

## СУТНІСТЬ І РОЛЬ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

У статті розглянуто підходи до трактування сутності поняття «контролінг», «фінансовий контролінг»; уточнено предмет фінансового контролінгу, його мета і завдання, об'єкти та суб'єкти; визначено місце і роль в системі забезпечення антикризового управління підприємством.

*Ключові слова:* антикризове управління; система забезпечення антикризового управління підприємством; контроль; контролінг; фінансовий контролінг.

*Rogatenyuk E.V. Suцность и роль антикризисного финансового контроллинга*

*В статье рассмотрены подходы к трактовке сущности понятия «контроллинг», «финансовый контроллинг»; уточнены предмет финансового контроллинга, его цель и задачи, объекты и субъекты; определено место и роль в системе обеспечения антикризисного управления предприятием.*

*Ключевые слова:* антикризисное управление; система обеспечения антикризисного управления предприятием; контроль; контроллинг; финансовый контроллинг.

*Rogatenyuk E.V. Essence and role of anticrisis financial controlling*

*The article discusses approaches to the interpretation of the essence of the concept of "controlling", "financial controlling"; refines subject of financial controlling, its purpose and objectives, objects and subjects; determines place and role in the system of enterprise crisis-management.*

*Keywords:* crisis-management; system of providing of crisis-management an enterprise; control; controlling; financial controlling.

У даний час значне число українських підприємств різних організаційно-правових форм господарювання та видів економічної діяльності знаходяться в кризовому стані, характерними ознаками якого, з одного боку, є зменшення виручки від реалізації продукції та суми прибутку як наслідок необґрунтованого зростання затрат і цін, різкого падіння платоспроможності населення, а з іншого — наявність не контрольованої дебіторської та кредиторської заборгованості, що є проявом порушення платіжної дисципліни. Зазначені негативні явища позначаються на рівні ліквідності підприємств та їх фінансової спроможності самостійно забезпечувати потреби у відновленні ресурсів, тобто на фінансовій незалежності та фінансовій стійкості. Саме тому криза, що охопила більшість вітчизняних підприємств, ідентифікується як фінансова.

Усвідомлюючи серйозність ситуації, що склалася, керівництво підприємств (і проблемних, і тих, що не втратили спроможність функціонувати та розвиватися) вважає за необхідне перехід від реактивної форми управління фінансами (коли управлінські рішення приймаються у вигляді реакції на поточні проблеми) до випереджаючого управління, в основі якого — комплексний і систематичний аналіз, постійний контроль за процесами формування, розподілу та використання фінансових ресурсів як базової складової ресурсного потенціалу підприємства на всіх стадіях його життєвого циклу. Однак перш ніж перейти до

принципово нової системи управління фінансами, необхідно визначитися з системою її забезпечення, основним елементом якої є фінансовий контролінг. Саме від повноти реалізації його функцій залежить спроможність підприємств своєчасно діагностувати розвиток негативних явищ і прогнозувати наслідки їх впливу, обґрунтовувати та своєчасно реалізовувати систему ефективних методів антикризового управління. Виходячи з вищесказаного, метою даної статті є уточнення сутності та ролі фінансового контролінгу як елемента управління фінансами кризового підприємства, тобто антикризового фінансового контролінгу.

Дослідженням різноманітних теоретичних і практичних аспектів контролінгу займаються західні (А. Дайле, Р. Манн, Є. Майєр, Х. Фольмут, Д. Ханн, П. Хорват та ін.), російські (Н. Данілочкіна, А.М. Кармінський, Н.І. Оленєва, А.Г. Примак, С.Г. Фалько та ін.) та вітчизняні (Л.В. Балабанова, І.А. Бланк, О.О. Гасило, Г.О. Дарманська, О.О. Терещенко, А.М. Штангрет та ін.) вчені-економісти. Вони вважають, що контролінг є:

- відносно новою, але цілісною і досить ефективною концепцією стратегічного управління підприємством, що орієнтована на цілі, майбутнє та вузькі місця [12, 15];
- концепцією, що орієнтована на оптимізацію управлінських рішень в умовах невизначеності та ризиків шляхом формування ефективної системи

