

УДК 327.8:658.014:339.9
JEL Classification F23, D02, L33
DOI 10.33111/EE.2025.55.KhomanetsV

Volodymyr Khomanets
*PhD in Economics, Ambassador
Extraordinary and Plenipotentiary
of Ukraine to the Republic
of Tunisia and the State of Libya
with concurrent appointment*

ORCID: 0009-0004-0564-374X

Хоманець
Володимир Анатолійович
*к.е.н., Надзвичайний
і Повноважний Посол України
в Туніській Республіці
та Державі Лівія за сумісництвом*

ІНСТИТУЦІЙНА СТРУКТУРА СУЧАСНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ ДИПЛОМАТІЇ

АНОТАЦІЯ. За умов наростаючої геоекономічної невизначеності, істотного посилення турбулентності глобального економічного середовища та значного загострення міжнародної конкуренції за джерела сировини і ринки збуту багатонаціональні підприємства потребують всебічної підтримки своїх економічних інтересів на світових товарних та інвестиційних ринках каналами корпоративної дипломатії. У статті розкрито змістовну сутність корпоративної дипломатії та її інституційну структуру, а також обґрунтовано її місце і роль у партнерському діалозі держав і глобальних корпорацій. Комплексно охарактеризовано діяльність торговельних палат, бізнес-асоціацій, незалежних об'єднань і недержавних некомерційних організацій у налагодженні співробітництва органів державної виконавчої влади та підприємницьких структур у сфері розроблення й імплементації зовнішньоекономічної політики різних держав і регіонів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: корпоративна дипломатія, бізнес-дипломатія, зв'язки з громадськістю, державно-приватне партнерство, торговельні палати, бізнес-асоціації, незалежні об'єднання, недержавні некомерційні організації.

INSTITUTIONAL STRUCTURE OF MODERN CORPORATE DIPLOMACY

ANNOTATION. Over the past few decades, the global economy has undergone profound transformational changes that have impacted all structural subsystems. These changes have increasingly encompassed the fundamental processes of capital and production monopolization. In the first quarter of the 21st century, these processes have assumed a distinctly global dimension, extending across national economies, stages of social reproduction, and all sectors of the world economic system. Under conditions of mounting geo-economic uncer-

tainty, heightened volatility in the global economic environment, and intensified international competition for access to raw materials and consumer markets, multinational corporations are progressively reliant on institutional mechanisms that support their economic interests in international commodity and investment markets – most notably, through the practice of corporate diplomacy. This article conceptualizes the essence of corporate diplomacy and delineates its institutional architecture. Particular emphasis is placed on its role and significance within the broader framework of strategic dialogue between nation-states and global corporations. It is argued that contemporary corporate diplomacy functions at both national and regional levels, encompassing flexible formats of public-private partnership that aim to facilitate the internationalization of national producers. The coordinating role of the state is underscored as central to this process, alongside the pivotal contribution of various representative, advisory, consultative, and dialogical platforms that foster inclusive engagement between governmental and business actors. The article offers a comprehensive assessment of the roles played by chambers of commerce, business associations, independent consortia, and non-governmental, non-profit organizations in facilitating cooperation between executive state agencies and business entities in the formulation and implementation of foreign economic policy at both national and regional levels.

KEY WORDS: corporate business, business diplomacy, public relations, public-private partnership, chambers of commerce, business associations, independent associations, non-governmental non-profit organizations.

Вступ. Однією з ключових рис світогосподарського розвитку в останні десятиліття є неухильне поглиблення всеохоплюючих процесів його транснаціоналізації. Вони набувають концентрованого вираження насамперед у нарощуванні масштабів і диверсифікації фінансово-господарської діяльності багатонаціональних підприємств, розбудові ними глобальних виробничо-збутових ланцюгів і глибокому інституційному «вбудовуванні» БНП у структуру національних економік приймаючих держав каналами корпоративних злиттів і поглинань, мережами дочірніх компаній, стратегічних альянсів і партнерств. Достатньо сказати, що тільки у період 1990–2022 рр. загальна річна вартість продажів зарубіжних підрозділів багатонаціональних підприємств (навіть на тлі пандемічної кризи covid-19) зросла з 4,8 до 38,2 трлн дол. США; вироблена ними додана вартість – з 1,1 до 8,3 трлн; їх загальні активи – з 4,6 до 100,6 трлн; а зайнятість – з 20,4 до 82,3 трлн відповідно [28, с. 54]. Глобальний корпоративний сектор, як один із головних суб'єктів системи суспільних відносин і публічних комунікаційних зв'язків, об'єктивно потребує всебічної підтримки економічних інтересів на світових товарних та інвестиційних

ринках через взаємодію як з державними, так і недержавними структурами.

