



# Центральноевропейские системы экономической дипломатии

M.B. Ведерников, А.К. Иванова

Институт Европы РАН

В статье анализируется эволюция и специфика систем экономической дипломатии трёх постсоциалистических стран Центральной Европы (ЦЕ) – Венгрии, Польши и Чехии. Понимание потенциала институциональной сети присутствия этих стран на внешних рынках особенно актуально в ходе их адаптации к стратегическим инициативам ЕС, направленным на расширение экономического взаимодействия со странами Глобального Юга. Современные системы продвижения экономических интересов Чехии берут начало в 1990-х гг.; Венгрии и Польши – в 2010-х гг., что определяет хронологические рамки исследования. На основе историко-хронологического, институционального подхода и системного анализа представлены внешнеэкономические модели продвижения бизнеса на институциональном / организационном уровне. Так, несмотря на общие историко-экономические предпосылки, страны выработали относительно разные пути управления системами продвижения экономических интересов. В Чехии сформировалась модель с децентрализованным взаимодействием институтов; в Польше была закреплена дуалистическая модель с разделением полномочий между дипломатическими ведомствами и Польским фондом развития; Венгрия представляет собой вертикальную и централизованную систему под управлением Министерства иностранных дел и внешнеэкономических связей. Кроме того, показано, что страны ЦЕ выработали в этом отношении такие стратегии, где доминирующим трендом стал приоритет микроэкономической дипломатии. Особое внимание исследования уделено институциональным реформам, инструментам поддержки МСП, а также влиянию внутриполитического контекста на модель управления институтами поддержки. Выявлено, что особенности политического развития стран оказывали воздействие на структуру экономической дипломатии: «демократичность» Праги способствовала децентрализации её институтов, появлению дополнительных инструментов продвижения интересов, в свою очередь гибридные режимы Будапешта и Варшавы, развивавшиеся в обстановке т. н. демократического отката, способствовали сосредоточению управления соответствующих процессов в руках одной профильной структуры. Работа вносит вклад в изучение сетевых систем поддержки интернационализации бизнеса малых и средних государств ЕС и создаёт основу для дальнейшего исследования потенциала институциональных сетей, обеспечивающих присутствие стран ЦЕ на внешних рынках.

**Ключевые слова:** Центральная Европа, Польша, Чехия, Венгрия, Глобальный Юг, интернационализация бизнеса, поддержка ВЭД, исторический институционализм, торгово-промышленные палаты, внешнеторговые палаты

**Н**а фоне «глобальной пересборки» международных отношений в 2010-е – 2020-е гг. (Громыко и др. 2023) постсоциалистические страны Центральной Европы (ЦЕ) стремились актуализировать собственную внешнеэкономическую политику, придав большее значение развитию отношений с государствами Глобального Юга. Это объяснялось, во-первых, намерениями упрочить свою международную позицию; во-вторых, стремлением адаптироваться к новому стратегическому нарративу ключевых игроков евро-атлантического сообщества (ЕС и США), которые позднее стали позиционировать страны Африки как равных политических партнёров (Биссон 2020), подчёркивая таким образом, новый этап развития отношений с регионом. В 2021 г. ЕС представил инициативу *Global Getaway*, в которой отразил амбициозные планы по расширению экономического сотрудничества (Кондратьева 2024) и создания соответствующих институциональных и политических рамок.

В этом контексте важными представляются страновые сюжеты Польши, Чехии и Венгрии. Их интерес к развивающимся рынкам Ближнего Востока, Африки южнее Сахары, Латинской Америки и Юго-Восточной Азии отражён в стратегических документах: правительство В. Орбана с 2012 г. реализовывало курс «Открытия на Восток»<sup>1</sup>; в чешской концепции внешней политики 2015 и 2025 гг. говорилось о необходимости диверсификации торговли<sup>2</sup>; польская сторона подчёркивала свои «глобальные амбиции»<sup>3</sup>.

Очевидно, что роль экономической дипломатии (ЭД) возросла для постсоциалистических государств ЦЕ ввиду их явной ориентации на экспортную модель национальных экономик и стремления расширить географию поставок промышленной продукции за пределы Старого Света (Четверикова и др., 2022: 30). Сегодня их товарный экспорт преимущественно ориентирован на европейский регион (см. Табл. 1), что сохраняется как устойчивая тенденция с 2004 г. Основной торговый партнёр – ФРГ, на которую в среднем приходится 25–30% поставок. В отношении импорта у всех трёх стран ключевым поставщиком также остаётся Германия. На неё приходится около 20–25% закупок. Однако

<sup>1</sup> Orbán: Keleti szél fűj. *Index*. 05.11.2010. URL: [https://index.hu/belfold/2010/11/05/orban\\_keleti\\_szel\\_fuj/](https://index.hu/belfold/2010/11/05/orban_keleti_szel_fuj/) (accessed 02.11.2025).

<sup>2</sup> Koncepcie zahraniční politiky. MZV ČR. 28.05.2025. S. 11. URL: [https://mzv.gov.cz/file/5843527/III.\\_Koncepcie\\_zahranicni\\_\\_politiky\\_sanitized\\_.pdf](https://mzv.gov.cz/file/5843527/III._Koncepcie_zahranicni__politiky_sanitized_.pdf) (accessed 02.11.2025).

<sup>3</sup> Priorytety polskiej polityki zagranicznej 2012–2016. S. 20. URL: <https://docplayer.pl/63879-Priorytety-polskiej-polityki-zagranicznej-2012-2016.html> (accessed: 02.11.2025).

в последние годы происходят поступательные изменения. Так, роль КНР в общей структуре импорта заметно возросла. За 2014–2024 гг. поток китайских товаров в Польшу и Чехию увеличился более, чем в два раза (в 2024 г. страна обеспечивает 15–17% закупок).

**Таблица 1. Экономические характеристики стран Центральной Европы, (в долл. США)**

*Table 1. Economic indicators of Central European countries (in US dollars)*

		Польша	Чехия	Венгрия
<b>ВВП (в млрд)</b>		914,7	345,0	222,9
<b>ВВП на душу населения (в тыс.)</b>		25,0	31,7	23,5
<b>Импорт товаров (млрд)</b>		379,3	233,0	148,9
Из них: (в %)	Европа	60	65	81
	Азия	31	30	17
	Африка	1,2	0,9	0,3
<b>Экспорт товаров (в млрд)</b>		380,1	263,1	157,2
Из них: (в %)	Европа	88	89	87
	Азия	5,6	7,2	6,4
	Африка	1,1	0,9	0,6

Источник: составлено авторами на основе данных ВТО и UN COMTRADE по состоянию на 2024 г.

Украинский кризис придал дополнительный импульс расширению контактов государств ЦЕ с партнёрами за пределами Европы. Однако, ещё до 2022 г. ими был создан широкий набор инструментов продвижения внешнеэкономической деятельности (ВЭД). Имея большой опыт взаимодействия с западноевропейскими системами поддержки бизнеса, каждая из трёх стран тем не менее сформировала собственную национальную систему институтов ЭД, по-разному походя к созданию условий для диверсификации экспорта. Данный опыт остаётся практически вне поля зрения зарубежных исследователей, хотя он представляет собой яркий пример имплементации западноевропейских практик в иную институционально-правовую и культурную среду малых и средних стран.

Понимание моделей интернационализации бизнеса, действующих институциональных систем поддержки экспорта и формируемой ЭД государствами безусловно способствует усилению прогностического потенциала при анализе их внешнеэкономического присутствия (Иванова, Ерёмин 2024). В настоящей статье осуществляется реконструкция институционального (организационного) устройства венгерского, польского и чешского механизмов поддержки ВЭД.

