

Kozachenko, H. V., Pohorielov, Yu. S., and Khlapyonov, L. Yu. *Upravlinnia zatratamy pidpriemstva* [Management costs businesses]. Kyiv: Libra, 2007.

[Legal Act of Ukraine] (2008).

Napadovska., L. V. *Upravlinskyi oblik* [Management Accounting]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2010.

Pashuta, M. T., and Shkilniuk, O. M. *Innovatsii: poniatiino-terminolohichniy aparat, ekonomichna sutnist ta shliakhy stymuliuвання* [Innovation: concepts and terminology, the economic entity and how stimulate]. K.: Tsentri navchalnoi literatury, 2005.

"Rynok tsukru Ukrainy: pidsumky, prohnozy, perspektyvy, 2013" [The sugar market in Ukraine: results, forecasts and prospects, 2013]. <http://sugarua.com/ua/main/lists/1822>

Shank, Dzh., and Govindaradzhyan, V. *Strategicheskoe upravlenie izderzhkami* [Strategic cost management]. St. Petersburg: Biznes-Mikro, 1999.

Yakutin, E. M. "Sistema target-kosting v strategicheskoy upravlenii zatratami" [The system of target costing in strategic cost management]. *Nauchnye zapiski NGUEU*, no. 4 (2006): 44-51.

УДК 69.003:339.03

ИМПЕРАТИВЫ И ПРЕДПОСЫЛКИ ВНЕДРЕНИЯ МЕХАНИЗМОВ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ НА ОСНОВЕ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА

ДИКИЙ А. В.

УДК 69.003:339.03

Дикий А. В. Императивы и предпосылки внедрения механизмов реализации инвестиционно-строительных проектов на основе государственно-частного партнерства

В данной статье представлены особенности развития зарубежных проектов государственно-частного партнерства (ГЧП), виды и формы используемых моделей ГЧП, а также выявлены современные проблемы и препятствия на пути внедрения ГЧП, приведены рекомендации их преодоления в строительной отрасли Украины. Представлены теоретические наработки и практический инструментарий управления инвестиционной деятельностью предприятий. Рассмотрена проблематика инвестиционного менеджмента относительно разработки и внедрения организационно-экономического механизма реализации инвестиционно-строительных проектов на основе ГЧП. Внимание уделено усовершенствованию процесса формирования и реализации инвестиционной стратегии предприятиями строительной отрасли, обоснованию теоретико-инструментальных процедур процесса разработки и принятия инвестиционных решений, разработке аналитического инструментария проектного финансирования на основе зарубежного опыта использования концессионных форм партнерства между государством и частным бизнесом и его применения в инвестиционно-строительной сфере в современных условиях.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, инвестиционно-строительный проект, прокьюремент, концессия.

Библ.: 8.

Дикий Александр Витальевич – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента в строительстве, Киевский национальный университет строительства и архитектуры (пр. Воздухофлотский, 31, Киев, 03680, Украина)

E-mail: o-dykyu@yandex.ua

УДК 69.003:339.03

Дикий О. В. Императивы та передумови впровадження механізмів реалізації інвестиційно-будівельних проектів на основі державно-приватного партнерства

У даній статті представлено особливості розвитку закордонних проектів державно-приватного партнерства (ДПП), види й форми використуваних моделей ДПП, а також виявлено сучасні проблеми й перешкоди на шляху впровадження ДПП і наведено рекомендації щодо їхнього подолання в будівельній галузі України. Представлено теоретичні напрацювання й практичний інструментарій керування інвестиційною діяльністю підприємств. Розглянуто проблематику інвестиційного менеджменту щодо розробки та впровадження організаційно-економічного механізму реалізації інвестиційно-будівельних проектів на основі ДПП. Увагу приділено вдосконаленню процесу формування й реалізації інвестиційної стратегії підприємствами будівельної галузі, обґрунтуванню теоретико-інструментальних процедур процесу розробки й прийняття інвестиційних рішень, розробці аналітичного інструментарію проектного фінансування на основі закордонного досвіду використання концесійних форм партнерства між державою й приватним бізнесом і його застосування в інвестиційно-будівельній сфері в сучасних умовах.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, інвестиційно-будівельний проект, прок'юремент, концесія

Библ.: 8.

