю якості; зниження витрат на матеріали, енергію і працю без шкоди для якості; ефективний маркетинг та збут; управління запасами з метою зменшення витрат на зберігання та підвищення обіговості капіталу; навчання та розвиток персоналу для підвищення його продуктивності та мотивації; постійний моніторинг ринкових тенденцій та дій конкурентів для своєчасної адаптації стратегії.

Реалізація наведених заходів дозволить підприємству забезпечити стійкий фінансовий стан, а також знизити ризики розвитку кризових явищ та настання банкрутства.

**Список використаних джерел:**

1. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58-68. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(130\)05](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(130)05).
2. Проноза П. В., Чмутова І. М., Берест М. М. Забезпечення фінансової стабільності в умовах глобальних викликів: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 203 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28181>
3. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 412 с.
4. Щипський Ю. О., Діденко Ю. В., Прозор О. П., Яровий А. А. Реалізація методу аналізу ієрархій при прийнятті рішень. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/pmova/pmova20/paper/viewFile/10515/8787>