Постановка завдання. У сучасній глобалізованій економіці компанії та фірми, котрі вже працюють або лише виходять на зарубіжні ринки, доволі часто стикаються з великою кількістю комерційних і некомерційних ризиків міжнародного характеру [11, с. 303]. Для підтримання прибутковості фінансово-господарської діяльності та масштабування бізнесу вони потребують впровадження ефективної системи управління ризиками як на національному, так і міжнародному рівнях. Це питання набуває додаткової актуальності з урахуванням тієї обставини, що діяльність бізнес-структур на зарубіжних ринках нерідко зазнає сильного тиску з боку іноземних урядів, регуляторів, міжнародних організацій та інститутів громадянського суспільства, котрі наполегливо вимагають дотримання міжнародних стандартів, корпоративної соціальної відповідальності та етичної ринкової поведінки [24]. Це значною мірою актуалізує питання щодо посилення взаємодії бізнес-структур з державними і недержавними акторами з метою ефективного просування корпоративних інтересів на глобальних ринках, захисту бізнесу в умовах геополітичної й гео економічної нестабільності, формування стійкої репутації компаній в очах міжнародної спільноти, забезпечення їх безперешкодного доступу до стратегічної інформації та ресурсів, а також мінімізації політичних, регуляторних та репутаційних ризиків глобального економічного середовища.

Найбільш ґрунтовне розроблення наукової проблематики, пов'язаної з розкриттям змістовної сутності корпоративної дипломатії та її інструментарію, обґрунтуванням ролі бізнес-дипломатії у пом'якшенні глобальних політико-економічних та регуляторних ризиків, оцінкою її ефективності та аналізом внутрішньої організаційної структури бізнес-структур, комплексною характеристикою екзогенних каналів взаємодії компаній з національними урядами, міжнародними і неурядовими організаціями, дослідженням комунікаційної, репутаційної, соціальної та етичної складових корпоративної дипломатії, представлено у працях таких вітчизняних і зарубіжних учених як: В.Хеніж В. [6; 7], Д. Інгенхофф та С. Маршліхт [9; 16; 17; 18], А. Г. Шререр і Г. Палаццо [25], С. Кочар [12], Е. Ордейкс-Ріго та Дж. Дуарте [19], Г. Руйоль та Т. Уолтерс [22], Р. Сейнер та Л. Юйї [23], М. Лондон [14], Дж. Смолл [26], А.Роуз [21], Д. Макнамара [15], Я. Арбайтер та Б. Удовік [3], В. Лисюк [29], І. Маркус [30], Р. Мацкевич [31], К. Пашкова [32], О. Рамадан [33], О. Самойленко [34] та багатьох

інших. Разом з тим дотепер недостатньо розробленими залишаються питання про дослідження інституційної структури сучасної корпоративної дипломатії, розкриття форматів державно-приватного партнерства у сфері сприяння експорту національних товаровиробників, а також конкретизації формалізованих механізмів впровадження бізнес-дипломатії у системі корпоративного управління. Потребує подальшого наукового осмислення діяльність торговельних палат, бізнес-асоціацій, незалежних об'єднань та недержавних некомерційних організацій як форумів для налагодження співробітництва органів державної виконавчої влади та підприємницьких структур у сфері розроблення й імплементації зовнішньоекономічної політики.

Результати. Сучасні форми взаємодії глобального корпоративного сектору з державними і недержавними структурами реалізуються переважно двома каналами. Перший передбачає використання механізмів державно-приватного партнерства у сфері сприяння експорту та інвестицій національних товаровиробників. Другий – включає лобіювання корпоративних інтересів, а також налагодження зв'язків з громадськістю (англ. *Public Affairs*) та органами державної влади (англ. *Government Relations, GR*)¹. При цьому західна традиція GR вирізняється відносно низьким рівнем корупції (яка сприймається суспільством як порушення закону) та високим суспільним контролем влади і бізнесу. Натомість для східної традиції характерним є масштабне матеріальне стимулювання осіб, котрі приймають управлінські рішення, зі значним впливом на цей процес родинних зв'язків як абсолютно звичного соціально-економічного та культурного явища. Наголосимо, що обидва канали репрезентують невід'ємні компоненти системи корпоративного комунікаційного менеджменту, спрямованої на максимізацію прибутків фірм та мінімізацію їх витрат завдяки активній участі у непрофільній суспільно-політичній діяльності.

