МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Антикризове фінансове управління на логістичному підприємстві на прикладі ТОВ «Рабен Україна»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Crisis Financial Management at a Logistics Enterprise on the example of Raben Ukraine LLC

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури
групи 8.0733-л,
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Логістика
Є.М. Борисов
(ініціали та прізвище)

Керівник доц.каф.ПМОіЛ, доц., к.е.н. М.В.Хацер
(посада, вченезвання, науковийступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Рецензент доц.каф.ПМОіЛ, доц., к.е.н. Ю.І. Полусмяк
(посада, вченезвання, науковийступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Запоріжжя
2024

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С._____
«____» _____2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Борисова Євгена Максимоввича

1. Тема роботи «Антикризове фінансове управління на логістичному підприємстві на прикладі ТОВ «Рабен Україна»
2. керівник роботи Хацер Максим Володимирович, к.е.н., доц.
затверджені наказом ЗНУ від «21» березня 2024 року № 500-с
3. Строк подання студентом роботи «30»листопада 2024 р.
4. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства.
5. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ – складається з 3 підрозділів: 1.1 Фінансові кризи на підприємстві та їх вплив на суб’єкти господарювання; 1.2 Сутність та теоретична характеристика антикризового фінансового управління на підприємстві; 1.3 Методичні аспекти оцінки глибини та причин фінансової кризи на підприємствах. РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «РАБЕН УКРАЇНА» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Рабен Україна»; 2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Рабен Україна»; 2.3 Діагностика антикризового фінансового управління на підприємстві ТОВ «Рабен Україна». РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «РАБЕН УКРАЇНА» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Формування механізму антикризового фінансового управління на досліджуваному підприємстві; 3.2 Комплекс антикризових заходів на досліджуваному підприємстві.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.09.2024	01.09.2024
2	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.10.2024	01.10.2024
3	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.11.2024	01.11.2024

6. Дата видачі завдання: 01.09.2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1.	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2.	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3.	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4.	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5.	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6.	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7.	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8.	Формулювання висновків	листопад	виконано
9.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	листопад	виконано

Студент _____ Є.М.Борисов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ М.В.Хацер
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер_____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікавційна робота на тему «Антикризове фінансове управління на логістичному підприємстві на прикладі ТОВ «Рабен Україна» містить 68 сторінок, 3 рисунка, 31 таблиці, 55 джерел.

Актуальність теми визначається тим, що кожна логістична компанія проходить певний життєвий цикл, зміна економічної кон'юнктури, посилення конкуренції можуть призвести до кризи протягом усього циклу. Тому антикризове фінансове управління є важливою складовою діяльності будь-якого логістичного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є розробити механізм та сукупність заходів з антикризового фінансового управління на логістичному підприємстві ТОВ «Рабен Україна» на основі проведення фінансового аналізу та оцінки ймовірності банкрутства.

Об'єктом кваліфікаційної роботи виступає антикризовое фінансовое управління на логістичному підприємстві ТОВ «Рабен Україна».

Інформаційними джерелами роботи виступають: наукові роботи вчених з проблематики фінансових криз на підприємствах та антикризового фінансового управління, фінансова звітність ТОВ «Рабен Україна», статистична та інша інформація щодо розвитку галузі логістичних послуг в країні та стосовно розвитку досліджуваного підприємства.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи антикризового фінансового управління на логістичному підприємстві. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ТОВ «Рабен Україна», а також запропоновано заходи щодо підвищення його ефективності.

ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, РИЗИКИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЛОГІСТИЧНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ, АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ

ABSTRACT

This thesis, «Anti-Crisis Financial Management at the Logistics Company LLC «Raben Ukraine», comprises 68 pages, 3 figures, 31 tables, and 55 sources.

The relevance of the topic is determined by the fact that every logistics company goes through a certain life cycle, and changes in economic conditions and increased competition can lead to a crisis at any stage of this cycle.

Therefore, crisis management is an important component of the activities of any logistics enterprise.

The purpose of this qualification work is to develop a mechanism and a set of measures for crisis financial management at the logistics enterprise LLC «Raben Ukraine» based on a financial analysis and assessment of the probability of bankruptcy. The object of the qualification work is crisis financial management at the logistics enterprise LLC «Raben Ukraine».

The information sources for the work are: scientific works of scientists on the problems of financial crises at enterprises and crisis financial management, financial statements of LLC «Raben Ukraine» for three years (2021-2023), statistical and other information on the development of the logistics services industry in the country and regarding the development of the studied enterprise.

During the work, the theoretical foundations of crisis financial management at a logistics enterprise were considered. Based on the theoretical material, the activities of LLC «Raben Ukraine» were analyzed, and measures to improve its efficiency were proposed.

TRANSPORT AND FORWARDING ACTIVITIES, RISKS, EFFICIENCY, LOGISTICS SERVICES, ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП……... 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ……. 9

1.1. Фінансові кризи на підприємстві та їх вплив на суб'єкти господарювання…….……. 9

1.2 Сутність та теоретична характеристика антикризового фінансового управління на підприємстві…….. 15

1.3 Методичні аспекти оцінки глибини та причин фінансової кризи на підприємствах…….. 20

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «РАБЕН УКРАЇНА»…….. 28

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Рабен Україна» …….. 28

2.2Аналіз фінансового стану ТОВ «Рабен Україна»…….. 32

2.3Діагностика антикризового фінансового управління на підприємстві ТОВ «Рабен Україна»…….. 47

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «РАБЕН УКРАЇНА» …….. 51

3.1 Формування механізму антикризового фінансового управління на досліджуваному підприємстві ТОВ «Рабен Україна»…. 51

3.2 Комплекс антикризових заходів на досліджуваному підприємстві ТОВ «Рабен Україна»……... 54

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……. 62

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……. 64

ВСТУП

Актуальність теми. Кожна логістична компанія проходить певний життєвий цикл, протягом якого вона стикається з різними викликами. Зміна економічної кон'юнктури, посилення конкуренції та технологічні інновації можуть призвести до кризи протягом усього циклу. Тому антикризове управління є важливою складовою діяльності будь-якого логістичного підприємства.

Логістичні підприємства повинні бути готові виявляти кризові прояви у своїй фінансово-господарській діяльності, мати інструменти недопущення фінансової кризи, вміти локалізувати та подолати фінансову кризу з найменшими втратами. Сучасний розвиток ринку логістичних послуг в Україні вимагає від логістичних підприємств побудови ефективних антикризових стратегій розвитку та активного запровадження антикризового фінансового управління або його елементів в управлінську роботу.

Проблематику антикризового управління, антикризового фінансового управління, у тому числі у логістичному бізнесі досліджували наступні науковці: О.Б. Афанасьєва, Г.В. Булкот, Ф.А. Важинський, О.В. Василенко, Т.А .Васильєва, С.С. Гасанов, А.В. Колодійчук, Я.В. Котляревський, О.В. Мельников, Т.С. Мінаєва, М.В. Хацер, А.М. Штангрет та інші. Однак не зважаючи на наявність значних напрацювань у сфері антикризового фінансового управління, антикризове фінансове управління на логістичних підприємствах залишається дослідженим досить обмежено, що вимагає проведення подальших досліджень з акцентом на конкретні підприємства, які надають логістичні послуги, такі як ТОВ «Рабен Україна».

Об'єктом кваліфікаційної роботи виступає антикризовое фінансовое управління на логістичному підприємстві ТОВ «Рабен Україна».

Предметом кваліфікаційної роботи є методичні підходи та принципи оцінювання антикризового фінансового управління на ТОВ «Рабен Україна».

Метою кваліфікаційної роботи є розробити механізм та сукупність заходів з антикризового фінансового управління на логістичному підприємстві ТОВ «Рабен Україна» на основі проведення фінансового аналізу та оцінки ймовірності банкрутства.

Для поставленої мети необхідно вирішити наступні задачі: дослідити сутність та складові антикризового фінансового управління на логістичному підприємстві; провести аналіз фінансових показників та оцінити рівень антикризового фінансового управління на логістичному підприємстві ТОВ «Рабен Україна»; зробити висновки щодо антикризового фінансового управління на логістичному підприємстві ТОВ «Рабен Україна» та запропонувати шляхи виведення досліджуваного підприємства з фінансової кризи.

Методи дослідження: аналіз та синтез, індукції та дедукції, балансовий, коефіцієнтний, графічний, порівняльний та інтегральний.

Інформаційними джерелами роботи витсупають: наукові роботи вчених з проблематики фінансових криз на підприємствах та антикризового фінансового управління, фінансова звітність ТОВ «Рабен Україна» за три роки (2021-2023 роки), статистична та інша інформація щодо розвитку галузі логістичних послуг в країні та стосовно розвитку досліджуваного підприємства.

Практична цінність роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації, щодо запровадження антикризового фінансового управління можливо, після доопрацювання, використати на практиці в анткризовій діяльності ТОВ «Рабен Україна» та на інших підприємствах галузі надання логістичних послуг в Україні.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Фінансові кризи на підприємстві та їх вплив на суб’єкти господарювання.

Фінансові кризи на підприємстві можуть мати серйозний вплив на суб'єкти господарювання. Серед наслідків можуть бути збитки, зменшення прибутку, проблеми з виплатою зарплати та інших витрат, а також втрата довіри соціальних партнерів та клієнтів. Щоб запобігти фінансовим кризам, підприємствам важливо постійно контролювати фінансовий стан, раціонально планувати фінансові ресурси та ризики, а також вчасно реагувати на зміни у ситуації на ринку.

Співпраця на зовнішньому та внутрішньому ринках дійсно може бути викликом для будь-якого підприємства. Його важливо правильно адаптувати та реагувати на зміни, щоб уникнути потенційних кризових ситуацій. Криза підприємства є нормальним явищем ринкової економіки, але успішні підприємства можуть використовувати ці ситуації як можливість для пошуку нових можливостей та стратегій. Важливо розуміти, що кризи можуть бути перевагою, якщо їх правильно управляти та знаходити можливості у складних ситуаціях.

Глибоке теоретичне дослідження фінансових криз на підприємствах є надзвичайно важливим для їх стійкості та конкурентоспроможності. Розуміння факторів, що спричиняють фінансові кризи, дозволяє підприємствам уникати них або ефективно реагувати в разі виникнення. Важливо мати систему попередження криз, а також знати стратегії виходу з них, щоб не допустити серйозної шкоди. [1, с. 85].

Дослідження фінансових криз у компаніях є важливою галуззю науки, яка допомагає розуміти і уникати можливих проблем. Наведення типології

криз та їх характеристика є одним з ключових напрямків наукових досліджень у цій області.

Опрацювання проблематики криз, що виникають на підприємствах узагалі, а також в різних галузях економіки, також є важливим напрямком досліджень. Розуміння причин криз, їх впливу на економічну ситуацію та методів їх подолання допомагає підприємствам приймати правильні рішення для забезпечення стабільності та успіху в умовах конкуренції [2, с. 35].

Деякі автори, такі як Д. Кіслов, В.Я. Нусінов, А. Хінштейн та В. Мединський, розробили власні концепції та моделі, які допомагають визначити основні види фінансових криз та їх особливості.

Аби зрозуміти фінансові кризи на підприємствах, необхідно спочатку дослідити їхню природу. Науковці виділяють ряд ознак (рис.1.1), які характеризують кризу як складний стан системи, спричинений як зовнішніми (наприклад, економічні коливання), так і внутрішніми факторами (наприклад, помилки в управлінні). Розуміння цих ознак дозволяє нам визначити кризу та розробити ефективні стратегії її подолання.

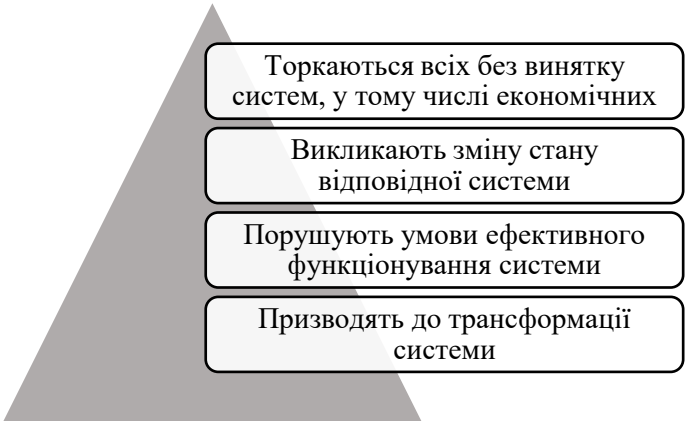


Рисунок 1.1 – Ключові характеристики економічних криз [5, с. 28]

Досліджуючи проблематику фінансових криз, спочатку варто звернутися до теоретичного базису. Сутність фінансової кризи полягає в

нездатності підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання, що може призвести до банкрутства.

Аналізуючи дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених [3, с.24], ми можемо визначити кризу як стан системи, що зазнає глибоких змін під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, які порушують її нормальне функціонування, слід звернути увагу на такі аспекти як дефіцит фінансових ресурсів, невідповідність між обсягами доходів і витрат, погіршення фінансового стану підприємства тощо.

Дослідження теоретичного базису фінансових криз та їх характеристика грає важливу роль у розумінні цього економічного явища та розробці стратегій його запобігання на підприємстві [52, с .27].

До зовнішніх чинників належать усі впливи, які виникають поза системою і на які вона не має прямого впливу. Система може лише пасивно реагувати на ці впливи, пристосовуючись до них і враховуючи їх у своїй діяльності [51, с .14].

До внутрішніх чинників належать усі фактори, що виникають всередині системи та підлягають її впливу.

Кризи можуть мати різноманітні функції, серед яких: стимулююча, трансформаційна, очисна, еволюційна та регулююча. Кожна з цих функцій впливає на систему або її компоненти у різний спосіб, сприяючи їхньому розвитку, трансформації та ефективності. Кризи можуть бути не лише проблемами, але й можливостями для інновацій та росту.

Виходячи з результатів наукових досліджень [4, с.18], ми пропонуємо таку класифікацію криз: за сферою функціонування суспільства (екологічні, політичні, соціальні, економічні), за місцем виникнення (глобальні, макро-, мезо-, мікро-), класифікація дозволяє систематизувати наукові знання про кризи та сприяє глибшому їх розумінню.

Оскільки наша дослідницька тема передбачає вивчення кризових явищ, особливої уваги заслуговують економічні кризи. Варто зазначити, що основні ознаки економічних криз дуже схожі на ознаки криз загалом (див. рис. 1.1).

Відмінність полягає лише в тому, що економічні кризи безпосередньо впливають на економічний стан.

