

Світлана Вікторівна КАЛАБУХОВА

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри обліку в кредитних і бюджетних установах та економічного аналізу,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
вул. Дегтярівська, 49-Г, кім. 44, м. Київ, 03113, Україна
E-mail: lana.kalabukhova@gmail.com
Телефон: +380677418500

**КОНСТРУКЦІЯ АНАЛІТИЧНОГО ПРОЦЕСУ ДЛЯ КОМПЛЕКСНОГО ПОШУКУ РЕЗЕРВІВ
РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Калабухова, С. В. Конструкція аналітичного процесу для комплексного пошуку резервів розвитку суб'єкта господарювання / Світлана Вікторівна Калабухова // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – Том. 13. – С. 22-28. – ISSN 1993-0259.

Анотація

Розкрито економічну сутність та класифікаційні ознаки резервів розвитку суб'єктів господарювання, наведено принципи наукової організації їх пошуку. З'ясовано взаємозв'язок між обліково-звітною інформацією про резервні запаси, стратегічною і нормативно-плановою інформацією про резервні можливості розвитку підприємства, а також прийняттям рішень про використання виявлених резервів розвитку підприємства та соціальних результатів. Обґрунтовано гіпотезу щодо комплексного пошуку резервів розвитку підприємств на основі конструювання аналітичного процесу передачі корисної інформації про діяльність підприємства з урахуванням етапів і принципів системного аналізу економічної системи суб'єкта господарювання. Такий підхід дозволить приймати внутрішнім користувачам обґрунтовані рішення про обсяги резервування та напрямки використання виявлених резервів фінансових і соціальних результатів, а також передавати достовірну інформацію зовнішнім користувачам фінансової звітності про захищеність фінансової стійкості підприємства.

Ключові слова: *резерви витрат, резерви доходів, резерви фінансових результатів, резерви соціальних результатів, резерви знань.*

Светлана Викторовна КАЛАБУХОВА

**КОНСТРУКЦИЯ АНАЛИТИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ КОМПЛЕКСНОГО ПОИСКА
РЕЗЕРВОВ РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТА ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ**

Аннотация

Раскрыта экономическая сущность и классификационные признаки резервов развития субъектов хозяйствования, представлены принципы научной организации их поиска. Установлена взаимосвязь между информацией бухгалтерского учета о резервных запасах, стратегической и нормативно-плановой информацией о резервных возможностях развития предприятия, а также принятием решений об использовании выявленных резервов финансовых и социальных результатов. Обоснована гипотеза о комплексном поиске резервов развития предприятий на основе конструирования аналитического процесса передачи полезной информации о деятельности предприятия с учетом этапов и принципов системного анализа экономической системы предприятия. Такой подход позволит принимать внутренним пользователям обоснованные решения об объемах резервирования и направлении использования выявленных резервов финансовых и социальных результатов, а также передавать достоверную информацию внешним пользователям финансовой отчетности о защищенности финансовой устойчивости предприятия.

Ключевые слова: *резервы расходов, резервы доходів, резервы финансовых результатов, резервы социальных результатов, резервы знаний.*

ANALITICAL PROCESS BUILDING FOR COMPLEX SEARCH OF BUSINESS ENTITIES' DEVELOPMENT RESERVES

Abstract

There have been discovered the economic nature and classification criteria of business entities' development reserves and presented the principals of scientific approach in searching for reserves. The correlation between accounting and reporting information on reserve stocks, strategic and regulatory information on enterprise development spare capacities and also decision making for discovered financial and social reserves use are defined. There has been grounded the hypothesis for complex search for enterprises' development reserves based on arranging the analytical process of transferring the useful information on enterprises' activity taking into the phases and principles of system analysis for business entity economical system. It will allow internal users to make grounded decisions for the size of reserves and directions of use the discovered financial and social reserves and also to transfer reliable information to financial reports' external users as for protection of enterprises' financial stability.

Keywords: costs reserves, of income reserves, financial results' reserves, social results' reserves, reserves of knowledge.

