

Харків Аеропорт

АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

## АНОТАЦІЯ

За сучасних економічних умов треба пристосовуватись, адаптувати усі системи підприємства, перетворити їх так, щоб суб'єкт господарювання ефективно функціонував і розвивався. Тому наукова робота присвячена актуальній темі – антикризовому управлінню підприємства. Так як підприємства завжди використовують методи та показники оцінки своєї діяльності для визначення фінансової діяльності та стану в цілому.

Тому саме дослідження фінансового антикризового управління, природи впливу на неї вагомих факторів, а також її поліпшення - є пріоритетним завданням даної роботи.

Об'єктом дослідження є фінансове антикризове управління підприємством.

Предметом дослідження є методи та показники оцінки фінансової стійкості підприємства ТОВ «Нью Системс АМ».

Методами дослідження є методи фінансового аналізу; факторного аналізу; морфологічного аналізу; критичного аналізу; аналізу і синтезу; порівняння.

У роботі визначено теоретико-суттєва характеристика фінансової стійкості та її види, визначено показники за допомогою яких проводиться аналіз; проведено аналіз підприємства ТОВ «Нью Системс АМ» за допомогою методів фінансового аналізу; запропоновано шляхи покращення фінансової стійкості даного підприємства а також наведено вітчизняний та зарубіжний досвід вдосконалення методів та принципів управління фінансовою стійкістю.

Ключові слова: АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВИЙ СТАН, ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ, ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ, АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ .....	7
1.1. Сутність антикризового управління підприємством .....	7
1.2. Методи діагностики стану антикризового фінансового управління на підприємстві.....	10
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НЬЮ СИСТЕМС АМ» .....	13
2.1. Фінансово-економічна характеристика стану підприємства.....	13
2.2. Розрахунок та аналіз основних показників фінансового стану підприємства.....	16
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	19
3.1. Надання рекомендацій щодо покращення антикризового управління фінансової стійкості підприємства.....	19
3.2. Впровадження системи контролінгу для підвищення ефективності антикризового менеджменту.....	22
ВИСНОВОК.....	25
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА .....	27
ДОДАТКИ.....	30

## ВСТУП

Сьогодні в Україні склалася ситуація, характерною ознакою якої є те, що багато підприємств знаходяться в кризовому стані, періодично або постійно неспроможні продовжувати нормальну виробничо-господарську діяльність і сплачувати свої рахунки. Та, як свідчить досвід деяких вітчизняних підприємств, ситуація може бути поліпшена за рахунок застосування нових наукомістких технологій управління. Отже, в українській економіці виникла потреба в нових інструментах управління підприємствами в умовах кризи, які дозволяють виявити та знешкодити докорінні причини кризових процесів. Актуальність теми визначається суперечністю між вимогами практики антикризового менеджменту та існуючим станом діагностики й менеджменту підприємства у кризових ситуаціях.

Досить широкий спектр поглядів на різні аспекти антикризового менеджменту підприємства представлений у працях учених-економістів Д.Аакера, І.Ансоффа, С.Беляєва, А.Градова, П.Друкера, Г.Іванова, А.Грязнова, А.Ковальова, Е.Короткова, В.Кошкіна, В. Кузіна, Л. Лігоненко, М.Мескона, Е.Мінаєва, В.Панагушина, Л.Планкетта, Н.Родіонової, А.Томпсона, Е.Уткіна, Р.Фостера, Г.Хейла, Й.Шумпетера.

Теоретичною та практичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та іноземних вчених з питань антикризового менеджменту підприємства, методів діагностики кризового стану та нормативно-правові акти, що регламентують діяльність підприємств України, дані звітності підприємства ТОВ «Нью Системс АМ».

Головною метою наукової роботи є визначення причин виникнення кризових ситуацій у діяльності підприємств та пошук антикризових інструментів, особливостей їхньої реалізації на практиці. Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- розглянути економічну сутність підприємства та розглянути поняття «антикризове управління»;
- розглянути методи діагностики фінансового стану з метою

здійснення антикризового менеджменту на підприємстві;

- навести фінансово-економічну характеристику підприємства;
- провести розрахунок та аналіз основних показників фінансового стану підприємства;
- надано рекомендації
- щодо покращення антикризового управління фінансової стійкості підприємства;
- впровадити системи контролінгу для підвищення ефективності антикризового менеджменту на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес антикризового фінансового менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є методи та моделі антикризового фінансового менеджменту в ТОВ «Нью Системс АМ».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних підходів та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення антикризового фінансового менеджменту підприємством.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості впровадження пропозицій та рекомендацій, наданих в роботі, на промислових підприємствах з метою підвищення ефективності превентивного антикризового менеджменту, а також діагностики фінансового стану.

За результатами проведеного дослідження оприлюднено тези доповіді «Особливості антикризового управління підприємством в рамках інноваційного розвитку» на міжнародній науково-практичній конференції ««Universum View 9. Economics and management» та тези доповіді «Стратегія інтеграції підприємств в умовах антикризового управління.» у збірнику матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні перспективи підприємництва в Україні».

Опубліковано наукову статтю «Антикризове фінансове управління підприємствами в сучасних умовах» (2018, №3); у фаховому науковому

журналі «Вісник Університету банківської справи» (м. Київ).

Результати наукової роботи «Антикризове фінансове управління підприємствами в сучасних умовах» були впроваджені в навчальні дисципліни: «Фінансова стабільність суб'єктів господарювання» для підготовки здобувачів вищої освіти освітнього ступеню «магістр» за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», «Фінанси підприємств» для підготовки здобувачів вищої освіти освітнього ступеню «бакалавр» за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» на кафедрі фінансів, банківської справи та страхування, факультету управління та фінансових технологій (Довідка про впровадження 10.01.2019).

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

### 1.1 Сутність антикризового управління підприємством

Значна кількість науковців розглядала сутність «антикризового управління» в своїх дослідженнях, як наслідок, відсутності одностайності при визначенні даного поняття та існування кількох підходів. Однак, підсумовуючи вищенаведене, ми вважаємо, що антикризове управління є системою управління, що має комплексний характер та спрямована на попередження, запобігання кризових явищ і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї, з метою подальшого функціонування підприємства.

Під антикризовим управлінням розуміють постійно діючий процес виявлення, запобігання та подолання кризових явищ на підприємстві (чи їх наслідків) з використанням інструментів сучасного менеджменту та спеціальних інструментів антикризового управління з метою підтримки постійної життєздатності підприємства та недопущення його банкрутства [9]. Головною метою антикризового управління є забезпечення стабільного розвитку підприємства, «твердого» положення на ринку та стійкого фінансового стану при будь-яких економічних, політичних, соціальних ситуацій у країні. Порівняльний аналіз сучасних трактувань поняття «антикризове управління» наведено у Додатку А.

