
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 338.242:330.341.1

Л. О. Коваленко, к.е.н., професор,
І. В. Демиденко, магістр**РЕІНЖИНИРИНГ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

Анотація. У статті досліджуються науково-методичні засади використання реінжинірингу в системі антикризового управління підприємствами легкої промисловості. Доведено, що реінжиніринг дозволяє принципово змінити фінансово-економічну стратегію діяльності підприємства, запобігаючи виникненню кризових ситуацій, та підвищує конкурентоспроможність підприємства в перспективі.

Ключові слова: легка промисловість, реінжиніринг, бізнес-процес, стратегія розвитку, антикризове управління, конкурентоспроможність.

Л. А. Коваленко, к.э.н., профессор,
И. В. Демиденко, магистр**РЕІНЖИНИРИНГ В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛІННЯ**

Аннотация. В статье исследуются научно-методические основы использования реинжиниринга в системе антикризисного управления предприятиями легкой промышленности. Доказано, что реинжиниринг позволяет принципиально изменить финансово-экономическую стратегию деятельности предприятия, предотвращая появление кризисных ситуаций, и повышает конкурентоспособность предприятия в перспективе.

Ключевые слова: легкая промышленность, реинжиниринг, бизнес-процесс, стратегия развития, антикризисное управление, конкурентоспособность.

L. O. Kovalenko, candidate of economic sciences, professor,
I. V. Demydenko, master**REENGINEERING IN THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT**

Abstract. Methodological principles of using reengineering in the system of anti-crisis management of light industry enterprises are researched in the article. It is proved that reengineering can fundamentally change the economic and financial strategy of the company, preventing crisis situations, and it also increases the enterprise's competitiveness in the future.

Keywords: light industry, reengineering, business process, strategy of development, anti-crisis management, competitiveness.

Актуальність теми дослідження. У посткризовий період для багатьох підприємств легкої промисловості постала проблема поновлення своїх конкурентних позицій, підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності, що вимагає удосконалення механізму управління. Вирішення цієї задачі передбачає розробку стратегії антикризового управління, спрямованої на запобігання виникненню або пом'якшення негативних впливів кризових явищ. Тому обґрунтування політики антикризового управління і включення її в систему фінансового менеджменту є однією з умов забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку науки зарубіжними та вітчизняними дослідниками досягнуто значних успіхів у розробці концепції антикризового управління та реінжи-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

нірингу бізнес-процесів як одного із інструментів антикризового менеджменту. Однак існує певна проблема впровадження теоретичних розробок у практичну діяльність підприємств, пов'язана з необхідністю врахування галузевих, технологічних, соціальних та інших особливостей їхньої діяльності.

Аналіз останніх досліджень. Ґрунтовне дослідження змісту антикризового управління міститься в працях С. Беляєва, І. Бланка, А. Большакова, А. Грязнової, Е. Короткова, Л. Лігоненка, Н. Родіонової, А. Ряховської, Е. Уткіна, Д. Хавіна, Р. Хіта, А. Чернявського, Г. Юна та інших. Сутність реінжинірингу, його роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств розглядалися у працях таких вчених, як: Н. Абдікеев, О. Ареф'єва, С. Бай, М. Бородатова, Т. Данько, Т. Давенпорт, Б. Железко, П. Забелін, М. Робсон, В. Тарасов, Е. Фрезе, М. Хаммер, Ф. Хіл, Дж. Чампі.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження науково-методичних засад практики впровадження реінжинірингу в систему антикризового управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Легка промисловість забезпечує населення життєво необхідною продукцією та виконує важливу соціальну функцію. Пріоритетність галузі для національної економіки країни визначається не лише більш високими показниками оборотності капіталу, результативності та ефективності, нижчою витратоємністю виробництва в порівнянні з іншими галузями переробної промисловості, але й високим рівнем доданої вартості, використанням сировини та напівфабрикатів вітчизняного виробництва, наявністю висококваліфікованих кадрів в усіх регіонах. Галузь складається з 17 підгалузей, володіє потужним виробничим потенціалом, здатним виробляти широкий спектр товарів широкого вжитку і промислового призначення.