інформаційної підтримки менеджменту підприємства [13, 14];

- прикладом реалізації на практиці концепції конструктивного управління — спеціально створеної інтелектуальної системи управління розвитком підприємства на базі обліку (статистичного, фінансового, управлінського), планування (оперативного, стратегічного) й аналізу в їх єдності; роль управління в системі контролінгу полягає в інтеграції та координації всіх елементів [2, 8, 11];

- системою, що спрямована на гармонійний з оточуючим середовищем розвиток підприємства (адаптацію до умов господарювання, що постійно змінюються, оновлення та подальше вдосконалення) і водночас підсистема спостереження та контролю, оскільки забезпечує концентрацію контрольних дій на проблемних напрямках його діяльності за допомогою своєчасного виявлення відхилень фактичних результатів від запланованих (управління за відхиленнями) [6, 9, 10, 16];

- прикладом випереджаючого управління, що носить інноваційний характер: необхідність в створенні системи контролінгу на підприємстві виникає лише тоді, коли у керівництва є бажання змінити й вдосконалити систему управління, пристосувати її до умов і потреб ринкової економіки сучасного рівня розвитку [3];

- процес оволодіння економічною інформацією на підприємстві; функціонально обґрунтований напрямок економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень [5, 7].

Таким чином, контролінг — це підсистема загальної системи управління підприємством, що здійснює управління підприємством за допомогою використання методів та інструментів оперативного і стратегічного менеджменту з метою забезпечення безперервності потоку інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища для своєчасного ухвалення управлінських рішень, реалізація яких забезпечує оптимізацію результативності (співвідношення «затрати — результати») та ефективності (співвідношення «обмежені ресурси — безмежні потреби»). Об'єктами контролінгу, з одного боку, є результати господарської діяльності підприємств, що плануються, і характеризуються певними показниками-індикаторами в їх динаміці, а з другого — рішення та відповідні дії центрів управління підприємством (центрів відповідальності). Суб'єктами контролінгу є контролери, у якості яких можуть виступати керівники служб підприємства, відповідно до напрямку їх роботи

— фінансовий директор, керівники планово-економічного відділу, служби маркетингу та логістики тощо.

Виділяють наступні види контролінгу: залежно від цільової орієнтації — стратегічний, оперативний; залежно від показників результативності діяльності підприємства — кількісний і якісний; залежно від направлення — інформаційний, організаційний, фінансовий, інвестиційний, маркетинговий, виробничий, інноваційний, ресурсний, технологічний. Також, контролінг умовно розділяють на контролінг ефективності використання ресурсів (інформаційних, фінансових, трудових, матеріальних та інших); контролінг господарських процесів (постачання, виробництва, збуту, інвестування); контролінг функціональних напрямлень (контролінг інноваційної діяльності, контролінг маркетингової діяльності, контролінг менеджменту, контролінг фінансової діяльності) [16, с.72].

Тобто, фінансовий контролінг — це підсистема загальної системи контролінгу, що здійснює управління процесами формування, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства за допомогою методів та інструментів фінансового менеджменту з метою забезпечення безперервності потоку інформації про стан оточуючого середовища, що швидко змінюється, для своєчасного ухвалення управлінських рішень, реалізація яких забезпечує оптимізацію результативності (витрати на формування власних, залучених і запозичених фінансових ресурсів / фінансові ресурси  $\rightarrow$  min  $\Rightarrow$  прибуток  $\rightarrow$  max) та ефективності (залучені та запозичені фінансові ресурси / власні фінансові ресурси  $\rightarrow$  opt  $\Rightarrow$  прибуток  $\rightarrow$  max). У короткостроковому періоді основним завданням фінансового контролінгу є забезпечення фінансової стабільності за допомогою підтримки платоспроможності, оптимального рівня ліквідності та рентабельності, а у довгостроковому — забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що виявляється в зростанні його ринкової вартості. Отже, об'єктом фінансового контролінгу, з одного боку, є грошові потоки та структура капіталу підприємства, що характеризується певними показниками-індикаторами в їх динаміці, а з другого — рішення та відповідні дії центрів фінансової відповідальності (ЦФВ): центру прибутку, центру виручки, центру витрат, центру інвестицій (капіталу). Суб'єктами фінансового контролінгу є фінансові контролери, у якості яких можуть виступати фінансовий директор, керівники фінансових служб, керівник служби контролінгу

або служби економічної безпеки, якщо такі служби створено на підприємстві.