Отже, економічну кризу можна визначити як тісний і взаємозалежний зв'язок між різними економічними явищами та процесами, який проявляється в їхній органічній єдності під впливом зовнішніх або внутрішніх ризиків втрачає здатність ефективно функціонувати і потребує змін. Цей процес супроводжується порушенням звичайних економічних відносин та може призвести до значних трансформацій. Щодо факторів що спричиняють економічні кризи, ми можемо більш детально їх уточнити у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Фактори впливу на економічні кризи [7, с. 39]

Група факторів	Конкретні фактори	Короткий опис
Економічні	Циклічність економічного розвитку	Періодичні підйоми та спади економічної активності
	Дисбаланси між попитом і пропозицією	Надмірний попит або пропозиція певних товарів/послуг
	Фінансові бульбашки	Швидке зростання активів (нерухомість, акції) з подальшим різким падінням цін
	Зовнішній борг	Велика заборгованість перед іншими країнами
Політичні	Зміна політичного режиму	Революції, перевороти, зміна уряду
	Політична нестабільність	Війни, тероризм, соціальні конфлікти
	Захистні торговельні заходи	Мита, квоти, ембарго
Соціальні	Демографічні зміни	Старіння населення, міграція
	Зміна споживчих уподобань	Нові тренди, зміна стилю життя
Технологічні	Нові технології	Заміна старих технологій новими, що призводить до структурної безробіття
	Кіберзагрози	Хакерські атаки, віруси, що можуть паралізувати фінансову систему
Природні	Стихійні лиха	Землетруси, повені, посухи, що призводять до великих збитків
	Зміна клімату	Надзвичайні погодні умови, підйом рівня води

За допомогою роботи вчених з усього світу, а також із вітчизняних науковців, можна класифікувати економічні кризи і поділити їх на відповідні види [6, с.61], а саме:

1. За зовнішньою шкалою: глобальні кризи (світовий маштаб); макрокризи (міжнародний або національний маштаб); мезокризи (окремі галузі чи території); мікрокризи.

2. За сферами виникнення проблем: фінансова, виробнича, торговельна, зовнішньоекономічна (експортно-імпортна), кадрова, логістична (збут-постачання), маркетингова та інноваційна.

3. За глибиною проникнення в економіку: поверхневий, помірний [8, с. 52].

Розглядаючи причини економічних криз, можна зазначити, що фінансові кризи є одними з найбільш руйнівних для економічної структури. Отже потрібно докладно вивчити їх сутність. Зокрема, важливо зазначити, що фінансові кризи є результатом фінансових відносин у економічній системі.

Отже, можемо визначити фінансову кризу як порушення фінансової рівноваги внаслідок комплексу зовнішніх та внутрішніх факторів її ефективного функціонування та перетворення [52, с. 18].

Для точного визначення «фінансової кризи» необхідно враховувати широкий спектр причин, які можуть призвести до її виникнення, включаючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на ефективність фінансових відносин.

Хоча фінансові кризи є невід'ємною частиною економічних циклів, їхні причини мають ряд специфічних характеристик. Якщо економічні кризи можуть бути спровоковані різноманітними факторами, то фінансові кризи, перш за все, пов'язані з дисбалансами та дисфункціями у фінансовій сфері [9, с. 10].

У відношенні до класифікації, за доцільне проводити її лише з урахуванням рівня впливу та масштабів, де ключовим видом таких криз є фінансові кризи на підприємствах [53, с. 22].

Згідно з визначенням терміна «фінансова криза» та роботою учених, можна сказати, що фінансова криза на підприємстві – це стан управління фінансами, який виникає через вплив зовнішніх та внутрішніх факторів. Цей стан обмежує ефективність функціонування підприємства та може вимагати змін у його стратегії.

Функції та класифікація фінансових криз як на рівні підприємства, так і на макрорівні мають багато спільного. Однак, фактори, що їх провокують, мають свої особливості (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Фактори, які спричиняють фінансові кризи на підприємстві [10, с. 25]

Група чинників	Конкретні чинники	Короткий опис
Внутрішні чинники	Помилки в управлінні: неправильне стратегічне планування, нездійснення ефективного розподілу ресурсів, відсутність системи контролю	Неадекватна реакція на зміни ринку, неправильна оцінка ризиків
	Проблеми з ліквідністю: недостатність коштів для виконання поточних зобов'язань	Затримки платежів, неможливість розрахуватися з кредиторами
	Низька конкурентоспроможність продукції: застарілі технології, низька якість продукції, висока собівартість	Втрата ринків збуту, зниження прибутковості
	Неефективна система управління персоналом: висока плинність кадрів, низька мотивація працівників	Зниження продуктивності праці, втрата досвіду
Зовнішні чинники	Макроекономічні чинники: економічна рецесія, інфляція, дефляція, зміни валютного курсу	Зниження попиту на продукцію, зростання витрат виробництва
	Конкуренція: збільшення кількості конкурентів, поява нових продуктів	Збільшення тиску на ціни, зниження ринкової частки
	Політичні фактори: зміна законодавства, політична нестабільність, війни, тероризм	Зростання податків, обмеження економічної діяльності, непередбачуваність бізнес-середовища
	Природні фактори: стихійні лиха, зміна клімату	Знищення виробничих потужностей, перебої в постачанні

Надаючи характеристику антикризовому фінансовому управлінню на підприємстві, варто враховувати поступовий розвиток і різні стадії, які пройде фінансова криза. Такий аналіз потребує уваги і вивчення, оскільки в залежності від стадії кризи, підприємство повинно адаптувати своє антикризове фінансове управління.

Використовуючи ряд наукових досліджень [11, с. 19] фінансова криза на підприємстві поділяються на такі стадії:

1. Підприємство втратило здатність до ефективного виробництва, і не має чіткого бачення свого майбутнього.

2. Через постійні збитків, фінансова стійкість підприємства знаходиться під загрозою.

3. Існує високий ризик того, що підприємство не зможе розрахуватися зі своїми кредиторами.

4. Завершення кризи: Криза може закінчитися ліквідацією підприємства або його відродженням через реструктуризацію та пошук нових джерел фінансування.

5. Посткризовий стан: після кризи підприємство вступає в період відновлення, який характеризується підвищенням фінансової ефективності та пошуком нових можливостей для розвитку.

Таким чином, проаналізувавши різні стадії фінансової кризи, можливо сказати, що підприємства можуть виходити з фінансової кризи шляхом зменшення витрат, покращення виробничого процесу, пошуку нових ринків збуту та залучення фінансування. Важливо провести аналіз причин кризи та розробити стратегію виходу з неї.

1.2 Сутність та теоретична характеристика антикризового фінансового управління на підприємстві

В умовах кризового розвитку підприємство потребує відповідного управління, яке отримало назву антикризове фінансове управління. При цьому під антикризовим фінансовим управлінням слід розуміти набір стратегій і методів управління фінансами підприємства, спрямованих на запобігання фінансовим кризам або виходження з них. Основною метою антикризового фінансового управління є збереження стабільності та ефективності діяльності підприємства в умовах кризи [54, с. 13].

Звісно, дослідження антикризового фінансового управління на підприємствах є важливою темою для вчених у галузі економіки та фінансів. Деякі вчені, У. Коротков, Л. Лігоненко, Я. Фоменко внесли значний внесок у розвиток цієї галузі, їх твердження про антикризове управління можна охарактеризувати відновлення життєздатності підприємства, забезпечення його сталого функціонування та створення міцної основи для майбутнього зростання [14, с. 117].

Необхідно розглядати загальну концепцію антикризового фінансового управління на підприємстві, яка потребує комплексного підходу, що включає розробку та впровадження цілісної системи стратегій і заходів, які мають на меті запобігання фінансовим кризам та банкрутству підприємства.

Одним із ключових завдань антикризового управління є перегляд та оптимізація фінансової стратегії підприємства, що передбачає скорочення витрат, реструктуризацію боргів та інші заходи, спрямовані на покращення фінансових показників. [15, с. 8]. Реалізація заходів та завдань антикризового фінансового управління на підприємстві дає підприємству не тільки вижити в складних умовах, але й забезпечити довготривалу життєздатність бізнесу. Завдання антикризового фінансового управління на підприємстві представлені в таблиці 1.3 [54, с. 10].

Таблиця 1.3 – Завдання антикризового фінансового управління на підприємстві [17, с. 8]

Завдання	Короткий опис	Деталізація	Приклади заходів
1	2	3	4
Профілак тика кризи	Запобігання виникненню кризи	Створення системи раннього попередження, аналіз ризиків, розробка проактивних заходів	Регулярний фінансовий аналіз, моніторинг ключових показників ефективності, диверсифікація діяльності, страхування ризиків
Аналіз фінансового стану	Аналіз всіх фінансових показників	Регулярний фінансовий аналіз, виявлення відхилень від планів, ідентифікація тенденцій розвитку кризи	Аналіз фінансової звітності

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Розробка антикризових заходів	Створення плану дій для подолання кризи	Створення плану дій для подолання кризи, зменшення витрат, перегляд умов заборгованості та залучення додаткових коштів	Розробка стратегії подолання кризи, оптимізація виробничих витрат, реструктуризація боргових зобов'язань, залучення додаткового фінансування
Реалізація антикризових заходів	Впровадження розроблених заходів	Координація дій, контроль виконання, адаптація до змін	Призначення відповідальних осіб, розподіл ресурсів, контроль термінів виконання
Моніторинг та контроль	Оцінка ефективності реалізованих заходів	Відстеження результатів, коригування плану, оцінка досягнутих цілей	Складання звітів про виконання плану, порівняння фактичних результатів з плановими, внесення змін до плану

Управління фінансами в умовах кризи на підприємстві є важливою та складною задачею, яка вимагає чіткого розподілу ролей та відповідальності між учасниками процесу[18, с. 53].

У процесі антикризового управління беруть участь різні зацікавлені сторони. Це можуть бути власники бізнесу, фінансові директори, внутрішні або зовнішні консультанти, а також державні органи. На підприємствах, як правило, задіяно більше суб’єктів які представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Суб'єкти антикризового фінансового управління[19, с. 7]

Категорія суб'єктів	Роль
Внутрішні суб'єкти	Безпосередньо залучені до управління підприємством
Керівництво підприємства	Приймає стратегічні рішення, координує дії
Фінансовий директор	Відповідає за фінансове планування та контроль
Спеціалізовані підрозділи (фінансовий відділ, бухгалтерія)	Здійснюють операційну роботу, аналізують фінансовий стан

Об'єкти антикризового фінансового управління – це ті сфери діяльності підприємства, на які спрямовуються зусилля в процесі подолання кризи. Кризові явища у розвитку підприємства є об'єктом антикризового фінансового управління, що включає в себе процес їх подолання та подальше попередження представлених у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Об'єкти антикризового фінансового управління[20, с. 19]

Компоненти фінансової системи	Опис
Фінансові ресурси	Грошові кошти, матеріальні цінності, які підприємство використовує для здійснення своєї діяльності
Фінансові потоки	Рух грошових коштів між підприємством та зовнішнім середовищем (надходження, витрати)
Фінансові відносини з контрагентами	Взаємодія підприємства з кредиторами, постачальниками, покупцями
Фінансова діяльність підприємства в цілому	Сукупність усіх фінансових процесів, які відбуваються на підприємстві

Антикризове фінансове управління – це складний процес, що включає ряд дій та взаємопов'язаних функцій. Кожна з цих функцій є невід'ємною частиною фінансового здоров'я підприємства та його можливості протистояти труднощам в умовах кризи. У таблиці 1.6 представлені функції антикризового фінансового управління [21, с. 1].

Таблиця 1.6 – Функції антикризового фінансового управління [22]

Функція	Опис	Мета
Аналітична	Збір, обробка та аналіз фінансової інформації підприємства	Проблемні зони фінансової стійкості, прогнозування розвитку подій
Планувальна	Розробка антикризових планів та програм	Визначення послідовності дій, розподіл ресурсів, встановлення цілей
Організаційна	Координація діяльності різних підрозділів підприємства для реалізації антикризових заходів	Забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами, розподіл відповідальності
Контрольна	Моніторинг виконання антикризових заходів та оцінка їх ефективності	Перевірка дотримання плану, виявлення відхилень, внесення коректив

Ефективне виконання всіх функцій антикризового фінансового управління дозволяє підприємству: 1. Своєчасно виявити ознаки кризи та вжити необхідних заходів. 2. Розробити та реалізувати ефективний план виходу з кризи [23, с. 16]. 3. Підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Важливо розуміти, що антикризове фінансове управління це не разовий захід, а постійний процес, який повинен бути інтегрований в систему загального управління підприємством[24, с. 88].

Завдяки професійному підходу до антикризового фінансового управління підприємство може не тільки подолати фінансові труднощі, але й вийти з кризи зміцненим і готовим до нових викликів. Антикризове фінансове управління ґрунтується на певних принципах, які допомагають підприємствам ефективно протистояти фінансовим труднощам. Розглянемо їх у вигляді таблиці 1.7 [55, с. 18].

Таблиця 1.7 – Принципи антикризового фінансового управління [25, с. 1]

Принцип	Опис
Системність	Розгляд підприємства як єдиної системи, в якій всі елементи взаємопов'язані. Це передбачає комплексний підхід до розробки планів.
Своєчасність	Швидке виявлення ознак кризи та оперативне реагування на них. Чим раніше будуть вжиті заходи, тим меншими будуть втрати.
Комплексність	Одночасне застосування різних заходів для подолання кризи. як фінансові, так і нефінансові інструменти.
Гнучкість	Готовність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та коригувати антикризові заходи.
Пріоритетність	Визначення найбільш важливих заходів та їх послідовна реалізація.
Спрямованість на майбутнє	Не тільки подолання поточної кризи, але й розробка стратегії довгострокового розвитку підприємства.
Залучення персоналу	Інформування співробітників про ситуацію та реалізації антикризових заходів.
Співпраця з зовнішніми партнерами	Залучення банків, інвесторів, консультантів для отримання додаткової підтримки.

Дотримання цих принципів дозволяє підвищити ефективність антикризового управління та звести до мінімуму втрати внаслідок кризи [26, с. 242].

Для ефективного фінансового управління в умовах кризи не обійтися без надійної і актуальної інформаційної бази. До неї відносяться: Бухгалтерська звітність; Дані фінансової звітності; Аналітичні матеріали; Звіти про діяльність підприємства; Інформація про ринки збуту, конкурентів, постачальників; Дані про законодавство та нормативні акти, що регулюють діяльність підприємства[27, с. 151].

Таким чином, антикризове управління є інструментом для мінімізації ризиків і збереження фінансової стабільності підприємства. Завдяки

своєчасному виявленню проблем та ефективній реалізації антикризових заходів можна мінімізувати негативні наслідки кризи та забезпечити довготривалий розвиток бізнесу.

1.3. Методичні аспекти оцінки глибини та причин фінансової кризи на підприємствах.

Один із ключових елементів управління фінансами під час кризи полягає в інформації. Завдяки інформації ми можемо точно визначити причини фінансових труднощів, оцінити масштаби фінансової кризи та ідентифікувати найбільш вразливі місця на підприємстві. При цьому можна використовувати різні підходи, одним з найважливіших етапів є ретельний аналіз фінансового стану підприємства та оцінка його банкрутського ризику.

