

## КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНИХ ДОМОВЛЕНОСТЕЙ

**Л. В. КЛИМЕНКО**, кандидат економічних наук

**Ю. Л. ХАЛАХУР**, кандидат економічних наук

**Л. В. ДЛУГОБОРСЬКА**, викладач

**С. І. МУСІЄНКО**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Уманський національний університет садівництва

*У статті розкрито роль, значення та проблеми використання крос-культурного менеджменту у договірних відносинах. Аргументовано вплив множинності факторів на ефективність крос-культурного менеджменту та обґрунтовано, що культурну розмаїтість необхідно використовувати як джерело економічних переваг в глобальному просторі. Запропоновано системну архітектуру крос-культурного менеджменту для оптимізації переговорного процесу на основі крос-культурної взаємодії.*

**Ключові слова:** крос-культурний менеджмент, міжнародні домовленості, крос-культурні компетенції, міжкультурна комунікація, полікультурне середовище, корпоративна культура.

Формування крос-культурної системи менеджменту в умовах євроінтеграційних процесів – це складний та комплексний процес, що охоплює співпрацю не лише між внутрішніми, а й зовнішніми партнерами господарських відносин у глобальному середовищі. Базові засади крос-культурних аспектів менеджменту полягають в обґрунтуванні системи проблемних питань міжнаціональностей, що виникають в результаті ділових взаємовідносин в міжнародному бізнесі.

В умовах розвитку глобального економічного простору сучасні підприємства вдаються до залучення фахівців із різних країн, які вирізняються не лише досвідом, а й рядом крос-культурних характеристик. Тому дослідження особливостей менеджменту за умов крос-культурного різноманіття потребує детального наукового обґрунтування. Вітчизняний топ-менеджмент потребує знань щодо здійснення управління компанією з урахуванням організаційно-культурних основ та національностей, а також поєднання корпоративної культури на основі досвіду з міжнародного менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження особливостей крос-культурного менеджменту в глобалізаційному процесі відображено у наукових працях закордонних та вітчизняних учених: С. Денні [2], Ю. Петрушенка [4], О. Приятельчука [5], Д. Костенко [6], О. Ареф'євої [7], Ф. Тромпенарса та С. Хемпден-Тернера [9], А. Солодкої [10], О. Романухи [11] та ін.

Перші якісні наукові припущення про культури у системі управління з'явилися у роботах Клакхольна й Стродбека. У 1961 році науковцями було запропоновано порівняльну модель, яка ґрунтувалась на шести ключових культурних орієнтаціях: походження; ставлення до природи; ставлення до інших людей; модальність діяльності (дихотомія «Бути та діяти»; часовий фокус особистості (у минуле, теперішнє чи майбутнє); простір (Загальнодоступний/Приватний) [1]. Подальші дослідження у сфері крос-культурних розбіжностей сформували сучасні моделі, що стосуються полікультурного простору. Серед них слід виділити наукові погляди: Едгар Шейна, який дослідив вплив організації на культуру; Едвард Холла – оцінив роль спілкування в менеджменті; Ненсі Адлера – вивчав вплив культури на організаційні функції підприємства; Герт Хофстеда і Фонс Тромпенаарса які розробили шкалу для вимірювання впливу національної культури на управління [2]. У контексті культурних вимірів стратегічного крос-культурного менеджменту найбільш значущими є дві головні стратегії аналізу міжнародної діяльності: модель Портера та Підхід з огляду на ресурси (Resource Based View) [3].

Серед сучасних вітчизняних науковців слід відмітити Ю. Петрушенка, який зазначив що, основна мета крос-культурного менеджменту полягає у сприянні узгодженості дій при виконанні певних обов'язків на роботі та у навчанні, під час налагодження контактів, у яких національні культури формуються на основі історично сформованих знань, цінностей та досвіду спільної мультикультурної діяльності [4, с. 146].

Попри достатню кількість досліджень, поза увагою вчених, залишилися інструменти крос-культурного менеджменту та їх вплив на управлінську культуру під час укладання міжнародних домовленостей.

