

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Економічна дипломатія в реалізації зовнішньоекономічної
стратегії держави»**

*(на матеріалах Асоціації «Український національний комітет
Міжнародної Торгової Палати (ICCS Ukraine)», м. Київ)*

Студента 2 курсу, 1мз групи,
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Міжнародна
економіка»

Лідле Андрія
Валерійовича

підпис

Науковий керівник
доктор економічних наук,
доцент

Бохан Аліна
Василівна

підпис

Гарант освітньої
програми
кандидат економічних наук,
професор

Кудирко Людмила
Петрівна

підпис

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ АСОЦІАЦІЇ «УКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ КОМІТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГОВОЇ ПАЛАТИ» (ICC UKRAINE)	7
1.1. Оцінка ролі економічної дипломатії в реалізації зовнішньоекономічної стратегії України.....	7
1.2. Аналіз динаміки та моделей економічної дипломатії Асоціації «Український національний комітет Міжнародної торгової палати» (ICC Ukraine).....	21
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ АСОЦІАЦІЇ «УКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ КОМІТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГОВОЇ ПАЛАТИ» (ICC UKRAINE).....	29
2.1. Ідентифікація проблем і можливостей економічної дипломатії Асоціації «Український національний комітет Міжнародної торгової палати» (ICC Ukraine).....	29
2.2. Аналіз ефективності здійснення економічної дипломатії Асоціації «Український національний комітет Міжнародної торгової палати» (ICC Ukraine) за стратегічним спрямуванням розвитку.....	37
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ АСОЦІАЦІЇ «УКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ КОМІТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГОВОЇ ПАЛАТИ» (ICC UKRAINE) В РЕАЛІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ.....	44
3.1. Розробка заходів щодо підвищення рівня економічної дипломатії Асоціації «Український національний комітет Міжнародної торгової палати» (ICC Ukraine).....	44
3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів у діяльності Асоціації «Український національний комітет Міжнародної торгової палати» (ICC Ukraine).....	52
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	59

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....

ВСТУП

Актуальність. У сучасних умовах глобалізаційних змін посилюється взаємозалежність країн світу в різних проявах, що актуалізує нові напрями розвитку дипломатичної діяльності. З урахуванням геополітичних тенденцій та геоекономічних процесів, зростає увага також до економічної дипломатії у розвитку зовнішньоекономічних стратегій держави. Основними цілями економічної дипломатії є захист економічних інтересів країни, стимулювання розвитку торговельно-економічних зв'язків, залучення іноземних інвестицій у пріоритетні сфери економіки, виконання міжнародних договорів і сприяння зміцненню економічної безпеки держави. Це зумовлено тим, що чіткої «лінії розмежування» між зовнішньою і внутрішньою політикою майже не існує.

Зовнішня політика орієнтована на векторну діяльність за межами кордонів держави. Інструменти і методи реалізації зовнішньополітичних завдань взаємопов'язані та являють собою статичний і динамічний аспекти однієї реальності. Крім того, економізація зовнішньої політики обумовлена такими факторами, як: зростання обсягів світової економіки (збільшення кількості економічних операцій транскордонного та наднаціонального характеру); загострення проблем глобального характеру (продовольча безпека, зміни у кліматі, загрози для навколишнього середовища, епідемії, міграційні ризики, міжнародний тероризм) тощо.

Вітчизняні та зарубіжні автори, досліджуючи особливості економічної дипломатії, розкривають певні тенденції в її розвитку та функціонуванні (Бохан А.В., Грущинська Н.М., Мамалига О.О., Фліссак К.А., Шаров О.М., Р. Занер, О. Нарай, А.К. Роуз). Здійснений аналіз інформаційних джерел показує, що дослідження різних аспектів дипломатичних відносин, ролі економічної дипломатії в трансформації національної економіки та реалізації зовнішньоекономічної стратегії є поки що недостатньо розкритим і тому вимагає більш поглибленого вивчення. Що і обумовило вибір теми випускної кваліфікаційної роботи.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності економічної дипломатії Асоціації «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine). З метою досягнення поставленої мети було спрямовано наступні завдання:

- оцінка ролі економічної дипломатії в реалізації зовнішньоекономічної стратегії України;
- аналіз динаміки та моделей економічної дипломатії Асоціації «Український національний комітет Міжнародної торгової палати» (ICC Ukraine);
- ідентифікація проблем і можливостей економічної дипломатії Асоціації «Український національний комітет Міжнародної торгової палати» (ICC Ukraine);
- аналіз ефективності здійснення економічної дипломатії Асоціації «Український національний комітет Міжнародної торгової палати» (ICC Ukraine) за стратегічним спрямуванням розвитку;
- розробка заходів щодо підвищення рівня економічної дипломатії Асоціації «Український національний комітет Міжнародної торгової палати» (ICC Ukraine);
- прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів у діяльності Асоціації «Український національний комітет Міжнародної торгової палати» (ICC Ukraine).

Об'єктом дослідження є процес здійснення економічної дипломатії Асоціації «Український національний комітет Міжнародної торгової палати» (ICC Ukraine).

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти здійснення економічної дипломатії Асоціації «Український національний комітет Міжнародної торгової палати» (ICC Ukraine).

Теоретичною й методологічною основою проведених досліджень стали роботи провідних вітчизняних і закордонних учених з проблем теорії і

практики економічної дипломатії, а також загальносистемні методологічні принципи проведення комплексних наукових досліджень.

Методи дослідження: у ході написання даної роботи було використано такі методи дослідження, як: логіка й логічне узагальнення; аналіз і синтез; методи прогнозування.

Інформація про апробацію результатів дослідження представлено у науковій статті: Лідле А.В. Роль економічної дипломатії в реалізації зовнішньоекономічної стратегії держави/ А.В. Лідле// Світова економіка/World Economy: зб. наук. ст. студ. ден. та заоч. форм навчання. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. Ч.2. С. 57-64

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи: складається зі вступу, трьох розділів, висновків загальним обсягом 58 сторінок, списку використаних джерел з 44 найменувань. У роботі міститься 9 рисунків та 13 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ АСОЦІАЦІЇ «УКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ КОМІТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГОВОЇ ПАЛАТИ (ICC UKRAINE)

1.1. Оцінка ролі економічної дипломатії в реалізації зовнішньоекономічної стратегії України

Економічна дипломатія за своєю суттю є одним із ефективних інструментів стимулювання зовнішньоекономічної діяльності. Дипломатичне сприяння забезпечує підтримання рівня міжнародної активності країни та реалізацію її конкурентних переваг на міжнародному ринку. Тому останнім часом найбільшого застосування набули активні форми економічної дипломатії, до складу яких входять політико-дипломатична підтримка та лобіювання вітчизняного експорту, використання багатосторонніх і регіональних організацій для просування власних інтересів, цілеспрямований вплив на партнерів із застосуванням фінансових, ресурсних та інших засобів здійснення тиску.

Посилюється значущість державного регулювання у сфері зовнішньої торгівлі, зростає роль економічної дипломатії в зовнішньоекономічному секторі сприяють багато факторів, серед них:

- динамічна й кардинальна зміна світової економічної системи, що супроводжуються глобальною та регіональною інтеграцією;
- стрімке розширення зони ринкового господарства, лібералізація національних економік за посередництвом торгівлі й міжнародних інвестицій;
- масштабна залежність економік нових незалежних держав від світових ринків, інвестицій і технологій, що змушує їх регулювати свої позиції щодо політичних і військових проблем міжнародного життя;
- поглиблення інтернаціоналізації продуктивних сил й одночасне прагнення транснаціональних корпорацій підкорити цей процес своїм цілям (роль економічної дипломатії в тому, що вона сприяє цим процесам

в інтересах своєї країни і разом з тим протидіє прагненням тих, хто хотів би монополізувати переваги глобалізації);

- впровадження прогресивних методів управління, енергозберігаючих і нових технологій; збільшення обсягів іноземних інвестицій стимулюють співробітництво між країнами й міжнародними організаціями;
- використання країнами «м'якої сили» в арсеналі засобів дипломатії для створення власного позитивного іміджу/бренду на світовій арені з метою стимулювання інтересу до національної культури, залучення іноземних інвестицій, розвитку спільних підприємств, міжнародних ділових контактів.

До основних завдань економічної дипломатії входить оперативне надання уряду своєї країни достовірної інформації про зовнішньоекономічну політику та економічну ситуацію в інших країнах, діяльність міжнародних організацій, а також створення належних умов для успішної інтеграції держави в систему глобальної економіки. Таким чином, економічна дипломатія орієнтована на створення відповідних передумов та сприятливих умов для покращення рівня конкурентоспроможності національної економіки на основі розбудови взаємовигідної та конструктивної співпраці з іншими країнами світу.

Суб'єкти економічної дипломатії впливають на реалізацію зовнішньоекономічної стратегії держави та спроможні покращувати взаємовідносини між країнами у різний спосіб. Так, досліджуючи проблематику економічної дипломатії необхідно брати до уваги також показники успішності країн в різних міжнародних рейтингах. Зокрема, це може бути аналіз Індексу глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index), який вимірює національний характер конкурентоспроможності (сукупність інститутів, політики та факторів, що визначають рівень продуктивності). Наприклад, Україна впродовж останніх років за показниками цього індексу здобула такі позиції: 2015 р. – 79 місце (серед 140 країн), 2016 р. – 85 (138), 2017 р. – 89 (135), 2018 р. – 83 (140), 2019

р. – 85 (141) [39].

Важливість і необхідність переходу національної економіки на інноваційний шлях розвитку, обумовлений:

по-перше, активністю держав у світовій економічній політиці та зміною їх позиціонування в системі торговельної глобалізації;

по-друге, збільшенням суб'єктів міжнародної діяльності (ТНК, міжнародні інституції, міжнародні організації), які спроможні впливати на зовнішню та внутрішню політику держав;

по-третє, розвитком міжнародної й регіональної інтеграції, створенням регіональних економічних інтеграційних об'єднань;

по-четверте, новим форматом координації дії країн у торговельно-політичній сфері діяльності з використанням інформаційних технологій;

по-п'яте, необхідністю розробки довгострокової стратегії країни у цій галузі та активного використання інструментів економічної дипломатії;

по-шосте, потребою в ініціативах і проектах розвитку національного потенціалу в різних сферах господарювання, підприємництва та зовнішньоекономічної діяльності; по-сьоме, виходом українських компаній на міжнародний і світовий ринки, їхніми потребами щодо комплексної та дипломатичної підтримки з боку держави.

Наприклад, згідно методології Міжнародного торговельного центру було визначено 75 ринків, торговельний потенціал яких не повністю використаний українськими підприємствами. Найбільше з них США, Німеччина, Велика Британія, Франція, Японія, Канада (у 2015 р. недоторговано близько 6 млрд дол.). Визначення цих ринків не означає автоматичну відмову від традиційних, а дає уявлення щодо можливої географічної диверсифікації експорту та потенціалу нових ринків (рис. 1.1). [20].

В розрізі даної проблематики на увагу також заслуговує Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», в якій було визначено вектори руху, дорожню карту, першочергові пріоритети та індикатори належних оборонних, соціально-економічних, організаційних, політико-правових умов становлення та розвитку

України. Загалом ця Стратегія спрямована на виконання Україною міжнародних зобов'язань та створення реальних передумов для набуття нею повноправного членства в Європейському Союзі, зокрема виконання «Угоди про асоціацію між Україною та ЄС» [29].

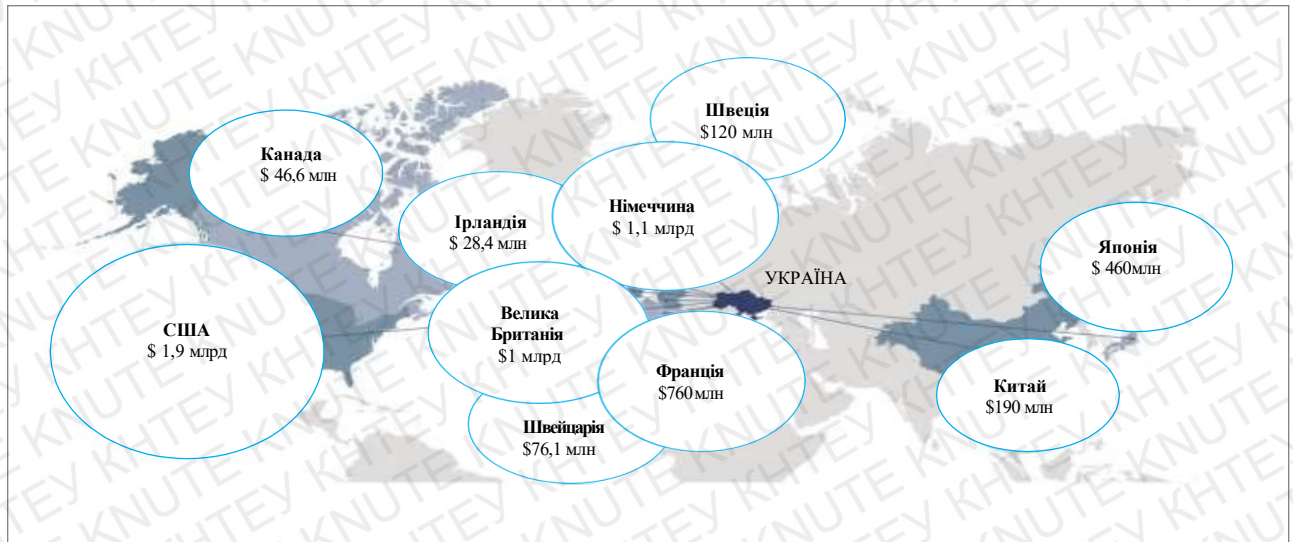


Рис. 1.1. Географія потенціалу диверсифікації експорту України

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Так, аналізуючи успішність та ефективність реалізації цієї стратегії, більшість експертів вважають, що впродовж 2014-2019 рр. були отримані позитивні результати, але й виникли проблеми щодо недовиконання запланованих показників (табл. 1.1). Це свідчить про існування цілого ряду організаційних, фінансово-економічних, інформаційних, технологічних та інших проблем, які стримують проведення соціально-економічних трансформацій в Україні та гальмують розвиток дипломатії.

Крім того, для покращення ситуації у цій сфері діяльності у 2017 р. був ініційований проект «Стратегії сталого розвитку України до 2030 року» [36]. У ньому були визначені такі пріоритетні завдання у сфері міжнародного співробітництва з питань сталого розвитку, зокрема: забезпечити виконання міжнародних зобов'язань у сфері сталого розвитку; зміцнити співробітництво з міжнародними організаціями, зокрема інституціями ЄС, щодо забезпечення реалізації Стратегії; під час укладання міжнародних договорів забезпечити захист національних інтересів України; розширювати міжнародну співпрацю

України у сфері науки та технологій, орієнтовану на капіталізацію науково-технологічного сектору країни, структурну модернізацію національної економіки та збалансованого природокористування; зміцнювати партнерську співпрацю на міжнародному рівні з метою досягнення глобальних цілей сталого розвитку, зокрема у регіональному вимірі на засадах транскордонного співробітництва.

Таблиця 1.1

Цілі та досягнення «Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» *

Заплановані показники	Результат виконання (2014-2019 рр.)
Рейтинг Світового банку Doing Business Україна посяде місце серед перших 30 позицій.	Україна піднялася на сім пунктів в рейтингу легкості ведення бізнесу «Doing Business-2020», який щорічно публікує Всесвітній банк, та зайняла 64-у позицію з 190 країн.
Рейтинг за зобов'язаннями в іноземній валюті за шкалою рейтингового агентства Standard and Poors становитиме не нижче інвестиційної категорії «BBB».	У 2019 р. міжнародне рейтингове агентство S & P Global Ratings підвищило довгострокові суверенні рейтинги України в іноземній і національній валюті з "B-" до "B", а рейтинги за національною шкалою в Україні – з "uaBBB" до "uaA", підтвердивши короткострокові рейтинги на рівні "B".
Валовий внутрішній продукт України у розрахунку на одну особу (за паритетом купівельної спроможності) підвищиться до \$16 тис.	За даними Світового банку в рейтингу ВВП на душу населення за паритетом купівельної спроможності у 2018 р. році Україна займала 111 місце з показником \$ 9,2 тис.
Чисті надходження прямих іноземних інвестицій до 2020 року мають скласти понад \$40 млрд.	За даними Нацбанку чисті надходження за 2015-2019 рр. щороку складали в середньому \$2,6 млрд. За останні 4 роки в Україну прийшло сукупно \$12,5 млрд.
Витрати на національну безпеку та оборону — не менше 3% від ВВП.	З 2014 р. витрати становили не менше 5% ВВП, а в 2020 – 5,45%.
За індексом сприйняття корупції (Transparency International), Україна має увійти до ТОП-50 держав світу.	За даними ТІ в 2018 р. Україна залишалася на 120 місці.
Підвищення середньої тривалості життя в країні на 3 роки.	У 2014 р. середня тривалість життя в країні досягала 71 року, в 2019 р. – 72 роки.