При аналізі фінансового стану підприємства потрібно робити розрахунки по таким складовим: Горизонтальний та вертикальний аналіз активів та пасивів; аналіз ліквідності балансу та коефіцієнти; фінансова стійкість та коефіцієнти; ділова активність та коефіцієнти; аналіз звіту про фінансовий результат; оцінка ризику банкрутства.

Горизонтальний аналіз активів включає порівняння значення кожного активу за різні періоди (наприклад, за рік, квартал), щоб виявити тенденції зростання або спаду. Горизонтальний аналіз пасивів – дозволяє оцінити динаміку змін у структурі джерел фінансування підприємства з часом. Завдяки цьому аналізу можна виявити тенденції в зміні заборгованості, капіталу та інших пасивів. [28, с. 28].

Вертикальний аналіз активів – визначаємо, яку частку в загальній сумі активів займає кожна окрема стаття. Це допомагає зрозуміти, як розподілені кошти підприємства між різними видами активів та оцінити їхню значимість для підприємства. Вертикальний аналіз пасивів – визначаємо, яку частку в загальній сумі пасивів займає кожна окрема стаття. Це допомагає зрозуміти,

як підприємство фінансує свою діяльність, якими джерелами коштів воно користується і в якій пропорції.

Щоб зрозуміти фінансовий стан підприємства більш глибоко, потрібно лише горизонтального та вертикального дослідження, це не дає достатньої інформації про фінансове здоров'я підприємства. Для отримання більш об'єктивної оцінки слід залучати показники, які відображають ефективність використання основних фондів, такі як коефіцієнт зносу та коефіцієнт придатності, вони є важливими інструментами для більш детального дослідження. У таблиці 1.8 представлені формули для розрахунку показників ефективності використання основних фондів.

Таблиця 1.8 – Показники ефективності використання основних фондів [32, с. 14]

Індекс показника	Формула	Оптимальне значення
Коефіцієнт зносу	Ф1 ряд 1012 / 1011 * 100%	Чим вищий коефіцієнт, тим більша фізична зношеність основних засобів і тим вища потреба в їх оновленні
Коефіцієнт придатності	Ф1 ряд 1010 / 1095 * 100%	Показує частку основних засобів, які можуть бути використані.

Таким чином, за допомогою цих коефіцієнтів можна оцінити, якою мірою підприємство досягає результатів від інвестицій в основні фонди. Аналіз цих показників дозволяє виявити резерви зростання виробництва за рахунок оновлення основних фондів [33, с. 25].

Наступним етапом буде дослідження ліквідності підприємства. Ліквідність підприємства – це його здатність швидко перетворити активи на готівку для оплати короткострокових зобов'язань [34, с. 17].

Формули розрахунку аналізу ліквідності представлено в таблиці 1.9.

Коефіцієнти ліквідності – це важливі фінансові показники, які відображають співвідношення між активами підприємства, які можуть бути швидко перетворені на грошові кошти, та його короткостроковими зобов’язаннями. Ці показники розраховуються на основі даних про оборотні активи та поточні зобов’язання підприємства.

Таблиця 1.9 – Аналіз ліквідності балансу підприємства [58, с. 32]

Категорія	Показник	Формула розрахунку	Інтерпретація
Активи	Найбільш ліквідні	А1=А1160+А1165	Гроші та їх еквіваленти
	Швидко реалізуються	А2=А1103+А1104+А1120+ +А1125+А1130+А1135+А1140 +А1145+А1155	Короткострокові фінансові інвестиції, дебіторська заборгованість
	Повільно реалізуються	А3=А1101+А1102+А1110+ +А1170+А1190	Інвестиції в основні засоби на довгий термін
	Важко реалізуються	А4=А1095	Фінансові вкладення на довгий термін, які не легко реалізувати
Пасиви	Найбільш строкові	П1=П1615	Короткострокові кредити банків.
	Короткострокові	П2=П1695+П1700+П1800-П1615	Інші короткострокові зобов'язання
	Довгострокові	П3=П1595	Довгострокові кредити банків, довгострокові облігації
	Постійні	П4=П1495	Власний капітал
Абсолютні показники ліквідності балансу підприємства			
А1 > П1; А2 > П2; А3 > П3; А4 < П4.			

Іншими словами, вони показують, якою є швидкість перетворення активів підприємства на готівку для погашення боргів. В таблиці 1.10 представлені формули розрахунків коефіцієнтів ліквідності підприємства.

Таблиця 1.10 – Коефіцієнти оцінки ліквідності підприємства [53, с. 7]

Найменування коефіцієнту	Формула для розрахунку	Економічна інтерпретація	Нормативне значення
1	2	3	4
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{\text{оборотні кошти}}{\text{короткострокові зобов'язання}}$	Показує, у скільки разів оборотні активи перевищують короткострокові зобов'язання. Визначає загальну платоспроможність підприємства в короткостроковому періоді	1 – 2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{\text{оборотні активи-запаси}}{\text{поточні зобов'язання}}$	Характеризує швидкість перетворення оборотних активів (за винятком запасів) на грошові кошти для погашення короткострокових боргів	0,7 – 0,8

Продовження таблиці 1.10

1	2	3	4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{поточні фін інв та кошта}}{\text{поточні зобов'язання}}$	Визначає, яка частина обсягів кредиту може бути погашена бездодаткових витрат в найближчій майбутньому за рахунок найбільш доступних активів (готівкові кошти та їх еквіваленти)."	0,2 –0,35

Після оцінки ліквідності природно перейти до аналізу фінансової стійкості [35, с. 1].

Фінансовий стан підприємства визначається його стабільністю в збереженні фінансової стійкості у довгостроковій перспективі, забезпеченні безперервності виробництва і виконанні своїх фінансових зобов'язань перед кредиторами. Цей стан обумовлюється оптимальною структурою капіталу, ефективним використанням ресурсів і здатністю протистояти різноманітним фінансовим ризикам [36].

Аналіз фінансової стійкості буде здійснена на основі коефіцієнтів, представлених у таблиці 1.11. [37, с. 87].

Таблиця 1.11 – Аналіз показників фінансової стійкості [24, с. 3]

№	Найменування показника	Формула	Нормативне значення
1	Коефіцієнт автономії	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальна вартість активу}}$	> 0,5
2	Коефіцієнт фінансування	$\frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Власник капітал}}$	< 1,0
3	Коефіцієнт фінансової незалежності	$\frac{\text{Власні кошти}}{\text{Активи}}$	> 0,7
4	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\frac{\text{Чисті ОА}}{\text{Власний капітал}}$	> 0
5	Коефіцієнт фінансового левериджу	$\frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Власник капітал}}$	Зменшення
6	Коефіцієнт покриття оборотних активів власними коштами	$\frac{\text{ОА- поточні зобов'язання}}{\text{поточні зобов'язання}}$	>1
7	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$\frac{\text{Поточні зобов'язання}}{\text{Довгостр зобов'язання+поточні зобов'язання}}$	< 0,5

Ще один важливий компонент комплексного фінансового аналізу – це алгоритм розрахунку ділової активності підприємства. Швидкість обороту активів є важливим показником ефективності діяльності підприємства, оскільки вона відображає, наскільки оперативно підприємство перетворює вкладені кошти в готову продукцію або послуги та отримує дохід від їх реалізації [38, с. 54].

Для оцінки ділової активності використовується коефіцієнтний аналіз. Формули розрахунку для аналізу наведено в таблиці 1.12.

Таблиця 1.12 – Алгоритм розрахунку показників ділової активності підприємства [33, с. 64]

№	Показник	Формула розрахунку
1	Виручка від реалізації	Ф № 2, рядок 2000
2	Собівартість реалізації	Ф № 2, рядок 2050
3	Середньорічний розмір капіталу	(Сума за рядками 3 і 4 Ф № 1) / 2
4	Середньорічний розмір власного капіталу	(Сума за рядками 3 і 4 Ф № 1) / 2
5	Середньорічний розмір дебіторської заборгованості	(Сума за рядками 3 і 4 Ф № 1 за відповідними рядками) / 2
6	Середньорічний розмір запасів	(Сума за рядками 3 і 4 Ф № 1) / 2
7	Середньорічний розмір кредиторської заборгованості	(Сума за рядками 3 і 4 Ф № 1 за відповідними рядками) / 2
8	Чистий прибуток	Ф № 2, рядок 2350
9	Коефіцієнт оборотності капіталу	Показник 1 / Показник 3
10	Період оборотності капіталу	365/ряд9
11.1	Середній строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	365/ряд 11.2
11.2	Швидкість обертання дебіторської заборгованості	Показник 1 / Показник 5
12.1	Оборотність запасів (днів)	365 / Показник 12.2
12.2	Оборотність запасів (оборотів) (днів)	Показник 2 / Показник 6
13	Тривалість операційного циклу	Ряд11.1 + Ряд 12.1
14.1	Оборотність кредиторської заборгованості (днів)	365/ Ряд 14.2
14.2	Оборотність кредиторської заборгованості (оборотів)	Показник 2 / Показник 7
15.1	Оборотність власного капіталу (днів)	365 /Ряд 15.2
15.2	Оборотність власного капіталу (оборотів)	Показник 1 / Показник 4
16	Тривалість фінансового циклу	Показник 13 – Показник 14.1
17	Період окупності власного капіталу	Ряд 4/ Показник 8

Аналіз рентабельності, який ми проведемо далі, дозволить оцінити, як ефективне підприємство прагне оптимально використовувати свої ресурси для досягнення прибутку. Аналіз можливо проводити за системою показників, що наведених у таблиці 1.13 [40].

Таблиця 1.13 – Основні показники рентабельності підприємства [54, с. 171]

Показник	Формула розрахунку
Рентабельність продукції	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Собівартість пролукції}}$
Рентабельність операційної діяльності	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чиста виручка від реалізації товарів}}$
Рентабельність власного капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Валюта балансу}}$
Рентабельність звичайної діяльності	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Загальні витрати}}$
Рентабельність підприємства	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чиста виручка від реалізації товарів}}$
Рентабельність залученого капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічної вартості власного капіталу}}$
Рентабельність перманентного капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал капітал}}$
Рентабельність необоротних активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Необоротні активи}}$
Рентабельність оборотних активів	$\frac{\text{Прибуток від зв діяльності до оподаткування}}{\text{Валюта балансу}}$

Під час аналізу досліджуються доходи, що отримані від продажу продукції, витрати на виробництво і збут, а також інші операційні прибутки та витрати. Особлива увага приділяється порівнянню фінансових результатів, що отримані від операційної діяльності, з іншими видами діяльності з метою отримання кінцевого фінансового результату підприємства. Ціль цього аналізу полягає у визначенні ефективності основної діяльності підприємства та виявити резерви для відновлення його прибутковості [39, с. 111].

Заключним етапом оцінки фінансового стану підприємства є визначення ймовірності його банкрутства. Аналіз банкрутства є ключовим інструментом для оцінки фінансової стійкості компанії з найважливіших напрямків фінансового аналізу. Він дозволяє оцінити фінансової стійкості

підприємства, виявити можливі проблемні ситуації та розробити стратегії для їх вирішення [42, с. 147].

Існує багато методів оцінки ризику банкрутства підприємств, які можна поділити на кількісні та якісні. Серед найбільш відомих кількісних моделей варто відзначити моделі Альтмана, Спрінгера, Таффлера та Змієвського. (табл. 1.14).

Таблиця 1.14 – Іноземні моделі оцінки ймовірності банкрутства [56]

Назва моделі	Формула для розрахунку	Критерії оцінки вірогідності банкрутства
Двофакторна модель Альтмана (Z2)	Z2 = 0,717X1 + 0,847X2 + 3,107X3 + 0,420X4 + 0,998X5	Z > 2,9 – безпечна зона; 1,23 < Z2 < 2,9 – сіра зона; Z2 < 1,23 – зона лиха.
П'ятифакторна модель Альтмана (Z)	Z = 1,5X1 + 1,4X2 + 3,3X3 + 0,6X4 + X5	Z < 1,81 – висока ймовірність банкрутства; 1,81<Z<2,765 – середня ймовірність банкрутства; 2,765<Z<2,99 – низька ймовірність банкрутства; Z > 2,99 – мізерна ймовірність банкрутства.
Модель Спрингейта (Zсп)	Zсп = 1,03X1 + 3,07X2 + 0,66X3 + 0,4X4	Z> 0,826 – компанія ефективна; Zсп < 0,826 – компанія збанкрутує.
Модель Таффлера	ZТаф = 0,53X1 + 0,13X2 + 0,18X3 + 0,16X4	ZТаф > 0,3 - підприємство ефективне;ZТаф ≤ 0,3 – сіра зона; ZТаф ≤ 0,2 – висока ймовірність банкрутства
Модель Змієвського	Z3 = -4,336 - 4,513X1 + 5,679X2 + 0,004X3	Z3 > 0,5 – висока ймовірність банкрутства

Крім того, слід звернути увагу на моделі оцінки банкрутства, розроблені українськими вченими. Зокрема, це моделі О.О. Терещенка та А.В. Матвійчука. Варто також згадати модель, рекомендовану Міністерством фінансів України для оцінки фінансової стійкості підприємств. У таблиці 1.15 наведено детальний огляд вітчизняних моделей оцінки банкрутства.

Таблиця 1.15 – Вітчизняні моделі оцінки ймовірності банкрутства [52]

Назва моделі	Формула для розрахунку	Критерії оцінки вірогідності банкрутства
1	2	3
Модель О.О. Терещенка	ZT = 1,5X1 + 0,08X2 + 10X3 + 5X4 + 0,3X5 + 0,1X6	ZT > 2 – фінансово стійка компанія; ZT ≤ 2 – порушення фінансової стійкості;ZT ≤ 1 – загроза банкрутства

Продовження таблиці 1.15

1	2	3
Модель Матвійчука	ZM = 0,033X1 + 0,268X2 + 0,045X3 - 0,018X4 - 0,004X5 - 0,015X6 + 0,702X7	ZM < 1,104 – висока ймовірність кризи;ZM ≥ 1,104 – низька ймовірність банкрутства
Модель МФУ	ZМФУ = 0,2K1 + 1,7K2 + 0,01K3 + 0,3K4 + 0,4K5 + 2,9K6 - 0,1	ZМФУ> 0,07 – низька вірогідність банкрутства;0,06 ≤ ZМФУ ≤ -0,4 – незначна ймовірність банкрутства;-0,41 ≤ ZМФУ ≤ -0,9 – помірна ймовірність банкрутства;-0,91 ≤ ZМФУ ≤ -3,7 – значна ймовірність банкрутства;ZМФУ < -3,8 – висока ймовірність банкрутства.

Віддати перевагу будь якої моделі залежить від конкретної ситуації та доступної інформації. Якщо необхідно швидко оцінити фінансовий стан компанії, можна скористатися моделлю Альтмана. Якщо важливо виявити ранні ознаки фінансових труднощів, то більш доцільно використовувати модель Таффлера.

