

cessions." [http://europa.eu/legislation\\_summaries/internal\\_market/businesses/public\\_procurement/l22012\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/businesses/public_procurement/l22012_en.htm).

"European PPP Report 2009 / DLA Piper, European PPP Expertise Centre" <http://www.eib.org/epec/resources/dla-european-ppp-report-2009.pdf>

"Investytsiina reforma: Kontseptsiia" [Investment Reform: The Concept]. [http://www.ukrproject.gov.ua/sites/default/files/files/Invest\\_Reforma\\_UKR.pdf](http://www.ukrproject.gov.ua/sites/default/files/files/Invest_Reforma_UKR.pdf)

[Legal Act of Ukraine] (2012). <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/187/2012>.

Osborne, S. P. *Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective*. London: Routledge, 2000.

"Ukraine – Private Infrastructure Projects – The World Bank & PPIAF". [http://ppi.worldbank.org/explore/ppi\\_explore-Country.aspx?countryID=97](http://ppi.worldbank.org/explore/ppi_explore-Country.aspx?countryID=97)

УДК 338.26:332.1

## УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СФЕРИ ПОСЛУГ

ПАКУЛІНА А. А.

УДК 338.26:332.1

### Пакуліна А. А. Удосконалення стратегічного управління розвитком сфери послуг

У статті розкрито й обґрунтовано принципи створення й функціонування системи стратегічного управління розвитком сфери послуг. Обґрунтовано теоретичні положення формування складу технологічних елементів системи стратегічного управління перспективним розвитком сфери послуг. Виявлено та проаналізовано ресурсні й конкурентні особливості довгострокового розвитку. Визначено склад стратегій економічного зростання за рахунок внутрішніх чинників та обґрунтовано вибір альтернативної стратегії сфери послуг. Обґрунтовано вибір стратегії економічного зростання за рахунок зовнішнього ресурсного забезпечення розвитку складових сфери послуг. Обґрунтовано доцільність застосування аутсорсингу як інструмента зовнішнього управління видами поточної діяльності, досягнення стратегічних цілей суб'єктів господарювання і складових сфери послуг.

**Ключові слова:** сфера послуг, стратегічне управління, стратегія, вид економічної діяльності, сталий розвиток, кібернетика, аутсорсинг, управління, національне господарство.

**Бібл.:** 8.

**Пакуліна Алевтина Анатоліївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедра обліку та аудиту, Українська державна академія залізничного транспорту (пл. Фейєрбаха, 7, Харків, 61050, Україна)

**E-mail:** [sizapet@mail.ru](mailto:sizapet@mail.ru)

УДК 338.26:332.1

### Пакуліна А. А. Совершенствование стратегического управления развитием сферы услуг

В статье раскрыты и обоснованы принципы создания и функционирования системы стратегического управления развитием сферы услуг. Обоснованы теоретические положения формирования состава технологических элементов системы стратегического управления перспективным развитием сферы услуг. Выявлены и проанализированы ресурсные и конкурентные особенности долгосрочного развития. Определен состав стратегий экономического роста за счет внутренних факторов и обоснован выбор альтернативной стратегии сферы услуг. Обоснован выбор стратегии экономического роста за счет внешнего ресурсного обеспечения развития составляющих сферы услуг. Обоснована целесообразность применения аутсорсинга как инструмента внешнего управления видами текущей деятельности, достижения стратегических целей субъектов хозяйствования и составляющих сферы услуг.

**Ключевые слова:** сфера услуг, стратегическое управление, стратегия, вид экономической деятельности, устойчивое развитие, кибернетика, аутсорсинг, управление, национальное хозяйство.

**Библ.:** 8.

**Пакуліна Алевтина Анатоліївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедра учета и аудита, Украинская государственная академия железнодорожного транспорта (пл. Фейєрбаха, 7, Харьков, 61050, Украина)

**E-mail:** [sizapet@mail.ru](mailto:sizapet@mail.ru)

UDC 338.26:332.1

### Pakulina A. A. Perfection of Strategic Management of the Service Sphere Development

The article reveals and justifies principles of creation and functioning of the system of strategic management of the service sphere development. It justifies theoretical provisions of formation of the composition of technological elements of the system of strategic management of prospective development of the service sphere. It reveals and analyses resource and competitive specific features of long-term development. It identifies the composition of strategies of economic growth by means of internal factors and justifies selection of an alternative strategy of the service sphere. It justifies selection of development of components of the service sphere. It justifies expediency of application of outsourcing as a tool of external management of types of the current activity and achievement of strategic goals of economic subjects and components of the service sphere.