Основными задачами исследования является выявление существующих моделей и принципов построения институтов внешнеэкономического продвижения и определение особенностей их исторического формирования с точки зрения их функциональных задач. Особое внимание уделяется анализу коммуникационных сетей между институтами поддержки ВЭД. Для реализации

этих задач проанализированы основополагающие стратегические документы, официальные сайты учреждений, национальная научная литература по истории развития организаций внешнеэкономической поддержки; составлены организационные схемы ЭД.

Для анализа систем продвижения национальных интересов данных стран использованы сетевой и институциональный подходы. Такая методологическая оптика позволяет, во-первых, выявить актуальные функциональные связи в рамках институциональной сети поддержки ВЭД, во-вторых, формулировать типовые модели этих систем, в-третьих, реконструировать официальную государственную позицию в отношении развития институтов ЭД. Полученные результаты могут стать основой для дальнейшего применения методов сетевого анализа в исследованиях внешней политики стран ЦЕ.

### **Теоретические основы изучения экономической дипломатии**

Изучение экономической дипломатии ведётся как в России, так и за рубежом. Иностранные специалисты внесли весомый вклад в теоретическую концептуализацию данного явления. Среди западных авторов следует выделить изыскания Г. Каррона де ла Карриер (Caron de la Carrière 1998), М. Окано-Хейманс (Okano-Heijmans 2011; Okano-Heijmans 2016), М. Вулкока (Woolcock 2012; Woolcock 2025), С. Мунса и П. Бергейка (Moons, van Bergeijk 2017). Отечественные учёные, обратившись к данной теме ещё в годы существования Советского Союза (Орнатский 1985), продолжили заниматься ею уже и в постсоветской России (Иванов 2001; Щетинин 2001; Ветров 2003; Зонова 2005). К ведущим современным исследователям-теоретикам следует отнести Д.А. Дегтерева (Дегтерев 2010), Р.О. Райнхардта (Райнхардт 2016). Сформированные ими нарративы оказывают влияние на текущее восприятие ЭД в современной российской науке. В то же время, как отмечает Райнхардт, понятие «экономическая дипломатия» не имеет устоявшегося толкования в отечественной научной литературе (Райнхардт 2016: 16), что свидетельствует о продолжающихся дискуссиях в научных кругах. В рамках исследования за основу будет взято определение, предложенное экономистом Д.А. Дегтеревым, согласно которому ЭД – это «совместная деятельность государства, общественных и деловых кругов по содействию отдельно взятым национальным компаниям во внешнеэкономической сфере (*микроэкономическая дипломатия*), а также продвижению общенациональных экономических интересов на международной арене посредством участия в международных экономических переговорах (*макроэкономическая дипломатия*) с опорой на институциональные структуры современной дипломатии и внешнеэкономического комплекса» (Дегтерев 2010: 9).

В свою очередь в настоящей статье авторы исходят также из того, что ЭД является осуществляемым государством *направленным действием* (политикой) и следствием работы органов власти по обеспечению не только среды (в том

числе сетей присутствия на внешних рынках, доступа к средствам поддержки), но и принципов взаимодействия субъектов ЭД.

Анализ систем внешнеэкономической поддержки стран ЦЕ осуществляется в парадигме нового институционализма, который рассматривает доступность информации как ключевой фактор формирования внешнеэкономической стратегии. Соответственно, меры по обеспечению информационной поддержки, включая развитие институтов содействия бизнесу, становятся неотъемлемой частью национальных программ экспортного содействия. Согласно представителям новой институциональной экономики, в частности Р. Коузу и его последователям, ограниченный доступ к информации порождает эффект «ограниченной рациональности» экономических агентов на внешних рынках, что ведёт к росту трансакционных издержек предпринимателей. Д. Норт, развивая идеи Коуза (Coase 1937), продемонстрировал существенное влияние нефинансовых трансакционных издержек на поведение экономических субъектов, что стимулирует их к поиску более эффективных институтов, в том числе организаций, снижающих уровень рыночной неопределенности (North 1989). В данном контексте особое значение приобретает динамика развития институциональных систем, включая процессы создания, трансформации и упразднения организаций и их функций. Наиболее развитый опыт в области анализа институтов поддержки ВЭД сегодня демонстрирует ФРГ. В стране в силу высокой экспортной ориентации сформировалось научное направление, посвящённое изучению эффективности мер по интернационализации бизнеса (см., например: Kayser, Wallau 2003; Lo, Hauser et al. 2007; Hauser, Werner 2015). Отличительной чертой данных исследований является отказ от количественных показателей экспорта в пользу анализа взаимосвязанной сети организаций на территории страны-партнёра, обеспечивающих частный бизнес и государственные структуры информационными и коммуникационными услугами, включая научное сопровождение ЭД.

В предлагаемых к рассмотрению странах научное сообщество пока недостаточно вовлечено в теоретическое осмысление эффективности ВЭД. Так, работы носят характерную практическую ориентацию. Например, в 2020 г. венгерский коллектив авторов под руководством Дьюлы Надя и Габора Куташи опубликовал монографию «Экономическая дипломатия. Теория и практика для будущих дипломатов» (Nagy, Kutasi 2020), в которой он объединил наблюдения практикующих дипломатов и научные подходы исследователей-экономистов, которые, как показано в работе, зачастую не пересекались при реализации ЭД.

В 2021 г. в Праге была издана работа «Экономическая дипломатия нового времени» под редакцией Яны Марковой и Ханны Гавловой (Marková, Havlová, et al. 2021), в которой была предпринята попытка объединить «наблюдения с полей» и «кабинетные размышления» ведущих чешских учёных. Чешские власти также уделяли пристальное внимание научно-практическому осмыслению прикладного значения ЭД. Например, с 2017 г. МИД Чехии начало издавать

альманах «Современная экономическая дипломатия»<sup>4</sup> (периодичность – шесть выпусков в год), на страницах которого размещались интервью с ведущими чешскими дипломатами и профильными учёными, обзоры наиболее успешных примеров по продвижению национальных брендов за рубеж и реклама актуальных инструментов поддержки экспортёров.

Среди наиболее актуальных отечественных работ, подробно раскрывающих сетевые инструменты поддержки ВЭД европейских стран, следует выделить три крупных исследования. Р.О. Райнхардт представил сравнительный анализ систем ЭД Италии, Великобритании, ФРГ и Франции (Райнхардт 2017). А.К. Иванова применила исторический институционализм и системный подход к анализу поддержки ВЭД ФРГ (Иванова 2022). А.А. Нарышкин рассмотрел инструменты ЭД с позиций североевропейской модели и роли фактора ЕС (Нарышкин 2016). Однако указанные исследования посвящены странам, располагающим ресурсами для реализации масштабной политики ЭД, а также большим числом национальных экспортирующих компаний, исторически вовлечённых в развитие внешнеторговых отношений. В этой связи необходимо учитывать иное исходное положение государств ЦЕ как с точки зрения опыта продвижения экономических интересов, так и финансовых возможностей обеспечить физическое присутствие своих специалистов в странах – внешнеэкономических партнёрах.