Таким чином, для комплексної оцінки фінансового стану підприємства та визначення ймовірності його банкрутства необхідно провести розрахунок таких показників, як коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості, оборотності, а також проаналізувати структуру активів та пасивів. Отримані значення дозволяють оцінити фінансову спроможність підприємства та виявити потенційні проблеми.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «РАБЕН УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Рабен Україна»

ТОВ «Рабен Україна» – це відома логістична компанія з багаторічною історією. Її коріння сягають 1931 року, коли Ян Рабен заснував сімейну транспортну компанію. З того часу компанія пройшла довгий шлях розвитку, розширюючи свою географію та спектр послуг. З моменту свого заснування в Україні компанія демонструє стійкий розвиток та займає лідируючі позиції на вітчизняному логістичному ринку [49].

ТОВ «Рабен Україна» використовує лінійно-функціональну структуру управління, яка детально відображена на рис. 2.1. Цей тип структури передбачає розподіл компанії на окремі підрозділи, кожен з яких відповідає за виконання певних функцій. Такий підхід дозволяє чітко розмежувати завдання та відповідальність, а також оптимізувати робочі процеси.



Рис. 2.1 – Організаційна структура компанії ТОВ «Рабен Україна» [49]

Лінійно-функціональна структура поєднує в собі переваги спеціалізації

(функціональні підрозділи) та єдиного керівництва (лінійні керівники). Це дозволяє підвищити ефективність роботи, покращити якість продукції та послуг. Однак, така структура може призводити до надмірної бюрократизації, ускладнювати координацію між підрозділами та знижувати гнучкість організації [49].

Сьогодні Група Рабен є одним з провідних логістичних операторів Європи, який пропонує широкий спектр послуг, включаючи: контрактну логістику, автомобільні перевезення (міжнародні та внутрішні), фреш логістику, митний термінал, FTL та інтермодальний транспорт, морські та авіаперевезення

Компанія спеціалізується у наданні повного спектру логістичних послуг, включаючи перевезення вантажів з особливими умовами зберігання, таких як вантажі, а також міжнародні та внутрішні перевезення в Україні. Більшість їх обсягів складають перевезення в межах України, а також морські та авіаперевезення.

Зараз ТОВ «Рабен Україна» надає своїм клієнтам такі послуги: організація транспортування вантажів різними видами транспорту, зберігання на складі, контрактна логістика, послуги з «Фреш-логістики», крос-док послуги та послуги з фулфілменту [49].

Процес надання послуг складається з таких кроків: первинна консультація, визначення потреб клієнта, укладання договору, виконання робіт, консультації після завершення робіт та остаточний розрахунок [49].

Одним з найбільш ефективних послуг є зберігання на складі. До складських операцій відносяться процеси зберігання товарів, їх приймання і відправлення. Цей процес є складним і може бути умовно розділений на кілька етапів: прийом і розміщення товарів; зберігання; підготовка до дистрибуції; дистрибуція [49].

Корпорація «Рабен Україна» спеціалізується на автотранспортних послугах, як на внутрішньому ринку, так і за його межами. Вантажні перевезення можуть бути здійснені у різних форматах – від збірних вантажів

для середніх та малих підприємств до повнокомплектних авто для великих корпорацій, холдингів, заводів та індустріальних компаній [49].

Зараз основні клієнти – це компанії у галузі харчування, меблів та машинобудування, а також роздрібні компанії, які в основному використовують послуги з транспортування та складського зберігання.

ТОВ «Рабен Україна», підлягає дії численних законів та підзаконних нормативних актів, таких як: Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, Кодекс законів про працю України, Податковий кодекс України, Митний кодекс України, Закон України «Про автомобільний транспорт». Внутрішньою нормативною базою ТОВ «Рабен Україна» є Статут, накази, розпорядження, посадові інструкції та інші.

У наступній таблиці 2.1 будемо оцінювати ключові показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «Рабен Україна» за період з 2021 по 2023 рік. Для аналізу будуть використані дані зі звітів про фінансовий стан компанії та звітів про фінансові результати [50].

Згідно з наданими даними, ТОВ «Рабен Україна» демонструє зменшення основних фінансових показників у період з 2021 по 2023 роки, що свідчить про значний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність компанії. 2022 рік був складним для компанії через загальну економічну ситуацію в країні. Однак, у 2023 році спостерігається тенденція до відновлення.

Аналіз середньорічної вартості активів показав зменшення за три роки на 41 980,00 тис.грн. або на 8,73% при цьому, що кожен рік вона зменшувалась. Це вказує на труднощі з якими стикається підприємство при зменшенні своєї фінансово-господарської активності.

Середньорічна вартість основних засобів підприємства у 2022 році зросла незначно, лише на 0,1%.або на 208,5 тис. грн. Однак, у 2023 році спостерігалося суттєве зниження на 4,28%, або на 8590 тис. грн. порівняно з 2021 роком. Це вказує про скорочення фінансово – господарської діяльності, підприємство не змогло адаптуватися до воєнних умов.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Рабен Україна» у 2021-2023 роках

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 рік від 2021 року		2023 рік	Відхилення 2023 рік від 2022 року		Відхилення 2023 рік від 2021 року	
			тис. грн.	Темпи зростання у, %		тис. грн.	Темпи зростання у, %	тис. грн.	Темпи зростання у, %
Середньоріч на вартість активів.	480647,5	459000	-21647,5	-4,50	438667,5	-20332,5	-4,43	-41980	-8,73
Середньоріч на вартість основних засобів	200839,5	201048	208,5	0,10	192249,5	-8798,5	-4,38	-8590	-4,28
Чистий дохід від реалізації продукції	768864	602241	-166623	-21,67	820948	218707	36,32	52084	6,77
Собівартість реалізованої продукції.	566425	525320	-41105	-7,26	652791	127471	24,27	86366	15,25
Валовий прибуток, тис. грн.	202439	76921	-125518	-62,00	168157	91236	118,61	-34282	-16,93
Чистий прибуток	98078	-	-98078	-	0	0	0,00	-98078	-
Чистий збиток, тис. грн.	0	119944	119944	-	23751	-96193	-80,20	23751	-
Рентабельність продаж, %	12,76	19,92	7,16	56,13	2,89	-17,02	-85,47	-9,86	-77,32

Чистий дохід від реалізації продукції зазнав значне зростання у 2023 році на 218707,00 тис.грн. або на 36,32% після падіння у 2022 на 52 084,00грн. або на 6,77%. Що пов'язано з загальною економічною ситуацією в країні.

Аналіз собівартісті реалізованої продукції, її динаміка подібна до чистого доходу. Зниження у 2022 році на 41 105,00 тис. грн. або на 7,26%, а потім зростання у 2023 на 24,27%.

Валовий прибуток – значне падіння в 2022 році на 62%, що пов'язано зі зменшенням чистого доходу та зростанням собівартості. У 2023 році спостерігається відновлення на 118,61%.

В 2021 році компанія згенерувала чистий прибуток у розмірі 98078,00 тис. грн. Проте в 2022 році вона зазнала суттєвих збитків у розмірі 119944,00 тис. грн., що пов'язано з економічною ситуацією, зростання витрат та зниження попиту. У 2023 році збитки зменшилися на 80,2%, але компанія все ще працювала зі збитком.

Рентабельність продажів компанії демонструвала значне зростання у 2022 році на 7,16%, проте у 2023 році спостерігалося різке зниження на 17,02%. Такий спад свідчить про погіршення фінансових показників компанії

Таким чином, проведене дослідження свідчить про те, що ТОВ «Рабен Україна» зіткнулося з серйозними фінансовими труднощами, що призвели до значного зниження рентабельності продажів і навіть до отримання збитків, переживає період нестабільності, пов'язаний з різкими коливаннями рентабельності продажів, не змогло адаптуватися до нових умов ринку, що призвело до погіршення фінансових показників.

2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Рабен Україна

Для проведення комплексного аналізу фінансового стану та оцінки фінансової стійкості ТОВ «Рабен Україна» будуть використані дані балансу за 2021-2023 роки [50]. В таблиці 2.2 показано горизонтальний аналіз активів підприємства-бази дослідження за 2021-2023 роки.

Активи ТОВ «Рабен Україна» за 2021-2022роки збільшились на 344757тис. грн. або ж на 7,50 %, необоротні активи зросли на 4,91% (12890 тис. грн.), тоді як оборотні активи зросли на 10,90% (21867 тис. грн.). На кінець 2023 року відбулось падіння розмірів активів, необротних та оборотних активів.

За аналізований період відбулися суттєві зміни в структурі оборотних активів. Зокрема, виробничі запаси зросли на 157,25% (2070 тис. грн.), дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги скоротилася на 71,9% (34670 тис. грн.), а дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, виданими авансами та інша дебіторська заборгованість також зменшилися.

Таблиця 2.2 – Горизонтальний аналіз активів ТОВ «Рабен Україна» у 2021-2023 роках

Активи	На кінець 2021року, тис. грн.	На кінець 2022 року, тис. грн.	Зміни		На кінець 2023року, тис. грн.	Зміни	
			Абс. значення 2022-2021рр., тис. грн.	Темп росту 2022-2021рр., %		Абс. значення 2023-2022рр., тис. грн.	Темп росту 2023-2022рр.у, %
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1 782,00	1 430,00	-352	80,25	896	-534	62,66
Незавершені капітальні інвестиції	5191,00	12763,00	7572	245,87	1172	-11591	9,18
Основні засоби	196 908	204771	7863	103,99	187174	-17597	91,41
Інвестиційна нерухомість	58 710	56 517	-2193	96,26	52 131	-4 386	92,24
Усього за розділом I	262 591	275 481	12890	104,91	251 921	-23560	91,45
II. Оборотні активи Запаси	3 910	3 616	-294	92,48	5 686	2 070	157,25
Деб. заб-ть за продукцію, товари, роботи послуги	88 777	123 382	34605	138,98	88712	-34670	71,90
Деб. заб-ть за розрахунками: за виданими авансами	7818	17 638	9820	225,61	8 695	-8 943	49,30
з бюджетом	843	1 119	276	132,74	815	-304	72,83
Інша поточна деб. заб-ть	52	56	4	107,69	47	-9	83,93
Гроші та їх еквіваленти	96 592	73 203	-23389	75,79	97 499	24 296	133,19
Витрати майб. періодів	432	935	503	216,44	1 564	629	167,27
Інші оборотні активи	2 254	2 596	342	115,17	2 422	-174	93,30
Усього за розділом II	200 678	222 545	21867	110,90	205 440	-17 105	92,31
Баланс	463 269	498 026	34757	107,50	457361	-40 665	91,83

Водночас, спостерігається зростання грошових коштів на 133,19% (24296 тис. грн.). Зменшення дебіторської заборгованості і збільшення грошових коштів свідчатьпро покращення ліквідності.

Надалі проаналізуємо показників оцінки використання основних фондів підприємства у період дослідження (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз зносу та придатності основних фондів ТОВ «Рабе н Україна» у 2021 – 2023 роках, %

Коефіцієнти	Норматив	Початок 2021 року	Кінець 2021 року	Зміни за 2021 рік	Кінець 2022 року	Зміни за 2022 рік	Кінець 2023 року	Зміни за 2023 рік	Зміни за три роки
Коефіцієнт зносу основних засобів	<50%	47,85	49,16	1,31	52,25	3,09	55,13	2,88	7,28
Коефіцієнт придатності основних засобів	>50%	52,15	50,84	-1,31	47,75	-3,09	44,87	-2,88	-7,28

На основі аналізу з таблиці 2.3 можна спостерігати ріст коефіцієнту зносу у 2021рік на 1,3 %, на 3,09% у 2022 та на 2,88 % у 2023. В період з 2021 по 2023 коефіцієнт виріс на 7,28 % з 47,85% на початку 2021 року до 55,13% на кінець 2023 року. Коефіцієнти придатності зменшилися у 2021 на 1,31 %, 3,09% у 2022 та 2,88 % у 2023. ТОВ «Рабен Україна» зіштовхується з проблемою прискореного зносу основних фондів.

Аналіз структури активів за 2021-2023 рік представлен у таблиці 2.4., він дає змогу побачити, яка частка кожного виду активу припадає на загальний обсяг активів компанії.

Аналіз оборотних активів показав показав, що відбулися змінии у загальній структурі активів ТОВ «Рабен Україна». За аналізований період спостерігається ріст частки дебіторської заборгованості та спад частки грошових коштів.

Таблиця 2.4 – Аналіз структури активів ТОВ «Рабен Україна» за 2021-2023 роки

Активи	Питома вага в структурі активів на кінець 2021 року, %	Питома вага в структурі активів на кінець 2022 року, %	Зміни у питомій вазі 2022-2021рр, %	Питома вага в структурі активів на кінець 2023 року, %	Зміни у питомій вазі 2023-2022рр., %
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	0,29	0,21	-0,08	0,20	-0,01
Незавершені капітальні інвестиції	2,56	1,81	-0,75	2,56	0,75
Основні засоби	41,12	46,99	5,87	40,92	-6,07
Інвестиційна нерухомість	11,35	12,94	1,59	11,4	-1,54
Усього за розділом I	55,31	61,94	6,63	55,08	-6,86
II. Оборотні активи Запаси	0,73	0,94	0,21	1,24	0,3
Виробничі запаси	0,73	0,94	0,21	1,19	0,25
Деб. заб-ть за продукцію, товари, роботи, послуги	24,77	20,85	-3,92	19,28	-1,57
Деб. заб-ть за розрахунками: за виданими авансами	3,54	4,18	0,64	1,9	-2,28
з бюджетом	0,22	0,24	0,02	0,18	-0,06
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,01	0,02	0,01	0,01	-0,01
Гроші та їх еквіваленти	14,70	10,56	-4,14	21,32	10,76
Рахунки в банках	14,70	10,56	-4,14	21,32	10,76
Витрати майбутніх періодів	0,19	0,29	0,10	0,34	0,05
Інші оборотні активи	1	0,97	0,45	0,53	-0,44
Усього за розділом II	44,69	38,06	-6,63	44,92	6,86
Баланс	100	100	0,00	100	0

За період з 2021 по 2023 роки відбулися суттєві зміни в структурі активів ТОВ «Рабен Україна». Частка необоротних активів на кінець 2022 року збільшилася з 5,63% до 61,94%, а на кінець 2023 року зменшилась до 55,08 % всіх активів підприємства. Частка оборотних активів скоротилася на кінець 2022 року 38,06 %, а на кінець 2023 року зросла до 44,92 % активів. При цьому спостерігається зростання частки виробничих запасів та суттєві коливання частки залишків грошових коштів.

На підставі зроблених розрахунків про структуру активів, можливо вказати, що спостерігається тенденція до збільшення частки оборотних

активів та зменшення частки необоротних активів, що може бути пов'язано з різними факторами, як внутрішніми, так і зовнішніми.