Цей феномен отримав доволі влучну кваліфікацію «бізнес-дипломатія» / «корпоративна дипломатія», яка втілює диверсифі-

¹ *Примітка.* Що стосується зв'язків з громадськістю, то вони передбачають діяльність компаній щодо контролю й управління умовами ведення бізнес-діяльності, а також розвитку та підтримки бізнес-структурами взаємовигідних відносин з тими представниками суспільства, від яких напряму залежить результативність їх фінансово-господарської діяльності, можливості впливу на публічну політику та ефективність управління власною бізнес-репутацією. Натомість зв'язки з органами державної влади передбачають безпосередню взаємодію бізнесу з представниками владних структур, його участь у різного роду експертних радах та розробленні державної зовнішньоекономічної політики, обговоренні найбільш насущних проблем бізнес-діяльності, а також реалізації проєктів політичного фандрейзінгу, програм спонсорства і корпоративної соціальної відповідальності.

коване співробітництво компаній і фірм з національними державними органами з метою забезпечення їх активної участі у розробленні зовнішньоекономічної політики різних країн та реалізації практичних заходів у царині просування своєї продукції на світові ринки. Водночас у корпоративній дипломатії найбільш яскраво викристалізовується також увесь комплекс неофіційної переговорної діяльності незалежних від національних урядів бізнес-структур та комерційних організацій, спрямованої на максимізацію їх прибутків, диверсифікацію й удосконалення міжнародного міжфірмового співробітництва, а також поліпшення відносин між компаніями різних країн в економічній та соціальній сферах. Як відомо, доволі велика кількість багатонаціональних корпорацій, суттєво перевищуючи за штатом працівників кадровий склад дипломатичних представництв [13], надає перевагу самостійному налагодженню відносин із місцевими бізнес-структурами приймаючих держав, а отже, не вдається до допомоги кадрових дипломатичних працівників.

Більше того, за сприятливої кон'юнктури глобальних ринків навіть компанії малого і середнього бізнесу демонструють високу схильність до безпосередньої взаємодії зі своїми зарубіжними партнерами. Саме корпоративна дипломатія є на сьогодні потужним каналом залучення національних бізнес-спільнот у глобальну систему публічних комунікацій. Вона забезпечує розбудову ефективного діалогу корпоративного сектору зі світовим громадянським суспільством, формування його позитивного іміджу в очах широких верств населення і політичних еліт. Крім того, корпоративна дипломатія сприяє міжнародному інформаційному обміну з питань бізнес-ризиків, підтримує ефективне просування на глобальних ринках національних брендів і у такий спосіб перешкоджає прийняттю шкідливих для бізнесу управлінських рішень.

Є всі підстави стверджувати, що завдяки реалізації заходів бізнес-дипломатії представники великого корпоративного бізнесу досягають найбільш глибокої конвергенції власних економічних інтересів з національними інтересами держав способом їх узгодження на рівні ухвалюваних секторальних управлінських рішень. Самі ж можливості бізнесу у використанні інструментарію корпоративної дипломатії напряду залежать насамперед від власної ділової репутації фірм, нагромадженого ними політичного капіталу, масштабів фінансування політичних партій та виборчих кампаній, а також здатності адекватно оцінювати поточну міжнародну політичну кон'юнктуру та її вплив на власні бізнес-

операції. Це питання набуває особливої актуальності з урахуванням потужної дії глобального тренду щодо зростання довіри світового суспільства до бізнесу (на тлі падіння довіри до державних інститутів) та не баченого раніше перевищення його рейтингових позицій порівняно з національними урядами. Так, за результатами дослідження *Edelman Trust Barometer* за 2023 рік, 46 % респондентів вважають національні уряди джерелом недостовірної інформації, тоді як лише 39 % – джерелом достовірної. Аналогічні оцінки для медіа становлять по 42 %; а у випадку бізнесу 30 % опитаних респондентів вбачають у ньому джерело фейків, водночас 48 % – джерело правдивої інформації. Натомість найбільшу довіру отримали неурядові організації: 51 % респондентів вважають їх джерелом достовірної інформації, тоді як лише 29 % – недостовірної [1, с. 10].

Особливої уваги у контексті комплексного аналізу сформованої сучасною практикою бізнес-дипломатії заслуговує її інституційна структура. Характеризуючи її, слід насамперед відзначити, що у більшості країн, котрі претендують на статус активних акторів глобального ринку товарів і послуг, в останні п'ятдесят-шістдесят років сформувався доволі диверсифікований її базис. Він включає як загальнонаціональний і регіональний рівні реалізації економічно-дипломатичних практик, так і гнучкі формати державно-приватного партнерства у сфері сприяння експорту національних товаровиробників. Крім того, важливу роль у сучасній бізнес-дипломатії відіграє також активна координаційна роль інституту держави та масштабна діяльність різного роду представницьких, дорадчих, консультаційних, діалогових та інших інклюзивних майданчиків співпраці урядових та бізнесових кіл.