## Национальные подходы к ЭД

### Чехия

Система ЭД Чехии начала складываться на фоне трансформационных процессов, вызванных выходом страны из социалистического лагеря в 1989 г. и распадом чехословацкого государства в 1993 г. Начавшиеся преобразования подстёгивались необходимостью переориентации местной экономики с экономического пространства Советского Союза / России на рынки западноевропейских государств. Первым институтом ЭД, возникшим в 1992 г., стало Экспортное страховое общество (*EGAP*). Тогда же была запущена работа Агентства по привлечению инвестиций (впоследствии *CzechInvest*). В 1995 г. в качестве дочернего предприятия EGAP был основан Чешский экспортный банк (*ČEB*) в целях льготного финансирования экспортных кредитов. Как отмечает экономист Анна Щепанска-Дудзяк, накрывший страну в 1997 г. экономический кризис послужил толчком для существенной трансформации системы ВЭД (Szczepańska-Dudziak 2024), ключевым элементом которой стало новое агентство *CzechTrade*. Сформировавшийся треугольник институтов (*EGAP – ČEB – CzechTrade*) был нацелен на продвижение чешского экспорта за рубеж. На фоне усложнения системы ЭД

<sup>4</sup> Aktuální číslo. *Moderní ekonomická diplomacie*. URL: <https://www.export.cz/aktualni-cislo/> (accessed 02.11.2025).

в 1999 г. были подписаны соглашения между чешскими МИД и Министерством промышленности и торговли по координации действий институтов поддержки внешней торговли. Спустя два года после вступления страны в ЕС, в 2006 г., была подготовлена первая чешская экспортная стратегия (2006–2010 гг.)<sup>5</sup>, в 2012 г. ей на смену пришёл новый документ<sup>6</sup>, в котором пристальное внимание было уделено работе институтов ЭД для продвижения экспорта за пределы ЕС. Активизация деятельности в этом направлении пришлась на президентские сроки Милоша Земана (2013–2023 гг.), который прямо заявлял о важности усиления узнаваемости Чехии на мировых рынках<sup>7</sup>.

При сохранении значимости ключевых институтов в системе ЭД произошло расширение набора её инструментов и привлечение дополнительных структур к этой деятельности. Например, в 2015 г. по инициативе *CzechTrade* был запущен Клиентский центр поддержки экспортёров (*Klientské centrum pro export*). Благодаря этому нововведению была сформирована густая сеть представительств (90 центров), которые на базе загранучреждений, объединив возможности МИД, Министерства промышленности и торговли и *CzechTrade*, предлагали услуги «одного окна» (преимущественно бесплатно) МСП и крупным предприятиям, принявшим решение о выходе на зарубежные рынки<sup>8</sup>. Тогда же был запущен онлайн-портал «Карта глобальных отраслевых возможностей» (*Mapa globálních oborových příležitostí*)<sup>9</sup> для предпринимателей, который предоставлял широкий и подробный набор сведений о деловых перспективах для чешских компаний в 104 странах мира. Данные материалы ежегодно обновлялись и были подобраны чешскими дипломатами, работающими в загранучреждениях.

В 2018 г. МИД запустил программу поддержки инициативных проектов ЭД (*PROPED*)<sup>10</sup>, а в 2019 г. был открыт приём заявок на программу по содействию бизнес-активности (*PROPEA*), которая была нацелена на помощь чешским компаниям, заинтересованным в выходе на зарубежные рынки. Этот инструмент стал результатом сотрудничества чешского МИД, Экономической палаты (*Hospodářská komora ČR*) и Союза промышленников и работников транспорта (*Svaz průmyslu a dopravy ČR*)<sup>11</sup>. В рамках данной программы её участники могли воспользоваться следующими услугами: подготовка бизнес-плана для входа

<sup>5</sup> Export Strategy of the Czech Republic for 2006–2010. MPO. 17.06.2025. URL: <https://mpo.gov.cz/dokument16930.html> (accessed 02.11.2025).

<sup>6</sup> Exportní strategie ČR 2012–2020. MPO. 15.03.2012. URL: <https://mpo.gov.cz/dokument103015.html> (accessed 02.11.2025).

<sup>7</sup> Zeman je nespokojen s ekonomickou diplomací. *Radio Prague International*. 09.04.2014. URL: <https://cesky.radio.cz/zeman-je-nespokojen-s-ekonomickou-diplomaci-8299052> (accessed 02.11.2025).

<sup>8</sup> Katalog služeb Jednotné zahraniční sítě (JZS) a Klientského centra pro export (KCE). BusinessInfo.cz. URL: <https://www.businessinfo.cz/navody/katalog-sluzeb-jednotne-zahranicni-site-jzs-a-klientskeho-centra-pro-export-kce/> (accessed 02.11.2025).

<sup>9</sup> Mapa globálních oborových příležitostí. MZV ČR. 06.2024. URL: [publi.cz/books/3095/index.html#Cover](https://publi.cz/books/3095/index.html#Cover) (accessed 02.11.2025).

<sup>10</sup> Projekty ekonomické diplomacie (PROPED). Ministerstvo vnitra ČR. URL: <https://mv.gov.cz/vyzkum/clanek/proped-neboli-projekty-ekonomicke-diplomacie.aspx> (accessed 02.11.2025).

<sup>11</sup> Program PROPEA. URL: <https://propea.cz/> (accessed 02.11.2025).

на рынок; подготовка юридического, налогового, финансового и законодательного анализа; получение лицензий, сертификатов, регистрация продуктов и товарных знаков; предоставление и проверка импортной/экспортной, логистической документации; представительство компании на местном уровне.

Примечательной особенностью чешской системы ЭД было её переплетение с оказанием помощи в целях развития, которую реализовывало Чешское агентство по развитию (*CzechAid*). Хотя экспортный потенциал приоритетных стран-адресатов этой политики (Босния и Герцеговина, Грузия, Замбия, Камбоджа, Молдавия, Украина, Эфиопия) был невелик, чиновники считали, что активные действия чехов на этом направлении позволят использовать такие страны в качестве «точки входа» в целый регион (Африка, Юго-Восточная Азия, Западные Балканы, постсоветское пространство). Реализуемые *CzechAid* при поддержке МИД и Национального банка развития (*Národní rozvojová banka*) «программы B2B» были предназначены для компаний с уже готовыми бизнес-планами, которые могли помочь решить проблемы местного развития, или для тех, кто был заинтересован в освоении новых рынков, привлечении потенциальных партнёров для сотрудничества или в инвестировании непосредственно в страну и создании здесь совместного предприятия или филиала.

Интересной чертой чешской ЭД, подтверждавшей её продвинутый характер, стало возникновение в 2021 г. Агентства по вопросам межправительственного сотрудничества в области обороны (*Agentura pro mezivládní obrannou spolupráci*), которое появилось в ответ на запросы местных производителей вооружения и военной техники<sup>12</sup>. Последние сталкивались с затруднениями при реализации собственной продукции, поскольку зачастую потенциальные иностранные покупатели не были готовы взаимодействовать с МСП, отдавая предпочтение контактам на уровне G2G (*Government to Government*). Учитывая факт, что до 90% продукции чешского ВПК направлялось на экспорт, и значительная часть компаний в этой сфере была представлена небольшими производителями, посредник в виде государственного агентства увеличивал возможности военной индустрии.

Анализ широкого набора национальных стратегий, принятых в 2010–2020-х гг.<sup>13</sup>, свидетельствует, что ЭД оказалась в центре внимания значительного числа ведомств, которые ранее не были задействованы в этом процессе. Авторы документов говорили о важности комплексного подхода чешских институтов, согласовании совершаемых шагов для более эффективного продвижения местных товаров и услуг. К 2025 г. в разной степени инструменты ЭД, помимо МИД, Министерства промышленности и торговли, *CzechTrade*, *CzechInvest*, использовали Министерство регионального развития, Министерство обороны, краевые

<sup>12</sup> Nově zřízená agentura posune podporu českého obranného průmyslu na vyšší úroveň. *Ministerstva obrany ČR*. 13.04.2021. URL: <https://mocr.mo.gov.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/nove-zrizena-agentura-posune-podporu-ceskeho-obranneho-prumyslu-na-vyssi-uroven-226950/> (accessed 02.11.2025).

