Iryna Zhurylo, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Mykhailo Poltavets
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Development of Theoretical Approaches to Quantitative Measurement of Utility as an Economic Category

The article is devoted to the study of the labor product usefulness as an economic category. An analysis of known utility theories has shown that most of them deny the possibility of utility direct quantitative measurement because they are based on a study of the consumption process of consumer goods. We have proven that the market of industrial products is characterized by a more stable structure of needs. That's why, it is possible and necessary to apply quantitative models of utility to such products. We consider the closest authors to the truth, who have linked the utility with the quality and cost of product consuming. However, relevant studies provide only a statement of the discussed relationship, and need further development.

The product usefulness has strategic direction for the manufacturer and should be the basis of the relevant business idea. In order to formulate a business idea that will allow the manufacturer to count on success, it is necessary to discover a new way of creating a certain utility that has value for the consumer, and create a combination of special abilities that will achieve that utility. During the early stages of design, it is necessary to know at the expense of what indicators and, accordingly, the parameters of the product should be provided the desired value of its usefulness. That is, both of the compositional and decompositional approaches should be applied to modeling the product usefulness.

Consideration of the variations in the quality and usefulness of the product has shown that they can be both in the forward and in the feedback. Utility embodied in a particular product is only optimal to the extent that quality meets a specific need. The decrease in the usefulness of the product in operation occurs both in the production circumstances of low-quality, and products with unreasonably high operating parameters. Since both are unjustifiable excess costs. The optimum combination of quality and usefulness of the product provides a high level of its competitiveness.

utility, quality, competitiveness, price of consumption, industrial production

Одержано (Received) 14.05.2019 *Прорецензовано (Reviewed) 23.05.2019*
Прийнято до друку (Approved) 04.06.2019

УДК 2964.3:108 **JEL Classification: M21**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.2(35).208-215

Н.О. Коваленко, доц., канд. пед. наук
Н.В. Столярчук, ст. викл.
Льотна академія національного авіаційного університету, м. Кропивницький, Україна

Бізнес-планування як елемент фінансово-економічного аналізу в умовах антикризового управління авіакомпанією

У статті досліджено напрямки застосування бізнес-плану як інтегративної системи показників фінансово-економічного аналізу з метою антикризового управління на підприємствах цивільної авіації України. Надано практичні рекомендацій щодо використання бізнес-планування, як елементу цільового антикризового управління авіакомпанією, та деталізації фінансово-економічних показників, спрямованих на виявлення, недопущення та ліквідацію кризових явищ, шляхом реалізації на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях управління.

авіакомпанія, бізнес-план, антикризове управління, інтегративна система фінансово-економічних показників, стратегічне управління, прогнозування, банкрутство, ліквідація

Н.О. Коваленко, доц., канд. пед. наук
Н.В. Столярчук, ст. препод.
Лётная академия национального авиационного университета, г.Кропивницкий, Украина

Бизнес-планирование как элемент финансово-экономического анализа в условиях антикризисного управления авиакомпанией

© Н.О. Коваленко, Н.В. Столярчук, 2019

В статье исследованы направления применения бизнес-плана как интегративной системы показателей финансово-экономического анализа с целью антикризисного управления на предприятиях гражданской авиации Украины. Даны практические рекомендации по использованию бизнес-планирования как элемента целевого антикризисного управления авиакомпанией и детализации финансово-экономических показателей, направленных на выявление, недопущение и ликвидацию кризисных явлений, путем реализации на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях управления.

авиакомпания, бизнес-план, антикризисное управление, интегративная система финансово-экономических показателей, стратегическое управление, прогнозирование, банкротство, ликвидация

Постановка проблеми. Нестабільність економіки України та динаміка міжконтинентальної інтеграції в умовах жорсткої конкуренції виявили неспроможність більшості авіакомпаній України до повноцінного комерційного існування. Дефіцит фінансових ресурсів, різкий спад обсягів перевезень, застарілий авіапарк, експлуатація збиткових повітряних ліній, брак знань за напрямками організаційно-технічної, планової, прогностичної, інноваційно-інвестиційної та маркетингової діяльність призвели до глибокої системної кризи вітчизняних авіакомпаній.