**Key words:** service sphere, strategic management, strategy, type of economic activity, stable development, cybernetics, outsourcing, management, national economy.

**Bibl.:** 8.

**Pakulina Alevtina A.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Accounting and Audit, Ukrainian State Academy of Railway Transport (pl. Feyerbakha, 7, Kharkiv, 61050, Ukraine)

**E-mail:** [sizapet@mail.ru](mailto:sizapet@mail.ru)

**А**ктуальність вирішення наукових проблем системного впливу стратегічного управління на підтримку тенденцій економічного зростання, підвищення економічних і соціальних результатів діяльності складових сфери послуг, на здатність результативно здійснювати інноваційну діяльність, ефективно використовувати ресурсний потенціал, на підвищення економічних інтересів працівників залежно від адекватності кількісних і якісних характеристик стратегічної мети, що сприяє зростанню економічних результатів локальних і галузевих підсистем сфери послуг, зростає в умовах низького рівня оновлення основних фондів, високого ступеня їх зносу, екстенсивного використання праці зростаючого числа працівників, значної структурної частини матеріалів в оборотних активах.

Підвищення встановлених на основі збалансованого ресурсоспоживання темпів економічного зростання, відповідних особливостям діяльності та рівню протидії впливу негативних чинників макро- та мікросередовища, можливе на основі формування в системі стратегічного управління функціональних стратегій і вибору альтернативної стратегії економічного зростання за рахунок внутрішнього або зовнішнього ресурсного забезпечення, що сприяє збільшенню обсягів ресурсів, їх якості, зростанню інвестиційної та економічної привабливості об'єктів стратегічного управління, обсягів їх різнорівневого фінансування поточного функціонування й довгострокового розвитку.

Актуальними є вирішення наукових проблем створення механізму раціоналізації взаємодії технологічних елементів системи стратегічного управління довгостроковим розвитком складових сфери послуг на основі організаційно-економічних заходів щодо забезпечення функціонального призначення, цільової спрямованості, адекватних оптимістичним економічним і соціальним станам об'єкта управління, раціоналізації взаємодії технологічних елементів системи стратегічного управління.

Теоретичні й методичні положення створення ефективно функціонуючої системи стратегічного управління довгостроковим розвитком складових сфери послуг, що відповідає вимогам раціоналізації взаємодій її технологічних і ресурсних елементів, частин, стосунків груп зовнішнього та внутрішнього впливу на функціонування системи стратегічного управління економічними видами діяльності сфери послуг на основі реалізації комплексних заходів щодо здійснення варіантів оптимістичного, консервативного й песимістичного експертного сценарних прогнозів, соціально-психологічних способів підготовки працівників до наслідків впливу негативних чинників, макро- та мікросередовища, розвитку партнерських стосунків національних і регіональних органів виконавчої влади з підприємництвом за допомогою створення союзів і асоціацій в економічній літературі розроблені недостатньо [3, с. 63]. Назріли умови для розробки методичних положень визначення узагальненого рівня ефективності функціонування системи стратегічного управління соціально-економічним розвитком складових сфери послуг, приведення у відповідність змінюваних величин витрат і економічних результатів системи стратегічного управління з цільовою

спрямованістю її технологічних елементів та об'єкта управління на досягнення максимально можливого рівня ефективності процесу надання послуг в умовах нестабільного стану макросередовища [4, с. 5].

Актуальність теми, практична потреба національного господарства, підприємств і економічних видів діяльності сфери послуг із системного вирішення проблем стратегічного управління соціально-економічним розвитком складових сфери послуг визначили мету, завдання і предмет нашого дослідження.