Легка промисловість пов'язана з багатьма суміжними галузями і обслуговує весь господарський комплекс країни. Однак, внаслідок процесів, що відбувались в економіці країни за роки незалежності, галузь пережила глибоку кризу, виробництво продукції зменшилось у десятки разів. Питома вага легкої промисловості в загальному обсязі реалізованої продукції зменшилася з 12,3% у 1991 р. до 0,7% у 2011 р. [4] (рис. 1).

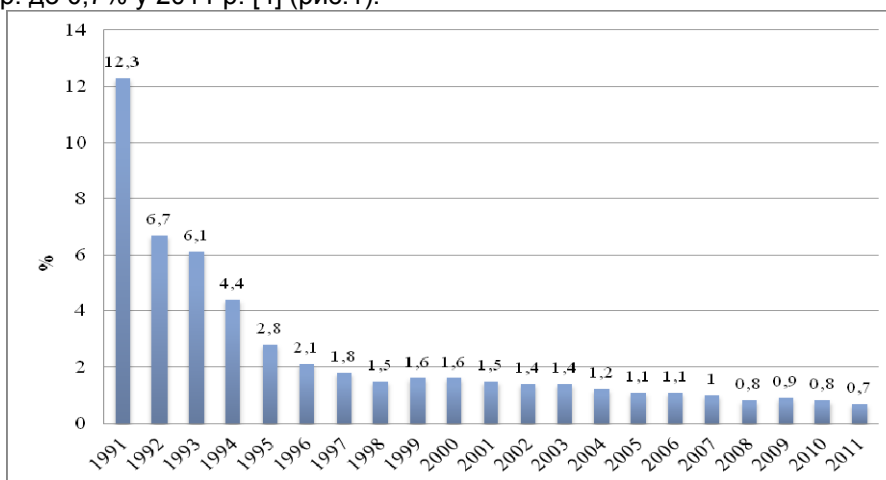


Рис. 1. Динаміка частки легкої промисловості України в загальному обсязі реалізованої промислової продукції за 1991–2011 рр., % [6]

Проте, ємність внутрішнього ринку легкої промисловості становить 40-50 млрд. гривень щороку, а частка вітчизняної продукції на внутрішньому ринку - лише 20%, [5] решта заповнена імпортом.

Загалом, починаючи з 2008 року, товарна структура зовнішньої торгівлі характеризується значним перевищенням імпорту товарів над експортом майже в 2 рази, що зумовлено вступом України в СОТ і зміною умов торгівлі між країнами-членами [4]. Головним чином, виникнення такої ситуації пов'язано з відсутністю вираженої державної політики підтримки вітчизняного товаровиробника та його нездатністю через високу собівартість конкурувати з дешевими імпортованими товарами з Китаю, Туреччини, Італії, Німеччини, Росії, Білорусі та Польщі.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Експортний потенціал галузі знаходиться під обмежувальним впливом давальницьких схем, за якими працюють 50–90 % підприємств легкої промисловості. Саме ці схеми визначають обсяг іноземних замовлень, а отже, обсяг виробництва продукції та її асортимент [5]. Уся експортована продукція з давальницької сировини реалізується в країнах ЄС та Північної Америки під найбільш відомими брендами.

Для характеристики сучасного фінансового стану підприємств легкої промисловості розглянемо основні показники їх діяльності в табл. 1

Таблиця 1

Показники діяльності підприємств легкої промисловості за 2007-2011 рр.

	2007	2008	2009	2010	2011
Обсяги реалізації продукції легкої промисловості, млн. грн.	7034,1	8201,5	7511,9	8529,7	9972,5
Індекс обсягів виробництва легкої промисловості, % до попереднього року	97,4	89,4	74,2	108,9	107,7
Підприємства, що одержали збиток, % до загальної кількості	32,7	38,5	36,8	38,4	33,4
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, млн. грн.	65,9	-526,9	78,2	84,3	290,5
Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	-4	-598,1	-17	-9	171
Рентабельність операційної діяльності підприємств, %	0,7	-1,6	3,4	2,5	4
Ступінь зносу основних засобів підприємств, %	45,7	44,1	47,4	45,3	48,2

Джерело: www.ukrstat.gov.ua

Згідно з даними табл. 1 підприємства галузі перевищили докризовий рівень виробництва, у 2011 році отримано чистого прибутку – 171 млн. грн., спостерігається зростання рентабельності до 4%, однак більше третини підприємств працюють все ще збитково.