**Методика досліджень.** Теоретико-методологічною основою проведеного дослідження були праці вітчизняних і зарубіжних науковців, провідних вчених та практиків у сфері крос-культурного менеджменту. Під час досліджень використано ряд загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, метод аналізу та синтезу, абстрактно-логічний метод для обґрунтування і викладу висновків та пропозицій стосовно комплексу заходів для ефективного управління договірними відносинами на міжнародному рівні.

**Результати досліджень.** Глобалізаційні зміни економіки на світовому, національному та регіональному рівнях зумовлюють активізацію проблем крос-культурних комунікацій між працівниками та роботодавцями на внутрішньому ринку, контрагентами у зовнішньоекономічному середовищі, учасниками міжнародних організацій, державами, які виступають суб'єктами міжнародних правових відносин. Тобто крос-культурний менеджмент характерний для різних категорій суб'єктів глобалізаційного ринку, діяльність яких, безумовно, регулюється усталеними нормами й міжнародною практикою провадження економічних операцій.

У повсякденному функціонуванні міжнародного бізнесу, визначено наявність полікультурного фактора, який характеризується крос-культурними

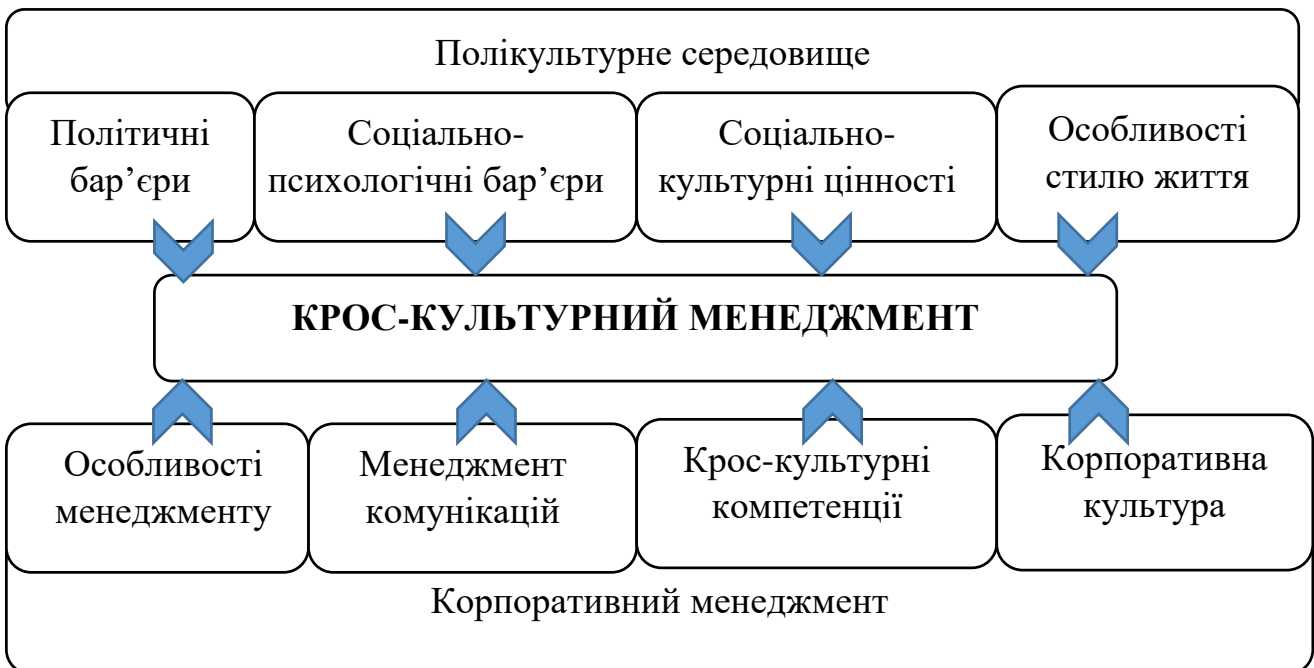
особливостями різних країн, рівно як і особливостей представників окремих національних чи наднаціональних культур.