Проблеми розвитку ринку сфери послуг знайшли відображення в наукових працях багатьох провідних українських учених. Вагомий внесок у розроблення її окремих аспектів зробили Куценко В. І. [1], Лібанова Е. М., Пакулін С. А. [2; 7], Топчій О. О. [7], Третяк В. П. [8] та інші. Однак аналіз наявних досліджень свідчить, що в більшості з них немає комплексного бачення концептуальної моделі державного регулювання ринку соціальних послуг, його пріоритетів на перспективу з урахуванням інтеграції України до європейських структур. Без цього неможливе обґрунтування адекватної до умов нашої держави стратегії сталого соціального розвитку [6, с. 57].

**С**тратегічне управління, як один з видів управління, що має високий рівень індивідуальності технології здійснення, який сприяє досягненню планово-розрахункових економічних, фінансових і соціальних результатів, ефективності використовуваних ресурсів, виступає інструментарієм протидії впливу негативних чинників зовнішнього середовища, що виникають у невизначеному часі, у системній взаємодії його технологічних елементів і частин, має здійснюватися відповідно до кібернетичних принципів необхідної різноманітності, емерджентності, зовнішнього доповнення, зворотного зв'язку й вибору управлінського рішення; індивідуальних принципів, залежних від властивостей і особливостей елементної взаємодії, координування процесу функціонування різнорівневих систем стратегічного управління, забезпечення галузевої економічної привабливості та кластерної зацікавленості в розширенні складу конкурентних переваг для зовнішніх і внутрішніх суб'єктів господарювання, диференціації досягнення економічних результатів і необхідних конкурентних переваг на різних етапах життєвого циклу галузевої складової, усебічного обліку прямої й опосередкованої інформації про зміну стану зовнішнього середовища в перспективному періоді часу, функціонально-вартісної оцінки економічних ідентифікаторів функціонування системи стратегічного управління, безперервного управління змінами в поточній діяльності й перспективному розвитку галузі, підприємства сфери послуг.

Кібернетика – наука про управління складними динамічними системами та процесами. Об'єктом вивчення цієї науки є системи будь-якої природи, здатні сприймати, зберігати й переробляти інформацію та використовувати її для управління й регулювання. Система (з грецької: складене з частин, з'єднання) є одним з основних понять кібернетики. Поява кібернетики як науки про загальні закономірності в процесах управління, здійснюваних у живих істотах, машинах та їх комплекс

сах, дозволила зібрати й узагальнити величезну кількість фактів, які показали, що процес управління в усіх організованих системах схожий. Відмінності в управлінні об'єктами стосуються критеріїв мети, завдань і змісту управління. Проте структура й побудова процесів управління в організованих системах будь-яких рангів мають риси глибокої схожості, спільності. Ця обставина пояснюється тим, що процесом управління завжди є інформаційний процес. Кібернетика вивчає процеси отримання й передачі, накопичення й перетворення, переробки й використання інформації в машинах, живих організмах і їх об'єднаннях. Встановлення зв'язку між управлінням та інформаційними процесами – найважливіше досягнення кібернетики. Воно дозволяє зрозуміти технологію процесу управління і, головне, піддати його вивченню кількісними методами. Відмінна риса кібернетичного підходу до пізнання й удосконалення процесів управління – використання їх аналогів у живій і неживій природі й моделювання.

**Т**акі процедурно-технологічні елементи системи стратегічного управління перспективним соціально-економічним розвитком галузевих і локальних складових сфери послуг, як стратегічний аналіз, стратегічне бачення, функціональне призначення (місія), стратегічна мета, узагальнена і часткова стратегії, що забезпечують у довгостроковому періоді часу поетапне досягнення поставлених цільових орієнтирів – результатів економічного, фінансового й соціального характеру, ефективності використання ресурсів в умовах нестійкого стану зовнішнього середовища, надають менеджменту галузевих складових і господарюючих суб'єктів сфери послуг такі можливості: підвищувати рівень організаційно-економічної, фінансової стійкості, збалансованості соціально-економічного розвитку об'єкта стратегічного управління з обсягами ресурсоспоживання, величинами конкурентного й організаційного потенціалів; сприяти зростанню економічних інтересів працівників залежно від адекватності кількісних і якісних характеристик стратегічної мети економічним, фінансовим і соціальним результатам галузевої складової, підприємством сфери послуг у перспективному періоді.