Особливу увагу при антикризовому управлінні слід приділяти вибору напрямків та стратегії підприємства по виходу з кризи. Виходячи з суті антикризового управління видно, що вибір адекватного заходу подолання кризового стану гарантує відновлення «здорового» стану підприємства. Відповідно до складових антикризового управління можна виділяти наступні основні групи цілей антикризового управління: організаційні, маркетингові,

фінансові, виробничі, кадрові.

Маркетингова група цілей антикризового управління спрямована на виявлення симптомів кризи збутової діяльності. Фінансова група цілей антикризового управління: підвищення платоспроможності, підвищення і запобігання зниженню ліквідності, мінімізація наслідків фінансової кризи. Виробничі цілі антикризового управління: зниження відсотка браку, запобігання моральному зносу обладнання, підтримка інноваційної активності, організація виробництва без простоїв. Організаційні цілі антикризового управління: стабільні комунікаційні процеси між відділами, формування гнучкої до кризи організаційної структури підприємства. Кадрові цілі антикризового управління: зниження плинності кадрів і запобігання різноманітним кризам у робочому колективі (психологічним, байдужості до праці, кризі взаємовідносин). Зважаючи на необхідний зміст антикризової концепції, а також здобутки вітчизняних та зарубіжних учених, слід виділити п'ять різновидів стратегій антикризової діяльності, а саме: наступальна, захисна, стратегія компромісів і консенсусів, стратегія делегування повноважень та ліквідаційна[1].

Стратегія антикризового розвитку підприємства має включати два типи стратегії – стратегія подолання кризи й стратегія недопущення кризи (рис. 1.1). Таким чином, стратегічне антикризове управління має бути симбіозом оперативного менеджменту, що включає контроль поточної ситуації на основі постійного моніторингу внутрішнього й зовнішнього середовища, вибір і реалізацію стратегії подолання кризи й стратегічного управління, що включає прогнозування ситуації в майбутньому на основі постійного моніторингу внутрішнього й зовнішнього середовища, вибір і реалізацію стратегії недопущення кризи. Запропоновані стратегії являють собою паралельну класифікацію відомих стратегій розвитку підприємств за стадіями життєвого циклу організації і показують їхню антикризову спрямованість[16].



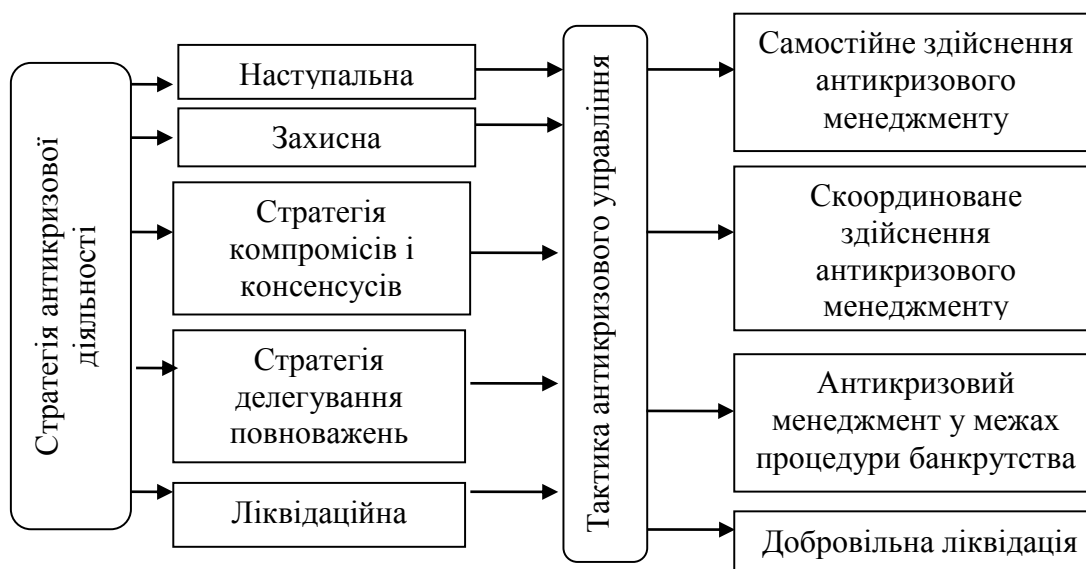


Рис. 1.1 Стратегія антикризової діяльності підприємств

Задля подолання неплатоспроможності і попередження подальшого банкрутства підприємству на корпоративному рівні необхідно застосовувати стратегію фінансово-економічного оздоровлення. Для ефективної реалізації означеного напрямку дій на рівні ділової стратегії необхідно намагатись забезпечити виробництво з низькими витратами, стимулювати персонал задля підвищення ефективності виробництва. На функціональному рівні для досліджуваного підприємства характерні такі стратегії: стратегія управління персоналом, що характеризується залученням професійних кадрів з відповідною кваліфікацією; фінансова стратегія, що передбачає забезпечення підприємства достатніми фінансовими ресурсами для відновлення платоспроможності; виробнича стратегія передбачає випуск продукції в достатній кількості і відповідної якості. [20].

Отже, запропоновані стратегії являють собою паралельну класифікацію відомих стратегій розвитку підприємств за стадіями життєвого циклу організації і показують їхню антикризову спрямованість.

## 1.2 Методи діагностики стану антикризового фінансового управління на підприємстві

Розробка результативного антикризового управління прямо залежить від ефективності процесу управління фінансовою діяльністю підприємства, першим етапом якого є стратегічний фінансовий аналіз.

У процесі стратегічного фінансового аналізу особливу увагу слід приділяти оцінці фінансового стану підприємства, оскільки фінансовий стан є тією відправною точкою, відносно якої визначаються фактичні можливості підприємства до досягнення конкретних стратегічних цілей. Тому без змістовного аналізу фінансового стану розробка результативної фінансової стратегії буде неможливою. Враховуючи це, доцільним є розгляд основних методичних підходів щодо аналізу фінансового стану підприємства.

Стратегічний фінансовий аналіз передбачає застосування певних методів і аналітичних підходів. Методи стратегічного фінансового аналізу наведені у Додатку Б.

Фінансовий стан підприємства треба систематично й усебічно оцінювати з використанням різних методів, прийомів та методик аналізу. Це уможливить критичну оцінку фінансових результатів діяльності підприємства як у статиці за певний період, так і в динаміці – за ряд періодів, дасть змогу визначити «больові точки» у фінансовій діяльності та способи ефективного використання фінансових ресурсів у перспективі.

Основними завданнями аналізу фінансового стану є [21]:

- дослідження рентабельності та фінансової стійкості підприємства;
- дослідження ефективності використання майна (капіталу) підприємства, забезпечення підприємства власними оборотними коштами;
- об'єктивна оцінка динаміки та стану ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;
- оцінка становища суб'єкта господарювання на фінансовому ринку та кількісна оцінка його конкурентоспроможності;

- аналіз ділової активності підприємства та його становища на ринку цінних паперів;
- визначення ефективності використання фінансових ресурсів.