Не маючи у своєму арсеналі досконалого інструментарію численні авіакомпаній України було ліквідовано, деякі поглинули як структурна складова у авіаційних альянсах, холдингах, були змушені підтримувати комерційно невигідні пульні угоди із іноземними суб'єктами цивільної авіації. Як свідчить світова практика, більшість країн світу напрямком забезпечення конкурентоздатності та існування взагалі, вбачає застосування антикризового управління, адаптованого саме до специфіки діяльності конкретного суб'єкта господарювання.

Зважаючи на динаміку кризових явищ не лише у економіці України, а й світовому масштабі, особливої актуальності набуває дослідження можливостей та методів ефективного управління авіапідприємством в умовах кризи, загострюється питання визначення глибини кризи, причин її розвитку й контролю причин виникнення. Саме тому, на нашу думку, виникає необхідність проведення дослідження націленого на розробку комплексного підходу до управління авіапідприємством умовах кризи й підтримки необхідного організаційно-економічного статусу за допомогою конкретних адаптованих показників.

Актуальність теми дослідження визначається необхідністю розробки та обґрунтування комплексного підходу до діагностики, визначення та попередження банкрутства, а також адаптування системи показників й застосування бізнес-плану, як елементу антикризового управління вітчизняними авіапідприємствами. Посилаючись на досвід роботи вітчизняних авіакомпаній визначено, що становлення й розвиток ринкової системи господарювання підприємств цивільної авіації в Україні потребують принципово нових підходів до організації управління, особливу увагу у цьому процесі займає фінансово-економічний аналіз та антикризове управління з використанням бізнес-плану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасній економічній науці немає єдиного підходу до застосування бізнес-плану, як елементу фінансово-економічного аналізу з метою попередження кризових явищ у діяльності підприємств цивільної авіації України. Науковці Алексєєва М. [1], Бланк І. [3], Удалих О. [7] вважали, що система антикризового управління – це рання діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства, терміновість реагування на різні кризові явища, адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовому добробуту, а також повна реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи.

Дослідники англо-американської економічної школи, а саме А. Альтман, Ю. Брігхем, Л. Гапенскі, Ф.Дж. Фабоцці [8] зводять антикризове управління

підприємством до формування особливої системи, яка відрізняється комплексним та аналітично-стратегічним характером й має здатність повністю усувати тимчасові утруднення, зафіксовані в роботі підприємства.

Однак, використанню бізнес-плану, як елементу фінансово-економічного аналізу, з метою антикризового управління діяльністю підприємств цивільної авіації, уваги не приділялось, даний аспект у працях, як закордонних, так і вітчизняних авторів не розкритий.

Основам антикризового управління як сучасної концепції у менеджменті присвячені праці зарубіжних учених Ф.Дж. Фабоцці та Е. Альтмана [8]. Проблема управління підприємством в умовах кризових явищ досліджена українськими вченими Бочаровим В. [4], Поповим В. [4], Касьянчиком В. та Олесюком Є. [5], Косиченко Є. [6] та іншими. У той же час, незважаючи на накопичені наукові здобутки та значний практичний досвід у сфері подолання кризових явищ на підприємствах цивільної авіації, досліджувана проблема ще не вирішена. Подальшого розвитку потребує адаптація та впровадження бізнес-планування з метою діагностики та попередження кризових явищ у фінансово-економічній діяльності підприємств цивільної авіації України.

З огляду на прагнення України інтегруватись у європейські та світові економічні структури, а також необхідність переходу вітчизняних авіакомпаній на світові стандарти управління комерційною, плановою та антикризовою діяльністю, дослідження, присвячені антикризовому управлінню із використанням бізнес-плану, набувають особливої актуальності.

