

## Секція 4 МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

УДК 339.37 (477.54)

**О.С. Іванілов**, д-р екон. наук

### **СТАН ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

*Розглянуто динаміку зовнішньої торгівлі Харківського регіону, дана характеристика основних етапів формування регіональних програм розвитку зовнішньоторговельної діяльності та заходи з удосконалення системи державного регулювання у сфері зовнішньоторговельної діяльності.*

*Рассмотрена динамика внешней торговли Харьковского региона, дана характеристика основных этапов формирования региональных программ развития внешнеэкономической деятельности и мероприятия по совершенствованию системы государственного регулирования в сфере внешнеэкономической деятельности.*

*Dynamics of foreign trade of area Kharkov is considered, is given feature main stage shaping the regional programs of the development to foreign economic activity and actions on improvement of the system of the government regulation to sphere to foreign economic activity.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Важливою складовою суспільного розвитку країни була і залишається зовнішньоторговельна діяльність. Незважаючи на зміни в політичній ситуації, економічній кон'юктурі та правовому середовищі країни, розвиток співробітництва між країнами світу залишається пріоритетним завданням. Необхідність регулювання державного сектору економіки і зовнішньоторговельної діяльності як її складової зумовлена нездатністю ринкового механізму самостійно забезпечити необхідні пропорції відтворювальних процесів у суспільному виробництві та диверсифікацію міжнародних зв'язків. Таким чином, державне втручання в розвиток зовнішньої торгівлі є актуальним і вимагає системного, науково обґрунтованого підходу. Державне регулювання у сфері зовнішньоторговельної діяльності – це система заходів, які здійснюються державою з метою розвитку ринкової трансформації національного господарства, його інтеграції у світові господарські процеси, підвищення конкурентоспроможності національної економіки, стимулювання економічного зростання країни.

Державне регулювання повинне забезпечувати формування та підтримку оптимальної структури зовнішньоторговельних зв'язків країни, збалансованість і рівновагу на внутрішньому ринку, сприяти струк-

турним змінам у виробництві, створювати сприятливі умови для входу країни в міжнародний розподіл праці.

Масштаби й ефективність зовнішньоторговельної діяльності істотно залежать від організації її регулювання як на рівні держави, так і на рівні регіонів. У наш час неможливо розглядати регіони у відриві від глобальних державних проблем. Реалії сьогодення потребують взаємодії центральних органів влади з регіонами, які спроможні ефективно та самостійно вирішувати основні питання економічного розвитку та зовнішньої політики. Вихід регіонів на зовнішній ринок – це простір для економічного прогресу, завдяки якому можливий економічний і загальний прогрес держави в цілому.

Актуальність обраної теми визначає необхідність становлення цілісної системи державного регулювання зовнішньоторговельної діяльності та її ефективного функціонування на регіональному рівні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В Україні питанням державного регулювання зовнішньоторговельної діяльності присвячено багато досліджень. Так, основні інструменти державного регулювання та правові основи здійснення господарських операцій детально проаналізовані О. Вишняковим, Н. Георгіаді, С. Коломацькою, О. Кротюком, А. Мазаракі, А. Стельмашуком. Інтерес становлять наукові та практичні посібники з питань зовнішньоекономічної діяльності, в яких систематизовано предметні аспекти її державного регулювання, таких авторів, як І. Багрова, О. Гребельник, М. Дідківський, О. Передрій, Л. Швайка та ін.

Разом з тим, низка важливих питань, пов'язаних із новими підходами до вирішення проблем державного регулювання зовнішньоторговельної діяльності на регіональному рівні, не знайшли достатньо глибокого висвітлення у науковій літературі.

Окрім проблеми формування державної регіональної політики, державної підтримки організації процесів зовнішньої торгівлі та питання інформаційного забезпечення її здійснення висвітлено у публікаціях М. Долішного, Ю. Макогона, І. Матюшенка, М. Мінченка, Г. Філіної та ін.

У даній роботі зроблено спробу вирішити частину питань державного регулювання зовнішньої торгівлі на прикладі Харківського регіону.

**Мета та завдання статті.** Метою даної статті є аналіз стану зовнішньої торгівлі Харківської області та визначення основних етапів формування регіональних програм розвитку зовнішньоторговельної діяльності.