органы власти, Технологическое агентство Чехии, Технологический центр Чешской академии наук, Чешский экспортный банк, Экспортное страховое общество, Национальный банк развития<sup>14</sup> и др. (см. Рис. 1). Таким образом можно согласиться с экспертами Союза промышленников и работников транспорта, которые утверждали, что за несколько десятилетий независимого существования страны чешская модель ЭД претерпела значимые изменения. Прежде всего, произошёл переход от дуалистического подхода (*dual system*), в рамках которого ЭД реализовывалась лишь МИД и Министерством промышленности и торговли, в сторону сетевого принципа (*network model*), основанного на совместной работе многих субъектов и учреждений, поддерживающих предпринимателей на государственном уровне<sup>15</sup>. Часть экспертов подчёркивала, что данная модель была «открытой, неиерархической, ориентированной на расширение сотрудничества между госинститутами, ведомствами и предпринимателями»<sup>16</sup>. Наиболее ёмко обрисовал произошедшие перемены заместитель министра иностранных дел Мартин Тлапа: «Из иерархически организованного закрытого клуба, где джентльменские соглашения заключались *ad hoc*, ЭД трансформировалась в комплексную сеть помощи. Вместо перечня заказов по отдельным странам формируются карты отраслевых возможностей, на смену частным предложением приходят интеграторы, т. е. профильные компании, предлагающие решения “под ключ”, включая субподряд, особенно на более отдалённых рынках». Рассуждая о системе оценивания эффективности, он отмечал, что в современной ЭД метрики не должны были базироваться на объёме экспорта и количественных показателях, вместо этого стоило концентрировать внимание на «предоставленных услугах и удовлетворённости ими чешских предпринимателей»<sup>17</sup>.

В то же время звучали голоса критиков: они полагали, что вовлечение большого числа участников в механизмы ЭД снижало эффективность её инструментов, нарушало согласованность действий. В этой связи они предлагали объединить *CzechTrade* и *CzechInvest* – две ключевые структуры чешской ЭД. В добавок с их стороны была выдвинута идея о запуске дополнительной службы «одного окна» для чешской ЭД. Эта идея базировалась на социологическом исследовании, проведённом Союзом промышленников, согласно которому эффективность того или иного института зависела не от его функционала и полномочий

<sup>13</sup> Инновационная стратегия: страна для будущего (2019–2030), Национальная концепция исследований, развития и инноваций (2021), Национальная исследовательская и инновационная стратегия для умной специализации (2021–2027), Индустриальная стратегия 4.0. (2017), Национальная стратегия по искусенному интеллекту (2019–2035), Стратегия регионального развития (2021–2027).

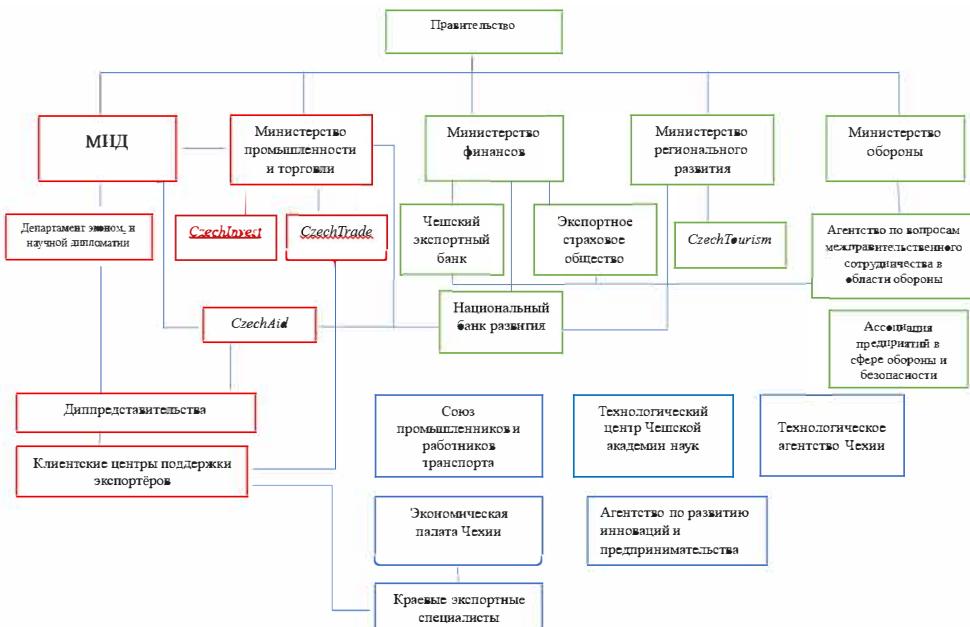
<sup>14</sup> Národní rozvojová banka, a.s. URL: <https://www.nrb.cz/> (accessed 02.11.2025).

<sup>15</sup> Podpora exportu. Mezinárodní komparativní analýza. *Svaz průmyslu a dopravy ČR*. Praha, 2019. URL: [https://www.spcr.cz/images/320\\_2019\\_SPCR\\_Podpora\\_exportu\\_v\\_CR-analyza.pdf](https://www.spcr.cz/images/320_2019_SPCR_Podpora_exportu_v_CR-analyza.pdf) (accessed 02.11.2025).

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Od pánského klubu k ekosystému. *Moderní ekonomická diplomacie*. No. 19. Únor 2021. URL: [https://www.export.cz/wp-content/uploads/2021/01/MED\\_19\\_2021\\_W72.pdf](https://www.export.cz/wp-content/uploads/2021/01/MED_19_2021_W72.pdf) (accessed 02.11.2025).

структур продвижения экспорта, а от продуктивности и персональных качеств его сотрудников<sup>18</sup>. Отметим, что предпринятая в 2018 г. попытка объединить чешские институты ЭД оказалась неудачной. Тогда была озвучена программа о создании платформы «Команда Чехия» (*Tým Česko*), которая «под зонтиком» Министерства промышленности и торговли должна была объединить *CzechInvest*, *CzechTrade*, *CzechTourism*, Чешский экспортный банк, Экспортное страховое общество, Национальный банк развития (на тот момент Чешско-моравский банк гарантов и развития) и Технологическое агентство Чехии<sup>19</sup>. Хотя главная идея запланированной платформы – объединить и связать между собой услуги, предоставляемые разными госорганами – звучала привлекательно, она не получила дальнейшего развития. И уже в последующие годы продвижение данного проекта было приостановлено.



**Рисунок 1. Структура чешской системы ЭД. Сетевая модель**

**Figure 1. The Structure of the Czech System of Economic Diplomacy. Network Model**

Источник: составлено авторами

<sup>18</sup> Podpora exportu... S. 37.

<sup>19</sup> Tým Česko: Společná podpora firmám. *BusinessInfo.cz*. 28.08.2018. URL: <https://www.businessinfo.cz/clanky/tym-cesko-spolecna-podpora-firmam> (accessed 02.11.2025).