Постановка завдання. Метою статті є формування системи антикризового управління у вигляді бізнес-плану, який дозволить сформувати систему ранньої діагностики кризових явищ у фінансово-економічній діяльності підприємств цивільної авіації України, забезпечить терміновість та адекватність реагування на різні кризові явища, ступінь реальної загрози, а також забезпечить повну реалізацію внутрішнього потенціалу для виходу з кризи.

Виклад основного матеріалу. Динаміка світової кризи та жорсткі умови конкурування на ринку цивільної авіації призвели до кризового стану та межі банкрутства значну кількість авіакомпаній. Дослідження виявило, що лише деякі авіапідприємства здатні ефективно функціонувати у вищезазначених умовах, інші не мають у своєму розпорядженні дієвого антикризового інструментарію адаптованого до специфіки авіаційної галузі, який би дозволив системно проаналізувати ймовірність банкрутства та визначити заходи його уникнення.

Поняття антикризового управління з’явилось в Україні відносно нещодавно і має певні недоліки. Одночасно з цим, функціонування вітчизняних авіапідприємств має свої особливості, які необхідно враховувати при побудові системи антикризового управління. Тому, антикризове управління підприємством являє собою систему управління підприємством, що має комплексний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для його діяльності явищ.

На нашу думку, поняття антикризового управління необхідно розглядати як систему управління підприємством, яка має комплексний системний характер і направлена на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ з допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти й примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись в основному на власні ресурси [3].

Отже, антикризове управління авіакомпанією – це система економічних відносин, які виникають в процесі розробки, затвердження, реалізації та контролю за

реалізацією заходів, що направлені на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ з допомогою використання всього потенціалу менеджменту, який дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись на різні види ресурсів. Антикризове управління авіаційним підприємством – це основний елемент системи управління підприємством, який необхідно активізувати ще на етапі заснування суб'єкта господарювання. Відповідно до особливостей, які закладаються в основу антикризового управління, виділяють декілька видів (рис. 1) [6].

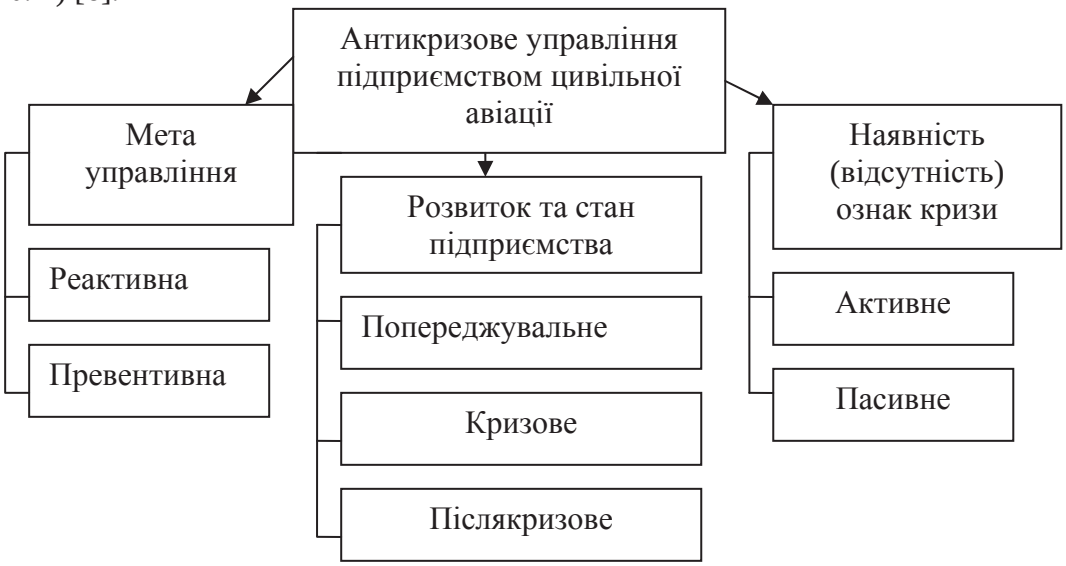

Рисунок 1 – Видова система антикризового управління

Джерело: [6].