Аналіз пасивів ТОВ «Рабен Україна» наведемо в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз пасивів ТОВ «Рабен Україна» за 2021-2023 роки

Пасиви	На кінець 2021 року, тис. грн.	На кінець 2022 року, тис. грн.	Зміни		На кінець 2023 року, тис. грн.	Зміни	
			Абс. від-ня 2022-2021, тис. грн.	Темп росту, %		Абс. відх-ня 2023-2022, тис. грн.	Темп росту, %
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	662935	662935	-	-	662935	-	-
Додатковий капітал	0	0	-	-	556	556	100
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-652507	-772451	-119944	118,38	-796202	-23751	2,98
Усього за розділом I	10428	-109516	-119944	-1050,21	-132711	-23195	17,48
II Інші довгострокові зобов’язання	357759	393875	36116	110,10	449979	56104	12,47
Усього за розділом II	357759	393875	36116	110,10	449979	56104	12,47
Короткострокові кредити банків затовари, роботи,	86840	96509	9669	111,13	96504	-5	-0,01
розрахунками з бюджетом	8064	6117	-1947	75,86	7949	1832	23,05
розрахунками зі страхування	1129	705	-424	62,44	957	252	26,33
розрахунками з оплати праці	4511	2948	-1563	65,35	3260	312	9,57
за одержаними авансами	842	1903	1061	226,01	719	-1184	-164,67
Поточні забезпечення	12142	9286	-2856	76,48	9320	34	0,36
Доходи майбутніх періодів	9	9	-	-	9	0	0
Інші поточні зобов’язання	16302	18138	1836	111,26	21375	3237	15,14
Усього за розділом III	129839	135615	5776	104,45	140093	4478	3,20
Баланс	463 269	498 026	34757	107,50	457361	-40 665	91,83

Пасиви ТОВ «Рабен Україна» з 2021 по 2022 рік збільшились, у 2023 році зменшились. Власний капітал підприємства демонструє стійку тенденцію до зменшення: у 2022 році він скоротився на 119 944 тис. грн., а в

2023році – ще на 23 195 тис. грн., що становить 17,48%. Одночасно спостерігається значне зростання поточних зобов'язань, які збільшились на 5776 тис. грн. у 2022 році та ще на 4478 тис. грн. у 2023 році. Основною причиною зменшення власного капіталу є поява непокритого збитку.

Поточні зобов'язання за авансами демонструють стійку тенденцію до зменшення у 2021 та 2022 роках вони скоротилися на 1061 тис. грн. (226,01%), а в 2023 році – ще на 1181 тис. грн. (164,67%), поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом демонструють значну мінливість: у 2022 році спостерігалось зменшення на 1947 тис. грн. (75,86%), тоді як у 2023 році відбулось зростання на 1832 тис. грн. (23,05%), поточні зобов'язання за розрахунками зі страхування демонструють динаміку змін: у 2022 році спостерігалось зменшення на 424 тис. грн. (62,44%), тоді як у 2023 році відбулось зростання на 252 тис. грн. (26,33%), поточні зобов'язання підприємства зазнали суттєвих змін. Зобов'язання з оплати праці скоротились на 1563 тис. грн. (65,35%) у 2022 році, що може свідчити про оптимізацію витрат на персонал. Водночас, інші поточні зобов'язання зросли на 1836тис. грн. (111,26%) у 2022 році та ще на 3237 тис. грн. (15,14%) у 2023 році, що вказує на збільшення зобов'язань перед іншими контрагентами, можливо, пов'язане з розширенням виробництва або інвестиційними проектами.

Аналіз структури пасивів ТОВ «Рабен Україна» у 2021-2023 роках представлені в таблиці 2.6.

Аналіз фінансової звітності «Рабен Україна» за 2022 рік свідчить про значне погіршення структури пасивів. Частка власного капіталу скоротилася на 93,02%, що вказує на значне збільшення залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування, відбулося зменшення нерозподіленого прибутку та склала 14,25%. Водночас, спостерігається зростання інших довгострокових зобов'язань на14,28%. Серед поточних зобов'язань найбільше зросла частка заборгованості за товари, роботи та послуги.

Таблиця 2.6 – Аналіз структури пасивів ТОВ «Рабен Україна» за 2021 – 2023 роки

Пасиви	Питома вага в структурі пасивів на кінець 2021 року, %	Питома вага в структурі пасивів на кінець 2022року, %	Зміни у питомій вазі 2022-2021рр., %	Питома вага в структурі пасивів на кінець 2023року, %	Зміни у питомій вазі 2023-2022рр., %
І. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	143,1	133,11	-10,01	144,94	11,83
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-140,85	-155,1	-14,25	-174,09	- 18,99
Усього за розділом І	2,25	-21,9	-24,24	-29,02	-7,12
ІІ. Довгострокові зобов’язання і забезпечення					
Інші довгострокові зобов’язання	55,47	69,75	14,28	67,76	-1,99
Усього за розділом ІІ	55,47	69,75	14,28	67,76	-1,99
ІІІ. Поточні зобов’язання і забезпечення					
товари, роботи, послуги	35,63	42,41	6,78	51,73	9,32
розрахунками з бюджетом	1,53	1,62	0,09	1,74	0,28
розрахунками зі страхування	0,18	0,23	0,04	0,21	0,03
розрахунками з оплати праці	0,8	0,91	0,11	0,71	0,01
за одержаними авансами	0,74	0,17	-0,57	0,16	-0,3
Поточні забезпечення	1,61	2,44	0,83	2,04	-0,17
Інші поточні зобов’язання	1,79	3,27	1,49	4,67	0,35
Усього за розділом ІІІ	42,28	51,34	9,06	61,26	9,92
Баланс	100	100	0	100	0

Перевірка структури поточних зобов'язань показує, що найшвидше збільшилася заборгованість за товари, роботи та послуги. Заборгованість за розрахунками з бюджетом, зі страхуванням та за оплатою праці збільшилась незначно. Водночас, спостерігається невелике зменшення зобов'язань за отриманими авансам. Поточні забезпечення та інші поточні зобов'язання також продемонстрували зростання.

Аналіз структури пасивів ТОВ «Рабен Україн» за три роки свідчить про негативні тенденції. Зменшення частки власного капіталу на 7,12% та зростання непокритого збитку вказує на погіршення фінансової стійкості компанії. Незначне зменшення інших довгострокових зобов'язань на 1,99% також сприяло цьому. Серед поточних зобов'язань найбільше зросла

заборгованість за товари, роботи та послуги та за розрахунки з бюджетом. Заборгованість за розрахунками зі страхуванням збільшилась на 0,03%, а за розрахунками з оплатою праці – на 0,01%. Це свідчить про незначне зростання витрат на страхування та фонд оплати праці. Водночас, зобов'язання за отриманими авансами зменшились на 0,3%, що може вказувати на більш ефективне управління попередньою оплатою. Поточні забезпечення скоротилися на 0,17%, а інші поточні зобов'язання збільшились на 0,35%, що свідчить про певні зміни в структурі поточних зобов'язань компанії.

У таблиці 2.7 наведено аналіз платоспроможності компанії з використанням теоретичних формул з першого розділу дослідження та доступні фінансові дані з літератури [50].

Таблиця 2.7 – Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Рабен Україна» у 2021 – 2023 роках

Умовне позначення групи активів	На початок року,тис. грн.	На кінець року,тис. грн.	Умовне позначення групи пасивів	На початок року,тис. грн.	На кінець року,тис. грн.	Платіжний надлишок /дефіцит +/-	
1	2	3	4	5	6	7	8
2021 рік							
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	96592	73203	1. Найбільш строкові зобов’язання (П1)	67106	86840	29486	-13637
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	97986	142195	2. Короткострокові пасиви (П2)	30809	42999	67177	99196
3. Активи, що повільно реалізуються (А3)	6100	7147	3. Довгострокові пасиви (П3)	453004	357759	-446904	-350612
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	262591	275481	4. Постійні пасиви (П4)	-87650	10428	-350241	-265053
БАЛАНС	463269	498026	БАЛАНС	463269	498026	0	0

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
2022 рік							
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	73203	44349	1. Найбільш строкові зобов'язання (П1)	86840	96509	-13637	-52160
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	142195	106235	2. Короткострокові пасиви (П2)	12142	9286	130053	96949
3. Активи, що повільно реалізуються (А3)	7147	9260	3. Довгострокові пасиви (П3)	388796	423695	-381649	-14435
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	275481	260130	4. Постійні пасиви (П4)	10248	-109516	-265233	-369646
БАЛАНС	498026	419974	БАЛАНС	498026	419974	0	0
2023 рік							
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	44349	97499	1. Найбільш строкові зобов'язання (П1)	96509	96504	-52160	995
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	106235	98511	2. Короткострокові пасиви (П2)	9286	9320	96949	89191
3. Активи, що повільно реалізуються (А3)	9260	9430	3. Довгострокові пасиви (П3)	423695	484248	-414435	-474818
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	260130	251921	4. Постійні пасиви (П4)	-109516	-132711	-369646	-384632
БАЛАНС	419974	457361	БАЛАНС	419974	457361	0	0

Виявлені порушення ліквідності на початку 2021 року вимагали від ТОВ «Рабен Україна» вжиття термінових заходів для відновлення балансу. Це могло включати оптимізацію оборотного капіталу, прискорення стягнення дебіторської заборгованості та пошук додаткових джерел фінансування, характерною рисою було невідповідність між активами та пасивами: А1та А2 перевищували відповідні пасиви, в той час як А3 був меншим за П3 та мала рівність: А1>П1, А2>П2, А3<П3, А4>П4.

Наприкінці 2022 та на початку 2023 року ТОВ «Рабен Україн» стикалося з проблемами ліквідності. Незважаючи на деякі зміни у структурі активів та пасивів, загальний дисбаланс зберігався та рівняння мало вигляд: А1>П1, А2>П2, А3<П3, А4>П4. На початок 2023 року в балансі ТОВ «Рабен Україна» спостерігався значний дисбаланс між активами та пасивами та рівняння мала вигляд: А1<П1, А2>П2, А3<П3, А4>П4. Незважаючи на позитивну динаміку, наприкінці 2023 року компанія все ще не досягла ідеальної ліквідності та рівняння мала вигляд: А1<П1, А2>П2, А3<П3, А4>П4.

Надалі проведемо аналіз коефіцієнтів ліквідності підприємства-бази дослідження у таблиці 2.8, використ овуючи формули з першого розділу дослідження та звітність [50].

Таблиця 2.8 – Аналіз коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Рабен Україна» у 2021 – 2023 роках

Коефіцієнт	Норматив	Початок 2021 року	Кінець 2021 року	Зміни за 2021рік	Кінець 2022 року	Зміни за 2022 рік	Кінець 2023 року	Зміни за 2023 рік	Зміни за три роки
1.Коеффіцієнтпоточної ліквідності Кпл.	[1-2]	2,05	1,71	-0,34	1,51	-0,20	1,31	-0,2	-0,74
2. Коефіцієнт термінової ліквідності Ктл.	[0,7-0,8]	1,99	1,66	-0,33	0,87	-0,79	0,84	-0,03	-1,15
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності Кал.	[0,2-0,35]	0,99	0,56	-0,42	2,19	1,63	0,11	-2,08	-0,87

Проаналізовані дані таблиці 2.8 свідчать про те, що ТОВ «Рабен Україна» в змозі погасити короткострокові платежі, але не всі розраховані показники ліквідності відповідають нормативу. Аналіз динаміки коефіцієнтів ліквідності за три роки показав, що коефіцієнт поточної ліквідності знизився на 0,74 одиниці, проте все ще перебував у межах норми. Коефіцієнт термінової ліквідності зменшився більш суттєво – на 1,15 одиниці, однак

також не вийшов за межі допустимих значень. Коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився на 0,87.

В таблиці 2.9 будуть досліджені коефіцієнти фінансової стійкості згідно формул з першого розділу та даних, наведених з літературних джерел [50].

Таблиця 2.9 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ «РабенУкраїна» у 2021-2023 роках»

Показники	Норматив	На початок 2021 року	На кінець 2021 року	Зміни у 2021 році	На кінець 2022 року	Зміни у 2022році	На кінець 2023 року	Зміни на 2023 рік
Коефіцієнт автономії	> 0,5	-0,19	0,02	0,21	-0,26	-0,28	-0,29	-0,02
Коефіцієнт фінансування	< 1,0.	-5,17	34,31	39,48	-3,597	-37,90	-3,39	0,21
Коефіцієнт довгостроковоі фінансової незалежності	> 0,7	0,79	0,74	-0,05	0,68	-0,06	0,69	0,017
Коефіцієнт маневреності	> 1	-0,44	0,047	0,48	-1,46	-1,51	-1,55	-0,09
Коефіцієнт фінансового левериджу	зменшення	-0,005	0,043	0,05	-0,0041	-0,05	-0,0034	0,001
Коефіцієнтзабезпеченості власними коштами	>1	0,51	0,42	-0,10	0,15	-0,27	0,32	0,17
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<0,5	-6,29	46,76	53,05	-4,83	-51,59	-4,45	0,38

Результати дослідження фінансового стану свідчать про те, що:

Коефіцієнт автономії за останні три роки демонструє негативну динаміку зі зниженням з 0,02 в кінці 2021 року до -0,29 в кінці 2023 року. Цей показник постійно перебував нижче нормативу, що свідчить про погіршення фінансової стійкості підприємства.

Зменшення коефіцієнта фінансування за три роки вказує на те, що підприємство рухається в напрямку зниження залежності від позикових коштів. Проте, масштаби цієї залежності все ще залишаються значними. За останні три роки спостерігається негативна динаміка коефіцієнта довгострокової фінансової незалежності. він знизився на 0,07, що свідчить про погіршення фінансової стійкості підприємства. Зменшення коефіцієнта маневреності на 0,57 за три роки сигналізує про проблеми з маневреністю власних коштів підприємства. За останні три роки спостерігається позитивна динаміка коефіцієнта фінансового левериджу: він знизився на 0,05, що свідчить про зменшення залежності підприємства від позикових кошти. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами протягом останніх трьох років демонстрував нестабільну динаміку: наприкінці 2021 року він знизився на 0,1, у 2022 році – ще на 0,27, а в 2023 році – зріс на 0,17, що вказує на збільшення фінансової незалежності підприємства. Коефіцієнт концентраціїзалученого капіталу за останні три роки демонстрував значні коливання: різке зростання на 53,05% у кінці 2021 року, потім суттєве зниження на 51,59% у 2022 році та незначне зменшення на 4,45% у 2023. Загалом за три роки цей показник зменшився, що в цілому підприємство рухається в напрямку зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Проведений аналіз фінансової звітності ТОВ «Рабен Україна» свідчить про нестабільність фінансового стану на підприємстві. Низькі значення коефіцієнта маневреності вказують на обмежені можливості підприємства для маневрування фінансовими ресурсами. Це може створювати труднощі при погашенні короткострокових зобов'язань і фінансуванні поточної діяльності. Хоча коефіцієнт фінансування за досліджуваний період знизився, його значення все ще залишається високим, що свідчить про значну залежність підприємства від позикових коштів. Це підвищує фінансові ризики.