JEL classification: M 490

Вступ. Об'єктивна оцінка виробничих можливостей підприємства, а також параметрів та характеристик його потенціалу мають важливе значення для прийняття сучасних економічних і соціальних рішень як для поточного, так і для перспективного розвитку фірми. Оскільки потенціал підприємства об'єднує в собі просторові і часові характеристики, концентрує одночасно три рівні зв'язків і відношень, а саме: 1) відображає минуле, тобто сукупність властивостей, нагромаджених системою в процесі її становлення і таких, що зумовлюють її функціонування та розвиток; 2) характеризує рівень практичного застосування і використання наявних можливостей, а це забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих можливостей; 3) орієнтується на розвиток (на майбутнє) як єдність стійкого і мінливого станів, у зв'язку з цим постає проблема пошуку резервів нарощування потенціалу. Отже, важливого значення набуває встановлення чіткої послідовності аналізу та розробки дій з пошуку резервів розвитку суб'єктів господарювання.

Розгляд проблеми трактування поняття "резерв" в економічній літературі, фаховій літературі з бухгалтерського обліку та аналізу господарської діяльності, підтверджують, що існує проблема неоднозначного його тлумачення.

Проблемам дослідження резервів розвитку суб'єктів господарювання присвячені праці таких

вчених-економістів, як Є. Гайдар, А. Гальчинський, В. Геець та інших. Загалом в економічній літературі найпоширенішою є думка, що найбільш ефективно знаходяться резерви, якщо їх пошук організовано «знизу вгору», тобто шляхом поступового узагальнення резервів, виявлених на робочих місцях та виробничих ділянках. При цьому не уточнюється, про які резерви йде мова – натуральні або грошові.

У спеціалізованій літературі з економічного аналізу (автори М. І. Баканов, С. Б. Барнгольц, М. В. Мельник, Є. В. Мних, Г. В. Савицька, М. Г. Чумаченко, О. Д. Шеремет) термін "резерви" розуміється як вимірювані та ще не використані можливості розвитку й удосконалення господарської діяльності відносно вже досягнутого рівня, тобто можливості підвищення ефективності виробництва. Вагомий внесок у розробку наукових принципів організації пошуку резервів у сфері аналізу господарської діяльності здійснили радянські дослідники В. І. Ганштак, І. Я. Касицький, Б. І. Майданчик, Л. Е. Сиркін-Шкловський. Отже, серед вчених-аналітиків резерви трактуються як невикористані потенційні можливості розвитку виробництва.

Проблеми термінології та класифікації резервів, відображення їх у бухгалтерському обліку, подання інформації про них у фінансовій звітності, контролю за процесом резервування розглянуто у працях науковців Ю. А. Вериги,

С. М. Дячек, М. О. Козлової, І. В. Нагорної, М. М. Орищенко, Я. В. Соколова, В. І. Ткач, В. С. Терещенко, І. Й. Яремка. Загалом фахівці з бухгалтерського обліку трактують резерви як витрати цільового характеру, джерело компенсації чи інструмент самострахування від несприятливих наслідків та ризиків господарської діяльності, запаси високоліквідних засобів (матеріальних і грошових), які призначені для цільового використання. Тобто у бухгалтерському обліку виникнення резервів пов'язане із невизначеністю діяльності суб'єкта господарювання в майбутньому.

У дослідженні, проведеному С. М. Дячек стосовно резервів [1], доведено, що для надання достовірної інформації про діяльність підприємства зовнішнім користувачам для прийняття рішень необхідно зосереджувати увагу на використанні даних про невизначеність діяльності, ідентифікацію господарського ризику та встановлення його ступеня. При цьому результатом облікових процедур ідентифікації (виявлення) ризику та встановлення рівня його ймовірних наслідків визнано процес резервування (утворення резервів).

Результати дослідження резервів підприємства, запропоновані у публікації Нагорної І. В. [2], підсумовують, що фінансово-господарська діяльність підприємств у сучасних умовах пов'язана зі значною невизначеністю знань про умови та процеси, які відбуваються на підприємстві, а це вважається передумовою формування фінансових резервів – одного зі способів реакції на ризик, основною метою яких є об'єктивне подання інформації про фінансовий стан і результати діяльності суб'єкта господарювання, а також формування джерел компенсації несприятливих наслідків фінансових і бізнес-ризиків та підвищення фінансової стійкості.