Отже, залежність обсягів виробництва та реалізації продукції легкої промисловості від впливу зовнішніх факторів, значний ступінь зносу основних засобів (48,2%), висока собівартість продукції, залежність від імпортової сировини, низька рентабельність та збиткова діяльність породжують необхідність перегляду стратегії управління підприємствами. Необхідним фактором виживання підприємств легкої промисловості і відновлення їх фінансової стійкості в сучасних нестабільних умовах діяльності є впровадження ефективної системи фінансового менеджменту, орієнтованої на антикризове управління.

Типовим представником підприємств легкої промисловості, для якого притаманні всі перелічені недоліки виробничої і комерційної діяльності, є ПрАТ «Чернігівська швейна фабрика «Елегант». Основним видом діяльності підприємства є виробництво швейних та трикотажних виробів. Чернігівська швейна фабрика вже кілька років працює переважно для іноземних споживачів Польщі, Франції, Швеції, США, Німеччини, Угорщини, використовуючи давальницьку сировину.

Для оцінки результатів діяльності ПрАТ «ЧШФ «Елегант» та позиції підприємства на ринку товарів легкої промисловості розглянемо динаміку фінансово-економічних показників, наведену в таблиці 2.

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства вказує на нестабільність фінансово-економічних результатів його діяльності. На кінець 2012 р. значні темпи падіння виручки призвели до катастрофічного зменшення обсягів прибутку від реалізації продукції з 924 тис. грн. у 2010 р., до 621 тис. грн. у 2011 р. і до збитків в розмірі -176 тис. грн. у 2012 р. Як бачимо, у 2012 р. операційний прибуток був отриманий за рахунок лише іншої операційної діяльності, а саме від реалізації іноземної валюти, що зумовлено коливаннями курсів, оскільки розрахунки з партнерами переважно здійснюються в євро. Таким чином, орієнтація лише на іноземних споживачів продукції і залежність від обсягів їх замовлень зумовила нестабільність фінансових результатів діяльності підприємства, створила загрозу втрати ним фінансової стійкості та плато-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

спроможності, знизила його конкурентоспроможність серед інших фірм, що працюють за давальницькими схемами.

Таблиця 2

Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «ЧШФ «Елегант» за 2010-2012 рр.

Показники	2010 р.	2011 р.	2012 р.	Темпи росту, % до 2010 р.	
				2011 р.	2012 р.
1. Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	2482,50	2570,00	2660,00	103,52	107,15
2. Середньорічна вартість оборотних коштів, тис.грн.	3928,00	3361,00	3057,00	85,57	77,83
3. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	22787,00	26986,00	20309,00	118,43	89,13
4. Собівартість реалізованої продукції (з урахуванням адміністративних витрат та витрат на збут), тис.грн.	21863,00	26365,00	20485,00	120,59	77,8
5. Прибуток від реалізації продукції	924	621	-176	67,21	-
6. Інші операційні доходи	21975	28365	505	129,08	2,3
7. Інші операційні витрати	22191	28358	183	127,8	0,82
8. Фінансовий результат від операційної діяльності	708	628	146	88,7	23,25
9. Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	297,00	444,00	80,00	149,49	26,94
10. Фондовіддача, %	9,18	10,50	7,63	-	-
11. Загальна рентабельність виробництва, %	4,63	10,59	1,39	-	-

Джерело: складено авторами за даними фінансової звітності, взятими з джерела <http://www.smida.gov.ua/>

Нарощення обсягів основних засобів не призвело до адекватного збільшення обсягів виробництва продукції і свідчить про наявність на підприємстві резервних потужностей, які можуть бути використані для збільшення обсягів виробництва продукції та освоєння нових ринків збуту.

Низькі показники загальної рентабельності виробництва і значне їх зменшення на кінець 2012 р. вказує на зниження ефективності використання наявного потенціалу, який є в розпорядженні підприємства.

Проведений аналіз дозволив виділити основні фактори ризику, що впливають на діяльність підприємства, а саме: орієнтація на зарубіжного покупця, залежність від його купівельної спроможності, коливання курсів валют, переважне функціонування на давальницькій сировині, диктат цін з боку замовника, обмежені можливості технічного розвитку, відсутність частки вітчизняного ринку відповідної продукції.