Фінансовий стан може бути абсолютно стійким, нормальним, нестійким і кризовим.

Абсолютно стійкий фінансовий стан проявляється тоді, коли власні джерела формування оборотних активів покривають запаси і витрати.

Нормальний стійкий фінансовий стан проявляється тоді, коли вартість запасів і витрат покривається сумою власних джерел формування оборотних активів і довготерміновими позиченими джерелами.

Нестійкий фінансовий стан проявляється тоді, коли вартість запасів і витрат не покривається сумою власних джерел формування оборотних активів і довготерміновими та короткотерміновими позиченими джерелами.

Кризовий фінансовий стан проявляється тоді, коли вартість запасів і витрат не покриваються всіма видами можливих джерел їх забезпечення. Такий стан підприємства називається банкрутством [28].

Методи аналізу фінансового стану підприємства постійно вдосконалюються по мірі настання змін в економічному середовищі нашої держави. У сукупності з видами та прийомами, методи аналізу, що використовуються для конкретних цілей вивчення фінансового стану підприємства, формують методика аналізу. На сьогоднішній день існує ряд методик, які мають узагальнюючий характер, але спрямовані на конкретні практичні цілі аналізу. Це такі методики[26]:

- аналіз неплатоспроможності підприємств відповідно до «Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», затверджених наказом Міністерства економіки України від 19.01.2006 № 14;

- аналіз фінансового стану підприємств відповідно до «Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають

приватизації», затвердженого наказом Фонду державного майна від 26.01.2001 № 49/121;

– аналіз кредитоспроможності підприємств відповідно до «Положення про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями», затвердженого постановою Правління НБУ від 25.01.2012 р. № 23;

– оцінка інвестиційної привабливості підприємств відповідно до «Методики інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій», затвердженої наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 23.02.1998 № 22 та інші.

Результати фінансового аналізу надалі використовуються у формуванні фінансової стратегії. Слід зазначити, що формування фінансової стратегії підприємства є поетапним процесом, який включає такі основні етапи [18]:

- визначення періоду реалізації стратегії;
- аналіз факторів зовнішнього фінансового середовища підприємства;
- формування стратегічної мети фінансової діяльності;
- розроблення фінансової політики підприємства;
- оцінка розробленої фінансової стратегії.

Отже, метою та головним завданням антикризового управління є передбачення, своєчасне розпізнавання та успішне вирішення всіх проблем, пов'язаних з об'єктивним циклічним розвитком економіки та суб'єктивними факторами макро- та мікрорівнів.

## РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НЬЮ СИСТЕМС АМ»

### 2.1 Фінансово-економічна характеристика стану підприємства

Фінансовий стан підприємства - комплексне поняття, що є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства; визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і системою показників наявності, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Фінансова стійкість визначається не тільки абсолютними та відносними показниками. Коефіцієнти ділової активності, ліквідності та платоспроможності (в різних джерелах часто ототожнюються з фінансовою стійкістю) також показують наскільки підприємство стійке, чи вистачає коштів для операційної, виробничої, інвестиційної діяльності тощо.

Коефіцієнт оборотності запасів має тенденцію до збільшення, так як с кожним роком сума запасів підприємства зменшувалась.

Так як показник розраховувався не через собівартість, а через чистий дохід від реалізації продукції, тобто виручку, то значення показника свідчить про те, як часто поповнюються запаси.

Якщо звернути увагу на те, що аеропорт надає послуги з авіаперевезення та обслуговування, то показник кількості запасів та їх оборотності не має суттєвого значення.

Середня норма запасів в днях суттєво зменшилась, знову ж таки через скорочення частки запасів, цей показник з 23,52 днів в 2015 зменшився майже вдвічі до 11,72 днів у 2017 році.

Оборот дебіторської заборгованості показує тенденцію до збільшення, через зменшення обсягів дебіторської заборгованості впродовж трьох аналізованих років, а також через збільшення у 2016 році чистої виручки.

Таблиця 2.1

## Показники ділової активності підприємства ТОВ «Нью Системс АМ»

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Коефіцієнт оборотності запасів	15,31	28,39	30,71
Середня норма запасів у днях	23,52	12,68	11,72
Оборот дебіторської заборгованості	1,87	2,00	2,37
Тривалість обороту дебіторської заборгованості за продукти, товари, роботи, послуги, днів	28,89	47,43	40,95
Оборот кредиторської заборгованості	3,20	4,08	3,45
Тривалість обороту поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, днів	75,01	48,48	37,76
Порівняння тривалості оборотів кредиторської та дебіторської заборгованостей за продукцію, товари, роботи, послуги	2,60	1,02	0,92

Тривалість обороту дебіторської заборгованості зі значення 2015 року (28,89 днів) значно підвищилась в 2016 році (47,43 днів), це пов'язано з стрімким ростом чистої реалізаційної вартості з 7082 тис. грн до 15 100 тис. грн відповідно по рокам. В 2017 дещо знизилась реалізаційна вартість, тому і оборотність теж знизилась до 40,95 днів.

Оборот кредиторської заборгованості показує, що обсяг закупівель в 2016 році збільшився і може вмістити в собі більше поточної кредиторської заборгованості з 3,2 разів у 2015 році до 4,08 разів в 2016 році. В 2017 році цей показник зменшився до 3,45 разів через значне скорочення кредиторської заборгованості.

Оборотність в днях показує стійку тенденцію до зниження з 75,01 днів у 2015 до 37,76 днів у 2017 році, це більшою мірою пояснюється сплатою

підприємства більшої частки поточних заборгованостей, і тому частина коштів, що залишились в короткострокових позиках може бути погашена майже в два рази швидше. Порівняння кредиторської та дебіторської заборгованості показує динаміку зменшення показника. Встановлений норматив показника:  $>1$ . На 2015 та 2016 рр. цей норматив виконується отже підприємство вміє утримувати позики. Однак на 2017 рік, за сплатою більшої частки поточної заборгованості показник становив 0,92, що показує нездатність утримати позики. З іншої сторони, розрахунки за своїми зобов'язаннями характеризує підприємство як платоспроможне. Стійка тенденція зниження днів необхідних для сплати своїх зобов'язань, пояснюється зменшенням частки поточних заборгованостей з 69 871 тис. грн в 2015 до 26 378 тис. грн у 2017 році. Більш ніж у 2,5 рази підприємство скоротило свої поточні зобов'язання, що є позитивним фактором, але за рахунок збільшення довгострокових позик[30].