З-поміж останніх на особливу увагу заслуговують насамперед торговельні палати, бізнес-асоціації, незалежні об'єднання та недержавні некомерційні організації, котрі слугують своєрідними форумами для налагодження співробітництва органів державної виконавчої влади та підприємницьких структур у сфері розроблення й імплементації зовнішньоекономічної політики. В якості прикладу наведемо, зокрема, Сполучені Штати Америки, на території яких функціонує заснована ще у далекому 1921 р. Рада з міжнародних відносин (англ. *The Council on Foreign Relations / CFR*) та створена у 2011 р. Рада із зовнішньої політики (англ. *The Foreign Affairs Policy Board*). Так, у структурі CFR діє спеціальна корпоративна програма (англ. *CFR Corporate Program*) за участю понад 200 топ-менеджерів провідних американських БНП та інших представників бізнес-спільноти, яка забезпечує їх тісну вза-

ємодію з Конгресом, урядовими та дипломатичними колами США та спрямована на максимальне врахування корпоративних інтересів компаній і фірм у процесі розроблення зовнішньополітичного курсу держави. Натомість Рада із зовнішньої політики наділена дорадчими функціями у сфері розроблення незалежних неформальних рекомендацій з ключових питань зовнішньоекономічних відносин Сполучених Штатів Америки з активним залученням до цього процесу представників американських політичних і бізнес-еліт.

Що ж стосується національних торговельних палат як важливих інституційних майданчиків сучасної корпоративної дипломатії держав-лідерів, то вони забезпечують тісну взаємодію з материнськими структурами у країнах походження та торговельними місіями своїх держав за кордоном. Наприклад, торговельні палати США за кордоном (широко відомі також під назвою AmCham) завдяки підтримці тісних контактів з органами державної влади у країнах свого перебування виконують на сьогодні важливі організаційні та лобістські функції щодо просування корпоративних інтересів американських компаній на зарубіжних ринках.

Реалізація названих вище функцій є можливою насамперед завдяки розгалуженій мережі AmCham по усьому світу (їх загальна кількість становить близько 115 у понад 100 державах), лобюванню ними загальних (а не вузькокорпоративних) проблем американського бізнесу за кордоном, а також широкому представництву у профільних консультативних радах національних урядів приймаючих держав. Так, торговельна палата США у ЄС, виконуючи роль головної організації для 50 AmCham у 48 державах Європи та об'єднуючи у своїх лавах понад 750 бізнес-професіоналів, представляє нині корпоративні інтереси понад 17 тис. американських і європейських компаній (в яких зайняті близько 20 млн осіб) та підтримує 1 трлн дол. США інвестиційних капіталовкладень з обох сторін [2, с. 27]. Найбільший економічний ефект для американського бізнесу генерують на сьогодні організовані AmCham різного роду публічні заходи за участі представників владних структур на території приймаючих держав. Вони не лише дають змогу з'ясувати позицію останніх щодо найважливіших питань виходу компаній і фірм США на місцеві ринки, але й відкривають широкі можливості розбудови ними глобальних постачальницьких та збутових мереж.

Головні конкурентні переваги бізнес-асоціацій і об'єднань у реалізації сучасного інструментарію корпоративної дипломатії полягають у представленні ними перед владними органами не

приватних інтересів окремих суб'єктів господарювання, а консолідованої позиції бізнесу з тих чи інших питань своєї економічної діяльності. Формулюючи в окремих випадках свої зовнішньоекономічні проблеми без розкриття імен їх інтересантів, бізнес-асоціації суттєві збільшують свої шанси не тільки щодо донесення конкретних позицій до органів державної влади, але й надання їм суспільно-значимого статусу. Підтвердженням неухильно зростаючої ролі даних інституцій у реалізації сучасних корпоративно-дипломатичних практик є, зокрема, той факт, що дохід бізнес-асоціацій, локалізованих в одному лише Нью-Йорку, збільшився у період 2012–2023 рр. з 1,2 до понад 1,9 млрд дол. США у рік і продовжує зростати [8].