Метою антикризового управління авіакомпанією є розроблення і реалізація заходів, які спрямовані на попередження виникнення негативних явищ, які приводять до кризового стану підприємство, забезпечення його фінансової стійкості і стійкого положення на ринку за різних змін економікою середовища. До показників, які характеризують фінансово-економічний стан авіакомпанії як кризовий, належать:

–зниження розмірів прибутку і рентабельності, внаслідок чого погіршується фінансовий стан;

–збитковість, у результаті якої зменшується або повністю вичерпуються резервні фонди;

–неплатоспроможність, яка може привести до припинення діяльності авіакомпанії;

–підвищення сум витрат, що відбивається на собівартості послуг авіаційних перевезень або виконання робіт та призводить до зниження конкурентоспроможності авіакомпанії.

Основними причинами виникнення кризи у авіакомпаніях є дефіцит капіталовкладень у технічний розвиток та оновлення парку повітряних суден утрата напрямків та рейсів, які користуються підвищеним попитом, неконкурентоспроможні тарифи, зменшення попиту на послуги авіакомпанії, поява конкурентів із лояльнішими умовами авіаційних перевезень, погіршення умов доступу до кредитування, високі відсоткові ставки, політична нестабільність тощо.

Таким чином, антикризове управління у бізнес-плані представляє комплекс інструментів зовнішнього і внутрішнього впливу на авіакомпанію, яка проявляє ознаки кризового стану або знаходиться в кризі.

Антикризове управління ґрунтується на загальних принципах і методах, які

притаманні управлінським процесам. Головною метою антикризового управління є забезпечення стійкого фінансового стану в результаті своєчасного реагування на зміни, спричинені зовнішнім середовищем (економічні, політичні, соціальні, міжнародні метаморфози) через уведення в дію антикризових інструментів, що дають змогу усунути тимчасові фінансові ускладнення у авіакомпанії та подолати симптоми банкрутства.

Критеріями оцінки ефективності антикризового управління є наступні:

–зміна показників виробничої діяльності та фінансового стану внаслідок антикризового управління;

–динаміка позитивних змін та економічного ефекту;

–відповідність змін втраченим можливостям авіакомпанії;

–швидкість пристосування підприємства до змін;

–достатність та швидкість одержання інформації для прийняття об'єктивних антикризових рішень;

–доцільність антикризових заходів;

–рівень кваліфікації працівників [5, с. 115].

Аналітичне (діагностичне) дослідження авіакомпанії, що передує антикризовому управлінню, повинно проводитися також під час його здійснення і є необхідним для встановлення та ідентифікації кризи, її глибини та характеру, прийняття антикризових рішень задля виведення підприємства із стану кризи. Діагностика кризового стану є необхідним етапом у процесі вивчення небезпек, що приховані у підсистемах життєдіяльності підприємства, що здійснюється на основі дослідження проблеми у результаті нагляду за станом усіх ланок підприємства. Діагностикою кризи являється виявлення невідповідностей та характеру відхилень між фактичним та плановим (нормативним) значенням певних фінансових та економічних показників, між внутрішнім та зовнішнім середовищем авіакомпанії, між окремими структурами всередині, аналіз величини цих відхилень та можливості їх негативного впливу на процес її функціонування та розвитку.

Економічна діагностика передбачає не тільки вивчення попереднього та поточного стану авіакомпанії, а й здійснює дослідження перспективного можливого виникнення певних ситуацій, ендогенних та екзогенних факторів, що впливають на підприємство. Також інформація, отримана у результаті діагностики, має важливе практичне значення – у результаті її одержання менеджери авіакомпанії здатні, опираючись на її дані, обґрунтувати відповідні рішення і впровадити заходи щодо зміни системи управління, фінансового оздоровлення (економічної санації), підвищення прибутковості, платоспроможності, конкурентоспроможності та ринкової привабливості [8, с. 63].