Разом з тим, підприємство має значний потенціал для розвитку, який можна задіяти з найбільшою ефективністю в разі зміни стратегії діяльності, а саме:

- кваліфіковані трудові ресурси з досвідом роботи із зарубіжними партнерами;
- лабораторія технологій та конструювання, яка дозволяє підприємству самостійно розробляти нові моделі, виготовляти лекала, нормувати витрати тканин, фурнітури. Також в лабораторії здійснюється вивчення передових методів технології обробки, пошиття експериментальних моделей та їх технологічного опису з метою запуску в процес виробництва;
- служба якості та технічного контролю, яка відповідальна за розробку нормативно-організаційних документів з управління якістю, здійснення аналізу надійності виробів, причин їх дефектів та відмов, розробку критеріїв оцінки якості праці, розробку спеціальних методів забезпечення якості, збір і аналіз інформації щодо вимог покупців до якісних параметрів продукції тощо. Така система управління якістю сформована відповідно до європейських стандартів і дає можливість створити гідну конкуренцію імпортованим товарам;

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- відзначення підприємства знаком якості «Вища проба» та включення до Міжнародного відкритого рейтингу популярності та якості «Золота фортуна»;
- наявність виробничих потужностей для збільшення обсягів виробництва;
- наявність в організаційній структурі підприємства підрозділу «5 потік», що займається індивідуальним пошиттям одягу.

Для стабілізації фінансово-економічних показників діяльності у перспективі, підвищення фінансової стійкості, зміцнення конкурентних позицій на ринках збуту підприємству ПрАТ «ЧШФ «Елегант»» необхідно розробити політику антикризового управління, яка буде базуватися на перегляді стратегії діяльності.

Антикризова політика – генеральне спрямування діяльності підприємства, сукупність принципів, методів, форм організаційної поведінки, спрямованих на збереження, зміцнення і покращення фінансового і техніко-економічного стану підприємства, на формування механізму управління, який здатний вчасно реагувати на постійні зміни кон'юнктури ринку з урахуванням стратегії підприємства [1].

Антикризова політика, яка ставить за мету попередити і запобігти виникненню загроз втрати фінансової стійкості, повинна забезпечити підтримання стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі. Розробка такої політики забезпечує найбільш ефективний розподіл ресурсів, сприяє комплексному підходу до підприємства і його оточення, мінімізує нераціональні дії підприємства у питаннях подолання несподіваних загроз і покращує координацію його підрозділів, сприяє баченню перспектив розвитку.

Відносно новим інструментом системи антикризового управління є реінжиніринг бізнес-процесів, який вже давно довів свою ефективність у розвинених країнах. Особлива відмінність його, порівняно з іншими методами процесного управління полягає у швидкому здійсненні глибоких і всебічних ключових змін системи управління, що призводить до значного зростання показників ефективності функціонування підприємства.

М. Хаммерон, Дж. Чампі визначають реінжиніринг як «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності як витрати, якість, рівень обслуговування, оперативність» [5].

Виноградова О. визначає реінжиніринг як науково-практичний підхід до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів підприємства з метою значного підвищення рівня його конкурентоспроможності [5].

Загалом, об'єктом реінжинірингу є процеси, а не підприємство. Згідно з визначенням WfMC, бізнес-процес – це одна або більше зв'язаних між собою процедур або операцій (функцій), які спільно реалізують мету підприємства, як правило, в рамках організаційної структури, що описує функціональні ролі та відносини [2].

Головна перевага реінжинірингу полягає в здатності здійснювати швидкі зміни в бізнесі, що забезпечують не тільки збереження позицій на ринку, підвищення конкурентоспроможності підприємства, а й значно покращують показники його діяльності.

Впровадження реінжинірингу в систему антикризового управління ПрАТ «ЧШФ «Елегант»» повинно бути спрямоване на вирішення таких завдань: прискорене нарощення обсягів виробництва нових зразків продукції для освоєння внутрішнього ринку, використання конкурентних переваг, пов'язаних з багаторічним досвідом співпраці з зарубіжними партнерами та наявністю системи управління якістю на всіх стадіях бізнес-процесу.