У таблиці 2.10 ми проведемо аналіз ділової активності, використовуючи формули, наведені в першій частині дослідження, а також фінансові дані зі звітності підприємства [50].

ТОВ «Рабен Україна» за період 2021-2023 років демонструє певну нестабільність у своїй діяльності. Спостерігаються як позитивні, так і негативні тенденції в різних сферах діяльності компанії.

Таблиця 2.10 – Аналіз показників ділової активності ТОВ «Рабен Україна» у 2021 – 2023 роках

Показники	2021 рік	2022 рік	Зміни 2022 рік до 2021 року	2023 рік	Зміни 2023 рік до 2022 року	Зміни 2023 рік до 2021 року
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	768864	602241	-166623	820948	218707	52084
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	566425	525320	-41105	652791	127471	86366
Сер. розмір капіталу, тис. грн.	480647,5	459000	-21647,5	438667,5	-20332,5	-41980
Середній розмір власного капіталу, тис. грн.	-38611	-49544	-10933	-121113,5	-71569,5	-82502,5
Сер. розмір деб. заб-ті, тис. грн.	120338,5	124620,5	4282	102658	-21962,5	-17680,5
Сер. розмір запасів, тис. грн.	3763	3787,5	24,5	39459	35671,5	35696
Сер. розмір кред.заб-ті, тис.грн.	91780,5	104784	13003,5	25218,5	-79565,5	-66562
Чистий прибуток, тис. грн.	98078	-119944	-218022	-23751	96193	-121829
Коефіцієнт оборотності капіталу (трансформації)	1,6	1,3	-0,3	1,9	0,6	0,3
Період об-ті капіталу, дні	31,25	38,11	6,9	48,09	10,0	16,8
Коефіцієнт обор-ті деб. заб-ті	6,39	4,83	-1,6	8	3,2	1,6
Період обороту деб. заб-ті, дні	31,25	38,11	6,9	48,09	10,0	16,8
Коефіцієнт оборотності запасів	2,39	2,60	0,2	21,77	19,2	19,4
Період обороту запасів, дні	150,52	138,7	-11,8	16,54	-122,2	-134,0
Тривалість операційного циклу, дні	181,77	176,81	-5,0	64,63	-112,2	-117,1
Коефіцієнт оборотності кред. заб-ті	6,17	5,01	-1,2	25,89	20,9	19,7
Період обороту кред. заб-ті, дні	58,35	71,86	13,5	13,90	-58,0	-44,4
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-2,54	2,42	5,0	0,196	-2,2	2,7
Період обороту власного капіталу, дні	-143,69	150,77	294,5	186,22	35,5	329,9
Тривалість фін-го циклу, дні	123,42	104,95	-18,5	50,73	-54,2	-72,7
Період окупності власного капіталу	4,90	-3,83	-8,7	-18,47	-14,6	-23,4

Протягом трьох років коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився на 1,6, що вказує на скорочення середнього часу інкасації дебіторської заборгованості на 16,8 днів. Що позитивно вплинуло на ліквідність підприємства. Збільшення коефіцієнта оборотності запасів на 19,4 за останні три роки призвело до зменшення середнього періоду зберігання запасів на 134 дні, що вказує на ефективне управління запасами. Тривалість операційного циклу зазнала суттєвого скорочення на 117,1 дня протягом останніх трьох років. Такий результат є позитивним показником ефективності діяльності підприємства.

За останні три роки значно покращилась ефективність управління кредиторською заборгованістю: коефіцієнт оборотності зріс на 19,7, а період окупності скоротився на 44,4 дні. Протягом останніх трьох років фінансовий цикл скоротився на 72,7 днів, що свідчить про поліпшення управління оборотними активами компанії. Протягом того ж періоду період окупності власного капіталу збільшився на 23,4 дні, що вказує на погіршення ефективності використання власного капіталу.

Незважаючи на загальне зростання деяких показників діяльності, результати дослідження свідчать про наявність певних проблем, які виражаються у зниженні ефективності використання деяких ресурсів та погіршенні окремих фінансових показників.

Згідно формул представлених у першому розділі та даних звітності [50] у таблиці 2.11 буде проведено аналіз рентабельності ТОВ «Рабен Україна».

Аналіз рентабельності ТОВ «Рабен Україна» за період 2021-2023 років, представлений у таблиці 2.11, демонструє неоднозначну динаміку. Показники рентабельності різних видів діяльності свідчать як про покращення фінансового стану компанії, так і про наявність певних проблем.

Рентабельність продукції у 2021 році була позитивною 14,64%, але значно збільшилась до 35,74% у 2022 році. У 2023 році спостерігається відновлення рентабельності до 25,8%.

Протягом трьох років показано, що в компанії відбувається зниження ефективності операційної діяльності, оскільки рентабельність знизилася і становила 0,47%.

Таблиця 2.11 – Аналіз рентабельності ТОВ «Рабен Україна» за період 2021-2023 років.

Показник	2021 рік	2022 рік	Зміни 2022 рік до 2021 року	2023 рік	Зміни 2023 рік до 2022 року	Зміни 2023 рік до 2021 року
Рентабельність продукції	14,64	35,74	21,1	25,8	-9,94	11,16
Рентабельність (збитковість) операційної діяльності	4,27	7,39	3,12	3,8	-3,59	-0,47
Рентабельність (збитковість) власного капіталу	-2,42	-1,98	0,44	-9,8	-7,82	-7,38
Рентабельність (збитковість) звичайної діяльності	14,78	12,49	-2,29	2,8	-9,69	-11,98
Рентабельність (збитковість) підприємства	-26,13	21,37	47,5	5,42	-15,95	31,55
Рентабельність (збитковість) перманентного капіталу	-36,76	30,06	66,82	4,37	-25,69	41,13
Рентабельність (збитковість) залученого капіталу	-23,59	19,29	42,88	5,7	-13,59	29,29
Рентабельність (збитковість) необоротних активів	-44,79	36,62	81,41	9,28	-27,34	54,07
Рентабельність (збитковість) оборотних активів	-62,74	51,3	114,04	12,5	-38,8	75,24

Відзначаємо зростання рентабельності підприємства за період дослідження та проблеми з рентабельністю власного капіталу.

У 2022 році рентабельність залученого капіталу збільшилась на 42,88 % і становила 19,29 % у порівнянні з 2021 роком, коли вона складала -23,59 %. В 2023 році рентабельність знизилась на 13,59 % і становила 5,7 %, а зріст за три роки склав 29,29 %.

У 2022 році рентабельність необоротних активів виросла на 81,41%, досягнувши показник у 36,62%, у порівнянні з 2021 роком, коли вона становила -44,79%. Проте в 2023 році рентабельність знизилась на 27,34%, опускаючись до 9,28%. За три роки ріст склав 54,07%.

У 2022 році рентабельність оборотних активів збільшилася на 114,04% до 51,3%, порівняно з показником -62,74% у 2021 році. У 2023 році рентабельність знизилась на 38,8% і становила 12,5%. Ріст за три роки склав 75,24%.

Загалом, позитивний зміни у показниках рентабельності ТОВ ТОВ «Рабен Україна» вказує покращення ситуації, але для підтримки високої рентабельності необхідно постійно здійснювати моніторинг фінансових показників, аналізувати ринкову ситуацію та впроваджувати заходи щодо підвищення ефективності діяльності.

2.3 Діагностика антикризового фінансового управління на підприємстві ТОВ «Рабен Україна»

Оцінка ризику банкрутства за допомогою іноземних моделей є важливим інструментом для діагностики фінансового стану підприємства та розробки ефективних антикризових заходів. Даний аналіз дозволить виявити слабкі місця в фінансовій структурі ТОВ «Рабен Україна» та оцінити ризики банкрутства.

Застосувавши іноземні моделі аналіз банкрутства до середньорічних даних балансу підприємства [43, с. 64], ми отримаємо результати, які будуть представлені в таблиці 2.12. Ця таблиця продемонструє ймовірність банкрутства підприємства за період з 2021 по 2023 роки.

Згідно з результатами, отриманими за моделями Альтмана, Спрингейта, Змієвського та Таффлера, фінансовий стан ТОВ «Рабен Україна» в період 2021-2023 років можна охарактеризувати як нестабільний.

Таблиця 2.12 – Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «Рабен Україна» у 2021 – 2023 роках згідно моделей іноземних вчених

№	Назва моделі	Критерії оцінки антикризового управління	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	Модель оцінки ймовірності банкрутства Альтмана	Z2 > 2,9 – безпечна зона; 1,23 < Z2 < 2,9 – сіра зона; Z2 < 1,23 – зона лиха.	1,93	2,4	3,17
2	Модель Таффлера Про антикризове фінансове управління	Z Таф > 0,3 — підприємство ефективне; 0,3 > Z Таф > 0,2 — сіра зона; Z Таф < 0,2 — висока ймовірність банкрутства;	0,15	0,007	0,002
3	Модель Спрингейта Про антикризове фінансове управління	Z Сп > 0,826 — підприємство працює ефективно; Z Сп < 0,826 — підприємство банкрот	0,76	0,43	0,1
4	Модель Змієвського Про антикризове фінансове управління	Z З < 0,5 — висока ймовірність банкрутства;	-4,33	0,3	0,61
5	П’яти факторна модель оцінки ризиків банкрутства Альтмана Про антикризове фінансове управління	Z < 1,81 – висока ймовірність банкрутства; 1,81 < Z < 2,765 – середня ймовірність банкрутства; 2,765 < Z < 2,99 – низька ймовірність банкрутства; Z >2,99 – мізерна ймовірність банкрутства.	2,19	2,007	1,33

1. Згідно моделі Альтмана обидві моделі демонструють загалом позитивну динаміку, але п'ятифакторна модель вказує на деяке погіршення ситуації у 2023 році. Це може бути пов'язано зі зміною структури капіталу, ліквідності або інших фінансових показників.

2. За результатами моделі Тафлера у 2021-2023 роках ТОВ «Рабен Україна» знаходилося в зоні підвищеного ризику банкрутстваіз коефіцієнтом 0,15; 0,007; 0,002.

3. За результатами моделі Спрингейта з 2021 по 2023 роки відбувається постійне погіршення фінансового стану з коефіцієнтом 0,76 у 2021році, 0,43 у 2022 році та 0,1 у 2023 році, ТОВ «Рабен Україна» може збанкрутити , що може свідчити про проблеми з ліквідністю або фінансовою стійкістю.

4. За результатами моделі Змієвського, фінансовий стан ТОВ «Рабен Україна» істотно покращився за останні три роки. Якщо у 2021 році підприємство перебувало на межі банкрутства (коефіцієнт 4,33), то вже у 2022 році ситуація стабілізувалася (коефіцієнт 0,3), а у 2023 році ймовірність банкрутства ще більше знизилася (коефіцієнт 0,61)

За результатами комплексного аналізу фінансової звітності ТОВ «Рабен Україна» за 2021-2023 роки за допомогою кількох моделей оцінки банкрутства було встановлено, що у 2023 році компанія перебувала в зоні підвищеного ризику неплатоспроможності через певні дизбаланси у фінансових показниках стан ТОВ «Рабен Україна» є нестабільним.

У таблиці 2.13 згідно вітчизняних моделей наведено оцінку ризиків банкрутства ТОВ «Рабен Україна» у період дослідження.

Таблиця 2.13 – Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «Рабен Україна» у 2021 – 2023 роках згідно моделей вітчизняних вчених

№	Модель	Критерій оцінки	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Інтерпретація результатів
1	Терещенка	ZT > 2 - безпечна зона; 2 > ZT > 1 - порушення фінансової стійкості; 0 < ZT < 1 - загроза банкрутства	3,98	11,91	8,57	Компанія перебувала в безпечній зоні в усі роки, хоча в 2022 році показник був найбільш високим.
2	Матвійчука	ZM < 1,104 - висока імовірність кризи; ZM > 1,104 - низька імовірність банкрутства	3,145	1,712	1,269	Згідно з моделлю Матвійчука, імовірність банкрутства знизилася з 2021 до 2023 року, хоча в 2022 році показник був нижче норми.
3	Міністерства фінансів України	ZМФУ > 0,07 - низька вірогідність банкрутства;	0,12	0,1	-0,02	За даними моделі Мінфіну, у 2023 році з'явилася незначна ймовірність банкрутства.

Аналіз даних за моделлю О.О. Терещенка, представлених у таблиці 2.13, свідчить про високу мінливість індексу ZT, що вказує на значну нестабільність фінансового стану підприємства протягом досліджуваного періоду фінансової стійкості компанії. Хоча в 2021 та 2023 роках значення

ZT перевищувало 2, що формально вказує на безпечну зону, коливання цього показника є тривожним сигналом.

Модель Матвійчука: Показує поступове зниження значення ZM, що вказує на збільшення ймовірності фінансової кризи. У 2023 році значення ZM наближається до критичного рівня 1,104, що вказує на високу ймовірність кризи.

Модель ідентифікації фінансової кризи (методика МФУ): Демонструє поступове погіршення фінансового стану. Хоча в 2021 та 2022 роках ймовірність банкрутства була незначною, у 2023 році вона перейшла в зону помірної ймовірності.

Загальна оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «РабенУкраїна» у період з 2021 по 2023 рік свідчить про те, що внутрішні оцінки відповідають зовнішнім експертним оцінкам, вказуючи на значні труднощі у 2021 році та позитивну динаміку у наступних двох роках. З аналізу моделей можна визначити ознаки кризи, що вимагають фінансового антикризового управління для запобігання можливих криз у майбутньому.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «РАБЕН УКРАЇНА»

3.1 Формування механізму антикризового фінансового управління на досліджуваному підприємстві ТОВ «Рабен Україна»

Аналіз попереднього розділу засвідчив, що фінансовий стан ТОВ «Рабен Україна» є критичним. Без вжиття термінових заходів компанія ризикує опинитися на межі банкрутства, тому необхідно розробити та впровадити механізм антикризового фінансового управління. Ключовими складовими механізм антикризового фінансового управління для ТОВ «Рабен Україна» повинні стати мета, завдання, алгоритм, об’єкти, субєкти та принципи.

Метою антикризового фінансового управління ТОВ «Рабен Україна» повинно бути ефективне управління зовнішніми та внутрішніми ризиками шляхом своєчасної діагностики фінансового стану та застосування спеціальних методів, що дозволяє забезпечити стабільну роботу підприємства [47].

Завдання антикризового фінансового управління, що рекомендуються для ТОВ «Рабен Україна» наведемо на рисунку 3.1.