## Венгрия

В отличие от Чехии система ЭД Венгрии начала развиваться относительно недавно. Внимание к ней было вызвано инициированной в 2012 г. правительством Виктора Орбана политикой «Открытия на Восток» (*Keleti Nyitás*)<sup>20</sup>, предполагавшей усиление экономического взаимодействия с фокусными странами – Китаем, Россией и Турцией, а также с мало освоенными Будапештом регионами мира – Африкой, Латинской Америкой и Юго-Восточной Азией. В декабре 2012 г. была опубликована стратегия развития внешнеэкономических связей на период до 2020 г., которая во многом сформировала восприятие данного курса ввиду отсутствия какого-либо другого официального документа с разъяснением его сути<sup>21</sup>. В рамках «Открытия на Восток» планировалось реализовать географическую диверсификацию экспортных потоков, расширить ассортимент экспортируемой продукции, привлечь ПИИ и вывести венгерские МСП на мировые рынки. Главная задача сводилась к удвоению в течение десяти лет национального экспорта и объёма размещённых в стране ПИИ<sup>22</sup>. На фоне означенных целей усилилось внимание к инструментам ЭД, которые ранее не выделялись в самодостаточный механизм продвижения венгерского бизнеса за рубежом. Как следствие, в 41 стране были созданы Венгерские торговые дома (*Magyar Nemzeti Kereskedőház*), на которые возлагалась миссия по консультированию отечественных и иностранных предпринимателей, подготовка МСП к самостоятельной экспортной деятельности и модернизация институтов ВЭД<sup>23</sup>. Однако уже в 2015 г. аналитики отмечали, что венгерские власти пришли к выводу о малой эффективности данных учреждений. Как показывала статистика, с 2011 по 2015 гг. экспорт венгерских товаров в страны, где были представлены данные торговые дома, сократился с 5,1 до 3,8 млрд евро. Более того, показательна ситуация, когда сотрудники пяти подобных учреждений в Турции за три года не смогли провести ни одной торговой сделки<sup>24</sup>. Причины неудачи объяснялись, во-первых, тем, что многие торговые дома были открыты в государствах, с которыми у Будапешта отсутствовала глубокая история торгово-экономических отношений (Ботсвана, Гана, Намибия, Куба и др.). Во-вторых, их деятельность проходила непрозрачно из-за привлечения к управлению частных подрядчиков, которые

<sup>20</sup> Примечательно, что, несмотря на широкое распространение данного понятия, оно не было закреплено ни в одном официальном документе.

<sup>21</sup> 1109/2012. (IV. 12.) Korm. Határozat. Magyarország 2012–2020. évre szóló külügazdasági stratégiájának végrehajtásáról. *Nemzeti Jogszabálytár*. 04.12.2012. URL: <https://njt.hu/jogszabaly/2012-1109-30-22> (accessed 02.11.2025).

<sup>22</sup> Prime Minister Viktor Orbán's Speech at the 25th Bálványos Summer Free University and Student Camp. *Hungarian government*. 30.07.2014. URL: <https://2015-2019.kormany.hu/en/the-prime-minister/the-prime-minister-s-speeches/prime-minister-viktor-orban-s-speech-at-the-25th-balvanyos-summer-free-university-and-student-camp> (accessed 02.11.2025).

<sup>23</sup> Magyar Nemzeti Kereskedőház Bemutatkozás. *Export Hungary*. URL: <https://exporthungary.gov.hu/download/7/45/e1000/MNKH%20BEMUTATKOZ%C3%81S.pdf> (accessed 02.11.2025).

<sup>24</sup> Ilyen, amikor focisták irányítják a külkereskedelmet. *Index*. 11.07.2016. URL: [https://index.hu/gazdasag/2016/07/11/mnkh\\_kereskedohaz\\_szijjarto\\_futsal\\_export\\_botswana/](https://index.hu/gazdasag/2016/07/11/mnkh_kereskedohaz_szijjarto_futsal_export_botswana/) (accessed 02.11.2025).

были слабо подотчётны венгерскому МИД и зачастую не заинтересованы в результатах своей деятельности. В-третьих, создание широкой сети загранучреждений потребовало привлечения в них значительного количества специалистов по ВЭД. Ввиду отсутствия подготовленных кадров торговые дома пополнялись некомпетентными и слабо мотивированными сотрудниками (Udvari 2021).

Ещё до осознания на официальном уровне неэффективности Венгерских торговых домов в 2014 г. была реализована масштабная институциональная реформа. Прежде всего, произошла реорганизация Министерства иностранных дел, которое стало вбирать в себя функционал, ответственный и за проведение ВЭД. Задачи нового Министерства иностранных дел и внешней торговли обрисовал его новоиспечённый руководитель Петер Сийярто: «Мы окончательно и необратимо закладываем основы новой венгерской внешней политики <...> для защиты экономических интересов в условиях нового мирового порядка»<sup>25</sup>. Он добавлял: «Любые преобразования наносят серьёзный ущерб, если они меняют “укоренившуюся структуру”, но в этом есть необходимость»<sup>26</sup>. Венгерский экономист Дьёрдь Суха полагал, что такие преобразования избавляли МИД от роли «второй скрипки» при проведении ВЭД и сокращали вероятность конфликтов между ведомствами (Suha 2012: 282). Таким образом, можно говорить, что данное событие зафиксировало тенденции к централизации любой активности на внешнем треке, формированию вертикальной системы принятия решений.

В свою очередь подобный шаг привёл к постепенной трансформации и системы ЭД, которая подверглась строгому упорядочиванию. В 2018 г. на смену торговым домам пришло Венгерское агентство по продвижению экспортта (*Hungarian Export Development Agency, HEPA*), структура которого имела сходство с открывшимся ещё в 2014 г. Венгерским агентством по привлечению инвестиций (*Hungarian Investment Promotion Agency, HIPA*)<sup>27</sup>. Отказавшись от широкой сети представительств, руководство нового ведомства сделало акцент на точечном взаимодействии с ключевыми странами и на работе с атташе торгово-экономических отделов венгерских посольств (Nagy, Kutasi 2020)<sup>28</sup>. Примечательно, что были открыты только пять региональных партнёрских офисов, которые распространяли свою деятельность на близлежащие к ним государства: в Белграде (Албания, Босния и Герцеговина, Северная Македония, Сербия), в Стамбуле (Греция, Кипр, Турция), в Шанхае (Китай, Малайзия, Индонезия), в Торонто (Канада). В отличие от предыдущей модели ЭД новый

<sup>25</sup> A külpolitika feladata hazánk gazdasági érdekeinek az érvényesítése. *Magyarország Kormánya*. 01.10.2014.  
URL: <https://2015-2019.kormany.hu/hu/kulgazdasagi-es-kulugyminiszterium/hirek/vegleg-es-visszafordithatatlanul-lerakjuk-az-uj-magyar-kulpolitika-alapjait> (accessed 02.11.2025).

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Hungarian Investment Promotion Agency (HIPA). URL: <https://hipa.hu/awards/> (accessed 02.11.2025).

<sup>28</sup> Külgazdasági attasék. Export Hungary! URL: <https://exporthungary.gov.hu/kulgazdasagi-attasek?iran-teheran> (accessed 02.11.2025).

подход базировался на тщательной предварительной работе внутри самой Венгрии для последующего более эффективного выхода на внешние рынки. Она включала две составляющие. Первая связана с постоянным, инициативным поиском, с помощью профильных экспертов, венгерских конкурентоспособных компаний для выхода на зарубежные рынки. Вторая — это оценка спроса в конкретной стране, поиск деловых возможностей для венгерских компаний и посредничество в бизнес-коммуникации с привлечением региональных филиалов. Долгосрочным приоритетом являлось содействие инновационным МСП, которые уже внедрили собственные передовые технологии и добились успеха в ЕС. К преимуществам Агентства можно отнести наличие сформированной базы данных венгерских МСП и их продуктовых предложений, а также представление «по запросу» комплексной услуги полного цикла (от поиска партнёра до заключения окончательного соглашения).