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Успішність реалізації зовнішньоекономічної стратегії держави залежить

від активізації економічної дипломатії та цілого роду інших умов (рис. 1.2). Зокрема, належні умови для притоку іноземних інвестицій можливо досягти шляхом створення вільних економічних зон, впровадження лояльної кредитної політики, зменшення податкового навантаження, укладання взаємовигідних міжнародних договорів.

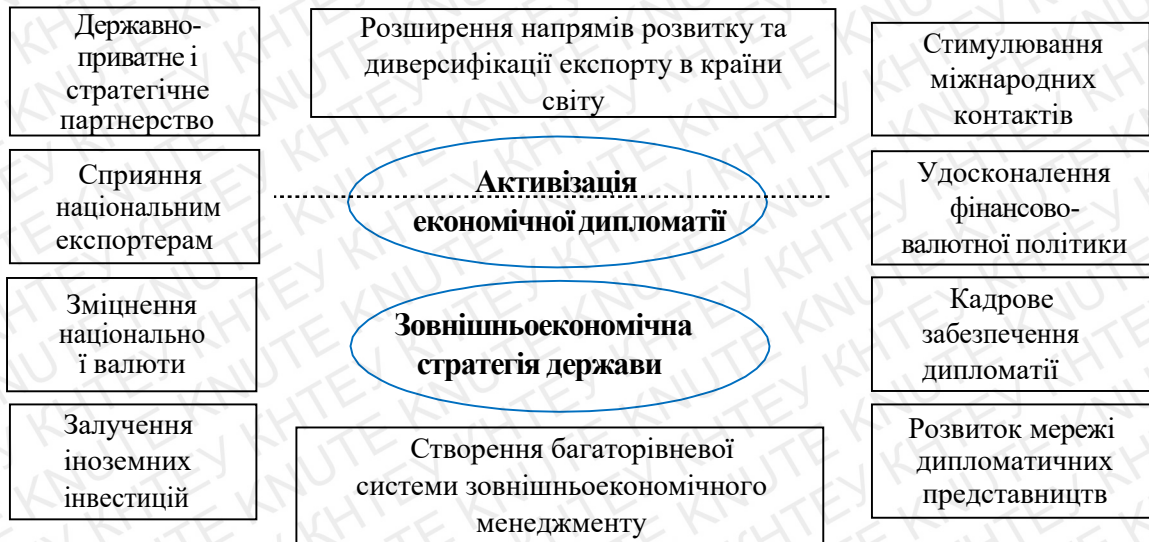


Рис. 1.2. Головні умови в реалізації зовнішньоекономічної стратегії держави

Джерело: розроблено автором

У цьому контексті, до головних завдань економічної дипломатії, можна віднести: лобювання питань експансії вітчизняних компаній за кордон, забезпечення діалогу між вітчизняними бізнесменами та іноземними дипломатами, акредитованими у країні; організація економічних заходів (конференцій, форумів, зустрічей, семінарів та ін.); надання допомоги у здійсненні економічних місій за кордоном; розробка планів дій сприяння економічними інтересам країни за кордоном; моніторинг проблем національних експортерів [37].

При цьому, кожен напрямок потребує дуже детальної дорожньої карти, яку варто розробляти із залученням представників реального сектору, інвесторів, тобто, людей, що на практиці стикаються з питаннями інвестування, відкриття бізнесу, регулювання, отримання необхідних дозволів. Отже, будь-які економічні стратегії мають бути водночас вони мають бути реалістичними,

інакше залишатимуться на папері красивими словами і слабо мотивуватимуть суспільство та гілки влади. Чергова ж економічна стратегія, як бачимо, мало опирається на досягнення попередньої влади, бо не враховує її помилки, фактори та обставини, в яких попередні завдання - не були виконані.

Розглядаючи функції та завдання економічної дипломатії не можна залишити поза увагою її вплив на розвиток зовнішньої торгівлі та іноземного інвестування. Дані національної статистики свідчать, що за останні роки відбулося зростання обсягів експорту та імпорту товарів Україною, що вказує на ефективність комерційної дипломатії України (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Обсяги експорту товарів України за 2015-2019 рр., млн. дол. США

Товарна група	Обсяг експорту, млн. дол. США					Абсолютна зміна 2019/ 2015	Темпи зростання 2019/ 2015
	2015	2016	2017	2018	2019		
Всього	38127,15	36361,71	43264,74	47334,99	50054,61	11927,46	1,31
Живі тварини та продукти тваринного походження	823,43	775,04	1108,76	1210,64	1277,02	453,58	1,55
Продукти рослинного походження	7971,49	8093,69	9215,71	9886,06	12914,54	4943,05	1,62
Жири та олії	3299,80	3962,98	4605,67	4496,51	4732,24	1432,44	1,43
Готові харчові продукти	2468,42	2450,10	2826,72	3018,60	3220,38	751,97	1,30
Мінеральні продукти	3099,49	2728,76	3947,72	4339,62	4866,48	1766,99	1,57
Продукція хімічної промисловості	2130,84	1558,17	1660,61	1871,25	1930,81	-200,03	0,91
Полімерні матеріали, пластмаси та вироби з них	412,56	409,20	561,14	694,26	721,54	308,98	1,75
Шкури	114,70	121,96	151,97	165,35	149,08	34,38	1,30
Деревина і вироби з неї	1107,20	1131,60	1205,91	1494,63	1400,37	293,17	1,26
Маса з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів	617,10	536,90	518,03	548,60	437,71	-179,38	0,71
Текстильні матеріали вироби	634,22	677,45	759,50	846,56	847,20	212,98	1,34
Взуття, головні убори, парасольки	150,82	163,82	180,44	208,25	188,38	37,56	1,25
Вироби з каменю, гіпсу, цементу	331,57	298,54	363,94	401,99	414,72	83,15	1,25
Перли, дорогоцінне або напівдорогоцінне каміння	82,03	51,96	103,64	62,44	89,86	7,83	1,10
Недорогоцінні метали та вироби з них	9470,72	8338,85	10124,61	11632,69	10255,69	784,97	1,08
Машини та обладнання	3940,86	3637,95	4276,83	4654,72	4464,45	523,59	1,13
Транспортні засоби	679,18	555,66	625,89	669,33	882,34	203,17	1,30
Оптичні прилади	158,57	145,69	151,57	148,64	181,32	22,75	1,14
Різні промислові товари	524,32	537,06	721,08	826,20	872,41	348,09	1,66
Твори мистецтва	0,29	0,2	0,2	0,9	0,6	0,27	1,93

Джерело: розраховано автором на основі [39]

Обсяг експорту товарів України за 5 років збільшився на 31% (при чому зростання носило постійних характер) і склала у 2019 р. 50054,6 млн. дол. США, при цьому найбільш відчутним було збільшення поставок полімерних матеріалів (на 75%), продуктів рослинного походження (на 62%), мінеральних продуктів (на 57%). Водночас відбулося зменшення обсягів поставок продукції целюлозно-паперової галузі (на 29%) та продукції хімічної промисловості (на 9%).

Водночас відбулося зростання обсягів імпорту України (у 2019 р. було придбано продукції на 60800,17 млн. дол. США), таким чином, можна говорити, що сальдо торгівлі наразі від'ємне (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Обсяги імпорту товарів України за 2015-2019 рр., млн. дол. США

Товарна група	Обсяг експорту, млн. дол. США					Абсолютна зміна 2019/ 2015	Темпи зростання 2019/ 2015
	2015	2016	2017	2018	2019		
Всього	37516,44	39249,80	49607,17	57187,58	60800,17	23283,73	1,62
Живі тварини та продукти тваринного походження	548,17	626,28	731,55	917,99	1071,47	523,30	1,95
Продукти рослинного походження	1146,19	1284,82	1368,03	1529,22	1794,64	648,45	1,57
Жири та олії	182,34	245,96	266,62	267,35	253,30	70,96	1,39
Готові харчові продукти	1607,74	1734,01	1935,02	2340,90	2616,62	1008,88	1,63
Мінеральні продукти	11689,99	8495,02	12504,73	14191,94	12984,57	1294,58	1,11
Продукція хімічної промисловості	5009,16	5619,51	6545,87	7058,29	7483,37	2474,21	1,49
Полімерні матеріали, пластмаси та вироби з них	2646,22	2866,88	3245,80	3558,58	3564,60	918,38	1,35
Шкури	167,39	208,82	251,30	284,93	283,03	115,64	1,69
Деревина і вироби з неї	148,21	196,74	250,47	303,90	307,39	159,18	2,07
Маса з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів	878,07	915,30	954,96	1085,17	1003,04	124,97	1,14
Текстильні матеріали вироби	1414,60	1545,75	1738,66	2011,68	2375,98	961,39	1,68
Взуття, головні убори, парасольки	248,27	269,41	267,08	365,07	473,46	225,19	1,91
Вироби з каменю, гіпсу, цементу	509,98	605,82	651,37	766,27	786,09	276,11	1,54
Перли, дорогоцінне або напівдорогоцінне каміння	71,87	67,31	54,60	71,36	94,36	22,49	1,31
Недорогоцінні метали та вироби з них	2004,24	2306,48	3012,75	3575,23	3650,72	1646,48	1,82
Машини та обладнання	6273,38	7889,37	9902,62	11955,22	13312,84	7039,46	2,12
Транспортні засоби	1743,64	2959,49	4182,09	4554,05	6162,77	4419,13	3,53
Оптичні прилади	463,83	580,19	782,95	940,63	1079,52	615,70	2,33
Різні промислові товари	511,94	626,28	719,92	868,51	1003,97	492,03	1,96
Твори мистецтва	0,64	1,30	0,76	2,07	1,95	1,32	3,06

Джерело: розраховано автором на основі [39]

Як видно з представленої таблиці, найбільш суттєвим було зростання обсягів поставок транспортних засобів (у 3,53 рази), оптичних приладів (у 2,33 рази), машин та обладнання (у 2,12 рази). Загалом, сьогодні основними статтями імпорту України є мінеральні продукти (частка яких у структурі поставок за останні роки істотно зменшилася, машини та обладнання, а також продукція хімічної промисловості (рис. 1.3). Основними статтями експорту при цьому є продукти рослинного походження та недорогоцінні метали і вироби з них.

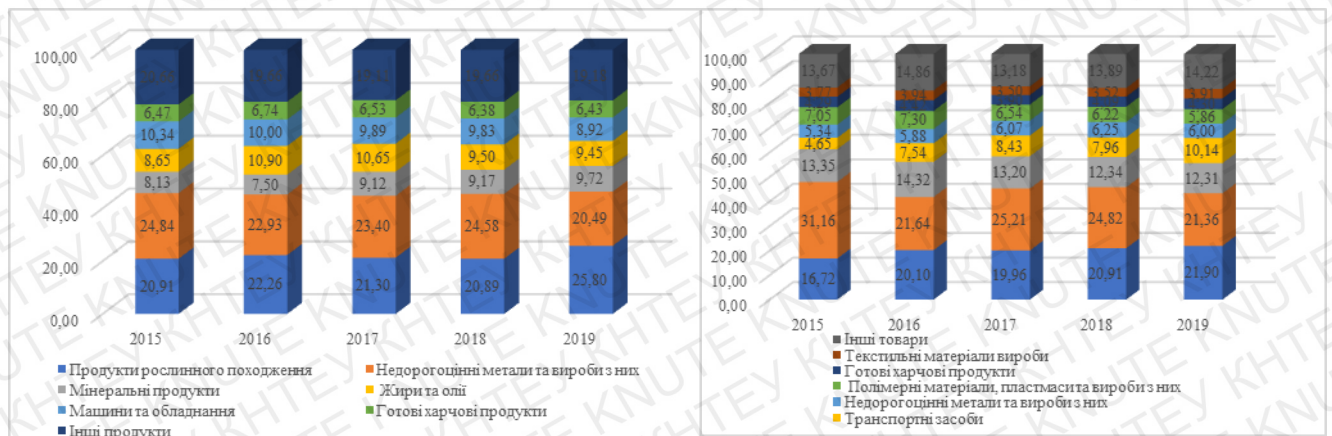


Рис. 1.3. Товарна структура експорту та імпорту товарів України за 2015-2019 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі [39]

Розглядаючи товарну структура, необхідно відзначити, що основними партнерами України як у експорті, так і у імпорті на сьогодні є європейські країни (рис. 1.4).

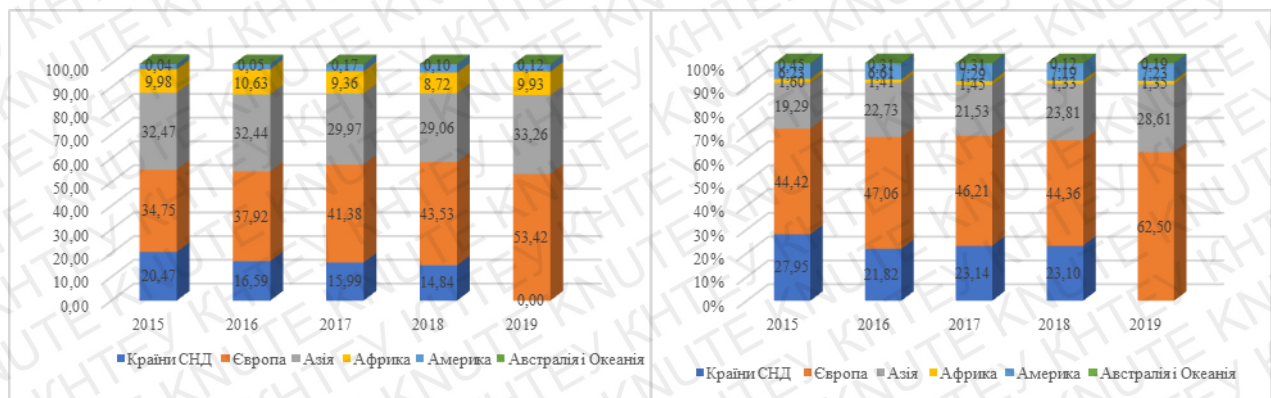


Рис. 1.4. Географічна структура експорту та імпорту товарів України за 2015-2019 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі [39]

На наш погляд, така ситуація є прямим результатом реалізації Україною заходів економічної дипломатії, зважаючи на відповідність географічної структури торгівлі політичним пріоритетам країни.

За досліджуваний період відбулося також істотне зростання експорту послуг України (15,63 млрд. дол. США у 2019 р.). Темп зростання за 5 років склали 1,61, при цьому найшвидше розвивався експорт транспортних та туристичних послуг, у той час як скорочення відбулося за такими статтями як будівництво та фінансова діяльність (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Обсяги експорту послуг України за 2015-2019 рр., млн. дол. США

Вид послуг	Обсяг експорту, млн. дол. США					Абсолютна зміна 2019/ 2015	Темпи зростання 2019/ 2015
	2015	2016	2017	2018	2019		
Всього	9736,7	9868,0	10714,4	11638,0	15628,9	5892,2	1,61
Послуги з переробки матеріальних ресурсів	1078,35	1125,71	1419,72	1699,30	1640,18	561,84	1,52
Послуги з ремонту та технічного обслуговування, що не віднесені до інших категорій	192,22	231,86	243,97	242,65	270,07	77,85	1,40
Транспортні послуги	5263,16	5300,55	5861,41	5851,42	9109,92	3846,76	1,73
Послуги, пов'язані з подорожами	200,94	205,24	242,75	298,86	334,95	134,02	1,67
Послуги з будівництва	291,64	389,26	102,26	150,34	125,74	-165,90	0,43
Послуги зі страхування	46,11	53,75	39,80	45,02	75,52	29,41	1,64
Послуги, пов'язані з фінансовою діяльністю	190,84	83,14	74,21	107,55	133,59	-57,25	0,70
Роялті та інші послуги, пов'язані з використанням інтелектуальної власності	50,96	29,37	29,08	42,81	55,44	4,47	1,09
Послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги	1585,57	1644,09	1760,79	2114,96	2575,95	990,38	1,62
Ділові послуги	816,71	790,62	921,84	1060,70	1278,17	461,47	1,57
Послуги приватним особам, культурні та рекреаційні послуги	15,82	10,83	14,74	19,13	21,60	5,78	1,37
Державні та урядові послуги	4,34	3,58	3,81	5,22	7,71	3,38	1,78

Джерело: сформовано автором на основі [39]

Обсяг імпорту послуг України за 2015 – 2019 рр. збільшився усього на 26% і склав 6,94 млрд. дол. США. Таким чином, на відміну від товарної сфери, з цим напрямом сальдо зовнішньої торгівлі є позитивним. Найбільш динамічно за останні роки збільшувалися обсяги імпорту туристичних послуг (їх обсяг склав 1,3 млрд. дол. США) та ділових послуг (639,9 млн. дол. США). Водночас

відбулося зменшення обсягів імпорту послуг з переробки матеріальних ресурсів, ремонтних послуг, послуг з будівництва, фінансових послуг та ІТ.