Якщо характеризувати незалежні об'єднання в якості невід'ємного компоненту сучасного інституційного каркасу бізнес-дипломатії, то слід відзначити їх ключову функцію, а саме: обговорення найбільш актуальних проблем зовнішньоекономічного та зовнішньополітичного курсу держав та розроблення на цій основі ефективних механізмів прямої взаємодії національних урядів та бізнес-структур у міжнародній сфері. Наприклад, в Індії подібного роду функціональні повноваження закріплені на сьогодні за Індійською радою з глобальних відносин (англ. *Gateway House: Indian Council on Global Relations*), що була заснована у 2009 р. [5]. В останні роки дана інституція стала важливим «мозковим» центром та потужним інституційним майданчиком для співпраці органів державної виконавчої влади Індії та бізнес-структур у сфері реалізації заходів економічної дипломатії та залучення корпоративного сектору (насамперед компаній, на які припадає 40 % індійського експорту) до просування стратегічно важливих інтересів цієї держави на глобальних ринках товарів і послуг. З цією метою на базі індійської ради з глобальних відносин реалізуються відповідні навчальні програми та проводяться наукові дослідження за участі індійських та зарубіжних учених з найбільш актуальної проблематики геоекономіки і геополітики, демократії і національної безпеки, етнічних конфліктів і тероризму, енергетики і захисту довкілля, науково-технологічного й інноваційного розвитку.

У межах комплексного аналізу сформованого на сьогодні інституційного каркасу корпоративної дипломатії неможливо залишити поза увагою торговельну політику Європейського Союзу, яка за останні два десятиліття демонструє високу динаміку розвитку диверсифікованих та інноваційних форматів державно-приватного партнерства у сфері реалізації зовнішньоекономічної

політики даного інтеграційного об'єднання. Особливо показовою у даному контексті є впроваджувана Європейською Комісією з 2007 р. стратегія «Глобальна Європа: міцніше партнерство для забезпечення доступу європейських експортерів до ринку» [4]. Ця стратегія спрямована на усунення наявних транскордонних торговельних бар'єрів, які перешкоджають виходу європейських товаровиробників на світові ринки, та значне нарощування їх експортного потенціалу на основі розбудови децентралізованої моделі співробітництва між Європейською Комісією, державами-членами цього інтеграційного блоку та бізнес-спільнотами у державах – ринках збуту товарів і послуг європейського виробництва.

Досягнення цієї стратегічної мети передбачає реалізацію цілої низки заходів, пов'язаних насамперед з формуванням мережі цільових команд ЄС з доступу на ринки (англ. *EU Market Access Teams*) за участі представників зарубіжних делегацій Європейського Союзу, дипломатичних представництв та бізнес-структур усіх держав-членів блоку. Крім того, істотно розширено функціональні повноваження діючого при Європейській Комісії Консультативного комітету з доступу на ринки даного інтеграційного угруповання, на базі якого створено спеціалізований форум для обговорення спільно з представниками бізнес-спільноти найбільш актуальних питань щодо виходу європейських експортерів на понад 120 експортних ринків за межами ЄС, які забезпечують нині понад 90% загального обсягу експортних поставок європейських продуцентів [27]. Так, в рамках реалізації стратегії «Глобальна Європа» у 2020 р. для європейських компаній і фірм було створено так звану Єдину точку входу (англ. *Single Entry Point*) – інструмент, що дає їм змогу повідомляти Європейську комісію про усі чинні і потенційні транскордонні бар'єри для їх виходу на зарубіжні ринки, а також про порушення зобов'язань торговельних партнерів у сфері експортно-імпортних операцій та сталого розвитку. Зокрема, тільки у період з листопада 2020 р. до кінця 2023 р. європейськими компаніями було подано до Єврокомісії понад 90 відповідних скарг, з яких майже 30 мали стосунок саме до запровадження торговельних бар'єрів [20, с. 4].

Високий рівень розвитку механізмів державно-приватного партнерства у царині комерційної дипломатії спостерігається нині й в Японії. Головним інституційним майданчиком співпраці держави і бізнесу з найбільш актуальних питань розроблення і впровадження зовнішньоекономічної політики цієї держави є заснована у 2002 р. Японська бізнес-федерація Keidanren (англ.

Japan Business Federation). До складу цієї всеосяжної економічної інституції станом на квітень 2024 р. входили 1542 японські представницькі компанії, 106 загальнонаціональних промислових асоціацій цієї держави у сфері виробництва товарів та послуг, а також 47 регіональних економічних організацій [10].

Пріоритетним напрямом роботи федерації є забезпечення конкурентного розвитку економіки Японії та підвищення матеріального добробуту її населення на основі розроблення для національного уряду рекомендацій з ключових питань розвитку зовнішньої торгівлі, динамізації транскордонного інвестиційного співробітництва японських суб'єктів господарювання із зарубіжними партнерами, а також участі цієї держави у регіональних і трансконтинентальних інтеграційних угрупованнях. З цією метою Keidanren акумулює позиції представників бізнес-спільноти з широкого кола проблемних питань, з якими вони стикаються у повсякденній фінансово-господарській діяльності та котрі мають безпосередній стосунок до зовнішньоекономічної політики Японії. Keidanren забезпечує постійний діалог японських бізнес-структур з усіма групами стейкхолдерів (національним та іноземними урядами, міжнародними організаціями, компаніями-партнерами, конкурентами, профспілками, громадянами тощо), а також заохочує їх до дотримання Хартії корпоративної поведінки [10]. Такий підхід забезпечує ефективне вирішення численних проблем міждержавного співробітництва Японії зі своїми зовнішньоекономічними партнерами.