Дикий Александр Витальевич – кандидат экономических наук, доцент, доцент, кафедра менеджмента в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури (пр. Повітрофлотський, 31, Київ, 03680, Україна)

E-mail: o-dykyu@yandex.ua

UDC 69.003:339.03

Dikiy A. V. Imperatives and Prerequisites of Introduction of Mechanisms of Realisation of Investment Construction Projects on the Basis of State-Private Partnership

The article shows specific features of development of foreign projects of state-private partnership (SPP), types and forms of the used SPP models, also reveals modern problems and obstacles on the way of introduction of SPP, and provides recommendations on how to overcome them in construction industry in Ukraine. It provides theoretical build-ups and practical tools of managing investment activity of companies. It considers problems of investment management with respect to development and introduction of an organisational and economic mechanism of realisation of investment construction projects on the basis of SPP. It pays attention to perfection of the process of formation and realisation of investment strategy by construction companies, justification of theoretical and instrumental procedures of the process of development and making investment decisions, development of analytical tools of project financing on the basis of foreign experience of the use of concession forms of partnership between the state and private business and its application in the investment construction sphere in modern conditions.

Key words: state-private partnership, investment construction project, procurement, concession.

Bibl.: 8.

Dikiy Aleksandr V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture (pr. Povitroflotsky, 31, Kyiv, 03680, Ukraine)

E-mail: o-dykyu@yandex.ua

В последнее время правительства многих государств, вне зависимости от степени экономического развития и рыночной ситуации, обращаются к необходимости налаживания государственно-частного партнерства. Такая форма сотрудничества возникает, прежде всего, в тех сферах, за которые государство традиционно несет ответственность: объекты общего пользования (транспортная, коммунальная, социальная инфраструктура), ремонт, реконструкция и содержание объектов общего пользования, жилищно-коммунальное хозяйство и др. Государство, как правило, не может полностью отказаться от своего присутствия в названных сферах экономики и вынуждено сохранять контроль либо над определенным имуществом, либо над определенным видом деятельности. Но для обеспечения сохранения и поддержания работоспособности входящих в них объектов недостаточно финансирования расходов за счет средств соответствующих бюджетов. Требуется привлечение дополнительного капитала, который и поступает посредством реализации форм сотрудничества государства и частного бизнеса.

Частное партнерство представляет собой особую систему экономических отношений, формирующихся между государством и хозяйствующими субъектами по поводу использования в течение длительного периода и на возвратной основе ресурсов частного сектора (финансовых, технических и управленческих) для создания или модернизации общественной инфраструктуры, оказания общественных услуг, а также для развития других сфер, затрагивающих общенациональные интересы. Причинами появления этого нового института является целый ряд обстоятельств. Среди них: недостаток бюджетных средств на развитие ряда социально значимых сфер экономики; невозможность повышения налогов для пополнения бюджетов; ограничения для использования государственных заимствований в целях увеличения доходов бюджетов; недовольство населения качеством предоставления государственных услуг.

Недостаточная проработанность институциональных правовых, экономических, организационных основ этого взаимодействия, в большинстве случаев, приводит к негативным последствиям. В этих условиях особую актуальность приобретает обобщение опыта других стран по привлечению частного бизнеса к реализации приоритетных муниципальных проектов, а также выработка предложений по разработке основных направлений совершенствования форм и методов государственно-частного партнерства на местном уровне в целях устойчивого и долгосрочного развития экономики регионов, отдельных отраслевых комплексов.

Цель статьи предполагает решение следующих задач:

- ✦ раскрыть экономическое содержание отношений государственно-частного партнерства;
- ✦ систематизировать формы и модели государственно-частного партнерства;
- ✦ обобщить современный зарубежный опыт использования различных форм партнерских отношений государства и частного сектора с целью возможного использования в строительной отрасли Украины.