Поставлена мета визначила зміст дослідження, який передбачає вирішення таких завдань:

- дослідження стану і динаміки зовнішньої торгівлі регіону та оцінка її ефективності;
- визначення концептуальних підходів до механізмів реалізації державного регулювання зовнішньоторговельної діяльності регіону.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зовнішньоторговельна діяльність – це важлива й невід’ємна сфера господарської діяльності, яка у разі ефективного використання всього комплексу сучасних форм і методів міжнародних економічних відносин здатна впливати на технічне удосконалення виробництва, підвищення продуктивності праці та якості продукції. Зовнішньоекономічна діяльність завжди була і залишається важливою складовою суспільного розвитку будь-якої країни. Незважаючи на зміни в політичній ситуації, економічній кон’юктурі та правовому середовищі країни, розвиток зовнішньоекономічних відносин та співробітництва між країнами світу залишається пріоритетним завданням.

Характерною ознакою сучасної світової економічної співпраці є поступовий перехід багатьох країн від замкнутої національної економіки до відкритої на засадах широкого залучення зарубіжних партнерів у господарство власної країни та розвитку співробітництва власних суб’єктів економічної діяльності із зарубіжними країнами.

Зовнішньоекономічна діяльність – це сукупність відносин суб’єктів господарської діяльності та іноземних суб’єктів господарювання, побудованих на принципах взаємної вигоди, еквівалентного обміну і дотримання положень міжнародного права.

Характерною тенденцією розвитку світової економіки за останні роки є постійне зростання досить високими темпами обсягів міжнародної торгівлі товарами та послугами. Зовнішня торгівля має дуже важливе значення для кожного регіону України. З одного боку, дає можливість збуту національної продукції, з іншого – споживання товарів та послуг, у створенні яких країна обмежена з об’єктивних причин, використання досягнень науки всього світу.

У забезпеченні нормального функціонування будь-якої сучасної економічної системи важлива роль належить державі. Держава протягом усієї історії свого існування, поряд із завданням підтримки порядку, законності, організації національної оборони, виконувала певні функції й у сфері економіки. Державне регулювання має давню історію: навіть у період раннього капіталізму в Європі існував централізований контроль над цінами, якістю товарів і послуг, відсотковими ставками та зовнішньою торгівлею.

Сучасну ринкову економіку також неможливо уявити без державного регулювання. Відтворення макроекономічної рівноваги передба-

час активну участь держави в економічних процесах, але ступінь, форми та методи державного втручання в економіку залежать від багатьох чинників, включаючи й національну специфіку. Під державним регулюванням маємо на увазі вплив держави на відтворювальні процеси в економіці для досягнення цілей економічної політики. Державне регулювання економіки – це втручання державних органів влади за допомогою різних методів та інструментів у розвиток основних економічних процесів з метою забезпечення позитивних соціально-економічних результатів.

Об'єктивною необхідністю втручання держави в різні сфери діяльності є неможливість ринку, який характеризується стихійністю розвитку, забезпечити виконання зовнішньоекономічної політики. Діяльність держави, яка регулює економічні відносини країни з іншими державами, – це зовнішньоекономічна політика. Їй належить велика роль у забезпеченні ефективного використання зовнішнього чинника в національній економіці.

Зовнішньоекономічна політика є частиною економічної політики, яка, у свою чергу, є складовою політики держави взагалі. Під зовнішньоекономічною політикою розуміють політичне оформлення міжнародних економічних зв'язків країни. При цьому міжнародні економічні відносини охоплюють усі економічні операції, які здійснюються між господарськими суб'єктами країни та їх іноземними партнерами (зокрема, імпорт та експорт товарів, капіталу, послуг, а також транскордонний рух робочої сили та грошей).

Особливо зростає роль державного регулювання в умовах економічної кризи. Світовий досвід показав, що вихід із кризи можливий лише у разі жорсткої централізації державної влади й проведенні нетривіальних заходів для забезпечення економічного зростання. Так було з західноєвропейськими країнами в післявоєнний період і з латиноамериканськими (Чилі, Аргентиною, Бразилією) – нещодавно.

Реалізується державне регулювання у вигляді цілісної системи взаємопов'язаних заходів законодавчого, виконавчого та контролюючого характеру, що здійснюється правочинними державними установами. Державне втручання провадиться через пряме фінансування або через правові та економічні регулятори, воно безпосередньо визначає протікання економічних процесів або впливає на їх хід.