Є всі підстави стверджувати, що сучасна інституційна структура корпоративної дипломатії надзвичайно диверсифікована та охоплює широкий спектр як формалізованих, так і неформальних підсистем. Вони тісно взаємодіють між собою як на внутрішньо-корпоративному управлінському рівні (через спеціалізовані підрозділи компаній із зовнішніх зв'язків, з урядами, ESG-команди тощо), так і через партнерські взаємовідносини компаній і фірм з державними органами, міжнародними організаціями, неурядовими структурами. Крім того, активно застосовуються механізми публічної дипломатії, корпоративного лобіювання та стратегічних комунікацій. Така багатовекторність забезпечує високий рівень адаптивності бізнес-структур до постійно змінного глобального економічного середовища, у рамках якого їх конкурентоспроможність визначається не лише динамікою показників їх фінансово-господарської діяльності, а й здатністю компаній ефективно взаємодіяти з політичними, економічними, соціальними та культурними інститутами.

Висновки. Підбиваючи підсумок, слід відзначити, що корпоративна дипломатія в умовах глобального розвитку є органічною складовою економічної дипломатії держав. Вона зосереджується не на макроекономічному рівні просування національних інтересів держав у процесі їх інтеграції у світогосподарську систему, а на мікроекономічному рівні підтримки окремих секторів промисловості та конкретних суб'єктів господарської діяльності. У сучасній світовій економіці останні репрезентують собою найактивніші і найдинамічніші суспільні інститути, котрі за умов значного загострення міжнародної конкурентної боротьби за джерела сировини і ринки збуту потребують впровадження принципово нових форматів публічних комунікацій, здатних формувати їх позитивний імідж та бренд на міжнародній арені. Це актуалізує питання не тільки щодо максимального урахування бізнес-структурами різних держав сучасних країнових правил, формальних і неформальних принципів реалізації фінансово-господарських операцій, але й розвитку ними організаційних компетентностей, орієнтованих на адаптацію усіх ланок корпоративного операційного та стратегічного менеджменту до чинних нормативно-правових вимог іноземних держав та очікувань недержавних стейкхолдерів. Застосування такого підходу забезпечує як нівелювання ризиків економічних операцій (зокрема, ризиків націоналізації, дефолту, протекціонізму, соціально-економічних та політичних криз тощо), так і підтримання стабільної ділової репутації та позитивного корпоративного іміджу у глобальному бізнес-середовищі.

Література

1. 2023 Edelman Trust Barometer. Global Report. URL: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2023-03/2023%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report%20FINAL.pdf>
2. AmCham EU. Annual report 2023. May 2024. URL: https://www.amchameu.eu/sites/default/files/publications/files/202406017_annual-report-2023_web.pdf
3. Arbeiter J., Udovič B. Corporate diplomacy. In: *Elgar Encyclopedia of Corporate Communication*. 2024. Chapter 55. P. 338-342.
4. Commission proposes stronger partnership to improve access to foreign markets for EU business. IP/07/510. European Commission, Brussels, 18 April 2007. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_07_510
5. Gateway House: Indian Council on Global Relations. URL: <https://www.gatewayhouse.in/about-us/>

6. Henisz W. J. *Corporate Diplomacy: Building Reputations and Relationships with External Stakeholders*. Greenleaf Publishing. London: Routledge. 2014.

7. Henisz W. J. The Dynamic Capability of Corporate Diplomacy. *Global Strategy Journal*. 2016. Vol. 6. No. 3. P. 183-196.

8. Industry revenue of «business associations» in New York from 2012 to 2024 (in million U.S. Dollars). Statista. The Statistic Portal. URL: <https://www.statista.com/forecasts/1206966/business-associations-revenue-in-new-york?srsId=AfmBOopZ9JT2-m8fRUX-N9uRgJIaEXz4kIguA9S-11GHCyZubMxJHHru>

9. Ingenhoff D., Marschlich S. Corporate Diplomacy and Political CSR: Similarities, Differences and Theoretical Implications. *Public Relations Review*. 2019. Volume 45. Issue 2. P. 348-371.

10. Keidanren Policy & Action. URL: <http://www.keidanren.or.jp/profile/pro001.html>

11. Kesteleyn J., Riordan S., Ruël H. Introduction: Business Diplomacy. *The Hague Journal of Diplomacy*. 2014. №9(4). P. 303-309.