Ресурсні й конкурентні особливості розвитку галузевих складових, суб'єктів господарювання сфери послуг полягають у такому:

- ✦ тісна взаємозалежність конкурентного й ресурсного потенціалів при підтримці на належному рівні або підвищенні конкурентоспроможності, якості послуг, продукції в довгостроковому періоді;
- ✦ розширений елементний склад конкурентних переваг об'єктів стратегічного управління в порівнянні з ресурсними перевагами, оскільки до складу конкурентних переваг включаються не тільки якісні й кількісні характеристики трудових і матеріально-технічних ресурсів, але й науково-дослідний рівень, здатність результативно здійснювати інноваційну діяльність, ефективно використовувати ресурсний потенціал підприємства, галузевої сфери послуг;

- ✦ істотне зростання вартості основних фондів, їх низький рівень оновлення, високий ступінь зносу, підвищення темпів зростання середньорічної чисельності працівників, високий рівень професійної освіти зайнятих у галузевих складових сфери послуг;
- ✦ значна структурна частина матеріалів оборотних активів, що надає можливість суб'єктові стратегічного управління соціально-економічним розвитком локальних і галузевих складових на адекватній основі формулювати технологічні елементи системи стратегічного управління, раціоналізувати їх взаємодію для досягнення найбільших економічних і соціальних результатів, ефективності використання ресурсного й конкурентного потенціалів.

Формування складу функціональних стратегій і вибір альтернативної стратегії економічного зростання за рахунок внутрішніх чинників, об'єднаних у своїй цільовій орієнтації прагненням суб'єкта стратегічного управління до підвищення встановлених на основі збалансованого ресурсозабезпечення темпів економічного зростання, відповідних особливостям діяльності та відповідному рівню протидії впливу негативних чинників макро- та мікросередовища, дозволяє менеджменту галузевої або локальної сфери послуг вжити комплекс заходів, відповідних раціоналізації взаємодії технологічних елементів системи стратегічного управління, якнайповнішому використанню свого ресурсного й конкурентного потенціалів; займати пріоритетне місце на ринку; продовжувати в часі життєвий цикл послуг, вироблюваної продукції.

**А**утсорсинг як інструмент зовнішнього управління видами поточної діяльності й досягненням стратегічних цілей суб'єктів господарювання в економічних видах діяльності сфери послуг, у своєму якісному виконанні, впливаючи на підвищення ефективності здійснюваних у його рамках операцій; на розширення складу наявних ключових чинників успіху, конкурентних переваг; на зростання конкурентного потенціалу; на отримання доступу до проривних технологій, інформаційних нововведень, вивільнення частини фінансових, трудових і матеріально-технічних ресурсів для розширення займаного сегмента ринку послуг, товарів; на раціоналізацію взаємодії елементних складових функціонального призначення аутсорсинга; на дотримання стратегічної орієнтації суб'єкта господарювання, галузевої сфери послуг; на досягнення планово-розрахункових економічних результатів у поточному й довгостроковому періодах, виступає одним з елементів стратегії економічного зростання за рахунок зовнішніх чинників, що у своїй цільовій спрямованості виражає економічну доцільність використання зовнішніх ресурсів для підтримки динаміки зростання результатів і підвищення ефективності використання ресурсів об'єктів стратегічного управління в умовах нестабільного стану зовнішнього середовища.

Стратегічний аналіз соціально-економічного розвитку галузевих складових сфери послуг, спрямований

на отримання об'єктивної інформації про зовнішні та внутрішні процеси об'єктів управління відповідно до встановленої для них цільової орієнтації на досягнення максимально можливих економічних і соціальних результатів, що свідчать про стійке економічне зростання галузевих складових сфери послуг України за період 2003 – 2012 рр. [5, с. 16], виступають екстраполяційною основою для визначення довгострокового орієнтуру економічної результативності, зростання фінансових результатів економічних видів діяльності сфери послуг, виходячи з їх цільової спрямованості розвитку й фінансової державної підтримки. Стійке зростання вартості основних фондів на кінець року, високі рівні їх зношеності й морального старіння; низький рівень інноваційності галузевих складових сфери послуг, екстенсивність використання трудових ресурсів; диференційоване за економічними видами діяльності сфери послуг зростання обсягів інвестицій в оновлення основного капіталу; підвищення ефективності використання основних фондів і оборотних активів, трудових ресурсів; високий рівень інноваційності зовнішнього середовища, його соціокультурні зміни, дозволяє органам стратегічного управління розвитком галузевих складових сфери послуг вживати комплексні організаційно-економічні заходи з розширення складу конкурентних переваг, підвищення якісних характеристик ресурсного потенціалу, обґрунтування вибору альтернативного варіанту розвитку, збалансованості обсягів споживання ресурсів і ринкового попиту на послуги, що надаються, зі встановлення єдиної цільової орієнтації технологічних елементів системи стратегічного управління.