Система методів державного регулювання дозволяє органам державної влади впливати на розвиток всіх соціально-економічних процесів, у тому числі й на процеси зовнішньої торгівлі. Класифікація методів державного регулювання є такою:

- а) за формами впливу
  - прямого регулювання;

- не прямого регулювання;
- б) за засобами впливу
  - правові;
  - адміністративні;
  - економічні;
  - етичні.

Методи прямого регулювання безпосередньо регламентують розвиток різних елементів і процесів ринкової економіки. До основних інструментів прямих методів державного регулювання економіки належить: різні нормативно-правові акти, державні замовлення, плани соціально-економічного розвитку, цільові комплексні програми, державний бюджет. Методи непрямого регулювання характеризуються опосередкованим впливом на розвиток економіки та передбачають створення певних умов господарювання, що дозволяють розвивати економічні процеси в єдиному напрямку з державною економічною політикою. Методи непрямого регулювання реалізуються через інструменти бюджетно-фінансової, грошово-кредитної, інвестиційної, інноваційної, зовнішньоекономічної та інших напрямів політики держави. Правові методи державного регулювання спрямовані на встановлення обов'язкових для виконання суб'єктами господарювання юридичних норм поведінки на ринку.

У широкому значенні слова державне регулювання являє собою розповсюдження макроекономічної дії політичних структур на національну економіку. На його ефективність впливає соціальне середовище та психологічний чинник, що включає традиції, національну ментальність, ступінь раціональності очікувань населення, довіри до уряду.

В усіх країнах, хоча й різною мірою, держава бере участь у розвитку зовнішньоекономічних зв'язків. Вона стимулює чи обмежує їх розширення в цілому, з певними країнами або ж стосовно певних сфер господарства, видів товарів або послуг. Система державного регулювання економіки забезпечує розвиток основних напрямів соціально-економічної діяльності країни.

Основною рисою державного регулювання міжнародної торгівлі є застосування у взаємодії двох різних типів зовнішньоторговельної політики: лібералізації (політики вільної торгівлі) і протекціонізму. Ці два типи торговельної політики характеризують ступінь втручання держави в міжнародну торгівлю.

Харківська область є одним із провідних промислових, наукових, культурних і товароекспортних регіонів України. Для ведення зовнішньоекономічної діяльності регіон має вигідне географічне і геополітичне положення.

Сьогодні Харківська область – це визнаний центр наукомісткої індустрії. У структурі промислового виробництва області найбільш питомо вагу мають: харчова промисловість – близько 33% (по Україні – лише 18%), машинобудування – близько 24% (по Україні – 12,5%); паливно– енергетичний комплекс – 26 та 28% відповідно. Металургія та оброблення металу для регіону є обслуговуючою галуззю, яка працює на вторинній сировині. Її питома вага складає 2%, тоді як по Україні – близько 23%. Частка хімічної та нафтохімічної промисловості в області й Україні в цілому приблизно однакова – близько 7 і 6% відповідно. На Харківщині практично половину обсягів його займає фармацевтичне виробництво, що випускає 40% готових лікарських форм в Україні, третина яких спрямовується на експорт.

Харківська область має цілу низку базових підприємств машинобудування, які вже сьогодні працюють на світовому ринку.

Оскільки зовнішня торгівля посідає центральне місце в системі зовнішньоекономічних відносин, то цілком закономірно, що визначення стану і розвитку зовнішньої торгівлі регіону має величезне значення не тільки для констатації кількості й вартості товарів і послуг, що пройшли через кордон держави за певний період. Всебічний аналіз даних дає можливість для прогнозування макроекономічних показників у системі національних рахунків і платіжного балансу, аналізу ринку попиту і пропозицій, упорядкування товарних балансів, формування і реалізації науково обґрунтованої зовнішньоторговельної політики держави.

Зовнішню торгівлю характеризують три важливі параметри: загальний обсяг (товарооборот), товарна і географічна структура. Розглянемо конкретний стан зовнішньої торгівлі Харківської області.

У 2008 р. підприємства та організації Харківської області експортували продукцію до 115 країн світу, імпортні товари надійшли до підприємств із 112 країн. Експортні операції здійснювали 1009 підприємств регіону, імпортні товари надійшли до 1503 підприємств області.