У статті Пікуш Ю. В., Пилипенко Л. М. [3] розглянуто сучасні підходи науковців до визначення сутності і класифікації резервів, охарактеризовано підходи до методології бухгалтерського обліку резервів згідно зі статичною і динамічною балансовими теоріями. Зазначено, що за статичною теорією в балансі визначають резерви, в основі яких лежать зобов'язання стосовно третіх осіб; а згідно з динамічною теорією передбачається утворення резервів не лише для боргових зобов'язань і покриття можливих збитків, а й для забезпечення майбутніх витрат і платежів.

Аналіз фахових джерел показав, що серед науковців існують неоднозначні погляди щодо трактування поняття “резерв”, а це призводить до термінологічної плутанини та пошуку хибних джерел їх формування. Дійсно, резерв – поняття, часто вживане в повсякденній мові, наукових економічних виданнях, практичній діяльності підприємств. Цей термін має значне смислове

навантаження. Але у більш широкому сенсі цього слова резервами вважаються невикористані можливості підвищення ефективності виробництва.

З точки зору аналізу господарської діяльності, джерелом формування резервів є пошук можливостей підвищення ефективності виробництва, тобто виявлення господарських резервів внутрішніми користувачами інформації про діяльність підприємства. З точки зору бухгалтерського обліку, джерелом формування резервів є боргові зобов'язання і можливі збитки, майбутні витрати і платежі, при цьому зовнішнім користувачам фінансової звітності передається інформація про рівень резервного захисту наявних запасів та убезпечення від ризиків діяльності, тобто формування фінансових резервів.

Варто зауважити, що значним недоліком сучасної практики пошуку резервів є те, що переважно вона зводиться до виявлення безумовних втрат або перевитрат ресурсів і, як наслідок, внутрішніми користувачами інформації фінансової звітності приймаються рішення щодо обсягів резервування коштів під можливі майбутні реальні втрати, а зовнішніми користувачами – приймаються рішення щодо поточної ситуації і майбутніх дій на основі інформації про захищеність фінансової стійкості конкретного суб'єкта господарювання.

Слід зауважити, що в сучасних умовах інформаційної економіки основна маса резервів розвитку суб'єктів господарювання прихована у суспільних знаннях та інформації про навколишнє середовище, і тому потребують дослідження питання комплексного пошуку всіх резервів розвитку підприємств на основі конструювання аналітичного процесу з урахуванням етапів і принципів системного аналізу економічної системи суб'єкта господарювання.

Формулювання мети статті та завдань. Метою статті є обґрунтування гіпотези про те, що комплексний пошук резервів розвитку підприємств необхідно здійснювати на основі конструювання аналітичного процесу передачі корисної інформації про діяльність підприємства з урахуванням етапів і принципів системного аналізу економічної системи суб'єкта господарювання, що дозволить приймати внутрішнім користувачам обґрунтовані рішення про обсяги резервування та напрямки використання виявлених резервів зростання фінансових і соціальних результатів, а також передавати достовірну інформацію зовнішнім користувачам фінансової звітності про захищеність фінансової стійкості підприємства.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких задач:

– розглянути економічну сутність та класифікаційні ознаки резервів розвитку

- суб'єктів господарювання, розкрити принципи наукової організації пошуку резервів;
- показати взаємозв'язок між обліково-звітною інформацією про резервні запаси, стратегічною і нормативно-плановою інформацією про резервні можливості розвитку підприємства, а також прийняттям рішень про використання виявлених резервів фінансових та соціальних результатів;
 - розробити нову конструкцію аналітичного забезпечення комплексного пошуку резервів розвитку суб'єкта господарювання.