Можна зробити висновок про те, що ТОВ «Нью Системс АМ» за рахунок оборотних коштів може погасити лише поточну заборгованість, тому коефіцієнти розрахункової платоспроможності та критичної ліквідності відповідають нормі, і лише на 2013 рік (так як значно скоротились поточні зобов'язання). Необхідно збільшувати розміри оборотних активів та скорочувати довгострокову заборгованість підприємства. Платоспроможність підприємства значно порушена, і це також пояснюється неотриманням прибутку, а також наявності в загальному капіталі непокритого збитку.

Проаналізувавши показники ділової активності ТОВ «Нью Системс АМ» зменшує запаси, дебіторську заборгованість та поточну кредиторську заборгованість, в той же час нарощуючи довгострокові зобов'язання. Це може бути пов'язано зі зменшенням кількості користувачів послугами аеропорту, таких як авіакомпанії та кейтерингові компанії, а також зі скороченням персоналу та інших поточних зобов'язань.

## 2.2 Розрахунок та аналіз основних показників фінансового стану підприємства

Узагальнюючим показником фінансової незалежності є надлишок або нестача джерел фінансування для формування запасів, який визначають як різницю між величиною джерел покриття та величиною запасів. Вартість запасів порівнюють послідовно з наявністю власного оборотного капіталу, довгостроковими зобов'язаннями та короткостроковими кредитами та позиками.

Фінансова стійкість підприємства характеризується системою фінансових коефіцієнтів, які розраховуються як відношення абсолютних показників активу і пасиву балансу. Порівняння цих коефіцієнтів з базисними величинами (середньогалузевими, показниками фінансово стійкіших підприємств, оптимально розрахованими) дає можливість встановити рівень фінансової стійкості аналізованого підприємства.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства ТОВ «Нью Системс АМ» необхідно проаналізувати абсолютні та відносні показники фінансової діяльності.

Ці розрахунки здійснюються за допомогою тривимірного показника а також за методикою, запропонованою Міністерством фінансів України «Про затвердження положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації» [30].

Слід зазначити, що не завжди аналіз абсолютних та відносних показників підтверджує одне одного. Насамперед, таким чином можна помітити чого не вистачає підприємству, та в якому напрямку необхідно здійснити покращення.

Найбільш загальним показником фінансової стійкості є надлишки та нестатки джерел засобів для формування оборотних активів, що розраховується як різниця величини джерел засобів і відповідної величини



запасів і витрат. Загальна величина запасів і витрат підприємства дорівнює підсумку розділу II активу балансу [30].

Відносна простота методики оцінки абсолютних показників, робить її доступною для використання як у зовнішньому, так і внутрішньому аналізі фінансового стану підприємства. Однак відомо, що чим простіший інструмент для вимірювання, тим менша його точність. У цьому полягає основний недолік розглянутої методики. Її застосування, як правило, обмежується експрес-аналізом, який проводиться для попередньої оцінки фінансової стійкості підприємства. Для проведення розрахунків використовуємо дані балансу за 2015-2017 рр. Дані балансу групуємо в таблицю для проведення подальших розрахунків (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники, що характеризують наявність джерел щодо формування запасів для виробничої діяльності ТОВ «Нью Системс АМ»

Показники	2015 рік тис. грн	2016 рік тис. грн	2017 рік тис. грн
Джерела власних коштів (власний капітал)	-34885,00	-62107,00	-53122,00
Необоротні активи	343206,00	349399,00	337789,00
Наявність власного оборотного капіталу	-378091,00	-411506,00	-390911,00
Довгострокові кредити та позики	378298,00	404404,00	427491,00
Наявність власного оборотного капіталу і довгострокових кредитів та позик для формування запасів	207,00	-7102,00	36580,00
Короткострокові кредити та позики	69871,00	59462,00	26378,00
Загальна величина основних джерел формування запасів	70078,00	52360,00	62958,00
Загальна величина запасів	5766,00	4038,00	3811,00

Дані таблиці свідчать, що джерела власних коштів тенденцію до скорочення, в 2016 збільшивши нерозподілений збиток майже вдвічі. Ситуація дещо покращилась в 2017 році, коли заборгованість скоротилась майже на 10 000 тис. грн.

Необоротні активи впродовж трьох років майже не зазнали змін. Однак через збільшення нерозподіленого збитку наявність власного оборотного капіталу також має негативні показники.

Довгострокові кредити та позики мали неухильну тенденцію до зростання з 378 298 тис. грн в 2015 до 427 491 тис. грн в 2017 році.

Через великі обсяги довгострокових зобов'язань наявність власного оборотного капіталу і довгострокових кредитів і позик мала тенденцію до збільшення.

На відміну від довгострокової, поточна заборгованість мала суттєве зниження впродовж трьох років.

Що стосується загальної величини основних джерел формування запасів, то ця величина мала зниження в 2016 році приблизно на 18 000 тис. грн, а вже в 2017 збільшилась на 10 000 тис. грн, що свідчить про стрибкоподібну тенденцію.

Загальна величина запасів значно скоротилась з 5766 тис. грн в 2015 до 3811 тис. грн в 2013[30].

Отже, аналіз розрахунків абсолютних показників фінансової стійкості показав, що 2015 та 2016 роки характеризувалися передкризовим, нестійким фінансовим станом. Через те, що ТОВ «Нью Системс АМ» не має власного капіталу, всі операції (поповнення запасів, розрахунки по короткостроковим зобов'язанням, вся виробнича та операційна діяльність) проводяться за рахунок довгострокових кредитів та позик, які кожного року збільшуються. Саме цей фактор є визначним у всіх розрахунках. Тому всі абсолютні показники невід'ємно зв'язані між собою.

### РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1 Надання рекомендацій щодо покращення антикризового управління фінансовою стійкістю підприємства

В сучасних умовах конкурентного середовища ринкової економіки, часто менеджмент вітчизняних підприємств стикається з такими проблемами як втрата ринків збуту продукції, зниження попиту, зниження конкурентоспроможності через моральну і фізичну застарілість виробничих фондів та, як наслідок, зниження рентабельності і проблеми з платоспроможністю. Тому на сьогоднішній день актуальність питань підвищення ефективності управлінських рішень менеджменту і вдосконалення превентивного антикризового менеджменту зростає, адже вирішення цих питань сприятиме підвищенню ефективності діяльності самого підприємства, а отже зниженню імовірності виникнення кризового стану. Одним з головних критеріїв успішного розвитку бізнесу є його забезпечення стійким розвитком. Створення такого стану можливе лише за умов активного впровадження нових технологій і продукції, прогресивних конкурентних стратегій та превентивного підходу до управління підприємством. Тож безпосередній вплив на діяльність підприємства, в умовах швидкоплинних змін, мають змінюючи один-одного ризики [12].