Концептуальным оформлением изменившегося подхода стала новая Стратегия национального экспорта (2019 г.)<sup>29</sup>, принятие которой некоторые эксперты связывали с «провалом» предыдущей, рассчитанной на период до 2020 г.<sup>30</sup>. Центральная задача сводилась к увеличению доли МСП в экспорте на 50% до 2030 г. и их вовлечение в глобальные цепочки добавленной стоимости международных компаний. Хотя полный текст документа, как и многие венгерские официальные программы, не доступен широкой публике, лица, участвующие в венгерской ВЭД, отмечали внимание к важности слаженной работы между всеми ведомствами, занимающимися ЭД, и акцент на разработку новых инструментов<sup>31</sup>. В соответствии с логикой озвученных целей и централизацией системы ЭД подчёркивалась необходимость усиления взаимодействия НЕРА с возникшими ещё в 1994 г. Венгерским экспортным банком (*EXIMBANK*) и Венгерской компанией по страхованию экспортных кредитов (*MEHIB*), которые совместно оказывали услуги под брендом *EXIM*<sup>32</sup>. В свою очередь в стратегии развития *EXIM* на период 2017–2021 гг. также была отчётливо озвучена миссия по поощрению венгерских МСП<sup>33</sup>. Таким образом, подходы ключевых акторов венгерской ЭД дополняли друг друга.

Ярким примером установившегося «ручного режима» в системе ЭД стала программа Приоритетного экспортного партнёрства, в рамках которой, в 2017 г. – девять, в 2020 г. – 27, в 2023 г. – 46 венгерских компаний<sup>34</sup> получили

<sup>29</sup> 1171/2019. (IV. 1.) Korm. Határozat a hazai vállalkozások külpiaci sikeresége érdekében szükséges exportfejlesztési intézkedésekről. *Nemzeti Jogszabálytár*. 01.04.2019. URL: <https://njt.hu/jogszabaly/2019-1171-30-22> (accessed 02.11.2025).

<sup>30</sup> Exportfinanszírozás. *Országgyűlés Hivatala*. 22.04.2021. URL: [https://www.parlament.hu/documents/10181/39233854/Infojegyzet\\_2021\\_19\\_exportfinanszirozas.pdf/e7cb1e17-0539-14e4-eabe-eae776cac8e0?t=1619071310438](https://www.parlament.hu/documents/10181/39233854/Infojegyzet_2021_19_exportfinanszirozas.pdf/e7cb1e17-0539-14e4-eabe-eae776cac8e0?t=1619071310438) (accessed 02.11.2025).

<sup>31</sup> Nemzeti Exportstratégia 2019–2030. *Magyarország Kormánya*. URL: <https://2015-2019.kormany.hu/download/e/ca/91000/Nemzeti%20Export%20Strat%C3%A9gia%202019-2030.pdf>

<sup>32</sup> EXIM Hungary. URL: <https://exim.hu/en/about-us/> (accessed 02.11.2025).

<sup>33</sup> Egyre több kisvállalkozó Eximbank-ügyfél. *Világgazdaság*. 15.05.2017. URL: <https://www.vg.hu/cegvilag/2017/05/masolat-egyre-tobb-kisvallalkozo-eximbank-ugyfel> (accessed 02.11.2025).

<sup>34</sup> Outstanding exporter partnership program. URL: <https://online.fliphml5.com/qhzkv/vbiq/#p=4> (accessed 02.11.2025).

значимые преимущества для продвижения своей продукции на внешних рынках. Фирмы – участницы программы получали «ускоренный» доступ к инструментам поощрения экспорта, в плотную вовлекались в программы, инициированные НЕРА, разработку государственных инструментов поддержки экспорта и переговоры по внешнеторговой политике. Выдвижение на передний край средних предприятий, стремящихся к крупным объёмам оборота (у некоторых он превышал 100 млн евро), по мнению экспертов, должно было мотивировать представителей МСП активнее вовлекаться в экспортную деятельность, преодолевая сформированные на их пути преграды из стереотипов<sup>35</sup>.

Слаженная, иерархичная структура проявила свою эффективность на фоне пандемии коронавируса, когда возникла высокая потребность в госрегулировании и поддержке предприятий со стороны официальных властей. Сформировавшиеся в предыдущие годы механизмы способствовали появлению в сжатые сроки инструментов по субсидированию частного бизнеса. Например, в июле 2020 г. Министерство иностранных дел и внешней торговли совместно с НЕРА при поддержке EXIM запустили Национальную программу по защите экспорта, в рамках которой планировалось выделение 62 млн евро для усиления экспортных показателей венгерских компаний, оказавшихся в сложной ситуации ввиду обострения эпидемиологической обстановки<sup>36</sup>. Примечательно, что 5 млн евро были направлены именно на помощь МСП<sup>37</sup>. К 2023 г. выделенная сумма достигла 180 млн евро<sup>38</sup>.

Венгерская система ЭД, показав неэффективность в период с 2012 по 2018 гг., подверглась серьёзной трансформации. Она проявилась в формировании «вертикальной системы», в пределах которой ведущая роль отводилась агентству НЕРА и группе EXIM, находившимся под строгим контролем МИД. Существующие параллельно структуры, такие как Венгерская торгово-промышленная палата, Союзы промышленников и др., не оказывали серьёзного воздействия на вектор развития и, наоборот, охотно вовлекались в проекты НЕРА. Впрочем, несмотря на официальные заявления о стремлении расширить экономическое присутствие Будапешта в Азии, Африке и Латинской Америке, анализ произошедших с 2018 г. перемен отчётливо свидетельствовал о желании венгров сконцентрироваться на ближайших государствах, в том числе не входящих в ЕС. Более того, одним из новых институтов ЭД, направленных на продвижение венгерского экспорта, стала Центральноевропейская сеть экономического

<sup>35</sup> Podpora exportu... S. 42.

<sup>36</sup> Nemzeti Exportvédelmi Program. НЕРА. URL: <https://hepa.hu/palyazatok/Nemzeti-Exportvedelmi-Program> (accessed 02.11.2025).

<sup>37</sup> The government is funding the export activities of forty-six Hungarian SMEs. Magyarország Kormánya. 06.10.2020. URL: <https://2015-2019.kormany.hu/en/ministry-of-foreign-affairs-and-trade/news/the-government-is-funding-the-export-activities-of-forty-six-hungarian-smes> (accessed 02.11.2025).

<sup>38</sup> Magyarország 2023. évi nemzeti reform programja. Magyarország Kormánya. 04.2023. URL: [https://commission.europa.eu/system/files/2023-05/NRP\\_2023\\_HU.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2023-05/NRP_2023_HU.pdf) (accessed 02.11.2025).

сотрудничества (*Central European Economic Development*)<sup>39</sup>, которая открыла 20 представительств в самой Венгрии и 13 – за рубежом (Польша, Румыния, Сербия, Словакия, Словения, Украина, Хорватия).