На наш погляд, активне зростання експорту послуг та зменшення обсягів їх імпорту є наслідком якісної економічної дипломатії країни, оскільки така ситуація є наслідком вдосконалення існуючих умов ведення бізнесу та проведення численних переговорів, що забезпечують можливості для виходу українських компаній на зовнішні ринки.

Таблиця 1.5.

Обсяги імпорту послуг України за 2015-2019 рр., млн. дол. США

Вид послуг	Обсяг експорту, млн. дол. США					Абсолютна зміна 2019/ 2015	Темпи зростання 2019/ 2015
	2015	2016	2017	2018	2019		
Всього	5523,02	5326,51	5476,15	6308,81	6942,15	1419,13	1,26
Послуги з переробки матеріальних ресурсів	63,42	5,30	2,70	2,81	3,05	-60,37	0,05
Послуги з ремонту та технічного обслуговування, що не віднесені до інших категорій	85,77	90,84	71,59	84,19	85,17	-0,60	0,99
Транспортні послуги	1153,39	989,27	1213,07	1464,81	1559,14	405,75	1,35
Послуги, пов'язані з подорожами	597,65	603,22	794,97	990,39	1299,29	701,64	2,17
Послуги з будівництва	40,27	61,46	106,65	58,25	39,15	-1,11	0,97
Послуги зі страхування	74,02	119,01	128,46	78,40	87,91	13,89	1,19
Послуги, пов'язані з фінансовою діяльністю	874,72	561,11	424,45	476,96	495,41	-379,31	0,57
Роялті та інші послуги, пов'язані з використанням інтелектуальної власності	301,58	323,13	406,20	493,14	559,73	258,15	1,86
Послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги	548,34	420,44	423,97	472,30	531,31	-17,04	0,97
Ділові послуги	719,16	813,51	828,23	1387,27	1359,12	639,96	1,89
Послуги приватним особам, культурні та рекреаційні послуги	8,29	6,70	20,57	11,94	10,84	2,55	1,31
Державні та урядові послуги	1056,41	1332,52	1055,27	788,35	912,03	-144,38	0,86

Джерело: сформовано автором на основі [39]

У географічній структурі експорту та імпорту послуг також превалюють країни Європи, що пов'язано як з їх географічною близькістю та розвинутістю ринків, так і з пріоритетами зовнішньої політики і, відповідно, умовами виходу на їх ринки (рис. 1.5)

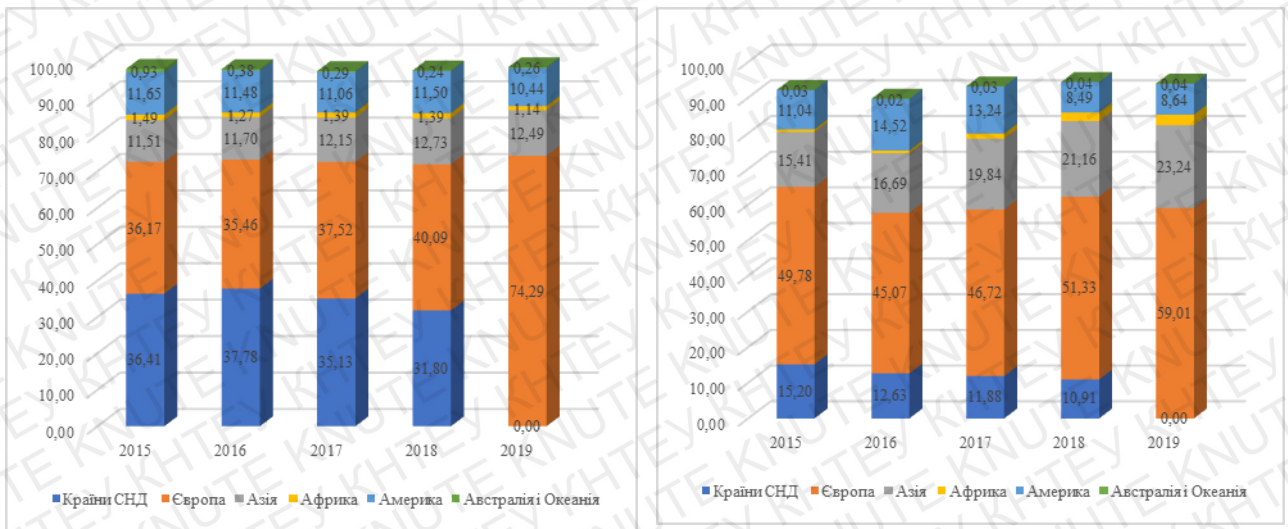


Рис. 1.5. Географічна структура експорту та імпорту товарів України за 2015-2019 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі [39]

Про ефективність економічної дипломатії також свідчить динаміка залучень країною інвестицій (табл. 1.6).

Таблиця 1.6.

Обсяги прямих іноземних інвестицій в Україну за 2015-2019 рр. у розрізі галузей спрямування, млн. дол. США

Галузь	Обсяг інвестицій на дату					Абсолютна зміна 2019/ 2015	Темпи зростання 2019/ 2015
	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	31.12. 2019		
Всього	32 122,5	31 230,3	31 606,4	32 905,1	35 809,6	3 687,1	1,11
Переробна промисловість	7 531,9	7 523,9	7 999,9	8 337,6	8 609,3	1 077,4	1,14
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	5 247,4	5 106,5	4 957,8	5 480,2	5 662,5	415,1	1,08
Операції з нерухомим майном	3 882,1	3 764,4	3 796,3	4 258,2	4 495,7	613,6	1,16
Фінансова та страхова діяльність	4 350,1	3 627,4	3 526,3	3 641,1	4 557,6	207,5	1,05
Інформація та телекомунікації	2 089,4	2 075,7	2 100,1	2 201,1	2 939,6	850,2	1,41
Професійна, наукова та технічна діяльність	2 222,6	2 253,5	2 131,1	2 096,9	2 223,0	0,4	1,00
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	1 868,7	1 521,3	1 732,1	1 747,3	2 031,1	162,4	1,09
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1 222,7	1 507,3	1 550,9	1 377,4	1 113,2	-109,5	0,91
Транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність	1 088,0	1 086,0	985,3	1 043,0	1 088,4	0,4	1,00
Будівництво	1 104,1	1 043,3	919,5	983,5	1 036,4	-67,7	0,94
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	438,0	556,5	755,0	683,4	900,2	462,2	2,06
Сільське, лісове та рибне господарство	502,2	586,2	578,6	451,9	542,1	39,9	1,08

Тимчасове розміщення й організація харчування	332,6	330,0	343,3	355,5	349,5	16,9	1,05
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	112,5	100,7	98,8	99,8	100,1	-12,4	0,89
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	55,1	65,9	56,7	55,2	55,3	0,2	1,00
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	44,0	44,5	36,6	43,5	56,7	12,7	1,29
Освіта	16,0	21,8	21,2	22,2	22,5	6,5	1,41

Джерело: сформовано автором на основі [39]

Загалом, обсяги інвестицій в Україну за останні 55 років зросли на 11%, при чому зростання спостерігалось за усіма галузями за виключенням мистецької і спортивної сфер, а також будівництва і адміністрування. Найбільші обсяги коштів зарубіжних інвесторів спрямовуються у переробну промисловість, оптову торгівлю, операції з нерухомістю, фінансову сферу.

Проблемою при цьому лишається те, що основним інвестором України наразі є Кіпр, що вказує на тіньову складову інвестиційного процесу (табл. 1.7).

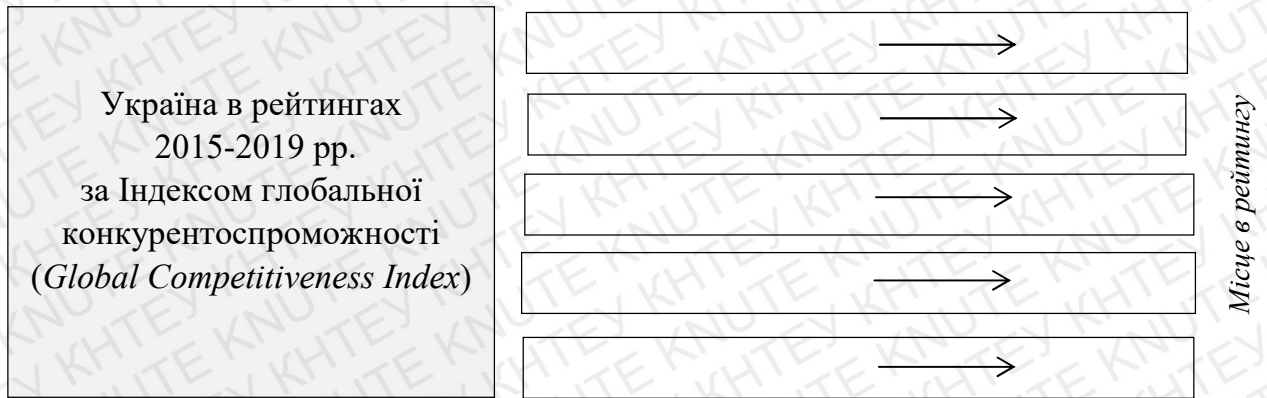
Таблиця 1.7.

Обсяги прямих іноземних інвестицій в Україну за 2015-2019 рр. у розрізі країн-інвесторів, млн. дол. США

Країна	Обсяг інвестицій на дату					Абсолютна зміна	Темпи зростання
	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	31.12. 2019		
Всього	6 315,2	6 346,3	6 322,0	6 294,4	6 272,7	-42,50	0,99
Польща	50,2	48,7	6,7	6,7	8,1	-42,10	0,16
Нідерланди	11,2	10,7	12,3	11,8	11,3	0,10	1,01
Швейцарія	7,3	7,1	0,0	13,5	13,4	6,10	1,84
Угорщина	14,6	14,9	17,5	16,8	16,1	1,50	1,10
Британські Віргінські Острови	51,3	57,6	61,0	59,9	33,7	-17,60	0,66
Латвія	69,8	68,4	60,9	72,5	73,0	3,20	1,05
Російська Федерація	122,8	144,1	150,3	117,7	118,0	-4,80	0,96
Кіпр	5 923,7	5 930,5	5 932,5	5 931,9	5 935,6	11,90	1,00
Інші країни	64,3	64,3	80,8	49,7	48,8	-15,50	0,76

Джерело: сформовано автором на основі [39]

На нашу думку, досліджуючи дану проблематику доцільно було би проаналізувати Індекс глобальної конкурентоспроможності 4.0 (Global Competitiveness Index), який вимірює національний характер конкурентоспроможності – визначається як сукупність інститутів, політики та факторів, що визначають рівень продуктивності (рис. 1.6).



**Рис.1.6. Україна в рейтингах 2015-2019 рр.
за Індексом глобальної конкурентоспроможності**

Джерело: розроблено автором на основі даних Всесвітніх економічних форумів 2015-2019 рр.

Отже, роль економічної дипломатії беззаперечно є важливим елементом в реалізації зовнішньоекономічної стратегії держави, оскільки сприяє формуванню умов для розвитку та участі держави в зовнішній політиці та покращення стану економіки всередині країни. Економічна дипломатія створює конкурентоспроможність вітчизняних товаровиробників та несе відповідальність за вихід країни на світову економічну арену. Заходи, що пропонуються нами, є не вичерпними і ця проблематика потребує подальшого дослідження, але зважаючи на викладене вище, ми вважаємо, що все ж можливо досягти зростання рівня реалізації зовнішньоекономічної стратегії у створенні вірного курсу економічної дипломатії.

Економічна дипломатія справляє істотний вплив на розвиток всіх сфер економіки, особливо на зовнішню торгівлю та інвестиційну діяльність, оскільки визначає умови, в яких вони реалізуються. Важливо відзначити, що успіх підприємства на зовнішніх ринках значно мірою залежить від успішності проведених представниками країни переговорів щодо умов доступу на ринок, застосування тарифних і нетарифних обмежень, отримання певних преференцій.

Також значимою є роль комерційної дипломатії для інвестиційної сфери, оскільки активність країни у промисленні себе як реципієнта інвестицій

визначає рівень довіри до неї іноземних компаній і, відповідно, обсяг інвестованих коштів. У той же час необхідно відзначити, що саме у напрямку проведення заходів, які дозволяють у вигідному світлі представити економіку країни для іноземних інвесторів, активними є в тому числі недержавні установи (галузеві асоціації, торгово-промислові палати), метою яких є поліпшення умов ведення бізнесу.

Економічна дипломатія сьогодні стає важливим інструментом державної політики, суб'єктами якої при цьому виступають як державні структури, так і представники недержавного сектору. Проте використання цього інструменту значно впливає на розвиток країни і на умови діяльності суб'єктів господарської діяльності на внутрішньому і на зовнішніх ринках.

1.2. Аналіз динаміки та моделей економічної дипломатії Асоціації «Український національний комітет Міжнародної торгової палати» (ICC Ukraine)

Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine) – асоціація національних підприємств та компаній нерезидентів, які представляють великий та середній бізнес, що уповноважена Світовою організацією бізнесу на виконання функцій представлення на території України сучасних тенденцій господарської діяльності та сприяння розвитку міжнародної співпраці. До цілей та завдань ICC Ukraine належить розробка сучасних правил та стандартів, які визначають ведення міжнародного бізнесу, представлення інтересів учасників у діалозі з органами влади та міжнародними організаціями, а також пошук партнерів за кордоном для реалізації спільних проектів. Загалом, місією ICC Ukraine є формування позитивного міжнародного іміджу України та створення сприятливого бізнес – середовища для сталого розвитку та процвітання.

Однією з функцій ICC Ukraine є економічна дипломатія – процес, який набуває на нинішньому етапі особливого значення для розвитку будь-якої держави, оскільки формування умов для ведення бізнесу в значній мірі

залежить саме від спроможності державних органів, а також асоціацій та об'єднань підприємств відстоювати інтереси на міжнародній арені.

Загалом, роль ICC Ukraine у процесі економічної дипломатії України важко переоцінити, оскільки ця асоціація з одного боку є посередницькою ланкою між бізнесом та владою, тобто забезпечує ефективність їх діалогу та координацію дій влади з інтересами бізнесу, а з іншого – є самостійним суб'єктом діяльності, що пропонує продукти, що істотно спрощують діяльність підприємств у міжнародному бізнес-середовищі (зокрема, як Incoterms, правила торгового фінансування, перелік форс-мажорних обставин, міжнародні контракти (їх типові форми) тощо).

Окрім цього, ICC Ukraine надає експертну підтримку владним структурам, беручи участь у роботі міжурядових комісій, державних проєктах тощо. На нашу думку, активне залучення експертів ICC Ukraine у діяльність владних структур у частині міжнародного співробітництва, забезпечує представлення позиції українського бізнесу на міжнародному рівні, що сприяє покращенню бізнес-середовища України. До інших напрямків діяльності ICC Ukraine у сфері комерційної дипломатії належать: розробка міжнародних стандартів ведення бізнесу; тренінги з питань застосування сучасних правил та стандартів ведення бізнесу; проведення досліджень у сфері міжнародного бізнесу, відстоювання інтересів міжнародного бізнесу у міжнародних організаціях (за сприяння Міжнародної Торгової палати) (рис. 1.7).