Сутність фінансового контролінгу виявляється через його функції. Однак до теперішнього часу дослідники не прийшли до єдиної думки з приводу числа функцій та їх ієрархії. Крім того, функції фінансового контролінгу, частіше за все, не відокремлюються від функцій загального контролінгу. Так, А.М. Штангрет і О.І. Копилук виділяють п'ять функцій загального контролінгу як елементу антикризового управління підприємством, а саме — інформаційну, комунікаційну, контрольну, аналітичну та прогностичну [17, с.96 – 97].

О.О. Терещенко, розглядаючи сутність і складові менеджменту санації підприємства, виділяє такі функції фінансового контролінгу: формування інформаційних каналів та інформаційне забезпечення підприємства; координація планів і діяльності; стратегічне та оперативне планування; контроль, ревізія та внутрішній аудит; методологічне забезпечення та внутрішній консалтинг [14, с.37].

І.О. Бланк вважає, що основними функціями фінансового контролінгу є: 1) спостереження за ходом реалізації фінансових завдань, встановлених системою планових фінансових показників і нормативів; 2) вимірювання ступеню відхилення фактичних результатів фінансової діяльності від передбачених; 3) діагностування по розмірах відхилень серйозних погіршень у фінансовому стані підприємства та суттєвого зниження темпів його фінансового розвитку; 4) розробка оперативних управлінських рішень по нормалізації фінансової діяльності підприємства відповідно до передбачених цілей і показників; 5) коректування при необхідності окремих цілей і показників фінансового розвитку у зв'язку із зміною зовнішнього та внутрішнього середовища, кон'юнктура фінансового ринку [1, с. 119 – 120].

І.Є. Давидович виділяє дві найважливіші функції служби контролінгу — сервісну (інформаційне обслуговування системи управління) та управлінську (методологія прийняття рішень, їх координація), а також функції внутрішнього контролю — контроль стану економіки і фінансів; контроль використання фінансових коштів та джерел; контроль стану затрат і доходів; аналіз співвідношення витрат від продажів та інших видів бізнесу і затрат, пов'язаних з діяльністю фірми; контроль рентабельності випуску і реалізації окремих продуктів і послуг; контроль за величиною балан-

сового прибутку та його змінами; забезпечення одержання максимального прибутку [3, с.22 – 23].

Н. Данілочкіна, розглядаючи сутність і складові фінансового контролінгу, підкреслює, що «функціональність фінансового контролінгу, як і загального контролінгу підприємства, визначається якістю інструментів, що використовуються, тобто методів і прийомів, станом механізму планування та контролю, якістю інформаційних систем. Функції фінансового контролінгу проявляються у трьох основних сферах: отримання фінансових ресурсів (джерел), управління ними та їх використання» [4]. Кожна із функцій проходить три етапи процесу управління: 1) етап планування — аналітична діяльність, складання прогнозів щодо руху фінансових ресурсів і визначення заходів щодо виявлення нестачі або надлишку ліквідності; 2) етап реалізації — діяльність, необхідна для виконання плану; 3) етап контролю — зіставлення реальних показників із плановими, виявлення та аналіз відхилень, визначення заходів щодо регулювання.

На нашу думку, функції антикризового фінансового контролінгу слід розглядати в контексті реалізації функцій загального контролінгу (фінансові ресурси є базовою складовою наявного ресурсного потенціалу підприємства та джерелом його відновлення) і водночас — у контексті реалізації завдань управління кризовим підприємством (конструктивне, випереджаюче, інноваційне управління, що спрямоване на оптимізацію результативності та ефективності).