Основними факторами успіху проведення ефективного реінжинірингу є:

- бажання керівництва підприємства не лише вийти з кризового стану, а й в майбутньому стати лідером галузі;
- підготовка колективу до здійснення кардинальних змін в організації;
- створення команди, відповідальної за проведення реінжинірингу, та наділення її відповідними повноваженнями та обов'язками;
- створення мінімально необхідного бюджету для здійснення аналізу бізнес-процесів, їх перепроєктування та впровадження в практику;

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- забезпечення гідної мотивації шляхом створення системи заохочень;
- висвітлення усередині підприємства результатів реінжинірингу для забезпечення розуміння працівниками здійснюваних змін.

Проведення реінжинірингу бізнес-процесів у ПрАТ «ЧШФ «Елегант» повинно здійснюватись поетапно.

1. Формування бажаного образу підприємства з точки зору майбутнього виживання і розвитку. Всебічний аналіз підприємства дозволив виділити основні орієнтири розвитку: диверсифікацію покупців, частковий відхід від схеми давальницької сировини і вихід на внутрішній ринок.

В рамках визначених орієнтирів стратегія підприємства має передбачати такі напрямки: створення власної марки підприємства і позиціонування підприємства як постачальника високоякісного модного одягу на вітчизняний та зарубіжний ринки; надання послуг у сфері індивідуального пошиття одягу на замовлення.

2. Пристосування організаційної структури підприємства до сучасних умов ведення бізнесу шляхом створення нових служб, що сприятимуть досягненню його цілей та стимулювання їх працівників у залежності від результатів діяльності підприємства, а саме:

- відділу маркетингу, що сприятиме вирішенню комплексної проблеми орієнтації на споживача та створюватиме умови для ефективного здійснення функцій вивчення попиту та просування продукції на ринок;

- відділу контролінгу, що формуватиме інструментальну та методичну базу обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з реалізацією обраної стратегії розвитку, виявлятиме можливі ризики і розроблятиме механізми їх нейтралізації та здійснюватиме перспективне планування діяльності підприємства. Доцільним є створення інформаційного підрозділу відділу контролінгу, діяльність якого буде спрямована на інформаційне забезпечення процесу управління шляхом розроблення систем автоматизованого збору інформації, їх обробки, складання звітності, налагодження комунікацій тощо.

Програмою реінжинірингу повинно бути охоплено три основні бізнес-процеси:

1. Розробка стратегії виходу на внутрішній ринок, збереження гнучкості виробництва з метою пристосування до динамічних змін потреб ринку. Створення і залучення в процес розробки стратегії команди кваліфікованих кадрів, що буде включати фахівців відділу маркетингу (виявлення потреб і вподобань покупців, оцінка ризиків роботи на ринку швейних виробів та можливих переваг тощо), служби якості (формування якісних вимог до продукції, контроль якості на всіх стадіях виготовлення, збуту і споживання), фінансових служб (обґрунтування фінансових можливостей і результатів), відділу контролінгу (здійснення координації різних служб і підрозділів підприємства у процесі досягнення стратегічних цілей, розробка альтернативних варіантів реалізації стратегії на основі аналізу та оцінки отриманої інформації).

2. Розробка, освоєння випуску нових моделей одягу, в тому числі за індивідуальними замовленнями, удосконалення технологічних процесів. Лабораторія технології та конструювання здійснює розробку моделей одягу, опис технологічного процесу, нормування витрат виробництва, економісти оцінюють рентабельності нової моделі одягу, подальший її запуск для пошиття до розкрійного цеху та швацьких цехів, контроль якості на всіх етапах технологічного процесу здійснюють відповідні служби.

3. Формування портфелю замовлень, співпраця з замовниками з метою оптимізації співвідношення «якість-ціна», привабливого для партнерів по бізнесу, збут продукції. У рамках цього бізнес-процесу визначається цінова політика, методи просування продукції на ринок, регламентуються витрати на рекламні компанії, створення сайту підприємства, через інтегровану інформаційну систему відстежується запас товарно-матеріальних цінностей на складі сировини та матеріалів, готової продукції і формує реєстр заявок для цехів.