Наразі ICC Ukraine є суб'єктом економічної дипломатії мікрорівня, що залучається у діяльність, пов'язану з розробкою принципів та правил здійснення міжнародної торгівлі та інвестицій безвідносно до своїх клієнтів. Фактично, думка партнерів ICC Ukraine враховується у цьому процесі, але його загальною метою є уніфікація правил для усіх суб'єктів міжнародного бізнесу.



Рис. 1.7. Напрямки економічної дипломатії ICC Ukraine

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Можна говорити, що ICC Ukraine використовує модель багатосторонньої економічної дипломатії, оскільки забезпечує не лише діалог на рівні «національний бізнес – влада», але і сприяє переговорам між національними та міжнародними компаніями, залучається до участі у міждержавних комісіях, забезпечує реалізацію інтересів бізнесу у співпраці з міжнародними організаціями. У той самий час модель односторонньої економічної дипломатії також присутня у діяльності ICC Ukraine, оскільки за умови представлення інтересів бізнесу у переговорах з владою або поширення на односторонній

основі інформації про тенденції розвитку міжнародного бізнесу мова йде саме про такий вектор діяльності.

У своїй діяльності ICC Ukraine одночасно використовує і стратегічну, і тактичну моделі економічної дипломатії. Розглядаючи стратегічну модель, зазначимо, що вона проявляється у реалізації довгострокових проектів, які відповідають світовим тенденціям та можуть забезпечити переваги для локального та міжнародного бізнесу у перспективі. До таких належить, зокрема, «GREENERGY Initiative», націлена на підтримку сталого розвитку та формування «зеленої» економіки в Україні.

У цілому, переважна частина заходів, які реалізуються ICC Ukraine, мають стратегічну спрямованість. Будь-які проекти, семінари, тренінгові заходи націлені не на отримання результатів тут і зараз, а на створення передумов для ефективної діяльності членів палати та/або на формування якісного середовища ведення бізнесу у майбутньому. При цьому завдання, які ставить перед собою ICC Ukraine у рамках реалізації стратегічної економічної дипломатії визначаються світовими тенденціями з одного боку та станом і завданнями того сектору економіки, якого стосується той чи інший проект.

Визнаючи переважну роль стратегічної економічної дипломатії у діяльності ICC Ukraine, не можна не відзначити, що тактична модель також присутня у її діяльності. Заходи у рамках тактичної дипломатії є реактивними, вони є відповіддю на конкретні умови зовнішнього середовища та націлені на адаптацію бізнесу до них та максимальне отримання позитивних ефектів.

Проявом тактичної економічної дипломатії стали заходи, які реалізувалися ICC Ukraine в умовах COVID-19: асоціація надавала сприяння, проводила тренінги для своїх членів та бізнесу України в цілому щодо переходу в діджитал формат та оптимізації бізнес-процесів в умовах пандемії. Відзначимо, що ICC Ukraine реагує на нові виклики, пов'язані з глобальною проблемою росту захворюваності, та посилює діяльність у сфері віртуального просування експорту та діяльності щодо пошуку міжнародних партнерів для своїх учасників.

Розглядаючи класифікацію моделей економічної дипломатії, відзначимо, що найбільш характерною для ICC Ukraine є активна, клієнтоорієнтована модель, що характеризується реалізацією заходів у відповідь на потреби клієнтів. З одного боку, маючи доступ до матеріалів своїх міжнародних партнерів, ICC Ukraine надає своїм клієнтам інформаційну підтримку з питань ведення бізнесу, забезпечуючи для них можливість приймати рішення у середовищі з більшим рівнем передбачуваності. Окремі публікації, що містять корисну для бізнесу інформацію, є безкоштовними, однак переважна частина надається членам на платній основі, втім у консультативні послуги ICC Ukraine адаптуються до конкретного запиту клієнта. У цілому що позиція ICC Ukraine у сфері здійснення досліджень є проактивною, що обумовлює оперативну реакцію асоціації на запити своїх клієнтів та можливість надати їм консультацію у стислі терміни.

Зважаючи на те, що залежно від каналів економічної комерції її поділяють на традиційну та цифрову, нами було оцінено діяльність ICC Ukraine і у цьому контексті. Відзначимо, що на нинішньому етапі, коли весь світ з огляду на пандемію переходить в онлайн, цифрова форма набуває для досліджуваної асоціації усе більшого значення, втім і до загострення ситуації з захворюваністю у світі ICC Ukraine активно використовувалися сучасні технології для реалізації своїх завдань у сфері економічної дипломатії. Попри те, що очні зустрічі, семінари, засідання є більш ефективними для досягнення цілей, що ставить перед собою організація, заходи, пов'язані з поширенням досліджень, інформуванням бізнесу про нові правила та стандарти, заходи у сфері експорт промислен усе активніше здійснюються організацією в онлайн-форматі.

Одним з проявів посилення ролі цифрової економічної дипломатії є формування комунікаційної платформи ICC Ukraine, де розміщуються новини за основними секторами економіки, а також інформація стосовно учасників асоціації та проектів, які ними реалізуються. Комунікаційна платформа таким чином може виступати і як джерело інформації для бізнесу країни в цілому, і як довідник для зарубіжних компаній, які шукають партнерів в Україні.

Таким чином, здійснений аналіз дозволив виявити, що наразі у діяльності ICC Ukraine використовуються стратегічна, тактична, активна, традиційна та цифрова моделі економічної дипломатії (рис. 1.8).

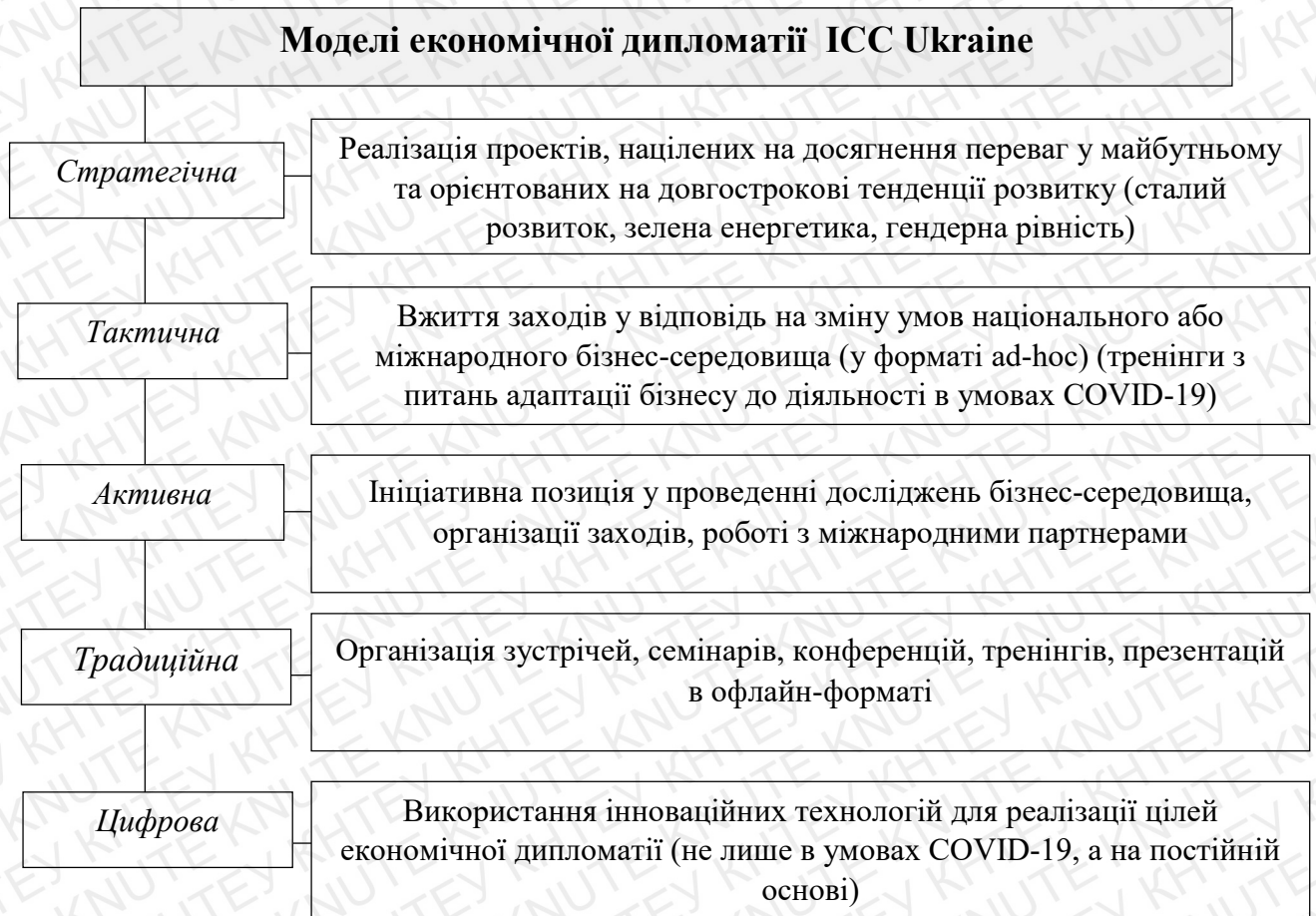


Рис. 1.8. Моделі економічної дипломатії ICC Ukraine

Джерело: розроблено автором на основі [5]

За роки функціонування в Україні ICC Ukraine перетворився у активного учасника процесу міжнародної економічної дипломатії України. Постійний обмін досвідом з міжнародними партнерами, висококваліфікований персонал та співпраця з міжнародними експертами, розгалужена мережа учасників забезпечують високу ефективність діяльності ICC Ukraine у сфері розвитку вітчизняного бізнесу. До основних інструментів економічної дипломатії, які використовуються ICC Ukraine, належать: сприяння пошуку нових ринків для бізнес-структур, експорт-промоушен та залучення інвестицій, правове

консультування, надання тлумачення у сфері використання світових правил торгівлі тощо.

Окрім цього, успішність економічної дипломатії ICC Ukraine визначається активною її взаємодією з органами державної влади України, зокрема профільними Комітетами Верховної Ради, Міністерствами та відомствами. Експерти ICC Ukraine залучаються до консультацій щодо імплементації у законодавство України норм та правил ЄС, вирішення питань розвитку торгівлі та інвестування на рівні Урядів України та її іноземних партнерів, опрацювання проектів міжнародних угод України.

Фактором, що позитивно впливає на результати діяльності ICC Ukraine у сфері економічної дипломатії є розгалужена мережа міжнародних центрів ділового співробітництва. Така структура дає асоціації можливість оперативно реагувати на запити національного бізнесу як щодо надання інформації з проблемних питань, так і стосовно пошуку партнерів.

Отже, ICC Ukraine в своїй діяльності використовує різноманітні моделі економічної дипломатії, залежно від мети, якої необхідно досягти. Сьогодні досліджувана організація відіграє важливу роль у розвитку національного бізнес-середовища і також у створенні сприятливих умов для виходу іноземних підприємств на ринок України. Також, беручи участь в переговорах України з зарубіжними партнерами, ICC Ukraine значно мірою сприяє посиленню позицій вітчизняного бізнесу за кордоном.

Висновки до розділу 1

Економічна дипломатія за своєю суттю є одним із ефективних інструментів стимулювання зовнішньоекономічної діяльності. Дипломатичне сприяння забезпечує підтримання рівня міжнародної активності країни та реалізацію її конкурентних переваг на міжнародному ринку. Економічна дипломатія створює конкурентоспроможність вітчизняних товаровиробників та несе відповідальність за вихід країни на світову економічну арену. Заходи, що

пропонуються нами, є не вичерпними і ця проблематика потребує подальшого дослідження, але зважаючи на викладене вище, ми вважаємо, що все ж можливо досягти зростання рівня реалізації зовнішньоекономічної стратегії у створенні вірного курсу економічної дипломатії.

Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine) - асоціація національних підприємств та компаній нерезидентів, які представляють великий та середній бізнес, що уповноважена Світовою організацією бізнесу на виконання функцій представлення на території України сучасних тенденцій господарської діяльності та сприяння розвитку міжнародної співпраці. За роки функціонування в Україні ICC Ukraine перетворився у активного учасника процесу міжнародної економічної дипломатії України. Постійний обмін досвідом з міжнародними партнерами, висококваліфікований персонал та співпраця з міжнародними експертами, розгалужена мережа учасників забезпечують високу ефективність діяльності ICC Ukraine у сфері розвитку вітчизняного бізнесу. До основних інструментів економічної дипломатії, які використовуються ICC Ukraine, належать: сприянню пошуку нових ринків для бізнес-структур, експорт-промоушен та залучення інвестицій, правове консультування, надання тлумачення у сфері використання світових правил торгівлі тощо.

Успішність економічної дипломатії ICC Ukraine визначається активною її взаємодією з органами державної влади України, та розгалуженою мережею міжнародних центрів ділового співробітництва.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ АСОЦІАЦІЇ «УКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ КОМІТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГОВОЇ ПАЛАТИ (ICC UKRAINE)

2.1. Ідентифікація проблем і можливостей економічної дипломатії Асоціації «Український національний комітет Міжнародної торгової палати» (ICC Ukraine)

Попри те, що ICC Ukraine має значний досвід у сфері економічної дипломатії, поточний стан бізнес-середовища обумовлює існування значної кількості проблем та можливостей для подальшого зростання ефективності цього процесу. З огляду на це, для оцінки перспективних напрямів розвитку діяльності ICC Ukraine у сфері економічної дипломатії нами було здійснено SWOT-аналіз функціонування асоціації та виявлено сильні і слабкі сторони організації, а також загрози і можливості зовнішнього середовища.

Серед сильних сторін ICC Ukraine нами було виділено: високий міжнародний статус та авторитет ICC. Саме довіра бізнесу та владних установ до цієї організації, а також розгалужена мережа партнерів забезпечують її успішність діяльності у сфері захисту, презентування та промоушену вітчизняних підприємства за кордоном.

Ще однією перевагою ICC Ukraine є статус уповноваженого представника в Міжнародному арбітражному суді при Міжнародній торговій палаті в Парижі. Зазначене партнерство забезпечує досліджуваній асоціації можливість забезпечувати захисту інтересів своїх членів у суперечках з іноземними партнерами.

Перевагою ICC Ukraine є висока кваліфікація персоналу, що працює у цій організації. Експерти, що працюють у асоціації, володіють значним досвідом роботи в реальному секторі економіки та центральних органах виконавчої

влади України. Зазначене забезпечує високу якість проведення асоціацією експертизи вантажів, які постачаються на зовнішні ринки (що забезпечує додатковий експорт національним експортерам), а також попит на дослідження у сфері міжнародного маркетингу, управління ризиками, використання правил та умов торгівлі тощо.

Сильною стороною ICC Ukraine є наявність організаційних умов для організації міжнародних заходів та навчальних івентів, націлених на підвищення рівня обізнаності бізнесу про сучасні тенденції ведення бізнесу. Перевагою досліджуваної організації є також можливість взаємодії з торгово-промисловими палатами світу через систему через Всесвітню Федерацію Торгових Палат (WCF) членом якої вона є. ICC Ukraine, сприяє підвищенню ефективності її діяльності у сфері економічної дипломатії, є також залучення керівництва до участі у громадських радах міністерств, зустрічах з Посольствами іноземних держав в Україні, засіданнях міжурядових комісій.

Поряд з перевагами, діяльності ICC Ukraine притаманний ряд недоліків, що істотно знижують ефективність економічної дипломатії асоціації. До них, зокрема, належать: зростання собівартості послуг, що надаються асоціацією, і, відповідно, збільшення їх вартості для споживачів; висока плинність кадрів з огляду на постійну зміну експертів (відсутність інституційної пам'яті), відсутність маркетингу для просування послуг серед локального бізнесу.

Зростання собівартості послуг ICC Ukraine пов'язане у першу чергу із загальною економічною ситуацією та збільшенням витрат організації на забезпечення своєї діяльності. Попри те, що Асоціація є неприбутковою, вона акумулює зароблені кошти для забезпечення цілей подальшого розвитку та надання своїх послуг на високому рівні. За умови зростання комунальних витрат, вартості матеріально-технічної бази, середнього рівня зарплат в Україні збільшуються також витрати ICC Ukraine. Окрім цього, зважаючи на те, що частина експертів, яких запрошує до співпраці Асоціація, є міжнародними,

витрати на оплату їх праці, з огляду на зростання курсу іноземної валюти, також мають тенденцію до зростання.