Складові (елементи) фінансового контролінгу та відповідні їм функції (назва, кількість) такі ж, як і у загального контролінгу (табл. 1). Проте їх зміст має чітко виражену спрямованість — інформаційна підтримка управління фінансовими ресурсами підприємства на всіх стадіях кругообігу:

$$\dots \Rightarrow \text{ГК} \Rightarrow \text{ВЗ} \Rightarrow \text{НВ} \Rightarrow \text{ГП} \Rightarrow \text{ДЗ} \Rightarrow \text{ГК} \dots (1)$$

де ГК — грошові кошти; ВЗ — виробничі запаси; НВ — незавершене виробництво; ГП — готова продукція; ДЗ — дебіторська заборгованість.

Найважливішим з функцій фінансового контролінгу є функція моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, реалізація якої дозволяє своєчасно виявити дестабілізуючі фактори та забезпечити підтримку пропорційності кругообігу фінансових ресурсів (формула 1).

Функції та роль антикризового фінансового контролінгу\*

Елементи	Функції		Роль (форми прояву функцій)	
	Назва	Зміст		
Обліково-аналітична підсистема	Облік	ведення бухгалтерського (фінансового) обліку згідно з НС(П)БУ; розробка системи звітності для внутрішнього обліку та обґрунтування методики її аналізу	Наявність повної, правдивої і неупередженої інформації про фактичний фінансовий стан підприємства за певний період, можливостях і альтернативних варіантах його поліпшення	
	Аналіз	використання оптимального набору фінансових показників для аналізу звітності підприємства та визначення його фактичного фінансового стану		
	Оцінка	оцінка ступеня відповідності фактичних показників плановим (прогнозним); порівняння фактичних показників з нормативними (встановленими теоретично, середніми для підприємств одного профілю, одного регіону, однієї країни)	Визначення рівня фінансової стійкості підприємства та здатності її підтримувати в умовах невизначеності та ризику	
	Моніторинг	систематичний збір і обробка інформації про зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, яка може бути використана для підвищення ефективності процесу управління фінансами підприємства	Наявність на підприємстві системи раннього спостереження та реагування, прогнозування банкрутства	
Підсистема інформаційно-аналітичної та методичної підтримки управління	Інформаційне забезпечення	визначення характеру інформації, яку потрібно зібрати та обробити; організація системи збору та обробки інформації; визначення найбільш прийнятних інструментів та методів збору й обробки необхідної інформації	Наявність системи своєчасного забезпечення інформацією про фактичний фінансовий стан підприємства	
	Консалтинг	консультування й обслуговування, підготовка, ухвалення і реалізація управлінських рішень	Методична підтримка системи фінансового управління підприємством	
Підсистема управління	Планування	бюджетування як інструмент оперативного контролінгу	розробка оперативного фінансового плану	Розробка балансу надходжень і видатків, платіжного календарю, планування показників прибутку та збитку, балансу підприємства
		фінансове планування як інструмент стратегічного контролінгу	розробка стратегічного фінансового плану	Забезпечення оптимальної структури сукупного капіталу підприємства — власних, запозичених і залучених фінансових ресурсів (джерел)
	Контроль	контроль за реалізацією динамічного набору поставлених цілей (кількісних і якісних) за умов їх багатокритеріальності		Максимальна реалізація оперативних (забезпечення фінансової стабільності) та стратегічних (забезпечення конкурентоспроможності) цілей, що виявляється в зростанні ринкової вартості підприємства
	Інтеграція	синтез елементів (підсистем) фінансового контролінгу, що перетворює фінансовий контролінг не просто в систему, а в саморегулюючу систему, що здатна до саморозвитку		Функціональна підтримка системи фінансового управління підприємством
	Координація	координація складових системи фінансового управління підприємством та елементів фінансового контролінгу як її підсистеми (системи забезпечення)		Керованість процесу управління центрами фінансової відповідальності (ЦФВ): центром прибутку, центром виручки, центром витрат, центром інвестицій

\*Розроблено автором

Передумовою реалізації функції внутрішнього консалтингу є створення системи методичної підтримки прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику, що також передбачає розподіл повноважень менеджерів і оптимізацію їх навантаження. Головною функцією контролінгу в умовах реструктуризації кризових підприємств є інтеграції та координації усіх складових системи управління підприємством, яке повинно не тільки функціонувати, але ще й розвиватися в умовах конкуренції. У даному контексті успішність фінансової реструктуризації повною мірою залежить від злагодженості роботи всіх фінансових служб.