Проблему ефективного управління фінансовим станом підприємства, у тому числі антикризового, необхідно вирішувати на трьох рівнях: оперативному, інноваційному та стратегічному. Виділення цих рівнів обумовлене потребою врахування чинника часу – умов забезпечення фінансово-стійкого розвитку суб'єкта господарювання в коротко-, середньо- та довгостроковому періодах.

В управлінському процесі використовуються: людські, матеріальні, інформаційні та фінансові ресурси, і залежно від того, як уміло і

цілеспрямовано вони використовуються, досягається той або інший результат. Ефективність менеджменту – це результативність функціонування системи та процесу управління як взаємодії керованої і керуючої систем, тобто інтегрований результат взаємодії компонентів управління. У більш спрощеному варіанті це визначення можна представити таким чином: ефективність менеджменту – це зіставлення спожитих ресурсів з отриманим результатом. Результати та ефективність управлінської праці в кінцевому підсумку управління в цілому залежать від багатьох умов і передумов. До їх числа відносяться потенціал співробітника, його здатність виконувати певну роботу, засоби виробництва, соціальні аспекти діяльності персоналу і колективу в цілому; культура організації. Вони значною мірою залежать і від особистості самого керівника: його авторитету, стилю роботи тощо. Тому всі ці фактори діють спільно, в інтеграційній єдності [29].

Спираючись на проведений аналіз було розроблено та запропоновано ряд заходів по підвищенню ефективності управлінських рішень менеджменту, а також вдосконаленню системи превентивного антикризового менеджменту, за кожним з основних напрямків діяльності менеджменту підприємства, які виокремлені в моделі SOFIA. Систему запропонованих заходів наведено в Додатку Є.

Надання крупним клієнтам послуг індивідуального замовлення партій продукції в тому числі з індивідуальним дизайном може стати додатковим джерелом доходу, крім того це сприятиме збільшенню клієнтської бази підприємства. Ще одним джерелом доходу для підприємства можуть стати надходження від надання додаткових послуг що стосується доставки і укладки плитки та консультацій по експлуатаційним особливостям товару.

Інвестування частини прибутку в цінні папери або інші проекти дасть можливість підприємству отримати додатковий дохід, диверсифікувавши таким чином джерела доходів, що сприятиме підвищенню фінансової стабільності підприємства. Крім того такий крок сприятиме більш ефективному використанню власних коштів підприємства. На даний момент

підприємство замовляє дизайн для власної продукції у закордонних компаній. Створення власного дизайнерського бюро дасть можливість знизити залежність організації від контрагентів, зменшити відтік валютної виручки, а також створювати додану вартість вже на етапі створення дизайну для власної продукції. Будівництво нових виробничих потужностей дасть можливість збільшити обсяг виробництва. Це є актуальним питанням, оскільки керівництво заводу ставить за ціль наростити обсяг виробництва продукції вдвоє. Досягнути такого приросту обсягів виробництва використовуючи лише інтенсивні методи немає можливості, оскільки підприємство уже працює практично в повну силу.

Проведення операційного аудиту дасть можливість оцінити поточний стан виробничих фондів, визначити потреби в оновленні та модернізації, якщо такі є, та виявити наявні резерви. Проведення екологічного аудиту з метою перевірки відповідності виробничої діяльності підприємства природоохоронному законодавству. Це допоможе виявити рівень впливу на навколишнє середовище та розробити рекомендації щодо зниження екологічного, економічного та інших збитків. Крім того такі заходи позитивно впливають на інвестиційну привабливість підприємства, особливо для іноземних інвесторів. Впровадження моделі системної діагностики фінансового стану дасть можливість комплексно оцінювати фінансовий стан підприємства, більш оперативно виявляти існуючі загрози та приймати управлінські рішення направлені на нейтралізацію цих загроз ще на етапі виникнення.

Отже, комплекс запропонованих заходів розбитих за групами управлінських рішень, дасть можливість підвищити ефективність діяльності підприємства, його стабільність, а також закласти основу для подальшого сталого розвитку.

### 3.2 Впровадження системи контролінгу для підвищення ефективності антикризового менеджменту

На сьогодні існує проблема недієвості системи контролінгу, яка вказує на нездатність інструментів контролінгу впоратись із поставленими завданнями. Тому менеджерам підприємств необхідно звернути увагу на питання вдосконалення системи фінансового контролінгу. Основні шляхи вдосконалення фінансового контролінгу наведено в Додатку В.

Головною метою діяльності підприємства, а також ціллю фінансового менеджменту найчастіше називають – отримання прибутку. Таким чином прибуток та рентабельність є фактором, на який привернуто найбільше уваги топ-менеджерів. Але такий підхід до аналізу та управління підприємством є недосконалим, тому що має низку недоліків. Основні недоліки управління, орієнтованого на розмір прибутку наведені у Додатку Г.

Маніпулювання розміром прибутку може відбуватися за рахунок використання різних методів обліку запасів, проведення переоцінки основних засобів, оплата фіктивних послуг та інші методи зниження собівартості продукції. Вартість грошей у часі є дуже динамічним показником, оскільки знаходиться під впливом різних факторів, наприклад, інфляції, ставки на кредитні ресурси та інші.

Також використання управління, орієнтованого на прибуток, може привести до труднощів із застосуванням деяких методів контролінгу. Наприклад, при використанні бенчмаркінгу, отриманні дані міститимуть похибку. Недоцільно порівнювати прибутковість подібних підприємств, які використовують різну облікову політику.

Враховуючи всі недоліки вище названого підходу управління, більш важливим показником функціонування підприємства є збільшення вартості підприємства. Тому альтернативним шляхом вдосконалення фінансового управління підприємством на засадах контролінгу можна запропонувати вартісно-орієнтовану концепцію управління фінансами.

Концепція «управління вартістю компаній» (Value based management – VBM) з'явилася в середині 1980-х в США. Вартісно-орієнтоване управління (Value based Management - VBM) означає підхід до прийняття фінансово-економічних рішень на підприємстві, що ґрунтується на пріоритетності фінансових інтересів власників та необхідності максимізації ринкової вартості власного капіталу (Shareholder Value) з урахуванням цілей стейкхолдерів як додаткової умови[14].

Основна ідея VBM полягає в управлінні фінансовими параметрами підприємства на основі оцінювання, планування та контролю чинників, які визначають його вартість. У центрі уваги VBM є максимізація ринкової вартості власного капіталу, тобто ринкової капіталізації підприємства. Характерна ознака VBM - урахування під час оцінювання результативності діяльності підприємства, окремих його підрозділів, центрів відповідальності, інвестиційних проектів повної вартості капіталу.

Об'єктом управління при використанні практики вартісно-орієнтованого управління (VBM) є вартість компанії (підприємства), при цьому вартість компанії не тотожна балансовій вартості її активів. У вузькому сенсі, вартість, про яку піде мова в роботі, визначається через ринкову капіталізацію. У широкому сенсі, це оцінка досягнутого підприємством становища на ринку [13].