**Рисунок 2. Структура венгерской системы ЭД. Вертикальная модель**

*Figure 2. The Structure of the Hungarian System of Economic Diplomacy. Top-Down Model*  
Источник: составлено авторами

## Польша

Согласно отчёту Верховной контрольной палаты Польши, выполненному в 2016 г., в период до 2015 гг. в стране не существовало последовательной системы продвижения экономики<sup>40</sup>. Несмотря на десятки инстанций, которые были вовлечены в этот процесс «на бумаге», в реальности они находились в разрозненном состоянии, между ними отсутствовала координация и не произошло распределение компетенций. Хотя с формальной точки зрения ведение этого вопроса находилось в зоне ответственности министра экономики, он на официальном уровне не имел достаточных полномочий для выстраивания рабочей системы продвижения и её сопряжения с другими ведомствами. На фоне отсутствия субъекта политики продвижения польской экономики значительная

<sup>39</sup> Central European Economic Development Network. URL: <https://ced.hu/en#about-us> (accessed 02.11.2025).

<sup>40</sup> Promocja gospodarcza Polski. Najwyższa Izba Kontroli. 13.10.2016. URL: <https://www.nik.gov.pl/kontrole/P/15/023/> (accessed 02.11.2025).

часть инициатив, по мнению составителей документа, изначально не имела шансов на успех. В этой связи инструменты ЭД также не могли проявить свою эффективность.

Хотя данная проверка осуществлялась на фоне прихода в 2015 г. к власти национал-консерваторов из партии «Право и справедливость», которые сводили счёты с конкурентами из «Гражданской платформы», ранее находившимися в течение восьми лет во главе государства (Ведерников 2025: 210), выводы аудиторов были предельно обоснованы. За предшествующие годы не было принято ни одной концепции по продвижению польской экономики за рубежом, а главной стратегией, на которую ориентировались чиновники в этом вопросе, был ключевой на тот момент внешнеполитический документ «Приоритеты польской внешней политики (2012–2016)»<sup>41</sup>, в котором обозначалась цель по «продвижению экономических интересов Польши», но не был разработан механизм её достижения. Для решения этой задачи в 2016 г. была инициирована работа Межведомственной группы по вопросам продвижения Польши за рубежом, в рамках которой начали работу девять координационных советов, включая экспертную группу по ЭД (см. Рис. 3). За время её деятельности был разработан концептуальный документ «Направления продвижения Польши на 2017–2027 гг.» (*Kierunki promocji Polski na lata 2017–2027*)<sup>42</sup>. В нём была представлена стратегия по усилению видимости Польши как торговой марки и обозначены критерии успеха того или иного ведомства в этом процессе. Шла речь об увеличении числа предприятий, ассоциируемых с Польшей, и росте узнаваемости бренда «Польша» как фактора, увеличивающего преимущество при ведении бизнеса.

Значительным шагом на пути к решению имеющихся проблем стала Стратегия ответственного развития (*Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*), подготовленная в 2017 г. в стенах Министерства развития по инициативе его руководителя Матеуша Моравецкого (в будущем премьер-министра Республики)<sup>43</sup>. В разделе, посвящённом зарубежной экспансии, обозначались ключевые проблемы, явившиеся препятствием на пути продвижения польской экономики. Во-первых, была отмечена институциональная разрозненность, которая наиболее сильно проявлялась в отсутствии субъекта, ответственного за поддержку экспорта. Во-вторых, фиксировалось недостаточное предложение финансовых инструментов поддержки экспорта, включая кредитные, страховые и гарантийные механизмы. В-третьих, была обозначена растущая концентрация польского экспорта на рынке ЕС при уменьшении роли стран за его пределами.

<sup>41</sup> Priorytety polskiej polityki...

<sup>42</sup> Kierunki promocji POLSKI na lata 2017–2027. Kancelaria prezesa Rady Ministrów. 20.12.2017. URL: [https://sejm.gov.pl/INT8.nsf/klucz/ATTB95JVM/\\$FILE/z08247-o1\\_4.pdf](https://sejm.gov.pl/INT8.nsf/klucz/ATTB95JVM/$FILE/z08247-o1_4.pdf) (accessed 02.11.2025).

<sup>43</sup> Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. 14.02.2017. URL: <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/informacje-o-strategii-na-rzecz-odpowiedzialnego-rozwoju> (accessed 02.11.2025).

В-четвёртых, был выявлен «информационный шум», связанный с существованием множества интернет-порталов, финансируемых за счёт госсредств, которые были посвящены тематике интернационализации экспорта.

В области ЭД предлагалось усилить роль Польского агентства инвестиций и торговли (*Polska Agencja Inwestycji i Handlu Spółka Akcyjna, PAIH*), которое возникло ещё в конце 1980-х гг. как Агентство по иностранным инвестициям (*Agencja do Spraw Inwestycji Zagranicznych*), но до 2017 г. находилось в тени других структур. Войдя в состав Польского фонда развития (ПФР)<sup>44</sup> в 2016 г., цель которого сводилась к «сосредоточению всех финансов страны на главных направлениях развития» (Синицина, Чудакова 2019), Агентство повысило статус и взяло на себя задачу по реализации программ поддержки экспорта, распределению грантов по разработке и внедрению стратегий интернационализации, финансированию программ поддержки экспорта и снижению рисков для иностранных контрагентов. Осуществление намеченного планировалось совместно с другими институтами ПФР: Польским агентством развития предпринимательства (*PARP*), Банком национального хозяйства (*BGK*), Корпорацией страхования экспортных кредитов (*KUKE*) и Агентством промышленного развития (*ARP*)<sup>45</sup>. Таким образом произошло делегирование экспортных и инвестиционных задач одной организации. Примечательно, что случившиеся трансформации полностью соответствовали ключевым польским тенденциям в области экономики, где наблюдалась монополизация крупных производственных предприятий, усиление контроля за банковской сферой и расширение госсектора.

Характерно, что на фоне укрепления позиций *PAIH* было принято решение о постепенной ликвидации Отделов продвижения торговли и инвестиций, которые с 2006 г. располагались в 45 странах в структуре польских диппредставительств, но были подотчётны Министерству экономики (Molendowski 2018: 136). На смену Отделам, которые закрылись в течение 2017–2018 гг., пришли 55 зарубежных бюро *PAIH* в 50 странах (распространяли деятельность на 58 государств), в том числе восемь – в Африке и на Ближнем Востоке, 15 – в Азии и девять – в Северной и Южной Америке.

Ввиду показательного отстранения польского внешнеполитического ведомства от управления одним из ключевых элементов ЭД возникла необходимость урегулировать взаимоотношения между МИД и *PAIH*. Матеуш Янковский, эксперт варшавского Института экономической дипломатии, считал, что проведённые реформы были осуществлены оперативно, без должной подготовки и даже информирования представителей МИД о них, что привело к недопониманию и длительному отсутствию межведомственных контактов. Только

<sup>44</sup> Ustawa o systemie instytucji rozwoju. Kancelaria Sejmu. 04.07.2019. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20190001572/T/D20191572L.pdf> (accessed 02.11.2025).

<sup>45</sup> Strategia na rzecz... S. 140.

в октябре 2020 г. после серии встреч между их представителями были определены ключевые вопросы взаимодействия и заключено соглашение о сотрудничестве<sup>46</sup>. На дипломатические учреждения возлагались задачи, связанные с контактами на правительственном уровне (G2G), поддержкой фирм в спорных ситуациях (например, в антидемпинговых процедурах) и содействие крупному бизнесу (макроэкономическая дипломатия). В свою очередь зарубежные бюро PAIH отвечали за продвижение МСП и облегчение B2B контактов, т. е. вопросы, которые не требовали дипломатического статуса (микроэкономическая дипломатия). Учитывая тот факт, что «движущей силой польской экономики, создававшей 70% национального ВВП», были МСП, то значение Агентства резко возрастало (Дрыночкин, Габарта 2018: 184).