Виклад основного матеріалу. Упродовж тривалого часу в спеціалізованій літературі з економічного аналізу господарської діяльності використання резервів для покращення процесу господарювання пов'язується з усуненням причин втрат часу і ресурсів, виявлених при порівнянні з діючими в аналізованому періоді нормами. При цьому поняття «втрати» розмежовується на безумовні та умовні. Безумовними вважаються прямі (реальні) втрати, що спричинені недостачами, браком, псуванням ресурсів, штрафами, пенями, списанням безнадійних боргів. До умовних втрат відносять перевитрати, що зумовлені неефективною організацією управління господарською діяльністю підприємства та невикористанням передового і світового досвіду.

Такий поділ резервів на дві групи – явні резерви, що пов'язані з усуненням причин втрат і перевитрат ресурсів, та приховані резерви, пов'язані з упровадженням досягнень науково-технічного прогресу і передового досвіду, має об'єктивну причину, яка полягає у відмінності інформації, використовуваної для виявлення окремих видів резервів.

Зазвичай інформація про явні резерви, що пов'язані з усуненням причин втрат ресурсів, розкривається на рахунках бухгалтерського обліку 13 «Знос (амортизація) необоротних активів», 24 «Брак у виробництві», 38 «Резерв сумнівних боргів», 43 «Резервний капітал», 442 «Непокриті збитки», 49 «Страхові резерви», 94 «Інші витрати операційної діяльності» та у облікових регістрах, що складаються за цими рахунками. Інформацію про явні резерви, приховані в усуненні причин перевитрат ресурсів, можна знайти у даних управлінського обліку.

Згідно з вимогами ПСБО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [4] щодо достовірності, повноти та чіткості розкриття інформації про фінансовий стан підприємства у Балансі, резерви документують застереження в бухгалтерському обліку принципу обачності та полегшують здійснення запланованої фінансової політики підприємства. При цьому національними стандартами бухгалтерського обліку передбачено створення трьох видів резервів: резервний капітал, резерв сумнівних боргів, забезпечення наступних витрат і платежів.

У міжнародній практиці складання фінансової звітності багатьох країн резерви класифікуються за чотирма основними характеристиками:

1) резерви капіталу, разом із фондом переоцінки вартості, і резерви надходження доходів у майбутньому, різноманітних дотацій і безоплатних надходжень активів;

2) нормативні резерви (встановлюються на законодавчому рівні) та ненормативні резерви (рішення про їх утворення приймається в самій організації);

3) резерви, що не розподіляються між акціонерами аж до ліквідації організації;

4) цільові та загальні резерви (перші передбачають їх використання на чітко визначені цілі, другі не мають вираженої цільової установки).

Необхідно підкреслити, що для пошуку прихованих резервів, пов'язаних з упровадженням досягнень науково-технічного прогресу і передового досвіду, що є найактуальнішими у сучасних умовах економіки знань, необхідно здійснювати комплексний аналіз усієї інформації, яка циркулює в аферентних (від периферії середовища функціонування підприємства до центру управління) і ефекторних (від центру управління до периферії органів управління підприємством) комунікаціях системи управління суб'єктом господарювання.

Пошук усіх резервів розвитку суб'єкта господарювання необхідно здійснювати цілеспрямовано і систематично. Для цього слід спиратися на такі основні наукові принципи організації пошуку резервів [5, с. 197-204]:

1. Принцип масовості пошуку резервів, який передбачає залучення до пошуку резервів усього управлінського персоналу у порядку виконання ним службових обов'язків.
2. Принцип визначення провідної ланки та виділення «вузьких місць», який передбачає пошук резервів по групах «найкращих» та «найгірших» ділянок у ланцюжку створення вартості.
3. Принцип урахування типу виробництва, який деталізує пошук резервів відповідно до масовості або унікальності виробництва.
4. Принцип одночасного пошуку резервів по всіх стадіях життєвого циклу продукту.
5. Принцип врахування комплектності резервів, який передбачає визначення резервів у натурально-речовій формі і зіставлення їх із складом та співвідношенням ресурсів, що потрібні для реалізації виявлених можливостей покращення того або іншого показника.
6. Принцип усунення повторного рахунку резервів, який рекомендує користуватися методом абстракції при зіставленні впливу взаємодіючих, але функціонально різних факторів на один і той же результат. При

цьому до уваги береться найменший із впливів, оскільки у такому розмірі резерв є комплексним.