Широкое внедрение ГЧП предусмотрено Программой экономических реформ на 2010-2014 года «Зажиточное общество, конкурентоспособная экономика, эффективное государство» [7]. Развитие ГЧП для привлечения инвестиций определены одним из основных направлений реализации Программы развития инвестиционной и инновационной деятельности в Украине [8] и Национальных проектов.

В Украине на протяжении продолжительного времени формируются правовые основы для развития отдельных форм ГЧП. Ныне законодательную базу развития ГЧП представляют: Конституция Украины, Гражданский кодекс Украины, Хозяйственный кодекс Украины, законодательные акты Украины, среди которых:

- ✦ Закон Украины «О государственно-частном партнерстве» от 01.07.2010 г. № 2404-VI, который определяет правовые, экономические и организационные основы взаимодействия государства и частных партнеров, регулирует отношения, связанное с подготовкой, выполнением и разрывом договоров, которые подписываются в рамках ГЧП, а также устанавливает гарантии соблюдения прав и законных интересов сторон настоящих договоров;
- ✦ Закон Украины «О соглашениях о распределении продукции» от 14.09.1999 г. № 1039-XI (с изменениями), который регулирует отношения, возникшие в процессе заключения, выполнения и прекращения действия соглашений о распределении продукции относительно поиска, разведки и добычи полезных ископаемых в пределах территории Украины, ее континентального шельфа и исключительной (морской) экономической зоны;
- ✦ Закон Украины «О концессиях» от 16.07.1999 г., который действует в редакции от 08.07.2011 г., определяет понятие и правовые основы регулирования отношений концессии государственного и коммунального имущества с целью повышения эффективности его использования и обеспечение нужд граждан Украины в товарах (работах, услугах);
- ✦ Закон Украины «О концессиях на строительство и эксплуатацию автомобильных дорог» от 14.12.1999 г., который действует в редакции от 15.01.2009 г. № 891-VI, определяет особенности строительства и/или эксплуатации автомобильных дорог общего пользования на условиях концессии;
- ✦ Закон Украины «Об особенностях передачи в аренду или концессию объектов централизованного водо-, теплоснабжения и водоотвода, которые находятся в коммунальной собственности» от 21.10.2010 г. № 2624-VI, которым предусмотрен упрощенный порядок передачи в аренду или концессию указанных объектов, установлены условия защиты капиталовложений частного инвестора.

По данным Мирового банка относительно проектов ГЧП в сфере инфраструктуры [6], в Украине на протяжении 1992 – 2011 гг. было реализовано 25 проектов, в которые инвестировано 12 млн долл. США, из них около 11,5 млн долл. США – в сфере телекоммуникаций, 202 млн дол. – в проекты водоснабжения и канализации, 225 млн дол. – в область энергетики. Следует признать, что в Украине пока не имеется большого опыта реализации концессий в условиях современной рыночной экономики, а концессионное законодательство и договорное обеспечение концессий находятся на начальном этапе развития. В связи с этим представляется важным изучение, критическое осмысление и использование лучших образцов зарубежного и международного опыта в этой области.

Одной из основных особенностей партнерства государства и бизнеса является распределение между ними как выгод, так и рисков проекта. Распределение рисков необходимо в силу того, что полное их переложение на одну из сторон создает существенные угрозы в отношении проекта. Если, например, все риски ложатся на частную компанию, то вероятно появление таких рисков, которые компания будет не в состоянии принять и не сможет эффективно управлять ими, в силу чего проект окажется финансово неустойчивым и может завершиться дефолтом. Если же все риски будет нести государственный партнер, это снизит стимулы компании-оператора эффективно управлять объектом соглашения и приведет к росту бюджетных расходов. От результатов распределения рисков между партнерами непосредственно зависит достижение оптимального соотношения цены и качества проекта, его стоимость и финансовая устойчивость. Поэтому оптимальное распределение рисков между участниками партнерства является важной задачей как для реализации ГЧП-проектов, так и для привлечения в подобные проекты частных инвесторов.