Для того, аби зрозуміти ринкову вартість більш повно, необхідно спочатку зрозуміти, з чого складається внутрішня вартість і від яких факторів залежить відношення інвестора до підприємства. Вартість будь-якого підприємства залежить від матеріальних і нематеріальних активів Додаток Д.

Впровадження вартісно-орієнтованого контролінгу в управління вітчизняними підприємствами матиме низку переваг:

- підвищення вартості стає тією метою, заради досягнення якої є можливим
- об'єднання зусиль всіх контрагентів і досягнення оптимальних компромісів;

- вартісний підхід дозволяє виділити ключові фактори вартості (тобто ті самі 20% показників, які, згідно з «принципом Парето», визначають 80% вартості компанії) і на їх основі створити якісну систему управління бізнесом;

- вартісно-орієнтований контролінг вимагає здійснення постійного і максимально повного моніторингу діяльності компанії;

- концепція вартісно-орієнтованого управління дозволяє оптимально поєднувати довгострокові і короткострокові цілі бізнесу шляхом поєднання показників вартості та економічного прибутку;

- використання ключових показників вартості дозволяє визначити не тільки всі точки "зростання", але також врахувати всі витрати і ризики ведення бізнесу компанії;

- Серед недоліків впровадження вартісно-орієнтованого управління підприємством можна виділити:

- складність переведення показників фінансового обліку до показників управлінського обліку, які необхідні для розрахунку вартості підприємства;

- велика вартість впровадження такої системи управління;

- можливе маніпулювання достовірною інформацією про зростання вартості підприємства менеджерами, тому що їх матеріальне заохочення прямолінійно пов'язано з цим показником.

Отже, впровадження вартісно-орієнтованого управління підприємством є ефективним методом для покращення довгострокового планування, підвищення ефективності діяльності та його якості, а також поступового зростання вартості підприємства. Така система управління здатна вивести корпоративне управління на більш високий та сучасний рівень.



## ВИСНОВОК

Антикризове управління як тип управління, здатного передбачати і випереджати кризи, пом'якшувати їх перебіг, усувати негативні наслідки і перетворювати їх на позитивні зміни, є найважливішим чинником сучасного розвитку менеджменту та економіки. Антикризове управління - не сумна необхідність виправлення накопичених помилок або гірка розплата за них, це об'єктивна потреба управління, орієнтованого на розвиток, своєчасне реформування економіки, аналіз майбутнього в сьогоденні, оцінка взаємодії природи і діяльності людини. Але той чи інший тип управління не існує в чистому вигляді. Він володіє певними ознаками, які в тій чи іншій мірі враховуються в реальній практиці управління. А вона завжди поєднує ознаки різних типів. Наприклад, сучасне управління складається з модулів (комплексу типологічних ознак) антикризового, стратегічного, інноваційного, мотиваційного, соціально орієнтованого управління. І всі ці ознаки перебувають у зв'язку, поєднанні і взаємодії. Це і характеризує мистецтво управління, його науковість, якість і ефективність.

Антикризове управління являє собою не тільки певну систему, в ознаках, параметрах і показниках якої воно виражається. У антикризовому управлінні, розумінні його необхідності відбивається характер і особливості професійної свідомості менеджера. Це структура знань, система цінностей, дослідницький потенціал, практичний досвід, світовідчуття, людський фактор поведінки, перспективне мислення, безперервна освіта.

Сучасне антикризове управління в Україні крім усього іншого потребує в менеджерах, які мають спеціальну підготовку і певний набір особистісних якостей.

Проведений факторний та фінансовий аналіз підприємства ТОВ «Нью Системс АМ» (харківський міжнародний аеропорт) показав, що підприємство знаходиться в передкризовому стані. Не маючи власних коштів, а лише непокритий збиток, аеропорт продовжує нарощувати

довгострокову заборгованість, що двояко впливає на фінансовий стан. По-перше, це стимулює грошовий обіг, і кошти спрямовуються на збільшення прибутку (в даному випадку на зменшення збитку), але по-друге, висока частка довгострокових зобов'язань спричиняє дуже високі фінансові ризики непогашення цих заборгованостей. Слід відмітити, що сума поточних зобов'язань суттєво знизилась впродовж трьох досліджуваних років, і непокритий збиток також мав тенденцію до зменшення, що є позитивним явищем.

Для покращення фінансового стану запропоновано систему антикризового менеджменту, що дозволить більш ефективно скоординувати діяльність підприємства, можливо змінити кадрову політику, також скористатися послугами консалтингових агентств для проведення більш детального аналізу проблем на шляхів їх усунення. Згідно поставлених завдань в ході роботи було виконано:

- визначено теоретичні поняття антикризового управління фінансової стійкості підприємства та її механізму;
- розраховано основні коефіцієнти фінансової стійкості;
- проаналізовано абсолютні та відносні показники діяльності підприємства;
- проведено факторний аналіз збитковості за методикою елімінування;
- запропоновано основні напрямки підвищення антикризового управління фінансової стійкості підприємства;
- розроблено рекомендації для покращення фінансового стану та методик розрахунку;

Отже, зробивши оцінку ефективності запропонованих заходів, можна стверджувати, що вони доцільними та доречними, і можуть вплинути на зміцнення фінансової стійкості ТОВ «Нью Системс АМ».

## ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Азаренкова Г. М. Діагностика стану антикризового управління на підприємстві / Г. М. Азаренкова, Д. І. Легостаєв, В. І. Жовнір // Фінанси, облік і аудит : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: В. М. Федосов (голов. ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2017. – Вип. 1. – С. 7-19.
2. Антикризисный консалтинг // Сайт консалтинговой компании ООО «БизнесХелпер» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bizneshelper.ru/pages/antikrizisnoe-upravlenie>
3. Антикризисное управление: учебник / [Э.М. Коротков, А.А. Беляев, Д.В. Валовой и др.], за общ. ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 432 с.
4. Антикризисный менеджмент / Под ред проф. А. Г. Грязновой. – М. : «Тандем»; Ассоциация авторов и издателей «Тандем» Изд-во ЭКМОС, 1999. – 368 с.
5. Азаренкова Г.М. Антикризове фінансове управління підприємствами в сучасних умовах / Г.М. Азаренкова, Д.О. Омеляненко, К.С.Свередюк// Вісник Університету банківської справи 2018 № 3 (33), С.110-113.
6. Балашов А. П. Антикризисное управление: учеб. пособие / А. П. Балашов. – Новосибирск : ГУП РПО СО РАСХН, 2004. – 176 с.
7. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс . – 2-е изд., перераб. и доп. / И. А. Бланк. – К. : Эльга; Ника-Центр, 2009. – 656 с.
8. Блинов А. О. Управленческий консалтинг корпоративных организаций [Текст] : учебник / А. О. Блинов, Г. Н. Бутырин, Е. В. Добренькова. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 192 с.
9. Бондар М. Стратегія неживання / М. Бондар // Контракти. – 2009. – № 49. – С. 30-31.
10. Бояр А.О. Антикризова політика Європейського Союзу у період 2008-2010 рр.: висновки для України: Стаття / А.О. Бояр // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України – 2013.