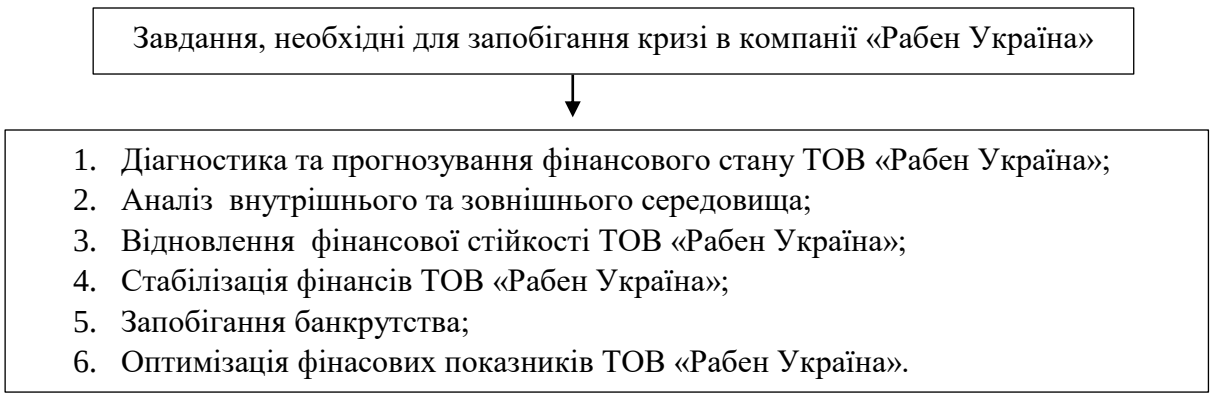


Рисунок 3.1 – Завдання антикризового фінансового управління, що рекомендуються для ТОВ «Рабен Україна» [49]

Антикризве фінансове управління повинно бути направлене на забезпечення фінансового здоров'я ТОВ «Рабен Україна» шляхом постійного моніторингу фінансового стану та своєчасного реагування на будь-які відхилення від норми

Антикризове фінансове управління ТОВ «Рабен Україна» повинно діяти за таким алгоритмом (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Алгоритм антикризового фінансового управління, що рекомендується для впровадження на ТОВ «Рабен Україна»[49]

Об'єктом антикризового фінансового управління на ТОВ «Рабен Україна» повинен виступати весь цикл управління фінансами підприємства в умовах кризи.

На ТОВ «Рабен Україна» в межах розробки, запровадженя та забезпечення функціонування механізму антикризового фінансового управлінням повинна здійснюватись взаємодія восьми груп суб'єктів, а саме:

1. Власники підприємства: засновники або учасники товариства, вони приймають стратегічні рішення щодо антикризових заходів, надають фінансові ресурси.

2. Керівництво підприємства: вищий та середній менеджмент, які організовують і координують роботу з антикризового фінансового управління, відповідають за виконання антикризових заходів [49].

3. Працівники підприємства: виконавці антикризових заходів на виробничому рівні, зацікавлені у збереженні робочих місць і стабільному функціонуванні підприємства.

4. Кредитори підприємства: банки, інші фінансові установи, постачальники, які надають кредити або відстрочку платежів, мають інтерес у відновленні платоспроможності боржника для повернення боргів.

5. Інвестори: фізичні та юридичні особи, які готові інвестувати в підприємство для його відродження, зацікавлені у отриманні прибутку від інвестицій.

6. Консультанти: фахівці з антикризового управління, аудитори, юристи, які надають консультаційні послуги з питань фінансового оздоровлення підприємства [49].

7. Державні органи: податкова служба, органи статистики, антимонопольний комітет тощо, які здійснюють контроль за діяльністю підприємства, надають підтримку у формі державних програм.

8. Профспілки: представляють інтереси працівників підприємства, які беруть участь у розробці антикризових заходів, спрямованих на збереження робочих місць.

Ефективне антикризове фінансове управління ТОВ «Рабен Україна» повинно спиратись на дотримання певних принципів, які забезпечать стабілізацію фінансового стану підприємства [22].

ТОВ «Рабен Україна» рекомендується використовувати такі принципи антикризового фінансового управління:

1. Загальні для системи управління: економічної ефективності; соціальної відповідальності; розмежування функцій політичного, державного та господарського управління; орієнтації на споживача; системності;

2. Специфічні для антикризового фінансового управління: розробка стратегічних програм та планів для подолання кризових ситуацій; постійний аналіз зовнішнього та внутрішнього оточення; забезпечення постійності управління у кризових умовах; направленість на досягнення конкретних цілей управління; швидке та надійне отримання важливої інформації; точність у прогнозуванні майбутніх подій; уникання універсальних заходів управління кризовою ситуацією; акцент на результативність у діяльності під час кризи [22].

Відзначаємо, що антикризове фінансове управління на ТОВ «Рабен Україна» повинно спиратись на відповідний механізм та включати комплекс антикризових заходів.

3.2 Комплекс антикризових заходів на досліджуваному підприємстві ТОВ «РАБЕН УКРАЇНА»

Головною проблемою ТОВ «Рабен Україна» була його збиткова діяльність через те, що в нього обула проблема з управлінням доходами та витратами. Отже, лише інтегрований підхід до аналізу фінансових результатів, який позитивно позначається на діяльності ТОВ «Рабен Україна», може допомогти виявити шляхи виходу з кризової ситуації, що склалася.

ТОВ «Рабен Україна» рекомендуется нарощувати доходи і оптимізувати витрати.

По перше, ТОВ «Рабен Україна» потрібно збільшувати доходи, а саме:

1. Ріст кількості клієнтів, які користуються послугами компанії, призведе до прямого збільшення обсягів продажів та, відповідно, доходів.

2. Диверсифікація ринків: пошук нових ринків, особливо закордонних, для зменшення залежності від внутрішнього ринку, який може зазнавати впливу бойових дій.

3. Інвестиції в інновації: використання цифрових IT технологій для підвищення платоспроможності і зниження залежності від фізичних активів. Це може включати цифровізацію обслуговування клієнтів, автоматизацію виробництва та логістики.

4. Формування кадрових стратегій: адаптація кадрової політики з урахуванням можливих втрат персоналу, міграції робітників, мобілізаційних процесів. Підтримка високої моральної атмосфери серед працівників також відіграє важливу роль.

По друге, мотивацією для ТОВ «Рабен Україна» є процес зниження загальних витрат, оскільки це додатковий резерв повернянення до прибуткової діяльності [49].

Оптимізація витрат є одним з ключових факторів успіх будь-якого підприємства, особливо в умовах жорсткої конкуренції. Для ТОВ «Рабен Україна» це завдання є особливо актуальним, оскільки від ефективності використання ресурсів залежить конкурентоспроможність та прибутковість.

Зменшення витрат на ТОВ «Рабен Україна» повинно включати в себе ряд заходів, а саме:

1. Зменшення витрат на адміністративні операції включає в себе оптимізацію штатного розпису, перехід на електронний документообіг, перегляд системи оплати праці та мотивації персоналу.

2. Фінансовий менеджмент і управління готівкою стають важливими інструментами для підтримки підприємства на плаву в умовах, коли надходження можуть бути нестабільними або різко знижуватись. Це передбачає суворе планування витрат, обмеження видатків на другорядні потреби та формування резервного фонду, який допомагає покривати основні

операційні витрати. Наявність такого фонду дозволить підприємству зберігати життєздатність навіть при тимчасовій відсутності доходів або в умовах підвищеного фінансового ризику.

3. Передача дорогих процесів на аутсорсинг. Що потребує детальнішого опису.

Аутсорсинг – це делегування компанією частини своїх функцій або процесів зовнішньому виконавцю. Для логістичних компаній, таких як ТОВ «Рабен Україна», цей інструмент може стати ефективним способом оптимізації витрат та підвищення ефективності роботи [49].

ТОВ «Рабен Україна» може значно покращити свою роботу, передавши частину своїх завдань іншим компаніям – це називається аутсорсингом. У логістиці це дуже популярна практика. Компанія може віддати на аутсорсинг управління складськими операціями іншій компанії. Також можливо передати на аутсорсинг IT-послуги, тобто доручити іншій компанії займатися обслуговуванням комп'ютерів та програмного забезпечення.

ТОВ «Рабен Україна» рекомендується передати на аутсорсинг митні процедури, такі як оформлення документів, розрахунок митних платежів та отримання дозволів. Це дозволить компанії зосередитися на основному бізнесі та знизити операційні витрати. Аутсорсингова компанія візьме на себе весь комплекс митного оформлення, включаючи консультації та представництво інтересів на митниці.

У зв’язку з вищезазначеним, можна виділити наступні переваги аутсорсингу:

1. ТОВ «Рабен Україна» оптимізує свої ресурси, делегуючи неосновні завдання логістичному аутсорсеру. Таким чином, це дозволяє знизити витрати на операції і зосередити увагу управлінського апарату на досягненні максимальної ефективності в основній сфері бізнесу [49].

2. Підвищення ефективності персоналу шляхом зменшення чисельності вспоміжного працівника у ТОВ «Рабен Україна» зможемо знизити постійні

витрати, такі як заробітна плата та соціальні внески. Це призведе до зменшення податкового навантаження та отримання прибутку компанією.

3. Перехід на логістичний аутсорсинг допомагає зменшити ризики та звільняє фінансові ресурси для інвестицій у головний бізнес, що врешті-решт підвищує загальну цінність компанії.

4. Оптимізація бізнес-процесів за допомогою аутсорсингу свідчить про ефективність управління компанією та підвищує її інвестиційну привабливість [51].

Перехід на логістичний аутсорсинг дозволить зменшити витрати за допомогою оптимізації та дасть можливість маневрувати цінами, надавати клієнтам додаткові знижки та бонуси, що зробить нашу пропозицію більш привабливою на ринку.

Однак і аутосорсингові послуги мають певні переваги та недоліки, які предсавлені у таблицях 3.1 та 3.2.

Таблиця 3.1 – Недоліки аутсорсингу митних послуг для ТОВ «Рабен Україна»

Недолік	Детальний опис	Потенційні наслідки
Втрата контролю	Компанія втрачає прямий контроль над процесами, які передала на аутсорсинг	Можливі затримки у виконанні завдань, зниження якості послуг, труднощі у внесенні змін
Ризик витоку конфіденційної інформації	Існує ризик, що конфіденційна інформація компанії може потрапити до третіх осіб	Порушення безпеки даних, репутаційні втрати, фінансові збитки
Проблеми з комунікацією	Можуть виникнути труднощі у взаємодії з аутсорсинговою компанією, особливо якщо вона знаходиться в іншій країні	Непорозуміння, затримки у виконанні завдань, зниження ефективності співпраці
Залежність від зовнішнього постачальника	Компанія стає залежною від роботи зовнішнього постачальника послуг	Ризик перебоїв у наданні послуг, підвищення вартості послуг, труднощі при зміні постачальника
Низька якість послуг	Існує ризик, що якість послуг, наданих аутсорсинговою компанією, буде нижчою за очікувану	Зниження якості кінцевого продукту або послуги, втрата клієнтів, репутаційні втрати
Високі початкові витрати	Перехід на аутсорсинг може вимагати значних початкових інвестицій	Збільшення витрат на початковому етапі, необхідність ретельного аналізу витрат і вигод

Не всі з перелічених недоліків обов'язково виникнуть при використанні аутсорсингу на ТОВ «Рабен Україна». Багато з них можна мінімізувати шляхом ретельного вибору постачальника послуг, розробки чітких умов договору та ефективного управління процесом аутсорсингу.

Таблиця 3.2 – Переваги аутсорсингу митних послуг ТОВ «Рабен Україна»

Перевага	Детальний опис	Потенційні результати
Економія коштів	Зменшення витрат на утримання штату митних брокерів, програмного забезпечення, офісних приміщень тощо	Збільшення прибутковості, покращення фінансових показників
Фокусування на основній діяльності	Компанія може зосередитися на своєму основному бізнесі, не відволікаючись на рутинні митні процедури	Підвищення ефективності, інноваційність, конкурентна перевага
Експертиза та досвід	Компанії, які займаються аутсорсингом, мають широкі знання у сфері митного законодавства та багатий досвід	Зменшення ризику помилок, швидке оформлення документів, оптимізація митних платежів
Гнучкість	Можливість масштабувати обсяги митного оформлення в залежності від потреб компанії	Швидка адаптація до змін обсягів імпорту/експорту, зменшення операційних ризиків
Економія часу	Швидке та ефективне оформлення митних документів	Скорочення часу на митне оформлення, прискорення поставок
Мінімізація ризиків	Зменшення ризику штрафів, затримок вантажів та інших негативних наслідків неправильного оформлення документів	Захист компанії від фінансових втрат та репутаційних ризиків
Доступ до нових технологій	Компанії, що здійснюють аутсорсинг, часто використовують сучасні програмні рішення для автоматизації митного контролю	Підвищення ефективності, прозорості та контролю над процесами

Таким чином, шляхом передачі митного оформлення на аутсорсинг, ТОВ «Рабен Україна» зможе скоротити штат співробітників, що займаються митним оформленням, а також зменшити витрати на підтримку відповідного програмного забезпечення та ліцензій. Це дозволить компанії сконцентрувати зусилля на створенні нових напрямків розвитку бізнесу, таких як розширення асортименту продукції та пошук нових ринків збуту.

Для успішного розвитку митного аутсорсингу необхідно забезпечити чітке та прозоре правове поле для діяльності як митних брокерів, так і компаній, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю. Це передбачає уніфікацію вимог, спрощення процедур та підвищення рівня правової захищеності всіх учасників ринку.

Передача логістичних функцій професіоналу здійснюється на будь-якому етапі роботи компанії або підприємства. Однак основним залишається питання вартості, яка залежить від відповідних факторів. Серед основних факторів, що впливають на вартість, варто виділити: обсяг вантажопотоку конкретної компанії; сезон; термін, на який було укладено контракт між компанією-замовником і компанією-виконавцем. Важливо пам’ятати, що комплексна передача логістичних функцій на зовнішні підрядницькі послуги буде вартувати дешевше, ніж разові послуги; кваліфікація, рівень професіоналізму і досвід логістичних провайдерів.