Згідно наукових трактатів «крос-культурний менеджмент» означає «перетин культур», а особливе місце в його розвитку й успішному функціонуванні підприємств відіграють крос-культурні комунікації міжнародного рівня, які і запобігають формуванню крос-культурного шоку, та крос-культурної взаємодії [6]. Зазначені комунікації сприяють появі нових універсальних та культурно-специфічних складників і форм культурної активності, які коригують ціннісні орієнтири, моделі поведінки та спосіб життя.

Культуру топ-менеджерів та цілісного процесу управління, умов праці учасників господарського процесу та культуру документообігу сучасні наукові дослідження інтегрують в управлінську культуру. Всі ці складові характеризують загальну культуру організації та обумовлюють результативність діяльності господарюючих об'єднань, адже забезпечують злагодженість і чіткість роботи в команді [7].

У міжнародному договірному процесі соціальні й культурні фактори крос-культурного середовища відіграють надважливу роль та виступають найбільш впливовим чинником, що визначає характер й особливості операційного, фінансового, інвестиційного менеджменту, а також менеджменту трудових ресурсів.

Ми погоджуємось із думкою О. В. Ареф'євої яка наголошує, що під крос-культурними комунікаціями перш за все слід розуміти ефективну взаємодію представників різних культур та національностей, яка передбачає як безпосередні контакти між людьми та їх спільнотами, так і опосередковані форми компетентних комунікацій в рамках управлінської культури [7, с. 120].



**Рис. 1. Системна архітектура крос-культурного менеджменту міжнародних домовленостей**

*Примітка: побудовано авторами за матеріалами [5, 7]*

Полікультурне середовище формується під впливом політичних, соціально-психологічних бар'єрів, соціокультурних цінностей та особливостей стилю життя, що віддзеркалює сучасні моделі поведінки на всіх рівнях спілкування. Елементи архітекtonіки крос-культурного менеджменту опосередковано визначають рівень ефективності договірних відносин підприємства, які зумовлені системою причинно-наслідкових зв'язків між контрагентами крос-культурного поля.

На нашу думку, побудова ефективних крос-культурних комунікацій, ґрунтується на коректній оцінці різноманітних підходів щодо вивчення культур, адекватного їх осмислення та ефективного управління ними в мультикультурному середовищі.

Саме тому, розвиток політичних, економічних, соціальних зв'язків сучасного міжнародного бізнесу – це природний результат зростання чисельності та диверсифікації глобалізаційних процесів у міжнародному середовищі. Поява інтегрованих видів комунікацій, диверсифікованість світової кон'юнктури, масштабування національних економік на основі формування наднаціональних інститутів, перехід від класичних моделей до гібридної взаємодії між суб'єктами міжнародних відносин – зумовлює активізацію ланцюга питань до менеджерів міжнародного бізнесу [8].

Проблематика крос-культурного менеджменту в епоху диверсифікації та інтеграції постає якнайбільше. Незважаючи на функціонування множинної природи культур, фундаментальним аспектом міжнародного ділового протоколу є елемент навчання представників міжнародного бізнесу. Культура не належить до генетичних критеріїв, вона формується під впливом соціального середовища і нормою світосприйняття, та являє собою комплекс цінностей, а також ідей ділової співпраці у міжнародному середовищі.

Саме під впливом сімейного кола, дружнього оточення, шкільного виховання, професійної спрямованості – формується світосприйняття та культура спілкування. Національна та регіональна культура також є важелем формування культурного профілю особистості. В цілому культура відображається не лише у в поведінці особистості, а є цілісний способом мислення [9].

Обґрунтовуючи культуру з позиції міжнародного менеджменту, її слід розуміють як набуті знання, які кожна особистість використовує, для генерування соціально прийнятної поведінки та інтерпретації досвіду [10]. Саме завдяки культурним задаткам формується основа цінностей, ставлення до суспільного середовища, що також відображається у поведінці при договірних відносинах у міжнародному просторі.