12. Kochhar S. Corporate diplomacy as an engagement strategy of the nonmarket business environment, in Johnston K. A. and Taylor M. (Eds). *The Handbook of Communication Engagement*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ. 2018. P. 347-356.

13. Leonard M., Alakeson V. Going public: diplomacy for the information society. London: Foreign Policy Centre. 2000. P. 86-98.

14. London M. Principled leadership and business diplomacy: A practical, values-based direction for management development. *Journal of Management Development*. 1999. №18 (2).

15. Macnamara J. Corporate and organisational diplomacy: an alternative paradigm to PR. *Journal of Communication Management*. 2012. Vol. 16. No. 3. P. 312-325.

16. Marschlich S. *Corporate Diplomacy: How Multinational Corporations Gain Organizational Legitimacy – A Neo-Institutional Public Relations Perspective*. Springer VS Wiesbaden, 2022.

17. Marschlich S., Ingenhoff D. Public-private partnerships: How institutional linkages help to build organizational legitimacy in an international environment. *Public Relations Review*. 2022. Volume 48. Issue 1. Article 102124.

18. Marschlich S., Ingenhoff D. The role of public relations in corporate diplomacy: how relationship cultivation increases organizational legitimacy. *Journal of Public Relations Research*. 2021. Vol. 33. No. 2. P. 86-105.

19. Ordeix-Rigo E., Duarte J. From public diplomacy to corporate diplomacy: increasing corporation's legitimacy and influence. *American Behavioral Scientist*. 2009. Vol. 53 No. 4. P. 549-564.

20. Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on the Implementation and Enforcement of the EU Trade Policy. European Commission. COM (2023) 740 final. Brussels, 15.11.2023. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52023DC0740>

21. Rose A. The Foreign Service and Foreign Trade: Embassies as Export Promotion. Haas School of Business at the University of California, Berkeley. 2006.

22. Ruël H., Wolters T. Business diplomacy in multinational corporations (MNCs). An exploratory study. Paper presented at the Academy of International Meetings, Istanbul, Turkey. 2013.

23. Saner R., Yiu L. Business diplomacy competences: a requirement for implementing the OECD's guidelines for multinational enterprises. *The Hague Journal of Diplomacy*. 2014. №9 (4).

24. Saner R., Yiu L. Swiss executives as business diplomats in the new Eu-rope: Evidence from Swiss pharmaceutical and agro-industrial companies. *Organizational Dynamics*. 2005. №34(3).

25. Scherer A. G., Palazzo G. The new political role of business in a globalized world: a review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*. 2011. Vol. 48. Issue 4. P. 899-931.

26. Small J. Business diplomacy in practice: advancing interest in crisis situations. *The Hague Journal of Diplomacy*. 2014. №9 (4).

27. Welcome to Access2Markets to Market Access Database users. European Commission. URL: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/welcome-access2markets-market-access-database-users>

28. World Investment Report 2025: International Investment in the Digital Economy. UNCTAD, 2025.

29. Лисюк В. Інституціоналізація цивілізованого інституту лобізму в Україні. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. №2 (62). С. 9-18.

30. Маркус І. Наукові підходи до визначення лобізму та основні концепції поняття. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2022. № 1(15). С. 24-27.

31. Мацкевич Р. М. Політико-правові засади формування інституту лобізму в Україні: монографія. Одеса: Фенікс, 2013. – 166 с.

32. Пашкова К. І. Лобізм в ЄС: Генеза та перспективи правового регулювання. Юридичний науковий електронний журнал. 2020. № 9. С. 365-368.

33. Рамадан О. І. Технологія лобіювання. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Філософія, Політологія. 2002. Вип. 42-45. С. 88-90.

34. Самойленко О. О. Можливість запровадження американської моделі лобістської діяльності в Україні. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. № 2 (25). С. 146-151.

References

1. Edelman. (2023). *2023 Edelman Trust Barometer. Global Report*. <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2023-03/2023%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report%20FINAL.pdf>