Основною метою діагностики ознак кризи у авіакомпанії є підготовка інформації для аналізу та первинна її обробка задля здійснення відповідних рішень щодо управління підприємством, у тому числі й антикризового, протягом усього етапу життєдіяльності залежно від характеру отримуваної інформації. Результати економічної діагностики базуються відповідно на аналізі поточної діяльності авіакомпанії, превентивної (попередньої) інформації та перспективного аналізу результатів виробничо-господарської та фінансової діяльності та впливають на програму розвитку авіакомпанії у вигляді бізнес-плану та її стратегічний вибір.

Сучасний стан розробки методичного забезпечення діагностики кризового стану авіакомпанії характеризується різноманітністю підходів та інструментів її проведення. Практично жодне дослідження зарубіжних та вітчизняних фахівців із фінансового аналізу та антикризового управління не обходиться без викладення окремих методів у систему, яка може використовуватись для здійснення цієї роботи [7].

Багато намагань формалізувати процес оцінки рівня ризику банкрутства не привели до створення моделі, яка б була захищена від невизначеності.

Але, незважаючи на велику кількість підходів до прогнозування банкрутства, в Україні немає єдино сформованої моделі, яка б дала змогу кваліфіковано оцінити перспективний фінансовий стан підприємства.

На нашу думку, ефективним, але вже більш адаптованим до умов ринкової економіки методом антикризового управління можна вважати бізнес-планування. Планування – це функція управління, що включає наступний комплекс робіт: аналіз ситуацій і факторів зовнішнього середовища; прогнозування, оцінка й оптимізація альтернативних варіантів досягнення цілей, сформульованих на стадії стратегічного розвитку; розробка плану; реалізація плану, контроль та коригування його реалізації.

Реалізувавши себе як частина управлінської діяльності, планування повинно дати чіткі орієнтири для працівників і підрозділів, тобто процес планової діяльності мусить завершитись складанням документу у якому інтегрувався комплекс напрямків щодо розвитку підприємства – фінансові, ресурсні, організаційно-технологічні, інвестиційні, інноваційні, маркетингові та інші аспекти стратегічного управління розвитку авіакомпаній. Таким документом є бізнес-план.

Бізнес-план – це типове (уніфіковане) проектне рішення на досить віддалену перспективу (5, 10 і більше років), у якому дається науково обґрунтована оцінка можливих на даному сегменті ринку кінцевих цільових економічних, фінансових та інших результатів (трудових, виробничих, соціальних, екологічних) діяльності авіапідприємства, що базуються на реальному виробничому, інвестиційному, матеріально-технічному, організаційному і логістичному забезпеченні.

Бізнес-план авіапідприємства за класичною структурою містить наступні розділи:

- характеристика галузі, авіакомпанії (проекту), послуг, робіт;
- маркетингове дослідження;
- аналіз та оцінку фінансово-економічного стану авіакомпанії;
- маркетинговий план діяльності авіакомпанії;
- організаційний план діяльності авіакомпанії;
- виробничо-технологічний план діяльності авіакомпанії;
- інвестиційний план;
- фінансовий план;
- оцінка ризиків та страхування.

Розробка бізнес-плану у вище представленій комплексній структурі дає можливість чітко проаналізувати усі напрямки та аспекти діяльності авіакомпаній, оцінити ресурсний потенціал, загрози та перспективи, нейтралізувати або звести до мінімуму слабкі сторони та ризики, а отже й ефективно координувати процес стратегічного розвитку, як напрямку антикризового управління.

Реалізація бізнес-плану є процесом зворотнім, оскільки існує необхідність постійного контролю й координації стадій впровадження й потребує комплексного підходу, а тому, усі аспекти діяльності та ресурсного забезпечення функціонуватимуть як єдиний механізм, окремі елементи якого знаходитимуться у логічному поєднанні на досягнення мети авіакомпанії.