Необхідно відзначити, що склад і зміст функцій фінансового контролінгу залежать від специфіки виду економічної діяльності конкретного підприємства та її масштабів, стана оточуючого середовища, обмежуються розумінням раціональності та ефективності. Теж саме можна сказати і про орієнтири концепції загальної системи контролінгу: інформаційна підтримка прийняття управлінських рішень; система забезпечення довгострокового існування підприємства; система антикризового управління підприємством; система управління досягненням цілей (кількісних і якісних); система обліку підприємства; вдосконалення системи управління з акцентом на планування і контроль або з акцентом на координацію [16, с.67 – 68; 17, с.95].

Враховуючи ситуацію, що склалася в економіці України, найбільш пріоритетним орієнтиром загальної системи концепції контролінгу стає антикризове фінансове управління — система прийомів та методів управління фінансами, що направлена на запобігання фінансової кризи та банкрутства підприємства. У відповідності до мети, робота служби контролінгу підприємства повинна бути сконцентрована на впровадженні системи раннього запобігання та реагування, розробці плану санації (оздоровлення) та контролю над його реалізацією

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Бланк І.А. *Основи фінансового менеджмента*. Т.1. / І.А. Бланк. — К.: Ника-Центр, 1999. — 592 с.
2. Голов С.Ф. *Управлінський облік* / С.Ф. Голов. — К.: Лібра, 2003. — 704 с.
3. Давидович І.С. *Контролінг: [навч. посіб.]* / І.С. Давидович. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 552 с.

4. Данилочкіна Н. *Фінансовий контролінг на страже дебіторки* / Н. Данилочкіна // *Управління підприємством*. — 2011. — №2(2). — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.consulting1c.ru>.

5. Дайле А. *Практика контролінга: [пер. с нем.]* / А. Дайле / Под. ред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненкової. — М.: *Фінанси і статистика*, 2001. — 336 с.

6. Дарманська Г.О. *Контролінг: [навчальний посібник]* / Г.О. Дарманська, Л.В. Овод. — Хмельницький: ТУП, 2002. — 178 с.

7. *Контролінг як інструмент управління підприємством* / Е.А. Ананькіна, С.В. Данилочкін, Н.Г. Данилочкіна і др.; под ред. Н.Г. Данилочкіної. — М.: *Аудит; ЮНИТИ*, 1998. — 279 с.

8. *Контролінг в бізнесі: Методические основы построения контроллинга в организациях* / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак і др. — М.: *Фінанси і статистика*, 1998. — 256 с.

9. Манн Р. *Контролінг для начинающих: [пер. с нем.]* / Р. Манн, Э. Майер / Под. ред. В.Б. Ивашикевича. — М.: *Фінанси і статистика*, 1995. — 304 с.

10. Майер Э. *Контролінг как система мышления и управления [пер. с нем.]* / Э. Майер / Под ред. С.А. Николаевой. — М.: *Фінанси і статистика*, 1993. — 96 с.

11. Скібіцький О.М. *Антикризовий менеджмент [навч. посіб.]* / О.М. Скібіцький. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 568 с.

12. *Стратегія і тактика антикризового управління* / А.П. Градов, Б.И. Кузин, А.В. Федотов і др. — СПб.: *Спеціальна література*, 1996. — 510 с.

13. Сухарев Л.А. *Контролінг — основа управління бізнесом* / Л.А. Сухарев, С.Н. Петренко. — К.: *Ельга; Ника-Центр*, 2002. — 208 с.

14. Терещенко О.О. *Фінансова санація та банкрутство підприємств: [навч. посіб.]* / О.О. Терещенко. — К.: КНЕУ, 2000. — 412 с.

15. Фольмут Х.Й. *Інструменти контролінга от А до Я [пер. с нем.]* / Х.Й. Фольмут / Под. ред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненкової. — М.: *Фінанси і статистика*, 2001. — 288 с.

16. Штангрет А.М. *Фінансова санація та банкрутство підприємств: [навч. посіб.]* / А.М. Штангрет, В.В. Шляхтянко, О.Б. Волович, І.В. Зубрей. — К.: *Знання*, 2012. — 374 с.