Крос-культурний менеджмент з позиції детермінованої групи переговорного процесу синтезують за наступними рівнями:

- 1) артефакти;
- 2) переконання;
- 3) цінності й базові уявлення [4, 7].

Першим, зовнішнім шаром крос-культурного менеджменту договірних відносин є поведінковий рівень. Саме базові особливості ділового етикету досить чітко простежуються контрагентами під час перши подорожей та зустрічей і зарубіжними партнерами: мова, їжа, стиль поведінки, архітектура, одяг тощо. Також відчуюються відмінності за стилями спілкування: адже латиноамериканські спільноти, вирізняються виразною мовою тіла та урізноманітненням виразу обличчя. Натомість у північних країнах Європи, вважають, що такі зовнішні аспекти поведінки, не мають вагомому впливу на опонента.

Другий рівень крос-культурного менеджменту базується на нормах та цінностях. Під нормами зазвичай розуміють правила суспільства, які вказують на гарні манери чи погані вчинки, а також дружнє спілкування або ворожі стосунки між людьми. Однак у суспільствах існують формалізовані (неписані) шаблони поведінки, які маю постійні або періодичні прояви та в певній мірі характеризують відносну якість й характер особистості. Цінності пізнаються внутрішньо кожною особою, і не підлягають поясненню за допомогою базових понять, як це можна зробити на рівні артефактів [4, 10].

Звичайно у міжнародному діловому колі існують загальновизнані стандарти, так в рамках ООН розроблений офіційний протокол зустрічей, однак стандартизованого міжнародного етикету не існує. Це посилює значимість крос-культурної комунікації як вагому складову взаємодії в менеджменті. Адже менеджери, які не знайомі з певною культурою, не можуть покладатися на власний національний досвід, сімейні цінності, освіту, релігію, історію, традиції чи вірування на державному рівні, тоді як міжкультурні знання – це категорія суб'єктивних навиків, якими діляться члени певної культурної групи. Значна частина ефективних договірних відносин визначається під час неофіційних зустрічей, прийомів, які й формують міжособистісні стосунки [7].

Досліджуючи особливості крос-культурних моделей, визначено, індивідуальність полікультурних комунікацій, так для американського стилю характерна «прямолінійність», однак вона не є ефективною для всіх культурних контекстів. Натомість, у Японії дуже часто уникають прямої констатації фактів, щоб підлеглі могли уникнути конфронтації та «не втратити свого обличчя» [6].

Відмінність у культурній асиметрії також полягає у виборі усної чи письмової форми спілкування та проведенні протокольних процедур. Так, англійські топ-менеджери віддають перевагу саме письмовій комунікації через електронну пошту. Більшість вітчизняних менеджерів – ведуть переговори з партнером особисто, очікуючи більшого ефекту від вербальної комунікації. Натомість, тайський менеджер перед переговорним процесом, обов'язково надсилає письмову інформацію своєму керівнику, але з колегами поспілкується усно, висловлюючи їм свої ідеї, наголошуючи на важливих моментах.

Представники англомовні культури сприймають певний ступінь конфліктності як необхідну умову для креативності та ініціативності. Згідно їх поглядів, саме напруження в межах організації та контрольованості розглядається як норма і є ознакою здорової організації.

**Табл. 1. Формування значущості індивідуальних крос-культурних особливостей топ-менеджменту у переговорних процесах**

<b>Американські менеджери</b>	<b>Японські менеджери</b>	<b>Китайські менеджери</b>
Уміння підготуватись та планувати розвиток подій	Відданість роботі	Визначення наполегливості
Думати під тиском	Сприймати і використовувати владу	Домогтися поваги й довіри
Підготовка й розум	Домогтися поваги й довіри	Уміння підготуватись та планувати розвиток подій
Красномовство	Чесність	Знання продукту
Знання продукту	Уміння слухати	Привабливість
Сприймати і використовувати владу	Широка перспектива	Підготовка й розум
Чесність	Красномовство	Красномовство