Варто зазначити, що в сучасному менеджменті тенденції управління організацією розвиваються по двох напрямках. Перший напрям пов'язаний з переходом від продуктової моделі управління до результативної. Такий перехід до результативної моделі управління означає, що рішення, які ухвалюються, орієнтуються на комплекс результатів, які можуть бути одержані від діяльності корпорацій, підприємств і організацій. При цьому, як результати, розглядаються не тільки показники кількісних результатів, але й досягнення у сфері вирішення соціальних завдань, дотримання екологічних обмежень, підтримка стійкого розвитку об'єктів управління. Другий напрям сучасного розвитку менеджменту пов'язаний з вивченням і оптимізацією внутрішніх процесів, що відбуваються при реалізації управлінських дій. До внутрішніх процесів відносять як процеси організації виробничої діяльності на рівні виконавців, так і організації здійснення різних управлінських дій, пов'язаних з досягненням поставлених цілей і виконанням намічених завдань від окремого виконавця до підрозділів підприємства. До внутрішніх процесів можуть відноситися як окремі бізнес-процеси, так і процеси вироблення управлінських рішень і реалізації функцій управління загалом.

Також слід додати, що в сучасних теоретичних та практичних дослідженнях менеджменту вагоме місце займає адміністративне управління, основною метою якого є пошук внутрішніх організаційних резервів для підвищення конкурентних переваг підприємства на ринку. При цьому під внутрішніми організаційними резервами розуміється чіткий розподіл повноважень, регламентація роботи виконавців, використання сучасних інструментів контролю та ін. Особливістю означених резервів підвищення конкурентоспроможності є те, що вони, як правило, не потребують значних інвестиційних витрат.

Для забезпечення комплексності пошуку резервів розвитку господарської діяльності

суб'єкта господарювання пропонується використовувати конструкцію, схематичне узагальнення якої наведено на рис. 1.

Як видно з рис. 1, при побудові цієї конструкції для визначення «поверхів» (рівнів) аналітичного дослідження економічної системи суб'єкта господарювання застосовано етапи системного аналізу [6, с. 45]. При такому підході пошук резервів пропонується здійснювати не за формою виявлення виробничих втрат або перевитрат ресурсів, а за змістом корисної інформації про можливості захисту бізнесу від дій конкурентів. Таку інформацію можуть надати опрацьовані в результаті аналітичного процесу інформаційні облікові потоки підприємства.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Інформація, яка необхідна користувачам фінансової звітності про розмір, стан і зміни в складі резервів, є вимірником захисту прав кредиторів та інтересів власників, рівнем захисту фінансової стійкості та інвестиційної привабливості підприємства. Резервування є одним із найефективніших методів управління ризиками, що сприяє забезпеченню платоспроможності підприємства та формуванню достовірної інформації про його фінансовий стан. Проте бухгалтерське та наявне в парадигмі аналізу господарської діяльності розуміння резерву пов'язано тільки з явними резервами і розглядає створення останнього як оцінку майбутніх втрат активів, а використання резерву – як справжнього фізичного убутку (зменшення) активів.

Перспектива розвитку підприємства здебільшого визначається наявним потенціалом і можливостями його розширення. Тому подальші розвідки у дослідженнях мають бути спрямовані на удосконалення інструментарію пошуку не тільки резервів виробництва, і відповідно – пошуку резервів доходів і резервів витрат операційної діяльності, але також й на удосконалення інструментарію пошуку резервів економічного розвитку потенціалу суб'єктів господарювання як соціальних систем, і відповідно – пошуку резервів зростання їх фінансових і соціальних результатів.