За міжнародною класифікацією логістичних послуг можно виділити п’ять основних типів провайдерів, які представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Типи логістичних провайдерів

Тип провайдера	Основні послуги	Особливості
1	2	3
Транспортні компанії	Безпосереднє перевезення вантажів різними видами транспорту (автомобільний, залізничний, морський, авіаційний), зберігання на власних складах, організація доставки від дверей до дверей	Володіють власним транспортом та інфраструктурою, відповідають за фізичний рух вантажів
Логістичні оператори (3PL)	Комплексне управління ланцюгом поставок, включаючи транспортування, зберігання, обробку замовлень, митне оформлення, інвентаризацію	Не мають власного транспорту, фокусуються на оптимізації логістичних процесів, надають індивідуальні рішення для кожного клієнта
Складські оператори	Зберігання товарів на складах, управління запасами, обробка замовлень, комплектація, пакування.	Спеціалізуються на складських операціях, часто використовують сучасні технології для підвищення ефективності

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
Міжнародні експедитори	Організація міжнародних перевезень, включаючи митне оформлення, страхування, підбір оптимального маршруту	Не мають власного флоту, співпрацюють з різними перевізниками, забезпечують повний цикл міжнародної доставки
Провайдери програмного забезпечення	Розробка та впровадження програмних продуктів для управління логістичними процесами (WMS, TMS, ERP)	Не надають фізичних послуг, допомагають компаніям автоматизувати та оптимізувати логістичні операції

Для успішної конкуренції на українському логістичному ринку ТОВ «Рабен Україна» рекомендується змінити свою стратегію. Замість того, щоб конкурувати за ціною з іншими логістичними компаніями, особливо малого бізнесу, компанія повинна зосередитися на створенні тісних партнерських відносин зі своїми клієнтами, пропонуючи їм індивідуальні рішення та глибоке розуміння місцевого ринку.

Найефективнішою стратегією для ТОВ «Рабен Україна» в Україні повинно бути будівництво складів під конкретні потреби клієнта (Built-to-Suite). Такий підхід не вимагає великих інвестицій та гарантує довгострокове співробітництво, оскільки склад створюється спеціально під потреби клієнтів.

Хоча логістичні компанії, що пристуні на українському ринку логістичних послуг досягли значних успіхів у наданні окремих послуг, на ринку все ще відчувається дефіцит провайдерів, здатних забезпечити повний цикл логістики, включаючи ефективне управління інформаційними потоками.

Низька якість логістичних послуг в Україні є стримуючим фактором для розвитку бізнесу. Для вирішення цієї проблеми ТОВ «Рабен Україна» необхідно інвестувати в розвиток логістичної інфраструктури та перехід до більш складних моделей обслуговування, таких як 3PL. При цьому ТОВ «Рабен Україна» слід оптимізувати використання складських площ, у тому

числі за рахунок запровадження цифрових технологій та знизити витрати на зберігання.

Хоча українські компанії, у тому числі ТОВ «Рабен Україна» успішно справляються з транспортними перевезеннями, складська логістика потребує серйозних інвестицій. Зокрема, необхідно підвищувати рівень автоматизації складських процесів, впроваджуючи технології, такі як RFID-міток радіочастотної ідентифікації, та вводячи систему адресного зберігання. У зберіганні вантажів обов’язковим стає адресне зберігання.

Для подолання фінансових бар'єрів в автоматизації складів, українським компаніям та ТОВ «Рабен Україна» варто розглянути варіант об'єднання зусиль та спільних інвестицій, у тому числі залучаючи фінансові ресурси клієнтів та компаній з ритейлу.

Об'єднання різнопрофільних логістичних компаній, а також їх клієнтів, дозволить об'єднати ресурси, такі як транспортні засоби, склади, персонал, що сприятиме підвищенню ефективності та зниженню витрат, у тому числі для ТОВ «Рабен Україна».

Завдяки комплексному обслуговуванню клієнтів та інвестиціям у розвиток ТОВ «Рабен Україна» зможе успішно конкурувати з іншими операторами на ринку, а також нарощувати частку ринку і залучати нових клієнтів.

Окремо звертаємо увагу на можливості ТОВ «Рабен Україна» щодо поглинання не ефективних логістичних компаній на ринку України, які мають переваги перед підприємством-базою дослідження у певних, окремих сферах надання логістичних послуг.

Відзначаємо можливості ТОВ «Рабен Україна» подолати фінансову кризу за рахунок реалізації механізму та запропонованих заходів з антикризового фінансового управління.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Досягнення головної мети роботи, дозволило зробити наступні висновки:

1. Розкрито зміст і складові антикризового фінансового управління на підприємстві . Вплив фінансових криз на підприємства, є серйозною загрозою для бізнесу та економіки загалом. Ці кризи можуть мати різноманітні причини, включно з внутрішніми та зовнішніми факторами. Тому критично важливо впроваджувати ефективні системи фінансового управління й постійно вести моніторинг фінансового стану підприємства, щоб уникнути кризових ситуацій. Сучасне антикризове фінансове управління на підприємстві, повинне бути спрямоване на комплекс заходів для запобігання, виявлення та подолання фінансових труднощів на підприємстві починаючи від профілактики та закінчуючи реалізацією заходів щодо відновлення платоспроможності. Основна мета антикризового фінансового управління – зберегти підприємство як діючий суб'єкт господарювання, забезпечити його стабільність та ефективність.

2. Надано загальну характеристику ТОВ «Рабен Україна» та його місце в структурі економіки України. ТОВ «Рабен Україна» – це відоме підприємство, яке входить до міжнародної логістичної групи Raben Group. Компанія активно працює на українському ринку, надаючи широкий спектр логістичних послуг. ТОВ «Рабен Україна» є одним з лідерів логістичної галузі в країні, забезпечуючи ефективну доставку вантажів як всередині України, так і за її межами. Компанія відіграє важливу роль у розвитку зовнішньоекономічних зв'язків України, забезпечуючи логістичні послуги для експорту та імпорту товарів. Як велике підприємство, ТОВ «Рабен Україна» створює робочі місця, сприяючи розвитку економіки регіонів своєї діяльності. Компанія активно впроваджує сучасні технології та інноваційні рішення в логістичні процеси, підвищуючи ефективність та якість своїх

послуг. Компанія пропонує широкий спектр логістичних послуг, включаючи автомобільні перевезення, складські послуги, митне оформлення, а також додаткові сервіси. ТОВ «Рабен Україна» має розвинену мережу складів та терміналів по всій країні, що дозволяє їй надавати послуги клієнтам у будь-якому регіоні. Будучи частиною міжнародної групи, ТОВ «Рабен Україна» має доступ до глобальної мережі партнерів, що дозволяє забезпечувати доставку вантажів у будь-яку точку світу. Компанія прагне надавати своїм клієнтам індивідуальні рішення, які відповідають їхнім потребам.

ТОВ «Рабен Україна» є одним з провідних гравців на українському логістичному ринку, який відіграє важливу роль у розвитку економіки країни. Своєю діяльністю компанія сприяє розвитку зовнішньої торгівлі, створенню нових робочих місць та підвищенню ефективності логістичних процесів в Україні.

На підставі цих досліджень були розроблені пропозиції щодо підвищення ефективності управління фінансами, логістичними витратами, а саме: ТОВ «Рабен Україна» планує передати на аутсорсинг митні процедури, такі як оформлення документів, розрахунок митних платежів та отримання дозволів. Це дозволить компанії зосередитися на основному бізнесі та знизити операційні витрати. Аутсорсингова компанія візьме на себе весь комплекс митного оформлення, включаючи консультації та представництво інтересів на митниці. Переваги аутсорсингу митного оформлення – це зменшення витрат на утримання власного митного відділу, оплату праці фахівців, придбання спеціалізованого програмного забезпечення, професійна аутсорсингова компанія має досвід і ресурси для швидкого та якісного оформлення митних документів, що дозволяє скоротити час на проходження митних процедур., передача відповідальності за митне оформлення на аутсорсинг дозволяє знизити ризик помилок та штрафів. Аутсорсингові компанії мають глибокі знання митного законодавства та досвід роботи з різними видами товарів, що дозволяє їм надавати клієнтам професійні консультації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення. 2008. 34–90 с.

2. Багацька К.В. Фінансовий механізм санації підприємства. Запоріжжя:ЗІДМУ, 2009. 218 с.

3. Базілінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика. К.: Центр учбової літератури, 2009. 328 с.

4. Батракова Т. І., Щусь Л. В. Фінансова криза: Причини, аналіз, шляхи виходу. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. № 10. С. 144. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_2_2016ua/34.pdf.

5. Белобжецкій І.А. Основні показники фінансової діяльності підприємства. Аудит і фінансовий аналіз. 2007. 285 с.

6. Бень Т.Г. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємств. *Фінанси України*. 2002. № 6. С. 53-61.

7. Благодєтєлєва-Вовк С.Л. Управління фінансовою санацією підприємств : навч. посібник для внз. Київ : Ніка-Центр, 2006. 344 с.

8. Борзенко В. І. Антикризове управління: навч.посіб. Х.: Видавництво Іванченка.І С., 2016. 232 с.

9. Бугай В.З. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства *Держава та регіони*. 2008. № 1. 34–39 с.

10. Булкот Г.В. Облік і аналіз процесів ліквідації та санації підприємств України на стадії банкрутства. К.: КНЕУ, 2007. 190 с.

11. Важинський Ф.А., Колодійчук А.В. Антикризове фінансове управління як економічна система. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Т. 20. №. 3. С. 48–56. 8. Ареф’єва О.В., Прохорова Ю.В. Антикризове фінансове управління підприємством : монографія. Львів : УАД, 2011. 252 с.

12. Василенко О.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 560 с.

13. Васильєва Т.А. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління: монографія. Суми: Вид. «Ярославна», 2013. 488 с.

14. Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки. Запоріжжя:ЗНУ, 2013. 210 с

15. Войцех С.В. Транспортно-експедиційна діяльність за кордоном. Вісник Нац. техн. ун-та ХПІ. *Нові рішення у сучасних технологіях*. Харків: НТУ ХПІ. 2008. №12. С. 24-27.

16. Гаврилко Т.О., Сафонова Т.І. Транспортно-експедиторські послуги: чинники впливу та напрями підвищення якості. *Проблеми підвищення інфраструктури.* 2011. №29. С. 111-117.

17. Гасанов С. С., Штангрет А. М., Котляревський Я. В., Мельников О. В., та Мінаєва Т. С. Антикризове корпоративне управління. Теоретичні та прикладні аспекти. К. : ДННУ «Академія фінансового управління». 2012. 300 с.

18. Гринько Т. В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51-53.

19. Гудзь Т.П. Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи підприємств: монографія. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2007. – 166 с.

20. Денисюк О.Г., Дерев'янко О.Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». 2015. №. 1(71). С. 80–88.

21. Доценко І.О. Методичні основи оцінки ризиків підприємницької діяльності як складової системи управління економічною безпекою підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету*. №5(4). 2011. 171-176 с.

22. Єпіфанова І. В. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка та суспільство. *Економіка та управління підприємствами*. 2016.

Вип. № 2. С. 265-269.

23. Запара В.М., Продащук С.М, Кравець А.Л. Транспортно-експедиторська діяльність: навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 214 с.

24. Зеліско І.М. Управління фінансовою санацією підприємства : навчальний посібник. Київ : Київський університет імені Бориса Грінченка, 2016. 355 с.

25. Качмарик, Я. Д. Підходи до діагностики фінансового стану підприємства. Науковий 40 вісник НЛТУ України. 2010. № 2. С. 174 – 178.

26. Кіслов Д. Системність криз та кризи управлінських систем. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2013. №. 2. С. 23–29. 14

27. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 р. № 2597-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 19, ст.74.

28. Кондратенко Н.О. Великих К.О. Фінансовий аналіз : конспект лекцій для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 166 с.

29. Копчак Ю.С. Проблеми діагностики фінансового стану і стійкості функціонування підприємства. Вісник СумДУ. 2004. № 9 (68). С. 23-34.

30. Кривов’язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навч.посіб. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Кондор, 2020. 369 с.

31. Лачкова Л.І., Іщенко А.В. Сутність та механізм розгортання кризи на підприємствах роздрібної торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2013. №. 1(1). С. 138–144.

32. Лігоненко Л.О. Банкрутство та санація суб'єктів господарювання в Україні: монографія. К.: КНТЕУ, 2011. 348 с.

33. Маляр Ю.М., Удосконалення оцінки фінансового стану підприємства на основі використання інтегрального показника. Наукові праці ДонНТУ. 2004. Вип. 82. С. 189-195.

34. Мараховська К.А. Науково-методичні засади державного

регулювання відновлення платоспроможності підприємств К.: НДЕІ МЕУ, 2010. 236 с.

35. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр навчальної літератури», 2004. 336 с.

36. Нагорний Є.В. Транспортно-експедиторська діяльність : підручник. Харків: ХНАДУ, 2012. 352 с.

37. Нєкрасова А.В., Лановлюк В.Б. Сутність оцінки фінансового стану підприємства та завдання його аналізу. Problems of a systemic approach to the economy enterprises. 2009. Вип. 4. №12.

38. Обущак Т.А. Сутність фінансового стану підприємства Актуальні проблеми економіки. 2007. № 9. С. 92—98.

39. Панасенко О. В. Моделі оцінки і аналізу схильності підприємства до банкрутства. Х. : ХНЕУ, 2011. 207 с.

40. Пилипенко О. І. Аналіз інвестиційної привабливості підприємства: огляд методик. Міжн.збірник наук.праць. 2009. Випуск 1(13).

41. Погріщук Г.Б та Присяжнюк С.В. Ідентифікація фінансової кризи на підприємстві. Економіка і суспільство. 2016. №3. С. 464.

42. Приймак С.В. Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2007. 23 с

43. Романович О.О., Свистун Л.А. Кризові явища у діяльності українських підприємств та методи їх діагностики. Молодий вчений. 2017. Т. 51. №. 11. С. 1295–1299.

44. Руда Р.В. Оцінка фінансового стану підприємства: сутність та необхідність. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2010. № 1. С. 61-65.

45. Семенов А.Г. Ключові аспекти антикризового управління підприємством. К.: Знання, 2007. 244 с.

46. Сметанюк О.А. Діагностика фінансового стану підприємства в системі антикризового управління: автореф. дис. … канд. екон. наук :

08.06.01. Хмельницький, 2006. 22 с

47. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. К. : КНЕУ, 2004. 268 с.

48. Тітов М.І. Банкрутство: матеріально-правові та процесуалъні аспекти. Х.:Консум, 2011. 192 с.

49. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Рабен Україна». URL: https://ukraine.raben-group.com.

50. Баланс та фінансовий результат ТОВ «Рабен Україна». URL:https://clarity-project.info/edr/32306522/yearly-finances

51. Хацер М.В. Антикризове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління, 2019, Том 30 (69), № 1. С. 71 – 77.

52. Хацер М.В. Фінансові кризи на підприємстві: сутність та характеристика. *Науковий погляд: економіка та управління (правонаступник наукового журналу «Вісник Академії митної служби України. Серія: «Економіка»)*, 2019, № 1(63). С. 143-148.

53. Хринюк О. та Очеретяна О. Чинники кризи та забезпечення сталого розвитку підприємства. Економіка і суспільство. 2021 № 26. С 4. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-47.

54. Шапурова О.О. Моделі оцінки банкрутства та кризового стану підприємств. *Економіка та держава*. 2009. №4. С. 59-64.

55. Шембель Ю.С. Прогнозування кризового стану підприємства й обгрунтування комплексу за-ходів антикризового управління. Дніпропетровськ: НМАУ, 2012. 188 с.