*Примітка: побудовано авторами за матеріалами [4, 6, 10]*

В цілому добре керовані спори та дискусійні бесіди зумовлюють «енергетичну підзарядку» учасників та спонукають до появи нових ідей. Вагомою складовою крос-культурної траєкторії є врахування етіс- і еміс-елементів. Крос-культурні дослідження довели, що вираз емоцій і закономірності пам'яті є етіс-елементами. Однак у переговорному процесі під час міжкультурного спілкування людина повинна знати і враховувати також ситуативні особливості, пов'язані з еміс-елементами. Серед цієї групи виділяють соціальну дистанцію між людьми – це елемент спілкування, властивий людям з різних культур. Для певних культур тісні обійми та рукостискання з поцілунками є нормою, для інших це може бути оцінено як посягання на власний простір та погані манери [11].

На нашу думку, використання крос-культурного менеджменту в управлінні компанією та у договірних відносинах дає можливість приймати правильні ефективні управлінські рішення, зокрема, забезпечує командну роботу в мультинаціональному колективі; сприяє ефективному проведенню переговорів та встановленню взаємовигідних відносин із контрагентами; злагоджує складові управління конфліктами; формує ефективну систему контролю та мотивації, лідерства.

Переговори які здійснюються на міжнародному рівні вагомо відрізняються від переговорів в рамках національної культури. Саме тому, контрагентам слід враховувати ряд нових факторів:

- урізноманітненість національних стилі переговорів під впливом міжнародних культур;
- динамічні зміни в ідеології та перехід до глобалістичних й інтеграційних вимірів;

- зменшення торгових бар'єрів, посилення глобальної конкурентоспроможності та розширення регіональних угруповань;
- транскордонні різниці, включаючи систему розрахунків, оподаткування, валютні резерви, трудові відносини та ведення бізнесу;
- відмінність законодавчої бази, урядових постанов та посилення ролі екологічних аспектів [11].

З позиції крос-культурного менеджменту, учасники переговорів повинні знати стиль ведення переговорів людей інших культур та національностей, водночас розвиваючи відповідний національний менталітет, який відповідає їх власним силам та силам власної культури.

Дотримання міжнародного протоколу та узгоджених договірних процедур є вагомим фактором для ефективних зустрічей та переговорів між зарубіжними партнерами. Саме такий підхід забезпечує визнану структуру провадження та забезпечує узгоджений кодекс поведінки при договірних відносинах, а також значно зменшує міжкультурне тертя та нерозуміння. Аспекти ділового протоколу повинні передбачати правильне розташування робочих місць контрагентів з належною повагою до віку, професійного стажу учасників договірних процесів, презентацією візитівок та дотриманням відповідного дрес-коду. Також потребують узгодження процедури, щодо голосування, вирішення деструктивних питань через керівників компаній, формування чисельності та складу делегацій, часові рамки для проведення, тривалості та завершення ділових зустрічей міжнародного простору, а також будь-які офіційні комюніке.

**Висновки.** Збільшення кількості та зміни щільності зв'язків економічних і культурних проявів, посилення інформаційної асиметрії, а також зростання різнополярності у міжнародному правовому полі, набуває все більшого значення та потребує ґрунтовних досліджень щодо особливостей гетерогенного зовнішнього середовища, передусім – на регіональному й глобальному макрорівнях. А також використання переваг та нівелювання прогалин інтернаціоналізації й інтеграції окремих суб'єктів організаційної структури до міжнародних компаній.

Ефективність крос-культурних комунікацій у сфері менеджменту безпосередньо пов'язана з розумінням національних, міжкультурних особливостей представників різних країн та народів. Саме компетентні комунікації є вагомими ключовими показниками у крос-культурному менеджменті, оскільки від їх якісного рівня залежить продуктивність співпраці транснаціональних компаній на міжнародному рівні. В цілому підвищення конкурентоспроможності національних компаній за глобалізаційних та інтеграційних процесів бізнесу залежить особливостей управління цінностями кожної особистості та впливу процесів крос-культурної взаємодії.