Развитие партнерства между государством и частным бизнесом в форме концессий связано с решением следующих актуальных вопросов:

- ✦ создание и укрепление законодательной и нормативной баз развития партнерства между государством и частным бизнесом в форме концессий;
- ✦ создание, апробация и внедрение наиболее эффективных моделей реализации концессий для применения в отдельных отраслях и для различных типов объектов;
- ✦ развитие договорного обеспечения партнерства между государством и частным бизнесом в форме концессий, включающего разработку и внедрение в практику типовых и примерных форм концессионных соглашений, адаптированных к различным отраслям и объектам.

Для реализации масштабных инновационно-инвестиционных проектов в разных секторах экономики нужны значительные инвестиционные ресурсы, мощным источником которых может стать частный бизнес. Вместе с тем, в условиях послекризисового развития возрастает интерес бизнеса к государственной поддержке,

которая сможет снизить риски частных инвестиций, повысить надежность инвестиционных проектов для кредитных организаций и организаций-застройщиков.

В зарубежной практике [1 – 5] широко применяются следующие схемы реализации концессий в области развития производственной и коммунальной инфраструктуры:

- ✦ схема «строительство – владение – эксплуатация – передача» (*BOOT: Build – Own – Operate – Transfer*) – частная компания строит объект инфраструктуры, владеет им и эксплуатирует его с учетом требований контракта, заключенного с государственным заказчиком; собственность на объект переходит к государственному заказчику после окончания этого контракта;
- ✦ схема «строительство – эксплуатация – передача» (*BOT: Build – Own – Transfer*) – по окончании строительства объект переходит в собственность государственного заказчика, однако продолжает эксплуатироваться подрядчиком на условиях контракта; прибыль от эксплуатации получает подрядчик;
- ✦ схема «строительство – владение – эксплуатация» (*BOO: Build – Own – Operate*) – построенный объект инфраструктуры остается во владении частного инвестора (подрядчика), который связан с государственным заказчиком обязательством, эксплуатируя объект, оказывать определенный комплекс услуг в соответствии с установленными стандартами.

Иногда выделяется также схема «обратный ВООТ», предусматривающая передачу государственным заказчиком существующего объекта инфраструктуры в эксплуатацию частной компании, которая по контракту обязана инвестировать в его развитие [1].

В международной практике для проектов, реализующихся по схеме «строительство – эксплуатация – передача» и аналогичным схемам, как правило, используются специфическим образом адаптированные договоры строительного подряда, изначально предназначенные для использования при строительстве объектов «под ключ». Среди общепризнанных типовых международных строительных контрактов к таковым относятся «Серебряная книга» ФИДИК, представляющая собой «Условия контракта для проектов типа «ИПС»: инжиниринг – прокьюремент – строительство и проектов, выполняемых «под ключ» (ФИДИК 1999 г.) и «Новый строительный контракт» Института инженеров-строителей Великобритании [2]. *Прокьюремент* (от англ. *procurement*) – совокупность практических методов и приемов, а также инструментов, применяемых в процессе организации закупок, предоставления объектов в аренду, распределения заказов в ходе осуществления конкурсных торгов, концессию с целью рационализации процедур, облегчения их для участников, соблюдения справедливости, предотвращения коррупции; форма управленческой технологии. В основе прокьюремента лежит соблюдение принципов открытости (гласности), равноправия претендентов, эффективности заключае-

мых сделок, ответственности сторон – участников контракта. Прокьюремент означает также деятельность, обеспечивающую поиск и соединение компаньонов будущей сделки, заключение договоров, соглашений. Однако, по мнению специалистов ФИДИК, использование существующих типовых подрядных договоров (даже при их серьезной адаптации) для оформления партнерства между государством и частным бизнесом, в том числе и в форме концессий, является неприемлемым компромиссом, так как в них не обеспечивается надлежащий баланс между строительно-подрядной и эксплуатационной составляющими. Кроме того, применяющиеся методы определения цены подрядного контракта не обеспечивают надлежащего учета особенностей концессионного соглашения и партнерских договоров других типов.