- № 1. – С.84-95.
11. Брижань І.А. Інструментарій безкризового екологічно орієнтованого управління розвитком промисловості [Текст] / І.А. Брижань, В.Я. Чевганова // Економіка і регіон. - 2013. - № 6. - С. 27-33.
  12. Бугай В.З. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства / В.З. Бугай, В.М. Омельченко // Держава та регіони. – 2008. – № 1. – С. 34–39.
  13. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: [навч. посібн.] / В.О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
  14. Вошева Н.О. Антикризове управління діяльності підприємства / Н.О. Вошева // Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції : матеріали V Міжнародної наук.-практ. конф. молодих учених та студентів . – Х. : ХІННІ ДВНЗ «УБС», 2016. - 1 електрон. опт. диск (CD-ROM).
  15. Вудвуд В. В. Антикризове управління підприємством як засіб стабілізації його фінансового стану / В.В. Вудвуд, Ю.О. Шевченко-Котенко // Інноваційна економіка. – 2009. – № 5. – С. 236-239.
  16. Головка О.Г. Особливості стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємства [Текст] / О.Г. Головка, В.О. Пономаренко // Вісник Університету банківської справи НБУ. – 2014. – № 1. – С. 73-77.
  17. Головка О.Г. Сучасні проблеми та перспективи управління фінансовою стійкістю підприємства / О.Г. Головка, О.Є. Ковальов, О.О. Губарев // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: збірник наукових праць. – 2014. – № 1(6) – С. 48-53.
  18. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18, № 19–20, № 21–22. – ст.144.
  19. Грязнова А. Г. Антикризисный менеджмент / Под ред проф. А. Г. Грязновой, М. О. Федотова, А. М. Маринюк. – М. : ЭКМОС, 2011. – 368с.
  20. Державний комітет статистики. Фінансові результати від звичайної діяльності підприємств до оподаткування за видами економічної діяльності за 2010, 2011 роки / Держкомстат України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
  21. Дмитренко А.І. Стратегії антикризової діяльності промислових

- підприємств / А.І. Дмитренко // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2015. – № 4. – С. 49-53.
22. Дробишева О.О. Поняття, стадії та особливості криз у процесі управління промисловими підприємствами / О.О. Дробишева // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 5. – С. 112-118.
23. Журов В.А. Процесс разработки моделей для прогнозування банкрутства / В.А. Журов // Фінансовий менеджмент. – 2008. – № 1. – С. 53-65.
24. Ильина С.С. Антикризисное управление: Под ред проф. С. С. Ильина. Национальный институт бизнеса. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2009. – 512с.
25. Ионова И.Ф. Фінансовий аналіз / И.Ф. Ионова, Н.Н. Селезнева. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 534 с.
26. Ильченко О.С. Математична модель фінансового стану на основі системи балансових рівнянь / О.С.Ільченко, О.П.Низьков, В.В. Хаустов // Економіст. – 2009. – № 1. – С. 38–41.
27. Касьянова А.О. Огляд стадій життєвого циклу кризи на підприємстві у вітчизняній та зарубіжній літературі: монографія / А.О. Касьянова. – Одеса: Либідь, 2015. – 230 с.
28. Коваленко В.В., Науково-методичні підходи до формування системи антикризового управління фінансовою стійкістю банків [Текст] / В.В. Коваленко, О.М. Зверяков // Економіка України. - 2014. - № 6. - С. 57-76.
29. Коваленко О.В. Антикризовий маркетинг: інноваційний аспект : монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. – С. 499-508.
30. Ковальов В.В. Аналіз господарської діяльності підприємства: підручник / В.В. Ковальов, О.М. Волкова. - М.: ТК ВОЛЬ, 2008. - 424 с.
31. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Нью Системс АМ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://avialiniikh.pat.ua/>.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Підходи до визначення сутності поняття фінансова стратегія підприємства

## Аналіз визначення «Антикризове управління»

Автор	Твердження	Коментар
1	2	3
Коротков Е. М.[3]	Антикризове управління - це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку організації	Дане визначення включає в себе передбачення та аналіз небезпеки кризи
Василенко В. О. [13]	Антикризове управління - це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку	Аналогічне визначення попередньому
Грязнова А. Г., Федотова, М. О. [19]	Антикризове управління – це система управління підприємством, що має комплексний, системний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві	Антикризове управління підприємством передбачає прискорене та діюче реагування на істотні

Додаток Б.

## Методи стратегічного фінансового аналізу [29]

Основні методи стратегічного фінансового аналізу	Галузь застосування методів		
	Аналіз чинників зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу	Аналіз чинників зовнішнього фінансового середовища безпосереднього впливу	Аналіз чинників внутрішнього фінансового середовища підприємства
SWOT-аналіз	+	+	+
PEST-аналіз	+		
SNW-аналіз			+
Портфельний аналіз		+	+
Сценарний аналіз	+	+	+
Експертний аналіз	+	+	+
Порівняльний фінансовий аналіз			+
Аналіз фінансових коефіцієнтів			+
Інтегральний аналіз за моделлю Дюпон			+



Додаток В.

## Способи вдосконалення системи фінансового контролінгу

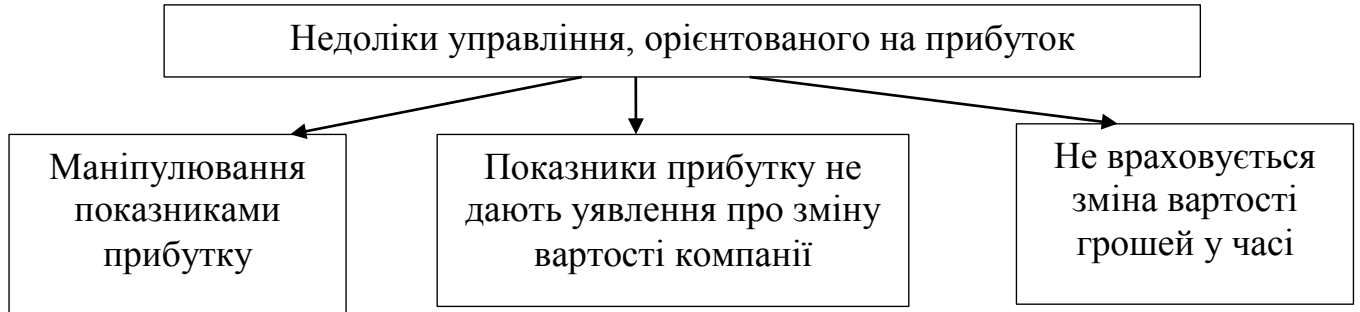
[Авторська розробка]



Додаток Г.