Усе зазначене робить діяльність ICC Ukraine недоступною для частини підприємств з огляду на високу вартість її послуг. З іншого боку, високі ціни на послуги негативно впливають на імідж Асоціації,

Доцільно зазначити, що серед проблем ICC Ukraine є висока плинність кадрів. Пропонуючи численні програми навчання для підприємств та організацій, ICC Ukraine не здійснює планування та стимулювання розвитку персоналу, роблячи основний акцент на компетенціях запрошених експертів, досвід та знання яких точно відповідають поточній ситуації на ринку та потребам клієнтів. У той самий час, ICC Ukraine не повною мірою використовує потенціал тих працівників, які працюють в організації на постійній основі. Ще однією проблемою, пов'язаною з високою плинністю кадрів, є відсутність у нових працівників інституційної пам'яті. Тобто для того, щоб вони мали можливість на високому рівні виконувати свої функції, їм необхідно отримувати постійну консультативну підтримку від тих працівників, які працюють у ICC Ukraine протягом певного часу, знають специфіку роботи з кожним з клієнтів, обізнані з його потребами та стилем роботи. Така ситуація знижує ефективність роботи Асоціації та негативно впливає на якість послуг.

За умови інвестування коштів у підвищення їх кваліфікації ICC Ukraine матиме можливість створити собі групу експертів, які спроможні на основі світових трендів дати якісну та адекватну оцінку ситуації та запропонувати нестандартні опції для її вирішення: для цього лише необхідно, які навички доцільно розвивати кожному з найперспективніших співробітників та інвестувати у це кошти.

Ще однією слабкою стороною ICC Ukraine, що знижує ефективність економічної дипломатії цієї установи, є відсутність «маркетингу» своєї діяльності. Тобто потенційні клієнти не завжди широко поінформовані про ті

можливості, які вони отримують, співпрацюючи з ICC Ukraine. Органи державної влади також часто нехтують сприянням, яке може надати Асоціація у вирішенні міжнародних проблем, зважаючи не недостатність позиціонування її як суб'єкта економічної дипломатії.

Попри існування зазначених проблем, роль ICC Ukraine у розвитку економічної дипломатії України все ще залишається надзвичайно важливою. У той самий час за умови їх поступового вирішення можливості Асоціації стануть ширшими і, відповідно, зросте корисний ефект від реалізації заходів, націлених на забезпечення інтересів України і кожного учасника бізнес-відносин на міжнародній арені.

Розглядаючи зовнішнє середовище, у якому функціонує ICC Ukraine, відзначимо, що поточна ситуація у світі, яка негативно впливає на більшість учасників міжнародного бізнесу, для Асоціації створює додаткові можливості, сприяючи розвитку тактичної дипломатії.

У ситуації, яка склалася, бізнесу необхідні настанови та поради стосовно того, яким чином оптимізувати свої витрати та залишитися ефективними в умовах зміну формату діяльності та зниження попиту. З огляду на те, що це питання є актуальним для переважної частини сфер в усіх країнах світу, його вирішення також потребує зусиль світової спільноти в цілому. ICC Ukraine разом з асоціаціями-партнерами можуть виступати платформою для забезпечення діалогу між представниками бізнесу та влади різних країн для пошуку консенсусу стосовно оптимальних умов здійснення господарських операцій у складних умовах.

До сприятливих факторів зовнішнього середовища належить співпраця Міжнародної Торгової Палати з такими міжнародними організаціями як ООН, СОТ, МВФ, ОЕСР, СБ. Через материнську асоціацію відповідні зв'язки має також і ICC Ukraine. Використовуючи можливості представлення інтересів країни або окремих бізнес-структур у цих організаціях, ICC Ukraine має

можливість з одного боку посилити кооперацію з органами влади, які на постійній основ здійснюють діалог з цими організаціями і, відповідно, потребують будь-якої підтримки, на яку вони можуть розраховувати. З іншого боку, у переговорах з міжнародними організаціями ICC Ukraine має можливість представляти інтереси національного бізнесу та міжнародних компаній, які працюють в Україні, підсилюючи тим самим позицію влади.

Ще одним фактором зовнішнього середовища, що позитивно впливає на перспективи діяльності ICC Ukraine у сфері економічної дипломатії, є поступовий розвиток середнього бізнесу, що використовує «економічних посередників» як інструмент підвищення ефективності господарської діяльності в конкретних бізнес-умовах.

Якщо раніше серед бізнес-клієнтів ICC Ukraine були переважно великі компанії, які використовували членство у Асоціації у іміджевих цілях, сьогодні до клієнтів які потребують сприяння у сфері експорт-промоушен чи пошуку партнерів для реалізації інвестиційних проектів належать середні підприємства, які розуміють, що оптимальний варіант для пошуку перевіреного партнера – це використання перевіреного посередника, який оптимізує для клієнта витрати часу а фінансових ресурсів та забезпечить високу ефективність цього процесу.

Нами було також виявлено таку можливість у зовнішньому середовищі ICC Ukraine як відкритість до співпраці з Асоціацією значної кількості неприбуткових організацій, галузевих об'єднань, спілок, університетів, які можуть зробити значний внесок як у вдосконалення підходів до організації діяльності ICC Ukraine, так і у розвиток діалогу з вітчизняним та зарубіжним бізнесом.

Таким чином, можна зробити висновок, що на нинішньому етапі у зовнішньому середовищі ICC Ukraine є достатня кількість чинників, що позитивно впливають на його розвиток та забезпечують можливості для подальшого вдосконалення його діяльності у сфері економічної дипломатії.

До чинників зовнішнього середовища, що негативно впливають на діяльність ICC Ukraine є відсутність стимулюючого впливу конкурентів на його розвиток. Впровадження інновацій, вдосконалення інструментів комерційної дипломатії чи налагодження зв'язків з іноземними партнерами здійснюється Асоціацією лише під впливом факторів самомотивації, у той час як за умов конкуренції ICC Ukraine мало б додатковий стимул для пошуку шляхів підвищення ефективності своєї діяльності.

До факторів негативного впливу на асоціацію можна також віднести ситуацію, що склалася в країні, внаслідок пандемії COVID-19: суб'єкти бізнесу рідше стали звертатися до асоціації за послугами на комерційній основі, що обмежує ресурси для фінансування заходів у сфері економічної дипломатії.

Таким чином, здійснений аналіз дозволяє зробити висновок, що сильні сторони та можливості зовнішнього середовища превалюють над загрозами та слабкими сторонами діяльності. Для систематизації впливу факторів на діяльність ICC Ukraine у сфері економічної дипломатії нами було сформовано SWOT-матрицю. Нами було виявлено, що до сильних сторін Асоціації належать: високий міжнародний статус та авторитет ICC та статус уповноваженого представника в Міжнародному арбітражному суді при Міжнародній торговій палаті в Парижі, висока кваліфікація залучених експертів, наявність організаційних умов для економічної дипломатії, можливість взаємодії з торгово-промисловими палатами світу та тісна співпраця з органами влади. До ключових можливостей нами було віднесено: поточну ситуацію, що створює передумови для розвитку тактичної економічної дипломатії, співпрацю Міжнародної Торгової Палати з міжнародними організаціями, поступовий розвиток середнього бізнесу, що використовує «економічних посередників» для пошуку партнерів за кордоном та відкритість до співпраці з Асоціацією значної кількості неприбуткових організацій, галузевих об'єднань, спілок, університетів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

**Матриця SWOT/ SWOT-аналізу діяльності ICC Ukraine
у сфері економічної дипломатії**

<p align="center">Складові SWOT/ SWOT</p> <p align="center">→</p> <p align="center">↓</p>	<p align="center">Можливості (М)</p>	<p align="center">Загрози (З)</p>
<p align="center">Сильні сторони (Си)</p>	<p align="center">Поле «СиМ»</p>	<p align="center">Поле «СиЗ»</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Високий міжнародний статус та авторитет ICC; • Статус уповноваженого представника в Міжнародному арбітражному суді при Міжнародній торговій палаті в Парижі. • Висока кваліфікація експертів; • Наявність організаційних умов для економічної дипломатії; • Можливість взаємодії з торгово-промисловими палатами світу; • Тісна співпраця з органами влади. 	<ul style="list-style-type: none"> – Розвиток тактичної дипломатії у відповідності до вимог влади та бізнесу; – Співпраця з потенційними партнерами для виявлення їх потреб та надання відповідної інформації органам влади; – Пошук партнерів для українських компаній через мережу ТПП світу. 	<ul style="list-style-type: none"> – Залучення досвіду зарубіжних асоціацій для формування стимулів для подальшого розвитку; – Пошук нових шляхів отримання доходів за рахунок здачі в оренду виставкових площ та конференц-залів) для подальшого фінансування діяльності;
<p align="center">Слабкі сторони (Сл)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Зростання собівартості послуг, що надаються асоціацією, і, відповідно, збільшення їх вартості для споживачів; • Висока плинність кадрів з огляду на постійну зміну експертів; • Відсутність маркетингу для просування послуг серед локального бізнесу 	<p align="center">Поле «СлМ»</p> <ul style="list-style-type: none"> – Залучення потенційних партнерів до пошуку шляхів оптимізації витрат та утримання росту собівартості; – Формування програми роботи з персоналом для зниження плинності кадрів; – Активізація маркетингової діяльності 	<p align="center">Поле «СлЗ»</p> <ul style="list-style-type: none"> – За умови подальшого погіршення ситуації та зростання собівартості послуг ICC Ukraine, кількість клієнтів істотно зменшиться, що обумовить неможливість фінансування Асоціацією заходів у сфері комерційної дипломатії

Джерело: розроблено автором

До слабких сторін організації належать: зростання собівартості послуг, що надаються асоціацією, і, відповідно, збільшення їх вартості для споживачів, висока плинність кадрів з огляду на постійну зміну експертів, відсутність маркетингу для просування послуг серед локального бізнесу. Загрозами зовнішнього середовища є відсутність конкуренції як фактору, що стимулює розвиток та складна економічна ситуація, що зменшує попит на послуги ІСС Ukraine і, відповідно, скорочує можливості фінансування заходів у сфері комерційної дипломатії

Загалом, здійснений аналіз вказує на те, що ІСС Ukraine нині працює у достатньо складних умовах, хоча сильні сторони та переваги переважають над слабкими сторонами та загрозами зовнішнього середовища. При цьому, за умови формування ефективної стратегії розвитку діяльності в цілому, ІСС Ukraine отримає можливість і на далі акумулювати ресурси для здійснення економічної дипломатії, сконцентрувавшись, зокрема, на міжнародних проектах, націлених на покращення умов для залучення українських підприємств у міжнародні бізнес-процеси.

Отже, як будь-яка організація ІСС Ukraine стикається з низкою проблем, які необхідно вирішувати для забезпечення якісного та ефективного розвитку і досягнення своїх місії та цілей. Проте, з огляду на значний досвід роботи на міжнародному ринку та широку партнерську мережу, ІСС Ukraine має можливості для пошуку найбільш оптимальних шляхів посилення своєї активності у сфері економічної дипломатії. Необхідно зауважити, що з кожним роком значимість ІСС Ukraine для розвитку бізнесу в Україні зростає, оскільки для іноземних інвесторів авторитет цієї організації є незаперечним, і, таким чином, вони делегують їй можливість представляти свої інтереси в діалозі з владою країни.

Важливим, на наш погляд, на нинішньому етапі є вирішення існуючих проблем організації, що обмежують її потенціал як суб'єкта економічної дипломатії. ІСС Ukraine доцільно посилювати роботу у напрямку HR, а також активізувати маркетингові заходи у сфері популяризації своєї діяльності. Зазначене сприятиме вдосконаленню комунікацій з бізнесом.

2.2. Аналіз ефективності здійснення економічної дипломатії Асоціації «Український національний комітет Міжнародної торгової палати» (ICC Ukraine) за стратегічним спрямуванням розвитку

Одним з основних напрямів вдосконалення будь-якого процесу є оцінка його ефективності. Водночас поняття ефективності як інструменту, що дозволяє зробити висновок про результат, отриманий внаслідок певних дій, є достатньо широким і уживається в найрізноманітніших сферах. Найбільш поширеними є підходи до кількісної оцінки ефективності, за яких вона вимірюється шляхом співставлення отриманого доходу та понесених для його отримання витрат. Водночас існують сфери діяльності, і однією з них є економічна дипломатія, за яких кількісна оцінка є неможливою. У таких випадках доцільно використовувати інструментарій якісної оцінки, сформувавши низку критеріїв, відповідність яким буде сигналізувати про високу результативність процесу.

Визначення ефективності економічної дипломатії має важливе значення для розвитку ICC Ukraine. За її допомогою цього процесу можна не тільки оцінити відповідність діяльності Асоціації її меті, але і проаналізувати сумарний ефект різних її структурних підрозділів та напрямків діяльності, а й визначити стратегію розвитку, розробити прогноз та план дій на перспективу, встановити результати використання витрачених ресурсів.

Вибір критеріїв оцінки ефективності економічної дипломатії ICC Ukraine є питанням великого рівня значущості, оскільки системи показників ефективності має: створювати передумови для виявлення резервів росту ефективності, стимулювати використання всіх резервів, наявних в організації та виконувати критеріальну функцію. Втім з огляду на роль, яку виконує економічна дипломатія на нинішньому етапі, важливим є врахування не лише

економічного, але і соціального, політичного та екологічного критеріїв ефективності.

Економічний критерій є основним при оцінці результативності економічної дипломатії ICC Ukraine. Якщо для прибуткових підприємств показником такої ефективності виступає їх власний прибуток, то для неприбуткових організацій таким індикатором буде отриманий підприємствами-учасниками/клієнтами приріст доходів та ефективність реалізованих проектів.

Таблиця 2.2

Динаміка показників ефективності участі суб'єктів національного бізнесу та нерезидентів у заходах ICC Ukraine

Напрямок економічної дипломатії	Кількість респондентів, що надали відповідь	Роки					Зміни 2019/2015
		2015	2016	2017	2018	2019	
Міжнародні виставки	134 - 212	1,23	1,31	1,32	1,34	1,26	0,03
Галузеві дослідження ринків	23 - 37	1,38	1,45	1,26	1,30	1,24	-0,14
Експорт Промоушен	19 - 47	1,78	1,53	1,57	1,68	1,72	-0,06
Міжнародні проекти у сфері державно-приватного партнерства	3-7	1,12	1,25	1,11	1,09	1,04	-0,08
Навчальні програми	299 - 346	1,20	1,19	1,25	1,24	1,21	0,01

Джерело: розроблено автором на основі даних ICC Ukraine [5]

Ефективність економічної дипломатії для клієнтів ICC Ukraine залежить від вигод, набутих ними у результаті участі у заходах організації, та, з іншого боку, від витрат на участь у них. За даними асоціації, показники економічної ефективності, розраховані на основі зворотного зв'язку з підприємствами-клієнтами, були достатньо високими, втім у 2019 р. мали тенденцію до

зниження майже за усіма напрямками діяльності, що пов'язано із суттєвим зростанням вартості послуг організації (табл. 2.2).

Загалом, з отриманих даних можна зробити наступні висновки: чим більш фокусними є інструменти економічної дипломатії, які використовуються Асоціацією, тим вищою є їх економічна ефективність (за умови отримання меншої кількості відповідей показники ефективності зростають). Найбільш ефективним з-поміж усіх напрямків економічної дипломатії ICC Ukraine був експорт промоушен, і його ефективність зросла у 2019 р. на відміну від решти напрямків діяльності. Найменш ефективними з економічної точки зору були для членів Асоціації реалізовані за їх участі проекти у сфері державно-приватного партнерства, втім, на наш погляд, вони дозволили як державі, так і бізнесу акумулювати додаткові неекономічні ефекти.

Головна мета аналізу ефективності економічної дипломатії – виявити об'єктивні можливості використання її інструментів у найбільш затребуваних векторах розвитку національного бізнесу у контексті сучасних тенденцій. Водночас метою економічної дипломатії є не лише переваги для бізнесу, а і забезпечення інтересів держави і її населення. З огляду на це, другим за рівнем значущості є соціальний критерій економічної дипломатії. Він дозволяє оцінити ступінь задоволення населення держави результатами реалізації заходів економічної дипломатії. Для населення держави соціальна ефективність економічної дипломатії визначається її впливом на параметри внутрішнього ринку та соціальну сферу.