Постоянное партнерство формируется для совместной работы в течение длительного (неограниченного) срока и может оформляться партнерским договором или не оформляться вообще. Бессрочное партнерство может считаться обоснованным, если реализуемые в рамках партнерства проекты носят уникальный характер и (или) на рынке конкретных строительных работ отсутствует конкуренция. Постоянное партнерство также может оказаться предпочтительным для заказчика в качестве альтернативы партнерству на установленный срок при реализации работ по обслуживанию и эксплуатации объектов. Специалисты отмечают, что использование постоянного партнерства далеко не всегда представляется оправданным в связи с тем, что оно часто вступает в противоречие с принципом конкурентности, препятствует внедрению инноваций, а также может противоречить законодательству, например, в сфере строительства для государственных нужд.

Государство в ряде стран проявляет большой интерес к развитию партнерств в строительных проектах, равно как и крупные корпорации, которые совместно с государством финансируют исследования в этой сфере и пилотные проекты. Это способствует внедрению партнерств в государственный (муниципальный) сектор строительства. Развитию партнерств в частном и государственном секторах Великобритании предшествовали исследования и дискуссии, инициированные правительством. Их результатом был вывод о том, что партнерства имеют большие преимущества по сравнению с традиционными строительными контрактами при реализации проектов для государственных нужд. Их преимущества существенны в тех случаях, когда эти проекты реализуются в условиях неустойчивого финансирования, в проектах, носящих инновационный или чрезвычайный характер.

Выводы

Для практического внедрения основных форм ГЧП с целью привлечения частных инвестиционных ресурсов для модернизации украинской экономики необходимо проведение целенаправленной последовательной государственной политики развития ГЧП. Она должна быть направлена на формирование благоприят-

ной экономической и управленческой среды для разработки и реализации проектов ГЧП, а именно:

- ✦ усовершенствование нормативно-правовой базы регулирования отношений ГЧП;
- ✦ усовершенствование институционального обеспечения развития ГЧП;
- ✦ повышение гарантий защиты интересов государственных и частных партнеров ГЧП в процессе разработки, утверждения и реализации проектов.

Необходимой предпосылкой эффективного развития ГЧП есть формирование общей благоприятной обстановки для бизнеса, которая предусматривает улучшение инвестиционного климата, налоговой и регуляторной среды. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. Osborne S. P. (ed.) *Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective*. – London : Routledge, 2000. – 368 p.
2. *Building Better Partnerships: Executive Summary*. – London : IPPR, Commission on UK Public Private Partnerships, 2001. – www.ippr.org/uploadedFiles/.../BBP%20Exec%20TG%20Edit.pdf
3. Blondal J. R. *International Experience Using Outsourcing, Public Private Partnerships and Vouchers* / J. R. Blondal. – Arlington VA : IMB Centre for the Business of Government, 2005. – 48 p.
4. European Commission. *Green Paper on public-private partnerships and Community law on public contracts and concessions*. COM(2004) 327 final. – Brussels, 2004 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/businesses/public_procurement/l22012_en.htm
5. *European PPP Report 2009* / DLA Piper, European PPP Expertise Centre (2009) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.eib.org/eppec/resources/dla-european-ppp-report-2009.pdf>
6. *Ukraine – Private Infrastructure Projects – The World Bank & PPIAF* [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://ppi.worldbank.org/explore/ppi_exploreCountry.aspx?countryID=97
7. Про національний план дій на 2012 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010 – 2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава»: Указ Президента України від 12.03.2012 р. № 187/2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/187/2012>
8. *Інвестиційна реформа: Концепція* [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.ukrproject.gov.ua/sites/default/files/files/Invest_Reforma_UKR.pdf

REFERENCES

- “Building Better Partnerships: Executive Summary” www.ippr.org/uploadedFiles/.../BBP%20Exec%20TG%20Edit.pdf
- Blondal, J. R. *International Experience Using Outsourcing, Public Private Partnerships and Vouchers*. Arlington VA: IMB Centre for the Business of Government, 2005.
- “European Commission. *Green Paper on public-private partnerships and Community law on public contracts and con-*

cessions." 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

[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

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

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

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