Отже, крос-культурний менеджмент – це управління відносинами, що виникають на межі національних і організаційних культур, дослідження причин міжкультурних конфліктів та їх нейтралізація, з'ясування і використання при ефективному управлінні організацією закономірностей поведінки, властивих національній діловій культурі. Ефективний крос-культурний менеджмент

означає спільне з представниками інших культур ведення бізнесу, засноване на визнанні та повазі крос-культурних відмінностей та формуванні спільної корпоративної системи цінностей, які б сприймалися і визнавалися кожним членом багатонаціонального колективу.

### **Література:**

1. Warburton K. Business Culture in Greece. 2019. Режим доступу: <https://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/greece/culture/> (дата звернення 02 березня 2023 р.).

2. Denny S. Culture and its influence on management: A critique and an empirical test. *International Management: Theories and Practices*. London: Pearson Education, 2003. 315 p (дата звернення 03 березня 2023 р.).

3. New Leadership in Strategy and Communication, 2020. (Springer) (дата звернення 05 березня 2023 р.).

4. Петрушенко Ю. Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Режим доступу: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_5\\_1/pdf/146-148.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_1/pdf/146-148.pdf).

5. Приятельчук О. А. Формування та розвиток системи крос-культурного менеджменту (на прикладі міжнародних корпорацій): автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.02.03. Київ: Нац. ун-т ім. Т. Шевченка. К., 2006. 21 с.

6. Костенко Д. В. Міжкультурна комунікація у сучасному світі. Педагогічна освіта: теорія і практика. *Психологія. Педагогіка: збірник наукових праць*. 2018. № 30. С. 81–85

7. Арєф'єва О. В. Крос-культурний менеджмент як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20 (1). С. 19–22.

8. A new and better way to lead: lessons from the COVID-19 crisis. Режим доступу: <https://www.paconsulting.com/insights/a-newand-better-way-to-lead-lessons-from-the-covid-19-crisis/> (дата звернення 04 березня 2023 р.).

9. Trompenaars F., HampdenTurner C. *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Global Business*. N.Y.: McGraw-Hill, 1998. 274 p.

10. Солодка А. К. Теоретико-методичні засади крос-культурної взаємодії учасників педагогічного процесу вищих навчальних закладів: автореф. дис. ... доктора пед. наук: 13.00.07. К.: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2016. 42 с.

11. Романуха О. Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 15–20.

### **References:**

1. Warburton, K. (2019). Business Culture in Greece. URL: <https://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/greece/culture/> (date of application 02 march 2023).

2. Denny, S. (2003). Culture and its influence on management: A critique and an empirical test. *International Management: Theories and Practices*. London: Pearson Education, 315 p.

3. New Leadership in Strategy and Communication, 2020. (Springer) (date of application 05 march 2023).



4. Petrushenko, Y. (2009). Cross-cultural aspects of the performance of international business. *Bulletin of the Khmelnytsky national university*, vol. 5, available at: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_5\\_1/pdf/146-148.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_1/pdf/146-148.pdf). (in Ukrainian).
5. Priyatelchuk, O. A. (2006). Formation and development of the cross-cultural management system (on the example of international corporations: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: 08.02.03. K.: Nat. un-t named after. T. Shevchenka. K., 21 p. (in Ukrainian).
6. Kostenko, D. V. (2018). Intercultural communication in the modern world. *Pedagogical education: theory and practice. Psychology. Pedagogy: a collection of scientific works*, no. 30, pp. 81–85. (in Ukrainian).
7. Arefieva, O. V. (2018). Cross-cultural management as a determinant of enterprise competitiveness. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Ser. International economic relations and the world economy*, iss. 20 (1), pp. 19–22. (in Ukrainian).
8. A new and better way to lead: lessons from the COVID-19 crisis. URL: <https://www.paconsulting.com/insights/a-newand-better-way-to-lead-lessons-from-the-covid-19-crisis/> (date of application 04 march 2023).
9. Trompenaars, F., HampdenTurner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Global Business*. N. Y.: McGraw-Hill, 274 p.
10. Solodka, A. K. (2016). Theoretical and methodological principles of cross-cultural interaction of participants in the pedagogical process of higher educational institutions: author's abstract. thesis ... doctor of pedagogy of science. K.: EastUkr. nat. un-t named after V. Dalya. K., 42 s. (in Ukrainian).
11. Romanuha, O. (2017). The role of cross-cultural communications in the management of organizations. *Economy and society*, iss. 9, pp. 15–20. (in Ukrainian).