Можна констатувати, що бізнес-план виконує основні завдання стратегічного планування, але в більш глобальному елементарному виконанні, що дозволить вітчизняним авіакомпаніям забезпечити конкурентоспроможність у віддаленій перспективи та вчасно адаптуватись до швидкоплинних змін зовнішнього середовища, як методу антикризового управління.

Адаптація саме у бізнес-плані існуючих кількісних моделі передбачення банкрутства надасть можливість не лише інтегровано передбачити усі елементи діяльності та розвитку авіакомпанії, але й проаналізувати у комплексі ймовірність банкрутства із конкретним визначенням причин виникнення.

Найбільш доцільно, при розробці бізнес-плану, як методу антикризового управління, використовувати комплекс найбільш прийнятих показників визначення ймовірності банкрутства, що буде більш доцільно, ніж їх поодиничне застосування. До комплексу таких показників ми відносимо: модель Бівера, двофакторну модель Альтмана, Z-рахунок Альтмана (п'ятифакторна модель), PAS-коефіцієнт. Тренд Z-коефіцієнта, чотирьохфакторну R-модель ризику банкрутства, якісні методи прогнозування кризи, які можуть використовуватись як інтегрований комплекс показників.

Отже, виходячи з вищевикладеного, бізнес-план дозволяє забезпечити комплексну інтегровану діяльність щодо перспективного розвитку авіакомпаній на вітчизняному та міжнародному рівнях із забезпеченням конкурентоспроможності, крім того реалізація зазначеного документу із адаптованою системою показників визначення ймовірності банкрутства, можна вважати аспектом стратегічного та антикризового управління, який дозволить контролювати й координувати усі аспекти діяльності суб'єктів цивільної авіації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В умовах затяжної економічної кризи в Україні одним із основних завдань управління авіакомпаніями в Україні має бути створення ефективної системи антикризового менеджменту. Використання бізнес-плану як інтегративної системи показників фінансово-економічного аналізу є перспективним та досконалим інструментарієм антикризового управління на підприємствах цивільної авіації України.

Бізнес-планування, як інтегративна система показників фінансово-економічного аналізу з метою антикризового управління, на підприємствах цивільної авіації України не досліджена та не застосовується. Застосування бізнес-планування на підприємствах цивільної авіації України забезпечуватиме: уникнення кризових ситуацій; спонукатиме зменшенню або ліквідації наслідків фінансової кризи; забезпечуватиме належний рівень платоспроможності. Адже, від ефективності проведення фінансово-економічного бізнес-аналізу та антикризових заходів буде залежати майбутнє існування чи згортання діяльності.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є конкретизація методів та моделей (модель Бівера, двофакторна модель Альтмана, Z-рахунок Альтмана (п'ятифакторна модель), PAS-коефіцієнту, тренд Z-коефіцієнту, чотирьохфакторної R-моделі ризику банкрутства) та їх адаптація у бізнес-плані як альтернативного інструментарію антикризового управління авіапідприємствами України.

Список літератури

1. Алексєєва М.М. Планування діяльності фірми. К.: Фінанси і статистика, 2015. 248 с.
2. Бізнес-план авіакомпанії: вітчизняний і зарубіжний досвід : [ра ред. В.М. Попова]. Х: Мрія, 2017. 264 с.
3. Бланк И.А. Антикризисный менеджмент. М.: МП «ИТЕМ» ЛТД, 2017. 448с.
4. Бочаров В.В. Антикризисный менеджмент. СП: Питер, 2018. 160 с.
5. Касьянчик В.Д., Олесюк Є.А. Ефективність експлуатації міжнародних авіаліній. Л.: Брідж, 2018. 216 с.
6. Косиченко Є.Ф. Удосконалення управління транспортом в умовах економічної реформи: на прикладі цивільної авіації. К.: Транспорт, 2019. 199 с.
7. Удалих О.О. Управління антикризовою діяльністю. Київ.: Фінанси і статистика, 2018. 292 с.