Впровадження реінжинірингу бізнес-процесів дозволить підприємствам легкої промисловості більш гнучко і своєчасно реагувати на динамічні зміни умов ринку, повніше використовувати свій потенціал щодо виведення на ринок нових товарів та послуг, що забезпечить їх конкурентоспроможність та фінансову стійкість.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Висновки. В умовах відкритої економіки підприємства легкої промисловості втратили свої лідируючі позиції на товарному ринку країни. Більше третини підприємств працюють збитково, не витримуючи конкуренції з більш дешевою, а часто і якіснішою імпортною продукцією. Для багатьох підприємств розробка і проведення антикризової політики як складової фінансово-економічної стратегії стає нагальною потребою.

Ефективним інструментом антикризової політики є реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження якого на конкретних підприємствах спрямоване на принципову зміну стратегії і ідеології управління. Проведення реінжинірингу бізнес-процесів повинно базуватись на таких методичних засадах: чітко сформульовані цілі розвитку і позиціонування підприємства на ринку продукції; аналіз ресурсного, технологічного, кадрового потенціалу з метою виявлення його недоліків і переваг; виділення бізнес-процесів, які підлягають реінжинірингу і забезпечують вихід на кінцевий результат (прибуток, рентабельність, доля ринку продукції тощо); формування відповідних служб або команди, відповідальної за здійснення реорганізаційних перетворень і координацію всіх учасників у процесі реалізації проекту.

Література

1. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: учеб. пособие для вузов / Н.В. Родионова. – М.: ЮНИТИ; ДАНА, 2001. – 223 с.
2. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / А.М. Штангрет, О.І. Копилюк. – К.: Знання, 2007. – 335 с.
3. Мазаракі А.О. Легка промисловість України: стан, проблеми експорту та імпорту товарів / А.О. Мазаракі, Т.В. Мельник, В.М. Ізовіт // Держава та економіка. Вісник КНТЕУ. – 2011. - №3. - С. 5-13.
4. Носова Н.І. Стратегічні напрямки державної підтримки легкої промисловості України в умовах лібералізації міжнародної торгівлі / Н.І. Носова, І.М. Сараєва // Економічні інновації. – 2012. – Вип. 47. - С. 165-176.
5. Таранюк Л.М. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства / Л.М. Таранюк // Механізм регулювання економіки. - 2009. - №4 (т.1). - С. 97-104.
6. Офіційний сайт Державного комітету статистики [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
7. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua/>

References

1. Rodionova N.V. *Antikrizisnyy menedzhment* [Anti-crisis management]. Moscow, YuNITI Publ.; DANA Publ., 2001. 223 p.
2. Shtanhret A.M., Kopyliuk O.I. *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv, Znannia Publ., 2007. 335 p.
3. Mazaraki A.O., Melnyk T.V., Izovit V.M. *Lehka promyslovisht Ukrainy: stan, problemy eksportu ta importu tovariv* [Light industry of Ukraine: state, problems of goods export and import]. *Derzhava ta ekonomika. Visnyk KNTEU – State and economy. Scientific journal of Kyiv national university of trade and economics*, 2011, no.3, pp. 5-13.
4. Nosova N.I., Saraieva I.M. *Stratehichni napriamky derzhavnoi pidtrymky lehkoï promyslovisht Ukrainy v umovakh liberalizatsii mizhnarodnoi torhivli* [Strategic directions of light industry government support in Ukraine under international trade liberalization conditions]. *Ekonomichni innovatsii – Economic innovations*, 2012, no. 47, pp.165-176.
5. Taraniuk L.M. *Naukovo-poniatiiyny aparat reinzhynirynhu biznes-protsesiv pidpriemstva* [Scientific and conceptual mechanism of enterprise's business processes reengineering]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky – Mechanism of economic regulation*, 2009, no.4, pp. 97-104.
6. *Ofitsiinyi sait Derzhavnoho komitetu statystyky* [Official site of State Statistics Committee]. Available at: www.ukrstat.gov.ua (accessed 5 June 2013).
7. *Ofitsiinyi sait Ahentstva z rozvytku infrastruktury fondovoho rynku* [Official site of Stock Market Infrastructure Development Agency]. Available at: <http://www.smida.gov.ua/> (accessed 5 June 2013).

Надійшла 05.06.2013