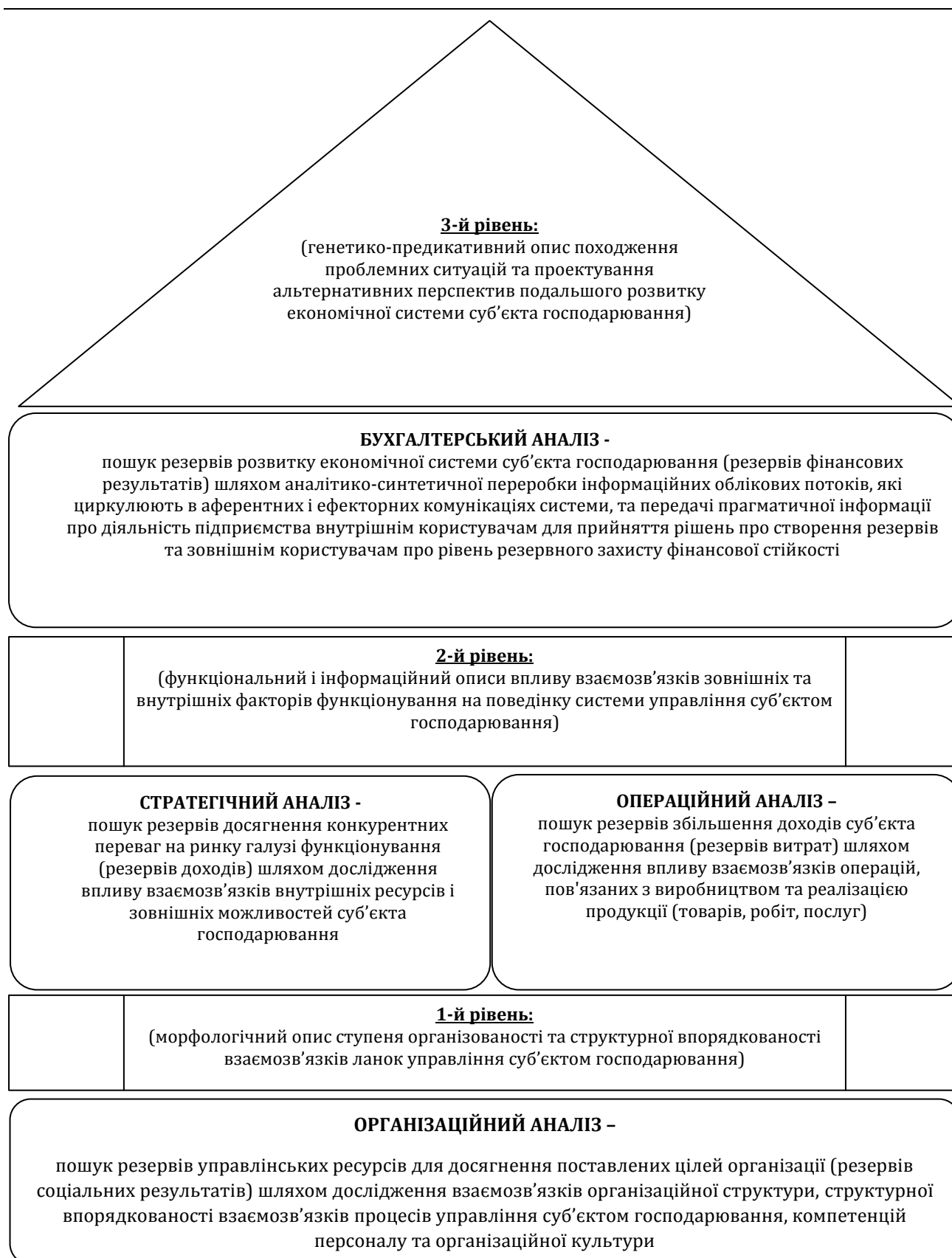


Рис. 1. Конструкція змісту аналітичного забезпечення комплексності пошуку резервів розвитку господарської діяльності суб'єкта господарювання*.