Оцінюючи діяльність ICC Ukraine за соціальним критерієм, не можна не зазначити, що одним з векторів діяльності Асоціації є охорона здоров'я та розвиток медичного туризму. Зазначений проект спрямований на надання послуг місцевим організаціям охорони здоров'я та оздоровчих курортів в питаннях промоції та бізнес розвитку та іноземним громадянам, які потребують або зацікавлені в повному спектрі медичних послуг, включаючи лікування, реабілітаційні та оздоровчі цілі на території України [5].

ISS Ukraine пропонує підприємствам галузі достатньо широкий спектр послуг, пов'язаних з формуванням стратегії розвитку бізнесу, вибором інструментів стратегічного маркетингу, підвищенням кваліфікації персоналу, сертифікацією діяльності. Окрім цього, за умови включення підприємства до проекту, воно автоматично потрапляє у базу даних «лікувального кластера», для якого підрядником було розроблено IT-платформу, яка дозволяє зарубіжним клієнтам провести попередню консультацію для вибору лікаря чи закладу лікування, сформуванню плану відпочинку, отримати послуги консьерж-служби, згенерувати необхідну документацію.

Попри те, що реалізація цієї ініціативи наразі знаходиться на стадії розробки, ефект для соціальної сфери України має бути відчутним.

Також зазначимо, що окрім проектів у сфері охорони здоров'я ISS Ukraine реалізує також заходи, націлені на підвищення рівня залученості жінок у міжнародний бізнесу, що є актуальним трендом у світі та вагомим проблемою для України. Загалом, розвиток бізнесу і кращі умови для нього позитивно впливають на можливості фінансування державою соціальної сфери, оскільки збільшення податків, сплачених підприємствами, дозволяє збільшити соціальні витрати. Таким чином, і з огляду на галузеву спрямованість проектів, і у контексті загальних ефектів для країни за соціальним критерієм соціальна дипломатія ISS Ukraine є ефективною.

Міжнародний бізнес відіграє виключну роль у забезпеченні розвитку держави. Втім інтереси бізнесу досить часто не співпадають з інтересами держави, і роль економічної дипломатії недержавних органів полягає якраз у їх збалансуванні. На наш погляд, економічну дипломатію можна вважати ефективною лише за умови, якщо її результати не протирічать інтересам жодної з груп впливу на Асоціацію. З огляду на це, наступним критерієм ефективності економічної дипломатії ISS Ukraine є політичний критерій. У даному випадку результати діяльності Асоціації оцінюються з позицій їх відповідності вектору зовнішньої політики підприємства, узгодженості з міжнародними угодами,

підписаними державою, легальністю реалізації, відповідністю вимогам країн-імпортерів тощо.

Розглядаючи конкретні заходи, які реалізуються ІСС Ukraine для забезпечення високої ефективності економічної дипломатії за політичним критерієм, необхідно звернути увагу на діяльність під егідою Асоціації Бюро протидії комерційним злочинам та корупції, метою якого є реалізація усесторонніх заходів по запобіганню економічним злочинам та корупції, в тому числі розкриттю, розслідуванню та мінімізації правопорушень задля розвитку вільного міжнародного товарообігу, підприємницької діяльності та встановлення високого рівня професіоналізму, справедливості та чесності у ділових відносинах на внутрішній та міжнародній аренах [5].

Бюро здійснюється перевірка контрагентів на національному та міжнародному рівнях, дослідження ризиків для суб'єктові бізнесу та держави, проводяться корпоративні розслідування та аудит і підтримка впровадження комплаєнс систем. Окрім діяльності Бюро про ефективність комерційної дипломатії за політичним критерієм вказує також залучення представників ІСС Ukraine до міжнародних заходів Уряду та інших державних органів. З використанням цього механізму ІСС Ukraine отримує розуміння стосовно того, якими є цілі державної політики, і, відповідно, спрямовує свої інструменти на сприяння їх досягненню.

Надзвичайно важливим на нинішньому етапі є екологічний критерій ефективності економічної дипломатії. Його значущість пов'язана з тим, що екологічні проблеми сьогодні перетворюються у глобальні детермінанти розвитку світової економіки та політики і, відповідно, за умови недотримання цього тренду зусилля ІСС Ukraine будуть негативно сприйматися представниками світової спільноти. Рівень ефективності економічної дипломатії ІСС Ukraine за різними критеріями узагальнено у табл. 2.3.

На сучасному етапі ІСС Ukraine започатковано проекти, спрямовані на покращення екологічного середовища, а асортимент послуг для підприємств розширено за рахунок оцінки екологічності діяльності клієнтів у контексті

екологічної модернізації, експрес-оцінка екологічної безпеки підприємств тощо. Загалом, рівень ефективності за зазначеним критерієм є невисоким, і наразі саме у цьому напрямку ICC Ukraine має значні резерви.

Таблиця 2.3.

Результати оцінки ефективності економічної дипломатії ICC Ukraine

Критерій ефективності	Поточний рівень ефективності	Обґрунтування
Економічний	Високий	За оцінками підприємств усі заходи, які були реалізовані Асоціацією, забезпечили їм приріст доходу, що вказує на економічну ефективність обраних інструментів
Соціальний	Середній	Кількість проєктів із соціальною спрямованістю є невеликою, основний фокус уваги на нинішньому етапі – економічні переваги для бізнесу
Політичний	Високий	Асоціація залучається до діяльності органів влади у сфері вдосконалення бізнес-середовища на постійній основі
Екологічний	Низький	Усі проєкти у сфері «зеленої» економіки знаходяться на початковому етапі, інструментарій економічної дипломатії не сформовано

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Таким чином, результати здійсненого аналізу дозволили виявити, що найбільш ефективною економічна дипломатія ICC Ukraine є за економічним та політичним критеріями, у той час як інструменти, які використовуються Асоціацією для досягнення екологічних та соціальних цілей вимагають удосконалення. Втім навіть ті результати, що Асоціація має на нинішньому етапі, свідчать про її вагомий роль у розвитку міжнародного бізнес середовища та його вдосконалення в Україні.

З огляду на потенціал Асоціації, доцільним є концентрація її зусиль на розвитку заходів для підвищення соціального і екологічного ефектів економічної дипломатії, оскільки їх досягнення матиме важливий результат не тільки для самої організації, а й для країни і світу в цілому. Від того, на скільки

оперативно впливові організації включатимуться у проблему екологізації бізнес процесів, у значній мірі залежатиме можливість вирішення цієї глобальної проблеми.

Висновки до розділу 2

Визначено, що сильні сторони та можливості зовнішнього середовища превалюють над загрозами та слабкими сторонами діяльності. Так, до сильних сторін Асоціації належать: високий міжнародний статус та авторитет ІСС, висока кваліфікація залучених експертів, наявність організаційних умов для економічної дипломатії. До ключових можливостей нами було віднесено: поточну ситуацію, що створює передумови для розвитку тактичної економічної дипломатії, співпрацю з міжнародними організаціями, поступовий розвиток середнього бізнесу, що використовує «економічних посередників» для пошуку партнерів.

У процесі дослідження було виявлено, що до слабких сторін організації належать: зростання собівартості послуг, висока плінність кадрів, відсутність маркетингу для просування послуг. Загрозами зовнішнього середовища є відсутність конкуренції як фактору, що стимулює розвиток та складна економічна ситуація.

Здійснений аналіз вказує на те, що ІСС Ukraine нині працює у достатньо складних умовах, хоча сильні сторони та переваги переважають над слабкими сторонами та загрозами зовнішнього середовища. Економічний критерій є основним при оцінці результативності економічної дипломатії ІСС Ukraine. Найбільш ефективним з-поміж усіх напрямків економічної дипломатії ІСС Ukraine був експорт промоушен, і його ефективність зросла у 2019 р. на відміну від решти напрямків діяльності. Найменш ефективними з економічної точки зору були для членів Асоціації реалізовані за їх участі проекти у сфері державно-приватного партнерства, втім, на наш погляд, вони дозволили як державі, так і бізнесу акумулювати додаткові неекономічні ефекти. Найбільш

ефективною економічною дипломатією ICC Ukraine є за економічним та політичним критеріями, у той час як інструменти, які використовуються Асоціацією для досягнення екологічних та соціальних цілей вимагають удосконалення.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ АСОЦІАЦІЇ «УКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ КОМІТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГОВОЇ ПАЛАТИ» (ICC UKRAINE) В РЕАЛІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ

3.1. Розробка заходів щодо підвищення рівня економічної дипломатії Асоціації «Український національний комітет Міжнародної торгової палати» (ICC Ukraine)

Зважаючи на результати аналізу, проведеного нами у другому розділі роботи, вважаємо за доцільне сформулювати рекомендації стосовно підвищення рівня економічної дипломатії ICC Ukraine за основними напрямками: економічним, соціальним, політичним та екологічним.

Розглядаючи шляхи підвищення ефективності за економічним критерієм, зазначимо, що їх треба шукати у площині вирішення існуючих проблем, пов'язаних зі зростанням собівартості, плинністю кадрів та відсутністю маркетингу. На наш погляд, на нинішньому етапі одним з ключових завдань підприємства є підвищення кваліфікації персоналу. Більшість молодих людей, потрапляють на роботу до ICC Ukraine, орієнтовані не лише на матеріальні стимули, але і на престиж роботи в компанії, а також система нематеріальних стимулів. З огляду на це, для вирішення проблеми з плинністю кадрів є формування такої мотиваційної системи, яка б найкращим чином задовольняла персонал, а також створення системи підвищення кваліфікації працівників.

Очевидно, що якість економічної дипломатії залежить від професіоналізму дипломата. Проте навчання нових працівників, які не

витримують складних умов роботи в Асоціації, обумовлює додаткові витрати. З огляду на це, для оптимізації видатків на оплату праці ICC Ukraine доцільно розробити ефективну систему відбору персоналу, що дозволить виявити саме тих працівників, які зможуть якісно і протягом тривалого періоду часу виконувати свої функції.

До усіх претендентів, які бажають долучитися до команди ICC Ukraine, необхідно висувати наступні вимоги: рівень освіти претендентів повинен, відповідати вимогам до конкретної посади, оскільки у протилежному випадку працівника доведеться не лише адаптувати до роботи, але і допомагати з базовими питаннями, з якими у нього можуть виникнути проблеми внаслідок невідповідності освіти профілю діяльності; вимоги до особистості претендентів відповідають аналогічним вимогам до менеджерів вищої та середньої ланки з акцентом на ефективні комунікації, вміння переконувати, а також презентувати і продавати свої ідеї.

Окрім вдосконалення процесу відбору персоналу ICC Ukraine доцільно вдосконалити систему підвищення кваліфікації кадрів. Сьогодні Асоціація проводить тренінги для персоналу, проте працівники недостатньо зацікавлені у таких тренінгах, оскільки таке навчання проводиться додатково до роботи, що збільшує напруженість праці, і, відповідно, формує негативне ставлення колективу до таких навчань. Втім постійне підвищення кваліфікації кадрів є необхідним, і тому ICC Ukraine доцільно переформатувати процес навчання працівників.

Позитивно на якість економічної дипломатії ICC Ukraine вплине, на наш погляд, впровадження в Асоціації практики планування кар'єри, що визначатиме умови переходу до наступної кар'єрної сходинки. Кожен працівник повинен знати чіткі межі переходу до наступної стадії роботи, оскільки це стимулюватиме його до покращення результатів.

Поряд з підвищенням рівня кваліфікації персоналу з метою оптимізації собівартості послуг ICC Ukraine необхідним є впровадження у цей процес Інтернет-технологій на постійній основі. Зазначене дозволить утримати

собівартість на існуючому рівні, що забезпечить ICC Ukraine збереження кількості клієнтів.

На сьогодні істотне значення у розвитку економічної дипломатії ICC Ukraine повинен посісти маркетинг. При цьому необхідно брати до уваги, що маркетинг у сфері економічної дипломатії значно відрізняється від маркетингу у інших сферах, що пов'язано насамперед з особливостями об'єкту просування. Внаслідок неможливості наочно продемонструвати вид та якість економічної дипломатії споживач не має чітких критеріїв її оцінки, тому головним завданням маркетингу ICC Ukraine» має стати просування компетентності, кваліфікації і досвіду персоналу Асоціації.

Основними завданнями маркетингу ICC Ukraine є вивчення та прогнозування умов, у яких здійснюватиметься економічна дипломатія, розробка методів пристосування них, визначення ефективної стратегії позиціонування. Для здійснення маркетингових комунікацій ICC Ukraine має використовувати відповідні канали зв'язку та інформаційні засоби, які є авторитетними для цільової аудиторії, на яку орієнтується діяльність Асоціації. Так, пропонуємо ICC Ukraine застосовувати практику спонсорства, участь у соціальних проектах, підтримку навчальних програм тощо. Доцільною є участь у проведенні конференцій профільних навчальних закладів, проведення конкурсів серед молоді для формування кадрового резерву, участь у публікаціях неурядових бізнес-організацій.

Таким чином, до основних заходів, що сприятимуть підвищенню економічної ефективності економічної дипломатії ICC Ukraine, належать: вдосконалення кадрової політики, оптимізація витрат шляхом перенесення частини активностей онлайн, а також маркетинг ICC Ukraine як суб'єкта економічної дипломатії. На наш погляд, реалізація наданих пропозицій дозволить ICC Ukraine підвищити якість співпраці з партнерами та посилити позиції як суб'єкта економічної дипломатії.

Соціальна ефективність може бути підвищена шляхом реалізації проектів, націлених на вирішення важливих соціальних завдань. Сьогодні

надзвичайно прибутковою може стати в Україні сфера соціальної інфраструктури, яка є недостатньо розвинутою. Мова іде про доступні для всіх басейни та спортивні зали, з сучасним рівнем обслуговування та прийнятною вартістю отримання послуг.

Залученням іноземних інвесторів (у тому числі тих, що є неприбутковими) може здійснювати ІСС Ukraine, хоча реалізуватися подібні проекти мають у рамках програм державно-приватного партнерства.

На нашу думку, ІСС Ukraine доцільно ініціювати публічні обговорення пропозиції з метою з'ясування ставлення місцевого бізнесу до ініціативи. Вірогідним є те, що великі національні підприємства та компанії-нерезиденти, що здійснюють діяльність на території України, заохочують також долучитися до проекту та інвестувати у подібні об'єкти.

Ідея таких проектів має полягати у наступному: дохід від «громадських» басейнів та спортзалів буде отримуватися не за рахунок високої вартості річних абонементів, а через залучення великої кількості клієнтів, які отримуватимуть послуги за прийнятною для них ціною. При цьому якість обслуговування у таких комплексах має бути істотно вищою за якість обслуговування у їх конкурентах, які сьогодні знаходяться у державній власності. Країні потрібне здорове суспільство, таким чином спорт повинен стати складовою життя дітей з раннього віку. До таких комплексів повинні мати можливість звертатися молоді сім'ї, літні люди, для яких приватні фітнес-центри сьогодні недоступні.

У першу чергу, соціальний ефект такої діяльності буде надзвичайно високим, оскільки наявність подібних інституцій є передумовою для забезпечення потреб значної частини населення у відповідних послугах. По-друге зазначені проекти можуть стати прибутковими за умови передбачення у їх складі частини площ в оренду або платних сервісів. По-третє, такі інвестиції є важливими, проте Уряд, з огляду на існування значної кількості проблем, не має можливостей спрямовувати свої зусилля на їх реалізацію.

За умови формування обґрунтованих проектів, подібні комплекси можуть бути прибутковими. На першому етапі пропонуємо стимулювати подібне

будівництво у великих містах (1 комплекс на 2-3 райони, згодом – на район), після чого, за умови високого рівня окупності, у менших містах країни.

Ініціювання ICC Ukraine подібної ініціативи та її координація істотно підвищить статус Асоціації у сфері комерційної дипломатії, а також сприятиме підвищенню її іміджу серед населення та бізнесу.

Розглядаючи можливості підвищення ефективності економічної дипломатії за політичним критерієм, відзначимо, що основним заходом у цьому напрямку є перехід до активної позиції, тобто не реагування на запити органів влади стосовно участі у тих чи інших заходах, а самостійне ініціювання діалогу для обговорення тих питань, які турбують бізнес та виявлення напрямків, у яких ICC Ukraine може бути корисна для органів влади.