Узагальнений рівень ефективності функціонування системи стратегічного управління соціально-економічним розвитком галузевих складових сфери послуг, визначений за допомогою відношення частки економічного або фінансового результату за встановлений менеджментом інтервал часу, довгострокового розвитку галузевої сфери послуг, що істотно відрізняється від інерційних тенденцій, до сумарної величини витрат на організаційно-економічні заходи у складі технологічних елементів системи стратегічного управління й реалізації процесу надання послуг галузевою складовою, виступає тією величиною зміни ефективності використовуваних ресурсів у динаміці встановлюваних менеджментом тимчасових періодів, яка дозволяє ухвалювати рішення про приведення у відповідність величин витрат і економічних результатів функціонування системи стратегічного управління, що змінюються, з цільовою спрямованістю її технологічних елементів і об'єкта управління на досягнення максимально можливої ефективності процесу надання послуг в умовах нестабільного стану і впливу негативних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

#### ВИСНОВКИ

1. Роль базового сектора сучасної інформаційної економіки – сфери послуг, а також її ключової складової – ринку соціальних послуг, в умовах сучасного етапу

розвитку світової економіки, а також економіки України, неухильно зростає. Процес глобального реформування економіки України, що розпочався з виробничої сфери, нині все більшою мірою набуває соціальної орієнтації, приводить до необхідності розробки механізмів ефективного взаємодії в умовах інформаційного суспільства всіх секторів економіки, створення адекватної економічної та правової бази для формування нових суб'єктів соціальних відносин.

2. Підвищення ефективності використовуваних ресурсів, досягнення планово-розрахункових економічних, фінансових і соціальних результатів істотно залежить від стратегічного управління довгостроковим розвитком видів економічної діяльності, які складають сферу послуг. Це – інструментарій протидії впливу негативних чинників зовнішнього середовища.

3. Поетапне досягнення поставлених цільових орієнтирів економічного і соціального характеру в перспективному періоді за допомогою організації елементної взаємодії технологічних складових системи стратегічного управління можливе на основі реалізації заходів з підвищення організаційно-економічної, фінансової стійкості, збалансованості соціально-економічного розвитку об'єкта стратегічного управління з обсягами ресурсоспоживання, величинами конкурентного й організаційного потенціалів. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Куценко В. І. Сфера та ринок послуг у контексті соціальної модифікації суспільства : монографія / В. І. Куценко, Б. М. Данилишин, Я. В. Остафійчук. – К.: Нічлава, 2005. – 328 с.
2. Пакулін С. Л. Модернізація сучасного ринку соціальних послуг / С.Л. Пакулін, А. А. Пакуліна // Materiály VIII mezinárodní vědecko-praktická konference [«Moderní vymoženosti vědy – 2012»] (Praha, 27 ledna – 05 února 2012 roku) [Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні наукові досягнення – 2012», (м. Прага, Чехія, 27 січня – 5 лютого 2012 р.)]. – Díl 8. Ekonomické vědy. – Praha: Publishing House «Education and Science», 2012. – S. 31 – 33.
3. Пакуліна А. А. Підвищення ефективності державного регулювання розвитку сектора соціальних послуг / А. А. Пакуліна // Materiály VIII mezinárodní vědecko - praktická konference [«Vznik moderní vědecké – 2012»] (27.09.12 – 05.10.12 roku). – Díl 5. Ekonomické vědy. – Praha : Publishing House «Education and Science» s.r.o., 2012. – S. 62 – 64.
4. Пакуліна А. А. Регулювання розвитку ринку соціальних послуг і необхідність кількісного і якісного реформування інфраструктурного комплексу / А. А. Пакуліна // Materiály VIII mezinárodní vědecko – praktická konference [«Zprávy vědecké ideje – 2012»] (27 října – 05 listopadu 2012 roku). – Díl 7. Ekonomické vědy. – Praha : Publishing House «Education and Science», 2012. S. 3 – 5.
5. Пакуліна А. А. Система показників ефективності діяльності організацій сектора соціальних послуг / А. А. Пакуліна // Матеріали за 8-а міжнародна научна практична конференція, [«Образование и наука на XXI век – 2012»] (17 – 25 октомври 2012). Том 12. Икономики. – София. «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2012. – S. 14 – 16.