**Розроблено автором*

Список літератури

1. Дячек, С. М. Резерви як інструмент управління ризиками господарської діяльності / С. М. Дячек // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2009. – № 4(50). – С. 238-240.
2. Нагорна, І. В. Резерви підприємства як інструмент підвищення фінансової стійкості / І. В. Нагорна // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер. Економічні науки. – 2010. – № 4. – С.114-118.
3. Пікуш, Ю. В. Сутність і класифікація резервів підприємства з метою їх бухгалтерського обліку / Ю. В. Пікуш, Л. М. Пилипенко // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць Львівського національного університету "Львівська політехніка"]. – 2012. – №727. – С. 280-285.
4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [Електронний ресурс] / Мінфін України; Наказ від 07.02.2013 № 73. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
5. Барнгольц, С. Б. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта: учеб. пос. / С.Б. Барнгольц, М.В. Мельник. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 240 с.
6. Коваленко, І. І. Вступ до системного аналізу: навчальний посібник / І. І. Коваленко, П. І. Бідюк, О. П. Гожий. – Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2004. – 148 с.
7. Савицька, Г. В. Економічний аналіз: навч. посібн. / Г. В. Савицька – К.: Знання, 2009. – 430 с.
8. Економічний аналіз: навч. посіб. / За ред. акад. НАНУ проф. М. Г. Чумаченка. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2003. – 556 с.
9. Ярема, Я. Р. Резерви розвитку конкурентного потенціалу підприємств / Я. Р. Ярема // Культура народів Причорномор'я. Економічні науки. – 2011. – № 212. – С. 91-93.
10. Гончарук, Н. Кадровий резерв як механізм формування розвитку еліти в державному управлінні / Н. Гончарук, І. Сурай // Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. праць. – 2012. – Вип. 3 (14). – С.162-171.
11. Полянська, А. С. Формування концептуальної моделі розвитку організації на основі визначення резервів поліпшення її діяльності / А. С. Полянська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія «Проблеми економіки та управління». – 2008. – № 628. – С. 259-266.

References

1. Diachek, S. M. (2009). Reserves as a tool for risk management business [Rezervy yak instrument upravlinnya ryzykamy gospodarskoi diyalnosti]. *Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Economics*, 4(50), 259-266.
2. Nahorna, I. V. (2010). Company reserves as a tool to improving financial stability [Rezervy pidpryiemstva yak instrument pidvyshchennia finansovoi stiykosti]. *Bulletin of Donetsk National University of Economics and Trade named M. Tugan-Baranovsky. Economics*, 4, 114-118.
3. Pikush, U. V., Pylypenko, L. M. (2012). Nature and classification of reserves of the company for the purpose of accounting [Sutnist i klasifikatsiya rezerviv pidpryiemstva z metoyu ih buhgalterskogo obliku]. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: problems and stages of development*, 727, 280-285.
4. Ministry of Finance of Ukraine (2013). *National Standard of Accounting 1 "General requirements for financial reporting*. Kyiv.
5. Barngolts, S. B., Melnyk, M. V. (2003). *The methodology economic analysis of the economic entity [Metodologia ekonomicheskogo analiza deyatelnosti khoziaistvuiushchego subekta]*. Moscow: Finances and Statistics.
6. Kovalenko, I. I., Bidiuk, P. I., Hozhyi, O. P. (2004). *Introduction to Systems Analysis [Vstup do systemnogo analizu]*. Nikolaev: Chornomorskyi State University named after Petro Mohyla.
7. Savytska, G. (2009). *Economic Analysis [Ekonomichnyi analiz]*. Kyiv: Znannia.
8. Chumachenko, M. G. (2003). *Economic Analysis [Ekonomichnyi analiz]*. Kyiv: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman.
9. Yarema, Y. R. (2011). Reserves for development of the competitive capacity of enterprises [Rezervy rozvytku konkurentnogo potentsialu pidpryiemstv]. *Culture of Black Sea. Economic science*, 212, 91-93.
10. Honcharuk, N., Surai, I. (2012). Staff reserve as the mechanism of formation development of elites in government [Kadrovyy rezerv yak mekhanizm formuvannia rozvytku elity v derzhavnomu upravlinni]. *Public Administration and Local Self-Government*, 3(14), 162-171.
11. Polyanska, A. S. (2008). Forming a conceptual model of development organization based on the definition reserves to improve of its activity [Formuvannia kontseptualnoi modeli rozvytku organizatsii na osnovi vyznachennia rezerviv polipshennia yii diialnosti]. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Problems of Economics and Management*, 628, 259-266.

Стаття надійшла до редакції 19.05.2013 р.