Досить часто ICC Ukraine бачить більше проблемних питань у діяльності бізнесу та його залученні у міжнародні світогосподарські зв'язки аніж органи влади, і тому логічним буде ініціювати їх розгляд з представниками Уряду та державних інституцій.

ICC Ukraine доцільно на регулярній основі проводити опитування бізнесу стосовно того, з якими викликами та перешкодами вони стикаються при здійсненні міжнародних операцій з метою подальшого представлення цієї інформації владним структурам.

Подібні зустрічі доцільно проводити на території ICC Ukraine раз на три місяці, якщо іншого не вимагатиме ситуація. Інтенсифікація діалогу з владою сприятиме, на наш погляд, ідентифікації тих питань, які мають бути спільно вирішені сторонами, та пошуку інструментів економічної дипломатії, які будуть оптимальними для цього.

Важливо, щоб подібне посередництво між бізнесом та владою стало звичної практикою для ICC Ukraine, і підприємства України (у тому числі ті, що не є членами організації) були обізнані з такою можливістю. Це сприятиме підвищенню рівня цільової спрямованості діяльності ICC Ukraine та зростанню ефективності її комерційної дипломатії за політичним критерієм.

Для підвищення ефективності економічної дипломатії за екологічним критерієм пропонуємо ICC Ukraine набути членства у міжнародних організаціях, діяльність яких націлена на екологізацію бізнесу: Global Green Growth Institute, Climate Action Network, GoodPlanet Foundation, The World Resources Institute (WRI) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

**Пропозиція щодо міжнародних екологічних організацій
для набуття членства ICC Ukraine***

Назва організації	Характеристика діяльності
Global Green Growth Institute	Метою організації є перехід до концепції стійкого та екологоорієнтованого розвитку. Завданнями є соціальна інклюзія, сталий екологічний розвиток у контексті економічного зростання. Організація є неурядовою, членами є понад 130 організацій та установ, що підтримують її цінності. Спеціалізується на розробці стратегічних документів та екологічних стандартів.
Climate Action Network	Організація об'єднує понад 1300 неурядових організацій зі 130 країн, метою яких є розширення кількості програм (урядових та приватних), націлених на обмеження негативного впливу на оточуюче середовища та зміну клімату.
GoodPlanet Foundation	Організація займається освітньою діяльністю та розповсюдженням інформаційних матеріалів про можливості зменшення негативного впливу бізнесу та домогосподарств на екологічну систему.
The World Resources Institute	Місією організації є промоушен сталого розвитку, впровадження екологічних ініціатив у бізнес-діяльність для отримання додаткових економічних ефектів.

Джерело: розроблено автором на основі [41, 42, 43, 44]

Членство ICC Ukraine у згаданих організаціях дозволить Асоціації отримати досвід до найкращих практик, напрацьованих провідними країнами світу у сфері екологічного менеджменту, долучитися до розробки рекомендацій стосовно впровадження практик екологічного менеджменту у діяльність бізнесу.

Для посилення позицій за економічним напрямом необхідним є вирішення внутрішніх проблем: удосконалення кадрової політики, впровадження інноваційних технологій у діяльність організації на постійній основі та активізація маркетингу. Підвищенню ефективності за соціальним критерієм сприятиме ініціювання соціальних проєктів та залучення до них іноземних інвесторів. На ефективність діяльності за політичним критерієм сприятиме зміна моделі економічної дипломатії з реактивної на активну. Для збільшення ефективності за екологічним критерієм доцільним є вступ до міжнародних організацій, що спеціалізуються на розробці стандартів для даної сфери (рис. 3.1).

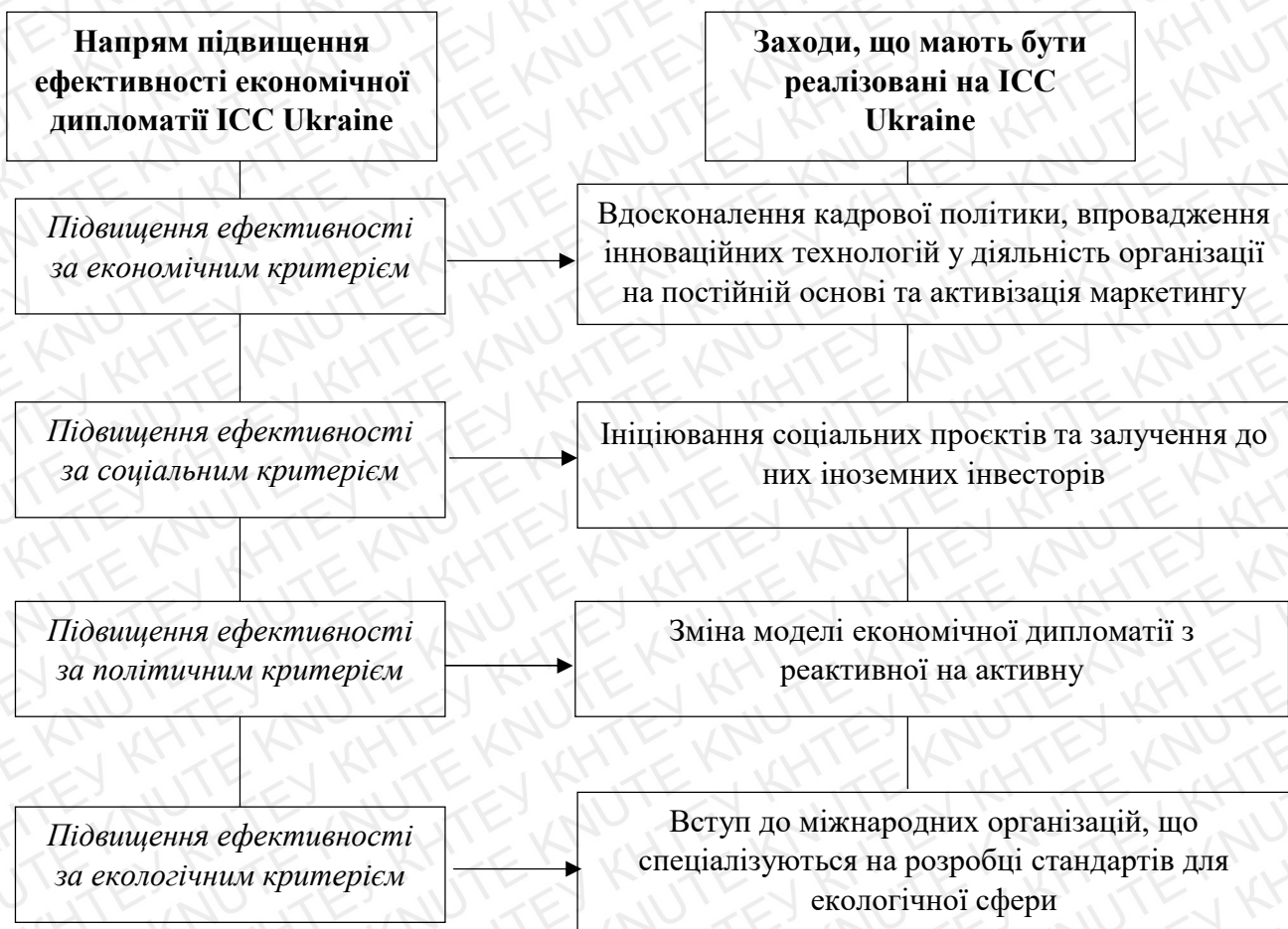


Рис. 3.1. Напрямки вдосконалення економічної дипломатії ICC Ukraine
Джерело: розроблено автором

На нашу думку, реалізація наданих пропозицій справить позитивний вплив на діяльність ICC Ukraine та дозволить посилити позиції організації у

сфері економічної дипломатії. Надзвичайно важливою є імплементація заходів за усіма запропонованими напрямками, оскільки саме в комплексі вони забезпечать найбільшу ефективність економічної дипломатії Асоціації. Відзначимо, що підвищення ефективності за економічним критерієм буде особливо важливим для суб'єктів господарської діяльності в умовах пандемії COVID, у той час як посилення соціального та екологічного спрямування дозволить Україні активно взаємодіяти з міжнародними партнерами в процесі вирішення важливих глобальних проблем.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів у діяльності Асоціації «Український національний комітет Міжнародної торгової палати» (ICC Ukraine)

Реалізація наданих нами пропозицій забезпечить подальший розвиток ICC Ukraine та дозволить Асоціації перетворитися на повноправного учасника економічної дипломатії України. Здійснюючи прогнозування показників ефективності діяльності ICC Ukraine у сфері комерційної дипломатії, розпочнемо з економічної її складової.

Впровадження наших рекомендацій націлене на збереження існуючого рівня собівартості послуг Асоціації для її членів за умови зростання тих позитивних ефектів, які вони зможуть отримати. Зокрема, надані нами рекомендації передбачають переведення частини консультацій, які надаються клієнтам, у електронний формат на постійній основі (навіть після закінчення пандемії). Це жодним чином не вплине на якість надання послуг Асоціацією, втім дозволить істотно скоротити витрати для клієнтів за такими напрямками як навчання персоналу та отримання результатів дослідження бізнесу.

Окрім цього, на нинішньому етапі довела свою ефективність практика проведення міжнародних зустрічей на рівні експертів в онлайн форматі і на наш погляд подібна тенденція збережеться і на далі. Таким чином підвищення ефективності дотягатиметься за рахунок істотного скорочення витрат ICC Ukraine на закордонні відрядження. Позитивний вплив на економічну ефективність діяльності ICC Ukraine у сфері економічної дипломатії справить також впровадження наданих рекомендацій щодо формування програми розвитку персоналу.

Зазначене пояснюється тим, що на нинішньому етапі ICC Ukraine витрачає значні ресурси на адаптацію нових працівників, оскільки, навіть попри те, що ця адаптація здійснюється у рамках традиційних бюджетів на оплату праці, продуктивність роботи нового персоналу протягом перших

місяців роботи є невисокою і, відповідно, відносні витрати Асоціації зростають, що справляє негативний вплив на собівартість його послуг для клієнтів.

За умови вдосконалення кадрової політики витрати на оплату праці Асоціація матиме можливість оптимізувати. Зазначене підвищить, відповідно, і якість обслуговування клієнтів, і вартість послуг ICC Ukraine для них. Це призведе до росту економічної ефективності її діяльності у сфері економічної дипломатії.

Позитивний вплив на економічну ефективність діяльності ICC Ukraine матиме також реалізація заходів, пов'язаних з впровадженням проектів, націлених на розвиток соціальної інфраструктури в Україні. Це пов'язано з тим, що виконавцями замовлення зарубіжних інвесторів зможуть виступати українські компанії, для яких участь у подібних проектах може бути достатньо рентабельною. Таким чином, матиме місце зростання ефективності економічної дипломатії за напрямком «державно-приватні» проекти. Прогнозні показники економічної ефективності представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

**Прогнозні показники ефективності економічної дипломатії ICC
Ukraine на 2021-2023 рр.**

Напрямок економічної дипломатії	Факт	Попередні розрахунки	Темп зростання 2019/2015	Без впровадження наданих рекомендацій			За умови впровадження наданих рекомендацій		
	2019	2020		2021	2022	2023	2021	2022	2023
Міжнародні виставки	1,26	1,12	1,01	1,13	1,13	1,14	1,24	1,25	1,25
Галузеві дослідження ринків	1,24	1,26	0,97	1,23	1,19	1,16	1,35	1,31	1,28
Експорт промислен	1,72	1,32	0,99	1,31	1,30	1,29	1,51	1,49	1,48
Міжнародні проекти у сфері державно-приватного партнерства	1,04	1,01	0,98	0,99	0,97	0,96	1,09	1,07	1,05
Навчальні програми	1,21	1,29	1,00	1,29	1,30	1,30	1,42	1,42	1,43

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Представлені показники є коефіцієнтами, що відображають співвідношення доходів, отриманих членами Асоціації внаслідок реалізації

заходів комерційної дипломатії, та витратами, які вони понесли для оплати послуг ICC Ukraine. Для прогнозу без впровадження наданих нами рекомендацій ми використовували індексний метод, тобто розраховували середньорічний темп зміни показників і переносили на наступний період. При прогнозі за умови реалізації наданих пропозицій ми робили припущення, що витрати підприємств не зміняться (на що націлені наші рекомендації), а доходи зростуть у середньому на 10 – 14% (прогнозні показники були розраховані спільно з представниками ICC Ukraine).

Розглядаючи соціальну ефективність, відзначимо, що за нашими прогнозами за умови впровадження наданих рекомендацій відбудеться суттєве її зростання, зважаючи на соціальну значущість результатів, які мають бути досягнуті внаслідок їх реалізації.

Сьогодні значущість соціального фактору набуває для бізнесу особливого значення, оскільки у стратегічній перспективі орієнтація підприємств виключно на власне збагачення є безперспективним.

На цьому зокрема було наголошено і під час останнього Всесвітнього економічного форуму у Давосі: для забезпечення добробуту світової спільноти у майбутньому особливо важливим є залучення суб'єктів усіх півнів та сфер діяльності до вирішення соціальних проблем.

Позитивним буде вплив наданих нами рекомендацій також на політичну ефективність економічної дипломатії. Мова, зокрема іде, про пропозицію щодо ініціювання обговорення з представниками влади тих питань, які найбільшою мірою хвилюють бізнес та стримують його розвиток.

Безперечно позитивним буде також вплив запропонованих нами заходів на екологічну складову ефективності економічної дипломатії, що пов'язано з тим, що Асоціація матиме можливість першою отримувати доступ до найкращих світових практик у сфері екології та розповсюджувати його серед свої членів. Прогнози стосовно змін рівня ефективності економічної дипломатії ICC Ukraine представлено у табл. 3.3.

Таким чином, можна очікувати, що впровадження наданих рекомендацій призведе до істотного зростання рівня ефективності економічної дипломатії

підприємства. Розширення напрямів діяльності дозволить ICC Ukraine ефективніше реалізувати заходи, націлені на покращення умов ведення міжнародного бізнесу для українських підприємств, що найбільшою мірою відповідають поточній ситуації. Постійна імплементація нововведень – підхід, який набуває усі більшої популярності у провідних компаніях світу, оскільки він дозволяє переформатовати діяльність у кожній конкретній ситуації, що сприяє зменшенню кількості зайвих операцій, які можуть негативно впливати на результат.

Розширення напрямків діяльності дозволить виявити, у яких сферах доцільно і надалі посилювати свої позиції ICC Ukraine, оскільки вірогідним є те, що оптимальним для Асоціації у майбутньому буде концентрація лише на декількох аспектах економічної дипломатії.

Таблиця 3.3.

Прогнозні оцінки впливу запропонованих заходів на зміну ефективності економічної дипломатії ICC Ukraine

Критерій ефективності	Вектор впливу	Обґрунтування
Економічний	Зростання	Незмінність собівартості послуг за умови підвищення рівня їх надання призведе до отримання клієнтами додаткового ефекту, що, відповідно, позначиться на показниках ефективності
Соціальний	Зростання	Впровадження заходів дозволить вирішити вагомому соціальну проблему, а також сприятиме виникненню нових робочих місць
Політичний	Зростання	Реалізація пропозицій дозволить змістити вектор уваги влади на проблеми, що знижують ефективність діяльності вітчизняного бізнесу на закордонних ринках
Екологічний	Зростання	Набуття членства у організаціях покращить імідж ICC Ukraine як екологоорієнтованої установи та дозволить підвищити якість надання послуг у цій сфері клієнтам

Джерело: розроблено автором

Під час реалізації нововведень працівники ICC Ukraine зможуть проаналізувати свої дії та виявити, яким чином їх можна оптимізувати чи вдосконалити для збільшення ефективності. На етапі впровадження нововведень ICC Ukraine доцільно постійно оцінювати, які саме операції дозволяють Асоціації на нинішньому етапі отримувати бажаний результат. Водночас необхідно сформулювати, які альтернативні варіанти розвитку подій можливі у наслідку прийняття різних управлінських рішень. Зважаючи на те, що сьогодні ICC Ukraine (як і інші суб'єкти міжнародного бізнесу) приймає рішення в умовах невизначеності, важливо прописати для кожної операції алгоритм вибору того чи іншого варіанту дій: які критерії мають бути покладені і основу та досягнення яких умов є необхідним для прийняття рішення стосовно тієї чи іншої альтернативи.