Експортні поставки склали 1551,6 млн дол. США, що на 35,7% більше, ніж у 2007 р., імпортні надходження збільшились на 9,5% і становили 2480,2 млн дол. США.

Протягом 2008 р. розширилась економічна присутність області на ринках інших країн світу. Відбулося збільшення експортних поставок порівняно з 2007 р. до країн Європи на 19,5%, Азії – у 2,3 рази, Америки – у 2 рази, Австралії і Океанії – на 27,3% (табл.).

Негативним моментом зовнішньої торгівлі є перевага імпортних надходжень над експортними поставками, що визначає від'ємне сальдо в експорті-імпорті товарів. У 2008 р. від'ємне сальдо становило 928,6 млн дол. (за 2007р. – 1122,4 млн дол. США).

**Таблиця – Географічна структура зовнішньої торгівлі товарами  
Харківської області [1]**

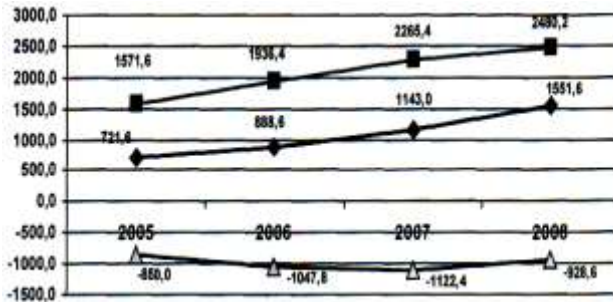
	Експорт			Імпорт		
	2008 р.	У % до загального обсягу	у % 2007 р.	2008 р.	У % до загального обсягу	у % 2007 р.
Країни СНД	1231209,3	79,4	132,8	1201392,6	48,4	105,0
Інші країни світу	320362,7	20,6	148,3	1278811,9	51,6	114,1
Європа	155567,6	10,0	119,5	650982,0	26,2	103,4
Азія	134145,0	8,6	227,2	438882,3	17,7	151,4
Африка	14280,4	0,9	77,5	23045,3	0,9	111,7
Америка	15474,2	1,0	200,2	160519,7	6,5	90,0
Австралія та Океанія	895,5	0,1	127,3	5382,6	0,2	194,3
<i>Всього</i>	<i>1551572,0</i>	<i>100,0</i>	<i>135,7</i>	<i>2480204,5</i>	<i>100,0</i>	<i>109,5</i>

Область мала від'ємне сальдо з 81 країнами світу. У значних обсягах від'ємне сальдо склалося з такими країнами, як Російська Федерація – 227,7 млн дол., Китай – 180,5 млн дол., Німеччина – 134,3 млн дол., Італія – 97,0 млн дол., США – 92,2 млн дол., Польща – 36,4 млн дол., Франція – 31,9 млн дол., Японія – 33,1 млн дол., Бразилія – 31,6 млн дол., Чеська Республіка – 29,2 млн дол., Фінляндія – 23,5 млн дол., Південна Корея – 20,8 млн дол.

У 2008р., як і у попередні роки, основні експортні поставки здійснювались до країн СНД (79,4% загальних обсягів). Порівняно з 2007р. вони збільшились на 32,8% і становили 1231,2 млн дол. Експорт до інших країн світу збільшився на 48,3% і склав 320,4 млн дол.

Крім країн СНД, основними ринками збуту товарів області були країни Європи (10%) та Азії (8,6%). Потреби в імпортних товарах на 48,4% задовольнялися за рахунок поставок із країн СНД, на 26,2% – із країн Європи, на 17,7% – із країн Азії. Питома вага експортних поставок до країн ЄС у загальному обсязі експорту області, склала 9,8% імпортних надходжень – 24,3% (рис. 1).

Найбільші обсяги експортних поставок здійснювались до Російської Федерації – 52%, Білорусі – 6,3%, Казахстану – 6,3%, Грузії – 4,2%, Молдови – 3,5%, Азербайджану – 2,9%, Туреччини – 1,7%, Ірану – 1,7%, Литви – 1,6%, Польщі – 1,6%, Вірменії – 1,6%, Болгарії – 1,4%.