**6. Пакуліна А. А.** Формування нового організаційно-економічного механізму державного регулювання сектора соціальних послуг / А. А. Пакуліна // *Materiały VIII Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji* [«Nauka i inowacja – 2012»] (07 – 15 października 2012 roku). – Volume 6. *Ekonomiczne nauki. Państwowy zarząd. – Przemysł : Nauka i studia*, 2012. – S. 55 – 57.

**7. Топчій О. О.** Удосконалення механізмів державного регулювання ринку соціальних послуг, що відповідають актуальним тенденціям і умовам розвитку української економіки / С. Л. Пакулін, О. О. Топчій // *Матеріали за 8-а міжнародна научна практична конференція, [«Настоящи изследвания и развитие», – 2012»]* (17 – 25 януари, 2012). – Том 9. *Ікономіки. – Софія : «Бял ГРАД-БГ» ООД*, 2012. – С. 6 – 8.

**8. Третяк В. П.** Становлення ринку послуг в транзитивній економіці / В. П. Третяк // *Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. – 2005. – № 663. – С. 255 – 259.*

## REFERENCES

Kutsenko, V. I., Danylyshyn, B. M., and Ostafichuk, Ya. V. *Sfera ta rynek posluh u konteksti sotsialnoi modyfikatsii suspilstva* [Scope and market services in the context of social modification Society]. Kyiv: Nichlava, 2005.

Pakulin, S. L., and Pakulina, A. A. "Modernizatsiia suchasnoho rynku sotsialnykh posluh" [Modernization of the market of social services]. *Suchasni naukovi dosiahnennia – 2012*. Praha: Education and Science, 2012. 31-33.

Pakulina, A. A. "Pidvyshchennia efektyvnosti derzhavnoho rehuliuвання rozvytku sektora sotsialnykh posluh" [Improving the effectiveness of state regulation of the sector of social services]. *Viznik moderne videcki – 2012*. Praha: Education and Science, 2012. 62-64.

Pakulina, A. A. "Rehuliuвання rozvytku rynku sotsialnykh posluh i neobkhidnist kilkisnoho i iakisnoho reformuvannia infrastruktornoho kompleksu" [Regulation of the market of social services and the need for quantitative and qualitative reform of the infrastructure of the complex]. *Zprevy videcki ideje – 2012*. Praha: Education and Science, 2012. 3-5.

Pakulina, A. A. "Systema pokaznykiv efektyvnosti diialnosti orhanizatsii sektora sotsialnykh posluh" [System performance indicators of social service organizations]. *Obrazovanyeto y naukata na XXI vek – 2012*. Sofyia: Bial HRAD-BH, 2012. 14-16.

Pakulina, A. A. "Formuvannia novoho orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu derzhavnoho rehuliuвання sektora sotsialnykh posluh" [Formation of a new organizational and economic mechanism of state regulation of social care services]. *Nauka i inowacja – 2012*. Przemysl: Nauka i studia, 2012. 55-57.

Pakulin, S. L., and Topchii, O. O. "Udoskonalennia mekhanizmiv derzhavnoho rehuliuвання rynku sotsialnykh posluh, shcho vidpovidaiut aktualnym tendentsiam i umovam rozvytku ukrainskoi ekonomiky" [Improving the state regulation of social services to current trends and requirements of the Ukrainian economy]. *Nastoiashchy yzsledvanyia y razvytye – 2012*. Sofyia: Bial HRAD-BH, 2012. 6-8.

Tretiak, V. P. "Stanovlennia rynku posluh v tranzytyvni ekonomitsi" [The formation of the market in transitive economy]. *Visnyk KhNU im. V. N. Karazina*, no. 663 (2005): 255-259.