17. Штангрет А.М. *Антикризове управління підприємством: [навчальний посібник]* / А.М. Штангрет, О.І. Коплюк. — К.: *Знання*, 2007. — 335 с.

#### REFERENCES

- Blank I.A. *Osnovy finansovogo menedzhmenta [Basis of financial management]*. T.1. / I.A. Blank. — K.: Nika-Tsentr, 1999.
- Danilochkina N. *Finansovyyu kontrolling na strazhe debitorski [Financial controlling as a guard of accounts receivable]*. *Upravlyayem predpriyatiem*, no. 2 (2011). — №2(2). <http://www.consulting1c.ru>.

Darmanska, G.O. and Ovod, L.V. *Kontroling* [Controlling]. Khmel'nitskiy: TUP, 2002.

Davidovich I.E. *Kontroling* [Controlling] / I.E. Davidovich. — K.: Tsent'r uchbovoi' lite-raturi, 2008.

Dayle, A. *Praktika kontrollinga* [Practice of controlling] / Pod. red. M.L. Lukashevicha, E.N. Tikhonenkovoy. — M.: *Finansy i statistika*, 2001.

Folmut, Kh.Y. *Instrumenty kontrollinga ot A do Ya*: [Controlling tools from to A to Z] / Pod. red. M.L. Lukashevicha, E.N. Tikhonenkovoy. — M.: *Finansy i statistika*, 2001.

Golov S.F. *Upravlinskiy oblik* [Management accounts] / S.F. Golov. — K.: *Libra*, 2003.

*Kontrolling v biznese* [Controlling in business]: Metodicheskie osnovy postroeniya kontrollinga v organizatsiyakh / A.M. Karminskiy, N.I. Olenov, A.G. Primak i dr. — M.: *Finansy i statistika*, 1998.

«Kontrolling kak instrument upravleniya predpriyatiem» [Controlling as a tool in enterprise control] / E.A. Anankina, S.V. Danilochkin, N.G. Danilochkina i dr.; pod red. N.G. Danilochkinoy. — M.: *Audit; YuNITI*, 1998.

Mann, R. and Mayer E. *Kontrolling dlya nachinayushchikh* [Controlling for beginners] / R. Mann, / Pod. red. V.B. Ivashkevicha. — M.: *Finansy i statistika*, 1995.

Mayer, E. *Kontrolling kak sistema myshleniya i upravleniya* [Controlling as a system of thinking and control] / E. Mayer / Pod red. S.A. Nikolaevoy. — M.: *Finansy i statistika*, 1993.

Shtangret, A.M. and Kopilyuk, O.I. *Antikrizove upravlinnya pidpriemstvom* [Anticrisis enterprise control] / A.M. Shtangret. — Kiiv: *Znannya*, 2007.

Shtangret, A.M. and Shlyakhtyanko V.V., Volovich O.B., Zubrey I.V. *Finansova sanatsiya ta bankrutstvo pidpriemstv* [Anticrisis enterprise control]. Kiiv: *Znannya*, 2012.

Skibitskiy, O.M. *Antikrizoviy menedzhment* [Anticrisis management]. — Kiiv: *Tsent'r uchbovoi' literaturi*, 2009.

«Strategiya i taktika antikrizisnogo upravleniya» [Strategy and tactics of anticrisis management] / Gradov A.P., Kuzin B.I., Fedotov A.V. — SPb.: *Spetsial'naya literatura*, 1996.

Sukharev, L.A. and Petrenko, S.N. *Kontrolling — osnova upravleniya biznesom* [Controlling is a basis of business management]. K.: *Elga; Nika-Tsent'r*, 2002.

Tereshchenko O.O. *Finansova sanatsiya ta bankrutstvo pidpriemstv* [Financial readjustment and enterprise bankruptcy]. — K.: *KNEU*, 2000.

**Рогатенюк Элана Владимировна,**

к.э.н., доцент,

Национальная академия природоохранного и

курортного строительства,

E-mail: elana2005@mail.ru

**Rogatenyuk Elana Vladimirovna,**

Candidate of economic sciences,

Associate Professor,

National Academy of Environmental Protec-

tion and Resort Development,

E-mail: elana2005@mail.ru