### *Annotation*

***Klymenko L. V., Halahur Y. L., Dluhoborska L. V., Musiienko S. I.***

***Cross-cultural management of international agreements***

*The role, significance and problems of using cross-cultural management in the process of strategic and corporate management of the enterprise are defined. It is emphasized that cross-cultural management makes it possible to create competitive advantages during the implementation of the strategy of an enterprise operating in a multicultural environment. The peculiarities of the corporate culture of the organization, which is based on the concept of cross-cultural management, are determined.*

*The expediency of the formation and use of cross-cultural competences during the implementation of corporate management in the cross-cultural field has been proven. System architecture of cross-cultural management in order to create unique competitive advantages for an enterprise whose personnel engages in cross-cultural interaction is proposed.*

*The impact of a multitude of factors on the effectiveness of cross-cultural management is argued and it is justified that cultural diversity should be used as a source of advantages in the global space, the skills of understanding cultural differences should be practiced among the staff and they should be used to ensure the advantages of one's own business. The effectiveness of cross-cultural communications in the field of management is directly related to the understanding of national,*

*intercultural characteristics of representatives of different countries and peoples. It is competent communications that are important key indicators in cross-cultural management, as the productivity of multinational companies' cooperation at the international level depends on their quality level. In general, increasing the competitiveness of national companies under the globalization and integration processes of business depends on the characteristics of managing the values of each individual and the influence of the processes of cross-cultural interaction.*

**Key words:** *cross-cultural management, international agreements, cross-cultural competencies, intercultural communication, multicultural environment, corporate culture.*

**УДК: 330.143.2**

**DOI: 10.32782/2415-8240-2023-102-2-26-35**

## **ЛАНЦЮГ ВАРТОСТІ: СУТЬ КАТЕГОРІЇ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ**

**Я. А. ГРАБЕК**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

**Уманський національний університет садівництва**

*В статті досліджується концептуальна основа категорії «ланцюг вартості». Встановлено, що її першоджерелом є концепція Портера М., яка сформувалася в результаті розвитку теорії і практики управління бізнесом. Для української економіки методичне значення ланцюга вартості полягає в науковому обґрунтуванні важливості формування галузевих або внутрішніх ланцюгів вартості, які дозволяють акумулювати додану вартість всередині країни.*

**Ключові слова:** *ланцюг вартості, Портер М., додана вартість, міжгалузевий комплекс, сировина, зовнішня торгівля*

**Постановка проблеми.** Не зважаючи на те, що реформування економіки України триває уже понад тридцять років, даний процес – далекий від завершення. Свідченням цього є велика кількість невирішених соціально-економічних проблем, характерних для трансформаційного періоду розвитку суспільного виробництва – галопуючий рівень інфляції, низький рівень національних заощаджень, дефіцит капітальних інвестицій, від’ємне сальдо торговельного балансу, переважно сировинний характер експорту, низький темп впровадження інновацій, високий рівень тінізації економіки, низький рівень життя населення, загрозливі масштаби трудової еміграції тощо.

Однією із найбільш гострих проблем української економіки є переважно сировинний характер виробництва та зовнішньої торгівлі. На світовому ринку наша країна позиціонується як постачальник сировини – продукції з найнижчою часткою доданої вартості. Натомість в її імпорті переважають напівфабрикати та готова продукція – товари з найвищою часткою доданої вартості. В результаті