**Рисунок 1 – Динаміка зовнішньої торгівлі, млн. доларів США:**  
 ◆ – експорт; ■ – імпорт; △ -- сальдо

Імпортні надходження: із Російської Федерації – 41,7%, Китаю – 7,7%, Німеччини – 6%, Білорусі – 4,4%, Італії – 4,2%, США – 4%, Польщі – 2,5%, Туреччини – 1,8%, Індії – 1,4%, Франції – 1,4%, Японії – 1,3%, Чеської Республіки – 1,3%, Бразилії 1,3%.

Основними товарами, які експортувалися за межі України, були котли, машини, апарати та механічні пристрої (20,9% від загальної вартості експорту) та електричні машини й устаткування (13,3%). Основу імпорту становили наземні транспортні засоби, крім залізничного, (19% від загальної вартості імпорту) та котли, машини, апарати та механічні пристрої (16,1%).

Імпортні надходження давальницької сировини у 2008 р. становили 30,8 млн дол., тобто 1,2% від загального обсягу імпортних надходжень. На частку поставок енергетичних матеріалів, нафти та продуктів її перегонки припадало 78,1%. Найбільші імпортні надходження давальницької сировини були з Російської Федерації. За звітний період підприємствами та організаціями було експортовано готової продукції з давальницької сировини на 35,2 млн дол. Із загального обсягу експортованої готової продукції з давальницької сировини 70,1% припадало на енергетичні матеріали, 12,6% – на папір та картон. Основними партнерами виступали Російська Федерація та Туреччина.

У 2008 р., порівняно з 2007, відбулось збільшення експортних поставок на 35,7%, імпортних надходжень – на 9,5%.

Російська Федерація залишається найбільшим торговельним партнером області: 52% експорту та 41,7% імпорту.

У сучасних умовах Харківській області необхідно створювати і розвивати нову модель торгово-економічних відносин, в основі яких – єдність виробництва, науки і зовнішньої торгівлі. На думку автора, виникла необхідність створення науково-дослідної бази для системного



вивчення стану світових ринків товарів (продукції, послуг), маркетингового забезпечення діяльності українських експортерів, яка буде створювати інформаційне поле для прийняття науково обгрунтованих управлінських рішень на всіх рівнях структури державного управління регіону.

Пріоритетними напрямками вдосконалення системи державного регулювання в регіоні повинні стати удосконалення організаційної структури державного регулювання, налагодження шляхів взаємодії різних структурних і функціональних підрозділів, підвищення ролі стратегічного планування, розробка дієвих механізмів реалізації та управління регіональними програмами.

З метою удосконалення процесів регулювання була запропонована структурна схема основних етапів формування регіональних програм розвитку зовнішньоторговельної діяльності (рис. 2).

Процес становлення регіональної політики, налагодження міжсекторного співробітництва владних структур, органів місцевого самоврядування та бізнесових кіл тільки розпочався. Саме реальні проблеми, які щоденно доводиться вирішувати, змушують місцеве самоврядування діяти нестандартно, рішуче ініціювати нові підходи й форми взаємовідносин суб'єктів самоврядування на нижньому та первинному рівнях. Саме тут народжуються проекти, програми, які після уважного вивчення та аналізу мають лягти в основу певної форми моделі, вилитись у великий реформаторський проект, який включатиме принципово нові механізми державного регулювання регіонального розвитку зовнішньоекономічних зв'язків.

Необхідність ефективного державного управління ЗГД на регіональному рівні обумовлена прагненням досягнення таких цілей:

- політичних – приєднання до міжнародного економічного співтовариства; підвищення міжнародного іміджу регіону;
- економічних – отримання доступу до міжнародних ринків, ефективне використання експортного потенціалу регіону; наповнення регіонального бюджету; забезпечення належної стабільності роботи підприємств у стратегічно важливих секторах економіки

На нашу думку, для ефективного функціонування системи державного управління зовнішньоторговельними відносинами потрібно сформуванню розгалужену мережу інформаційно-консультативних служб, яка мала б і закордонні представництва. З цією метою пропонується створити єдиний державний науково-консалтинговий центр сприяння розвитку зовнішньоторговельної діяльності регіону (надалі Центр), який буде створювати інформаційне поле, стане науково-дослідним полігоном та демонстраційним проектом для удосконалення методів управ-