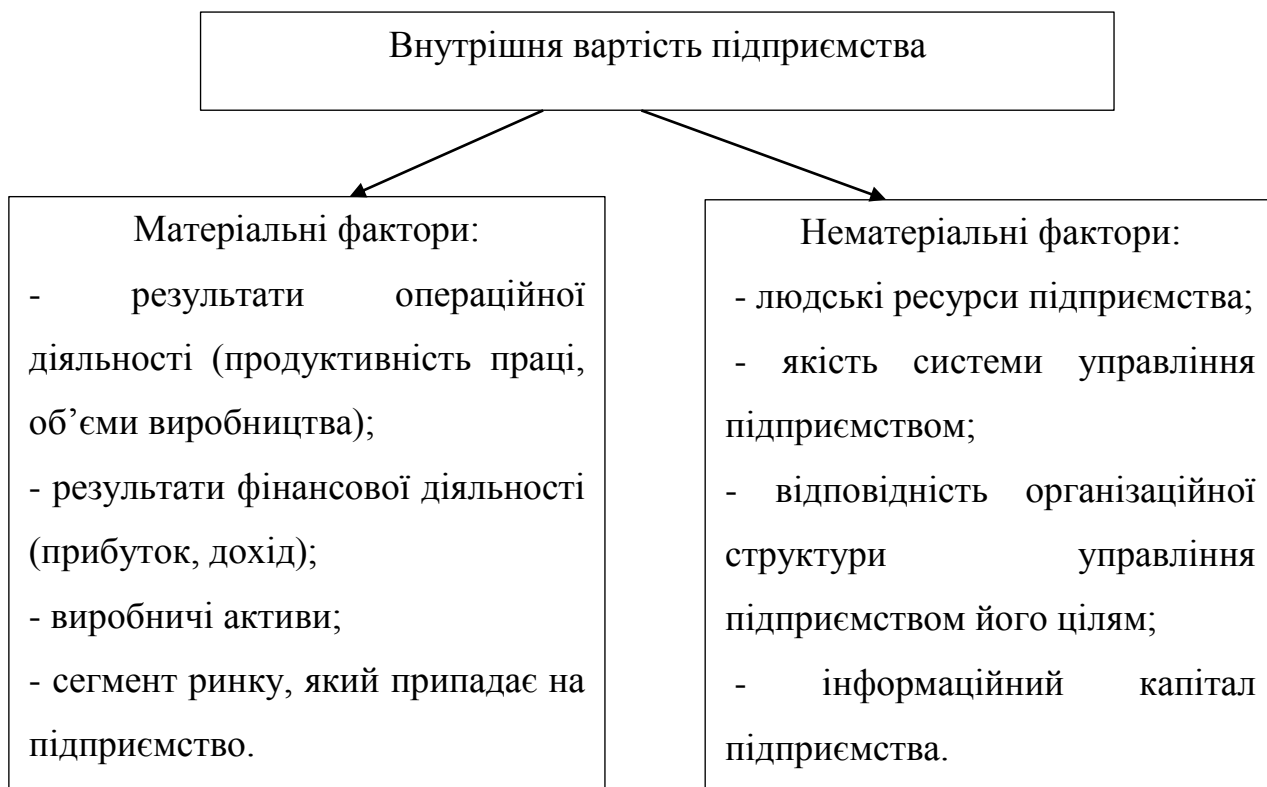
## Недоліки підприємства орієнтованого на прибуток

[Авторська розробка]



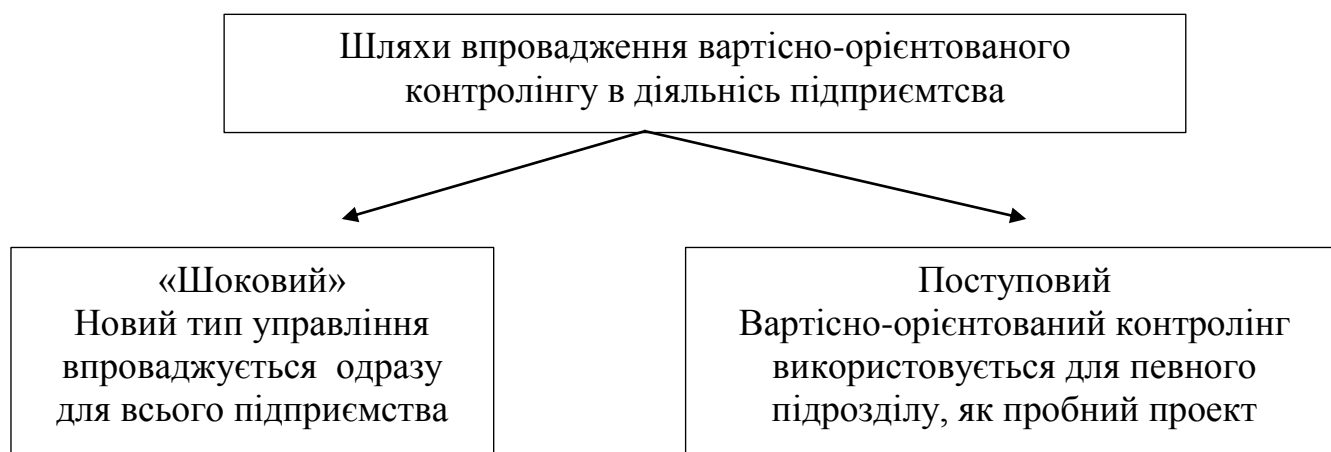
## Фактори формування внутрішньої вартості підприємства

[Авторська розробка]



Шляхи впровадження вартісно-орієнтованого контролінгу в діяльність підприємства

[Авторська розробка]



Додаток Є.

Заходи по підвищенню ефективності управлінських рішень менеджменту  
[Авторська розробка]

Блок рішень	Пропозиція
1	2
Стратегічні рішення	Вихід на нові авіасполучення серед країн Європейського Союзу, Канади і країн Північної Америки
	Розвиток сервісного обслуговування, та надання послуг індивідуального замовлення
Операційні рішення	Зниження обсягу дебіторської заборгованості через зменшення періоду товарного (комерційного кредиту)
Фінансові рішення	Інвестиції частини нерозподіленого прибутку в цінні папери з метою диверсифікації джерел доходів підприємства
Інвестиційні рішення	Створення власного дизайн бюро
	Будівництво додаткових авіашоссе
Аналітичні рішення	Проведення операційного та екологічного аудиту
	Практичне застосування моделі системної діагностики фінансового стану підприємства