8. Фабоцці. Ф.Дж., Альтман Е. Антикризове управління. К.: ІНФРА-К, 2018. 931с.

References

1. Aleksieieva, M.M. (2015). *Planuvannia diial'nosti firmy [Planning firm]*. Kyiv: Finansy i statystyka [in Ukrainian].
2. Popova, V.M. (Eds.) (2017). *Bisnes-plan aviakompanii: vitchiznyaniy i zarubizhniy dosvid.* Kharkiv: Mriia [in Ukrainian].
3. Blank, I.A. (2017). *Antikrizisnyj menedzhment [Crisis management]* . Moskow: MP «ITEM» LTD [in Russian].
4. Bocharov, V.V. (2018). *Antikrizisnyj menedzhment [Crisis management]*. SP: Piter [in Russian].
5. Kas'ianchyk, V.D. & Olesiuk, Ye.A. (2018). *Efektyvnist' ekspluatatsii mizhnarodnykh avialinij [Operating efficiency of international airlines]* L.: Bridzh [in Ukrainian].
6. Kosychenko, Ye.F. (2019). *Udoskonalennia upravlinnia transportom v umovakh ekonomichnoi reformy: na prykladi tsyvil'noi aviatsii [Improvement of transport in economic reform: the case of civil aviation]*. Kyiv: Transport [in Ukrainian].
7. Udalykh, O.O. (2018). *Upravlinnia antykryzovoiu diial'nistiu [Management of crisis activity]*. Kyiv: Finansy i statystyka [in Ukrainian].
8. Fabotstsi, F.Dzh. & Al'tman, E. (2108). *Antykryzove upravlinnia upravlinnia [Crisis management]*. Kyiv, INFRA-K [in Ukrainian].

Nadiia Kovalenko, Associate Professor, PhD in Pedagogu (Candidate of Pedagogical Sciences)
Flight Academy of the National Aviation University, Kropyvnytskyi, Ukraine
Nataliia Stoliarchuk, Senior Lecturer
Flight Academy of the National Aviation University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Business Planning as an Element of Financial and Economic Analysis in the Context of Airline Crisis Management

The paper is devoted to the research exploring ways to apply elements of financial and economic indicators and business planning as a mechanism of crisis management, a well as the development of practical recommendations for improving the management of commercial activities of airlines in Ukraine in the modern market.

Intercontinental integration of civil aviation entities and the transition to market conditions of operation regulate the new conditions of airlines. Most Ukrainian airlines are forced to operate in the absence of funds, an outdated fleet of aircraft, imperfect control, which consequently leads to the loss of the ability of airlines to operate effectively, being in a state of crisis. The article discusses and defines the methods of applying economic analysis and business planning as the main elements for assessing the financial and economic state of Ukrainian airlines in terms of crisis management. Practical recommendations are given on how to increase the effectiveness of the anti-crisis business management of commercial airlines in Ukraine in the context of European integration.

The analysis of literary sources made it possible to specify that the problem of systematization and the development of assessment questions and crisis management of airlines using economic analysis and business planning is associated with the reflection of new trends in the development of world air transport. Ukrainian airlines do not use business planning as a system of financial and economic analysis of the state and crisis management, which does not meet the requirements of the practice of modern world aviation.

The article proposes ways to use elements of financial and economic analysis and business planning as a mechanism for crisis management and the development of practical recommendations to improve the efficiency of commercial activities of Ukrainian airlines in modern conditions.

airline, business plan, crisis management, integrative system of financial and economic indicators, strategic management, forecasting, bankruptcy, liquidation

Одержано (Received) 18.05.2019 *Прорецензовано (Reviewed) 22.05.2019*
Прийнято до друку (Approved) 04.06.2019