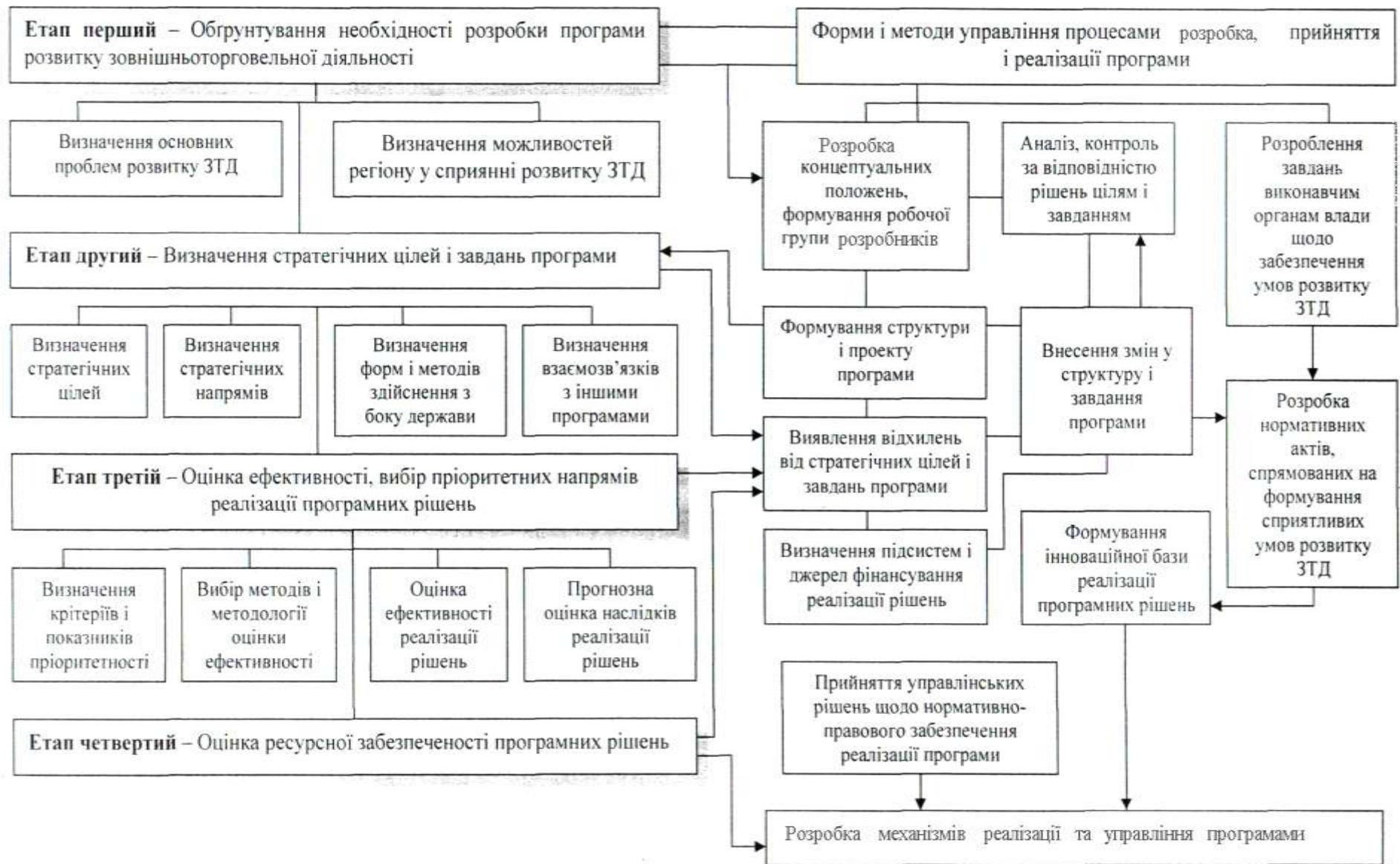


Рисунок 2 – Структурна схема основних етапів формування регіональних програм розвитку зовнішньоторговельної діяльності



Рисунок 3 – Напрями взаємодії державного науково-консалтингового центру розвитку зовнішньоторгівельної діяльності із соціально-економічними суб'єктами та інституціями

ління як зовнішньоекономічною діяльністю, так і іншими сферами соціально-економічного життя регіону. Центр буде призначений для надання консалтингових послуг з питань зовнішньоекономічної діяльності, нормативно-правового регулювання ЗЕД, інформування про основні торговельно-економічні події в районах (містах). Центр забезпечить доступ користувачів усіх рівнів до міжнародних інформаційних масивів і баз даних. У процесі роботи центру повинні використовуватися новітні комунікаційні технології, а також здійснюватись заходи виставково-демонстраційної діяльності, підтримки засобів масової інформації, розвитку традиційних засобів зв'язку.