2. AmCham EU. (2024, May). *Annual report 2023*. https://www.amchameu.eu/sites/default/files/publications/files/202406017_annual-report-2023_web.pdf
3. Arbeiter, J., & Udovič, B. (2024). Corporate diplomacy. In *Elgar Encyclopedia of Corporate Communication* (Ch. 55, pp. 338–342). Edward Elgar Publishing.
4. European Commission. (2007, April 18). *Commission proposes stronger partnership to improve access to foreign markets for EU business* (IP/07/510). https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_07_510
5. Gateway House: Indian Council on Global Relations. (n.d.). *About Us*. <https://www.gatewayhouse.in/about-us/>
6. Henisz, W. J. (2014). *Corporate diplomacy: Building reputations and relationships with external stakeholders*. Greenleaf Publishing / Routledge.
7. Henisz, W. J. (2016). The dynamic capability of corporate diplomacy. *Global Strategy Journal*, 6(3), 183-196.
8. Statista. (n.d.). *Industry revenue of "business associations" in New York from 2012 to 2024*. <https://www.statista.com/forecasts/1206966/business-associations-revenue-in-new-york>
9. Ingenhoff, D., & Marschlich, S. (2019). Corporate diplomacy and political CSR: Similarities, differences and theoretical implications. *Public Relations Review*, 45(2), 348-371.
10. Keidanren. (n.d.). *Policy & Action*. <http://www.keidanren.or.jp/profile/pro001.html>
11. Kesteleyn, J., Riordan, S., & Ruël, H. (2014). Introduction: Business diplomacy. *The Hague Journal of Diplomacy*, 9(4), 303-309.
12. Kochhar, S. (2018). Corporate diplomacy as an engagement strategy of the nonmarket business environment. In K. A. Johnston & M. Taylor (Eds.), *The Handbook of Communication Engagement* (pp. 347-356). John Wiley & Sons.
13. Leonard, M., & Alakeson, V. (2000). *Going public: Diplomacy for the information society*. London: Foreign Policy Centre.
14. London, M. (1999). Principled leadership and business diplomacy: A practical, values-based direction for management development. *Journal of Management Development*, 18(2).
15. Macnamara, J. (2012). Corporate and organisational diplomacy: An alternative paradigm to PR. *Journal of Communication Management*, 16(3), 312-325.
16. Marschlich, S. (2022). *Corporate diplomacy: How multinational corporations gain organizational legitimacy – A neo-institutional public relations perspective*. Springer VS Wiesbaden.
17. Marschlich, S., & Ingenhoff, D. (2022). Public-private partnerships: How institutional linkages help to build organizational legitimacy in an international environment. *Public Relations Review*, 48(1), Article 102124.
18. Marschlich, S., & Ingenhoff, D. (2021). The role of public relations in corporate diplomacy: How relationship cultivation increases organizational legitimacy. *Journal of Public Relations Research*, 33(2), 86-105.

19. Ordeix-Rigo, E., & Duarte, J. (2009). From public diplomacy to corporate diplomacy: Increasing corporation's legitimacy and influence. *American Behavioral Scientist*, 53(4), 549-564.
20. European Commission. (2023). *Report on the implementation and enforcement of the EU trade policy* (COM/2023/740 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52023DC0740>
21. Rose, A. (2006). The foreign service and foreign trade: Embassies as export promotion. *Haas School of Business, UC Berkeley*.
22. Ruël, H., & Wolters, T. (2013). Business diplomacy in multinational corporations (MNCs): An exploratory study. Paper presented at the Academy of International Meetings, Istanbul.
23. Saner, R., & Yiu, L. (2014). Business diplomacy competences: A requirement for implementing the OECD's guidelines for multinational enterprises. *The Hague Journal of Diplomacy*, 9(4).
24. Saner, R., & Yiu, L. (2005). Swiss executives as business diplomats in the new Europe: Evidence from Swiss pharmaceutical and agro-industrial companies. *Organizational Dynamics*, 34(3).
25. Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931.
26. Small, J. (2014). Business diplomacy in practice: Advancing interest in crisis situations. *The Hague Journal of Diplomacy*, 9(4).
27. European Commission. (n.d.). *Welcome to Access2Markets*. <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/welcome-access2markets-market-access-database-users>
28. UNCTAD. (2025). *World Investment Report 2025: International Investment in the Digital Economy*.
29. Лисюк, В. (2021). Інституціоналізація цивілізованого інституту лобізму в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2)62, 9-18.
30. Маркус, І. (2022). Наукові підходи до визначення лобізму та основні концепції поняття. *Вісник КНУ імені Т. Шевченка. Державне управління*, (1)15, 24-27.
31. Мацкевич, Р. М. (2013). *Політико-правові засади формування інституту лобізму в Україні: монографія*. Одеса: Фенікс.
32. Пашкова, К. І. (2020). Лобізм в ЄС: Генеза та перспективи правового регулювання. *Юридичний науковий електронний журнал*, (9), 365-368.
33. Рамадан, О. І. (2002). Технологія лобіювання. *Вісник КНУ імені Т. Шевченка. Філософія, Політологія*, (42-45), 88-90.
34. Самойленко, О. О. (2020). Можливість запровадження американської моделі лобістської діяльності в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*, (2)25, 146-151.

Стаття надійшла до редакції 01.10.2025.