На нашу думку, впровадження на досліджуваному підприємстві наданих рекомендацій дозволить більш свідомо підходити до прийняття управлінських рішень у сфері економічної дипломатії відповідно до різних критеріїв їх ефективності, оскільки впровадження нових ініціатив зазвичай стимулює давати відповідь на такі питання як:

- який базис прийняття рішення щодо оптимального інструменту економічної дипломатії?
- якими є наслідки помилки?
- яка інформація має бути обов'язково взята до уваги для забезпечення максимальної ефективності результату?

Таким чином ті рішення, обґрунтування для яких раніше було ситуативним, будуть прийматися в умовах більшого рівня визначеності. Окрім цього, співробітники ICC Ukraine, залучені у процес реалізації заходів економічної дипломатії, знатимуть, що для забезпечення ефективної роботи усього підприємства їм необхідно надати своїм колегам відповідну інформацію, яка дозволить знизити рівень невизначеності.

За умови реалізації окреслених напрямів вдосконалення економічної дипломатії ICC Ukraine можна сподіватися, що протягом найближчих років її інструменти стануть ще більш ефективними, якісними, інформаційно насиченими, вітчизняне бізнес-середовище стане прозорішим, а підприємці - більш обізнаними. Необхідно, щоб діяльність ICC Ukraine сприймалася бізнесом та державними структурами як важлива і, відповідно, отримувала підтримку, а не негативну реакцію з їх боку. Одна з найголовніших причин неповного використання потенціалу економічної дипломатії ICC Ukraine як інструменту розвитку міжнародного бізнесу – недостатня обізнаність підприємств із можливостями цього важливого інструменту. В Україні, як вже говорилося, немає багаторічної традиції залучення неурядових структур до економічної дипломатії як повноправних учасників, на відміну від інших розвинутих країн світу. У той самий час на наш погляд, економічна дипломатія сьогодні є важливим важелем нарощування експортного потенціалу, просування продукції вітчизняних виробників на міжнародні ринки, залучення передових зарубіжних фірм до участі в розвитку економіки і підвищенні ефективності функціонування економіки України.

На наш погляд, дії ICC Ukraine повинні сьогодні бути спрямовані на підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення процесу відбору кандидатів для зменшення видатків обумовлених високою плинністю кадрів, активізацію маркетингу, знаходження нових форм взаємодії з клієнтами. За умови реалізації наданих пропозицій ICC Ukraine матиме можливість виправити поточну ситуацію та підвищити ефективність економічної дипломатії також за екологічним та соціальними критеріями.

Висновки до розділу 3

Зважаючи на результати аналізу, проведеного нами у другому розділі роботи, вважаємо за доцільне сформулювати рекомендації стосовно підвищення рівня економічної дипломатії ICC Ukraine за основними напрямками: економічним, соціальним, політичним та екологічним.

Визначено, що для посилення позицій за економічним напрямом необхідним є вирішення внутрішніх проблем, зокрема вдосконалення кадрової політики, впровадження інноваційних технологій у діяльність організації на постійній основі та активізація маркетингу. Підвищенню ефективності за соціальним критерієм сприятиме ініціювання соціальних проєктів та залучення до них іноземних інвесторів. На ефективність діяльності за політичним критерієм сприятиме зміна моделі економічної дипломатії з реактивної на активну. Для збільшення ефективності за екологічним критерієм доцільним є вступ до міжнародних організацій, що спеціалізуються на розробці стандартів для даної сфери.

Позитивний вплив на економічну ефективність діяльності ICC Ukraine матиме також реалізація заходів, пов'язаних з впровадженням проєктів, націлених на розвиток соціальної інфраструктури в Україні. Це пов'язано з тим, що виконавцями замовлення зарубіжних інвесторів зможуть виступати українські компанії, для яких участь у подібних проєктах може бути достатньо рентабельною. Таким чином, матиме місце зростання ефективності економічної дипломатії за напрямком «державно-приватні» проєкти. Також до зростання ефективності за економічним критерієм призведе незмінність собівартості послуг за умови підвищення рівня їх надання (у середньому на 10% порівняно з базовим варіантом).

Наші прогнози свідчать, що за умови реалізації наданих пропозицій ICC Ukraine матиме можливість виправити поточну ситуацію та підвищити ефективність економічної дипломатії також за екологічним та соціальними критеріями.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Економічна дипломатія за своєю суттю є одним із ефективних інструментів стимулювання зовнішньоекономічної діяльності. Дипломатичне сприяння забезпечує підтримання рівня міжнародної активності країни та реалізацію її конкурентних переваг на міжнародному ринку. Економічна дипломатія створює конкурентоспроможність вітчизняних товаровиробників та несе відповідальність за вихід країни на світову економічну арену. Заходи, що пропонуються нами, є не вичерпними і ця проблематика потребує подальшого дослідження, але зважаючи на викладене вище, ми вважаємо, що все ж можливо досягти зростання рівня реалізації зовнішньоекономічної стратегії у створенні вірного курсу економічної дипломатії.

Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine) - асоціація національних підприємств та компаній нерезидентів, які представляють великий та середній бізнес, що уповноважена Світовою організацією бізнесу на виконання функцій представлення на території України сучасних тенденцій господарської діяльності та сприяння розвитку міжнародної співпраці. За роки функціонування в Україні ICC Ukraine перетворився у активного учасника процесу міжнародної економічної дипломатії України. Постійний обмін досвідом з міжнародними партнерами, висококваліфікований персонал та співпраця з міжнародними експертами, розгалужена мережа учасників забезпечують високу ефективність діяльності ICC Ukraine у сфері розвитку вітчизняного бізнесу. До основних інструментів економічної дипломатії, які використовуються ICC Ukraine, належать: сприянню пошуку нових ринків для бізнес-структур, експорт-промоушен та залучення інвестицій, правове консультування, надання тлумачення у сфері використання світових правил торгівлі тощо.

Успішність економічної дипломатії ICC Ukraine визначається активною її взаємодією з органами державної влади України, та розгалуженою мережею міжнародних центрів ділового співробітництва.

Сильні сторони та можливості зовнішнього середовища превалюють над загрозами та слабкими сторонами діяльності. Так, до сильних сторін Асоціації належать: високий міжнародний статус та авторитет ІСС, висока кваліфікація залучених експертів, наявність організаційних умов для економічної дипломатії. До ключових можливостей нами було віднесено: поточну ситуацію, що створює передумови для розвитку тактичної економічної дипломатії, співпрацю з міжнародними організаціями, поступовий розвиток середнього бізнесу, що використовує «економічних посередників» для пошуку партнерів.

До слабких сторін організації належать: зростання собівартості послуг, висока плинність кадрів, відсутність маркетингу для просування послуг. Загрозами зовнішнього середовища є відсутність конкуренції як фактору, що стимулює розвиток та складна економічна ситуація.

Здійснений аналіз вказує на те, що ІСС Ukraine нині працює у достатньо складних умовах, хоча сильні сторони та переваги переважають над слабкими сторонами та загрозами зовнішнього середовища.

Економічний критерій є основним при оцінці результативності економічної дипломатії ІСС Ukraine. Найбільш ефективним з-поміж усіх напрямків економічної дипломатії ІСС Ukraine був експорт промислен, і його ефективність зросла у 2019 р. на відміну від решти напрямків діяльності. Найменш ефективними з економічної точки зору були для членів Асоціації реалізовані за їх участі проекти у сфері державно-приватного партнерства, втім, на наш погляд, вони дозволили як державі, так і бізнесу акумулювати додаткові неекономічні ефекти.

Найбільш ефективною економічна дипломатія ІСС Ukraine є за економічним та політичним критеріями, у той час як інструменти, які використовуються Асоціацією для досягнення екологічних та соціальних цілей вимагають удосконалення.

Зважаючи на результати аналізу, проведеного нами у другому розділі роботи, вважаємо за доцільне сформулювати рекомендації стосовно підвищення

рівня економічної дипломатії ICC Ukraine за основними напрямками: економічним, соціальним, політичним та екологічним.

Для посилення позицій за економічним напрямом необхідним є вирішення внутрішніх проблем, зокрема вдосконалення кадрової політики, впровадження інноваційних технологій у діяльність організації на постійній основі та активізація маркетингу. Підвищенню ефективності за соціальним критерієм сприятиме ініціювання соціальних проєктів та залучення до них іноземних інвесторів. На ефективність діяльності за політичним критерієм сприятиме зміна моделі економічної дипломатії з реактивної на активну. Для збільшення ефективності за екологічним критерієм доцільним є вступ до міжнародних організацій, що спеціалізуються на розробці стандартів для даної сфери.

Позитивний вплив на економічну ефективність діяльності ICC Ukraine матиме також реалізація заходів, пов'язаних з впровадженням проєктів, націлених на розвиток соціальної інфраструктури в Україні. Це пов'язано з тим, що виконавцями замовлення зарубіжних інвесторів зможуть виступати українські компанії, для яких участь у подібних проєктах може бути достатньо рентабельною. Таким чином, матиме місце зростання ефективності економічної дипломатії за напрямком «державно-приватні» проєкти. Також до зростання ефективності за економічним критерієм призведе незмінність собівартості послуг за умови підвищення рівня їх надання (у середньому на 10% порівняно з базовим варіантом).

Наші прогнози свідчать, що за умови реалізації наданих пропозицій ICC Ukraine матиме можливість виправити поточну ситуацію та підвищити ефективність економічної дипломатії також за екологічним та соціальними критеріями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Б. В. Зарубіжний досвід діяльності торгово-промислових палат та перспективи його застосування в Україні. Бізнес Інформ. 2013. № 12. С. 73-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_12_13
2. Александрова Б. В. Торгово-промислова палата в системі економічних відносин України. Б. В. Александрова, Т. В. Кальченко. Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2014. Вып. 44. С. 16-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VzKipu_2014_44_6
3. Александрова Б. В. Торгово-промислова палата України в системі факторів розвитку підприємництва. Академічний огляд. 2015. № 1. С. 35-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2015_1_7
4. Александрова Б. В. Торгово-промислові палати та активізація розвитку підприємництва: теоретичний аспект. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2013. Вип. 43. С. 49-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2013_43_10
5. Асоціації «Український національний комітет Міжнародної торгової палати» (ICC Ukraine) URL: <http://iccua.org/>
6. Безверха І. А. Комерційна дипломатія на сучасному етапі розвитку: основні тенденції та фактори впливу Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 10. С. 36-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_10_9
7. Безверха І. А. Моделі комерційної дипломатії в умовах торговельної глобалізації [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Безверха Ірина Анатоліївна ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". Київ, 2019. 20 с.
8. Безверха І. А. Типізація комерційної дипломатії. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 18(1). С. 35-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_18\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_18(1)_9)

9. Білорус О. Г. Внесок у теорію економічної дипломатії . Фінанси України. - 2018. № 1. С. 125-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2018_1_12
10. Бохан А. В. Екологічна дипломатія: інтенція безпеки в економічній глобалізації. Науковий вісник Дипломатичної академії України. 2017. Вип. 24(3). С. 104-110. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdau_2017_24\(3\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdau_2017_24(3)_15)
11. Бохан А. В. Екологічний вектор комерційної дипломатії: Україна та Німеччина. Економіка України. 2016. № 4. С. 57-67 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2016_4_7
12. Бохан А. В. Стратегічна й економічна модальність екологічної дипломатії. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2018. Вип. 1. С. 6-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2018_1_3
13. Возняковська К. А. Актуальні питання участі торгово-промислових палат у господарських відносинах. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. 2015. Вип. 15(2). С. 8-10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2015_15\(2\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2015_15(2)_4)
14. Горбачук О. І. Економічна дипломатія як складова національної та міжнародної економічної безпеки в сучасній світовій економічній думці. Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. 2013. Вип. 34. С. 179-187. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2013_34_26
15. Горбачук О. І. Емпіричне дослідження впливу інструментів економічної дипломатії на рівень економічної безпеки України. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2015.- № 5-6. С. 139-148 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2015_5-6_17
16. Горбачук О.І. Економічна дипломатія в забезпеченні економічної безпеки держави [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 21.04.01 / Горбачук Олександр Іванович ; ВНЗ "Ун-т економіки та права "КРОК". Київ, 2017. 23 с.
17. Грущинська Н. М. Економічна дипломатія в сучасних геоекономічних процесах формування світового порядку. Академічний огляд. 2014. № 2. С. 110-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2014_2_16

18. Грущинська Н. М. Економічна дипломатія як потужний інструмент подолання конфліктогенності країн. Економічний нобелівський вісник. 2016. № 1. С. 85–90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2016_1_12

19. Грущинська Н. М. Реалізація економічної дипломатії в системі сучасних міжнародних відносин: потенціал креативності та традиційні підходи. Науковий вісник Дипломатичної академії України. 2017. Вип. 24(3). С. 86-92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdau_2017_24\(3\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdau_2017_24(3)_13)

20. Експортна стратегія України. Дорожня карта стратегічного розвитку торгівлі 2017- 2021. URL: <https://www.me.gov.ua>

21. Козак Л. С. Стратегія розвитку системи торгово-промислових палат в Україні. Економіка та управління на транспорті. 2018. Вип. 7. С. 27–35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2018_7_6

22. Мамалига О. О. Еволюція економічної дипломатії в міжнародному підприємстві. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 7(1). С. 109-112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_7\(1\)_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_7(1)_30)

23. Мамалига О.О. Вплив економічної дипломатії на діяльність суб'єктів міжнародного бізнесу [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Мамалига Олена Олексіївна ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. - Київ, 2017. - 20 с.

24. Мамалига О. О. Трансформація економічної дипломатії в міжнародних економічних відносинах. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2015. Вип. 1. С. 442-454. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Тре_2015_1_46

25. Нечипоренко М. Чим економічна стратегія-2024 відрізняється від стратегії-2020. Аналітика (10.02.2020). URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2879086-cim-ekonomichna-strategia2024-vidriznaetsa-vid-strategii2020.html>

26. Омельченко А. В. Правовий статус Українського національного комітету Міжнародної Торгової Палати як суб'єкта недержавного управління

зовнішньоекономічною діяльністю. Адвокат. 2013. № 6. С. 29-31.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/adv_2013_6_5

27. Омельченко А. Правовий статус Торгово-промислової палати України як суб'єкта недержавного управління зовнішньоекономічною діяльністю. Юридична Україна. 2013. № 8. С. 71-76.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/urykr_2013_8_14

28. Перепеч В. М. Роль торгово-промислової палати в активізації розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 2(2). С. 210-212.
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_2\(2\)_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_2(2)_45)

29. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України № 5/2015 від 12 січня 2015 року.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

30. Пухальська Я. П. Економічна дипломатія в умовах глобалізації. Економічний простір. 2014. № 87. С. 24-32.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2014_87_5

31. Рижкова Г. А. Про підвищення ролі торгово-промислової палати у розвитку експортного потенціалу регіону. Академічний огляд. 2018. № 2. С. 53-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2018_2_6

32. Рокоча В. В. Місце економічної дипломатії в системі економічної безпеки держави. Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. 2019. Вип. 2. С. 110-118. UR: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2019_2_15

33. Сазонець І. Виміри комерційної дипломатії та економічної політики в регіональних інтеграційних відносинах. Актуальні проблеми державного управління. 2017. Вип. 1. С. 104-110.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2017_1_20

34. Сазонець І. Комерційна дипломатія в умовах торговельних війн ТНК та розвитку національних економік. Актуальні проблеми державного управління. - 2017. Вип. 4. С. 83-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2017_4_16

35. Сазонець І. Л. Формування та реалізація загальних принципів комерційної дипломатії на основі діяльності організацій системи ООН. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2016. Вип. 19. С. 51-63. URL:: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2016_19_7

36. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. Проект 2017. URL:https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP_Strategy_v06optimized.pdf

37. Шаров О.М. Економічна дипломатія: основи, проблеми та перспективи: монографія /Національний інститут стратегічних досліджень. Київ: НІСД, 2019. 560 с.

38. Шувалов С. Є. Роль торгово-промислових палат у розвитку підприємницької діяльності.Економічні інновації. 2014. Вип. 57. С. 17-23. UR: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2014_57_4

39. Державна служба статистики України. .URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

40. The Global Competitiveness Report 2019. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

41. Global Green Growth Institute..URL: <https://gggi.org/>

42. Climate Action Network. URL: <http://www.climatenetwork.org/>

43. Good Planet Foundation. URL: <https://www.goodplanet.org/en/>

44. The World Resources Institute. URL: <https://www.wri.org/>