Пріоритетним напрямом в організації центру повинно стати правове регулювання питання, яке стосується відповідальності за інформаційне забезпечення органів державного управління, оскільки від достовірності, своєчасності та повноти інформації залежить якість рішень, що приймаються органами державного управління. Центр повинен бути самостійною гілкою в системі органів управління регіону і здійснювати свою діяльність у тісній взаємодії з ними. Напрями взаємодії центру з органами управління ЗТД в регіоні показано на рис. 3.

**Висновки.** Зовнішньоторговельна діяльність – це важлива й невід’ємна сфера господарської діяльності. В усіх країнах, хоча й різною мірою, держава бере участь у розвитку зовнішньоекономічних зв’язків. Вона стимулює чи обмежує їх розширення в цілому, з певними країнами або ж стосовно певних сфер господарства, видів товарів або послуг. Ефективна система державного регулювання у сфері зовнішньоторговельної діяльності сприяє відтворенню експортного потенціалу країни, підвищенню конкурентоспроможності українських товарів на світових ринках, формуванню раціональної структури експорту й імпорту, забезпеченню економічної безпеки країни.

У ході дослідження форм і методів державного регулювання зовнішньоторговельної діяльності, механізмів його реалізації на регіональному рівні було визначено, що існуюча система регулювання дозволяє органам державної влади впливати на розвиток усіх процесів зовнішньої торгівлі. У процесі роботи проаналізовано стан державного регулювання зовнішньої торгівлі в Харківському регіоні.

У результаті можна стверджувати, що на даний час існуюча система державного управління практично нездатна ефективно виконувати функції управління в такій важливій галузі економіки, як зовнішня торгівля.

Однією з причин цього є так званий «залишковий ефект» авторитарно-командної системи управління у структурах державної влади.

Процеси ефективного формування та успішного функціонування сфери зовнішньоекономічних відносин потребують координації органів управління всіх рівнів, чіткого планування та узгодження всіх стратегічних програм, контролю за їх виконанням, оперативного внесення змін та уточнень.

#### *Список літератури*

1. Харківська область у 2008 році (статистичний щорічник) [Текст] – Х. : Головне управління статистики у Харківській області, 2009. – 577 с.
2. Багрова, І. В. Міжнародна економічна діяльність України [Текст] : навч. посібник / І. В. Багрова, О. О. Гетьман, В. Є. Власик; за ред., І. В. Багрової. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 384 с.
3. Георгіаді, Н. Г. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності [Текст] / Н. Г. Георгіаді, С. В. Князь. – Львів : НУ «Львівська політехніка», 2004. – 196 с.
4. Зовнішня торгівля України: Статистичний збірник [Текст] : у 3-х ч. / Державний комітет статистики України. – К., 2007. – Ч.1. – 88 с.; Ч.2. – 67 с.; Ч.3. – 92 с.

Отримано 31.03.2010. ХДУХТ, Харків.

© О.С. Іванілов, 2010.

УДК 658.8.012.12

**Т.С. Пічугіна**, д-р екон. наук

**Л.М. Яцун**, канд. екон. наук

**В.М. Селютін**, канд. екон. наук

**В.А. Куценко**, магістр

### **ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ ЯК ОСНОВА РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ**

*Подано результати дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Школа LCN – Ukraine», яке здійснює діяльність у галузі надання косметичних послуг. Виявлено проблеми системи управління підприємством.*

*Представлены результаты исследования конкурентоспособности ООО «Школа LCN – Ukraine», которое осуществляет деятельность в области предоставления косметических услуг. Выявлены проблемы системы управления предприятием.*

*Results are presented of research of competitiveness LTD. «School of LCN – Ukraine», which carries out activity in the области grants of cosmetic services. The problems of control the system by an enterprise are exposed.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У нових економічних умовах підприємства сфери послуг прагнуть до забезпечення