За прошедшие годы с момента начала трансформации системы продвижения польской экономики главный акцент властей был сделан, во-первых, на создание удобной информационной системы по мерам поддержки экспорта, во-вторых, на формирование узнаваемого бренда польского государства как надёжного торгового партнёра, в-третьих, на выход МСП на международный уровень в приоритетных, высокотехнологичных областях. Несмотря на кажущуюся простоту задачи по запуску единого портала по продвижению экспорта, работы над его воплощением велись в течение нескольких лет и были завершены только к 2021 г.<sup>47</sup>. Модерация сайта осуществлялась PAIH, сотрудники которого наполняли его актуальными сведениями об инструментах поддержки экспортёров, прежде всего реализуемых институтами ПФР. Вдобавок был перезапущен портал «Польские экспортёры на зарубежных рынках»<sup>48</sup>, который должен был способствовать ускорению поиска партнёров для польских предприятий с целью интернационализации их деятельности<sup>49</sup>. Также большое внимание уделялось формированию узнаваемого на международном уровне бренда польской экономики (*Marka Polskiej Gospodarki*). По мнению разработчиков этой концепции, сформированный положительный образ мог позволить повысить узнаваемость локальных польских производителей, нарастить экспорт и привлечь в страну дополнительные инвестиции<sup>50</sup>. Большое внимание уделялось трансляции данного бренда на полях выставочно-конгрессных мероприятий, прежде всего в EXPO 2020 в Дубае (ОАЭ) и EXPO 2025 в Осаке (Япония). Что касается инструментов поддержки МСП, то к 2024 г. был сделан упор на ниши с высоким

<sup>46</sup> Jankowski M. Raport o systemie promocji gospodarki. *Gospostrategie*. URL: <https://idegroup.pl/2022/09/19/raport-o-systemie-promocji-gospodarki/> (accessed 02.11.2025).

<sup>47</sup> Portal Trade.gov. URL: <https://www.trade.gov.pl/> (accessed 02.11.2025).

<sup>48</sup> Poland-Export. URL: <https://www.poland-export.pl/> (accessed 02.11.2025).

<sup>49</sup> Analiza potencjału internacjonalizacji polskich firm oraz promocji polskich branż priorytetowych na rynkach perspektywicznych poprzez kanały elektroniczne – „E-EKSPORT”. Serwis Rzeczypospolitej Polskiej. 2019. URL: <https://www.gov.pl/attachment/6fac4ebb-7b34-4d63-949b-1435aa53003f> (accessed 02.11.2025).

<sup>50</sup> Marka Polskiej Gospodarki 2011–2023. Serwis Rzeczypospolitej Polskiej. 02.08.2019. URL: <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/marka-polskiej-gospodarki> (accessed 02.11.2025).

экспортным и инновационным потенциалом (15 направлений)<sup>51</sup>. Используя механизмы софинансирования, PAIH способствовал продвижению прошедших отбор отраслевых проектов, реализации издательских инициатив по популяризации экспортной деятельности и получению сертификатов для торговли товарами за пределами ЕС.



\* BGK – Банк национального хозяйства

\* PARP – Польское агентство развития предпринимательства

\* KUKE – Корпорация страхования экспортных кредитов

**Рисунок 3. Структура польской системы ЭД. Дуалистическая модель**

*Figure 3. The Structure of the Polish System of Economic Diplomacy. Dual model*

Источник: составлено авторами.

Впрочем, согласно отчёту Верховной контрольной палаты Польши за 2022 г.<sup>52</sup>, в стране отсутствовала слаженная структура продвижения польской экономики, несмотря на проведённые реформы и принятые нормативные акты.

<sup>51</sup> 1) Медицина и фармацевтика; 2) строительство и ремонт зданий; 3) профессиональная электроника, микрэлектроника и фотоника; 4) зелёные технологии (в том числе ВИЭ и товары циркулярной экономики); 5) информационные (IT) и информационно-коммуникационные технологии (ICT); 6) креативная индустрия; 7) косметическая промышленность; 8) машины и оборудование; 9) мебель; 10) автомобилестроение; 11) ж/д транспорт; 12) специализированные суда, яхты и лодки; 13) высокие технологии в области безопасности и товаров двойного назначения; 14) авиационно-космический сектор; 15) продовольствие.

<sup>52</sup> Promocja Gospodarcza Polski. Najwyższa Izba Kontroli. 26.08.2022. URL: <https://www.nik.gov.pl/plik/id,26992,wp,29791.pdf> (accessed 02.11.2025).

Причина крылась в продолжающемся отсутствии документа / разработанной политики, которые бы определили общую систему продвижения национальной экономики, установили инструменты и правила координации для всех вовлечённых в этот процесс ведомств. В то же время систему ЭД удалось упорядочить за счёт создания *дуалистической системы*. В ней переплелись институты классической дипломатии (посольства, консульства) и появившийся в 2017 г. Польский фонд развития, где ключевая роль отводилась Польскому агентству инвестиций и торговли (*PAIH*) с его разветвлённой системой представительств за границей. ПФР, вбирая в себя основные заведения по продвижению польского экспорта, не находящиеся в прямом подчинении Министерству финансов, Министерству экономики, Министерству развития и инноваций и др., могли оперативно и бесшовно осуществлять торговые и инвестиционные операции. Таким образом была сформирована система институтов, мало зависимая от министерств и иных госструктур, способная реализовывать проекты по принципу «под одной крышей» (*under one roof*).

## Заключение

Анализ систем продвижения экспорта с акцентом на инструментарий ЭД показал, что несмотря на схожую социально-экономическую модель и общее историческое прошлое трёх постсоциалистических государств ЦЕ (Польши, Венгрии и Чехии) их руководство придерживается разных подходов.

Чехия, которая озабочилась созданием системы ЭД ещё в 1990-х гг., к 2025 г. сформировала разветвлённую сетевую модель, состоящую из множества институтов и ведомств, между которыми отсутствовала слаженная координация и не было общей стратегии взаимодействия. Венгерские власти, развивая политику с 2012 г., придерживались курса на централизацию внешнеполитической и внешнеэкономической деятельности через создание единого министерства, которому были подотчётны все институты по поддержке экспорта и ЭД. В схожем направлении с 2015 г. двигались польские политики, прежде всего представители партии «Право и справедливость», стремившиеся контролировать всю инвестиционную и экспортную деятельность в пределах одного института, а именно Польского фонда развития, который не был строго подотчётен МИД и иным госструктурам. В то же время ввиду закреплённого разграничения компетенций и полномочий внешнеполитическое ведомство не было исключено из системы ЭД. Таким образом, следует говорить о трёх сформировавшихся центральноевропейских системах ЭД – сетевой (Чехия), вертикальной (Венгрия) и «дуалистической» (Польша).

Говоря о схожих тенденциях, стоит заметить, что в последние годы стал заметен крен в сторону переформатирования институтов ЭД: власти стран стали отдавать предпочтение структурам, занимающимся микроэкономической дипломатией (*CzechTrade*, *HEPA*, *PAIH*), и сокращать функционал дипломатических

представительств, в зоне ответственности которых оставались лишь вопросы большого бизнеса (макроэкономическая дипломатия). Данный тренд обосновывался курсом на интернационализацию национальных МСП. Хотя масштаб преобразований в каждой стране отличался, их глубина во многом зависела от внутриполитического развития: в обстановке т. н. демократического отката (*democratic backsliding*), усиления национал-консервативных сил и суверенизации происходила централизация системы продвижения экспорта и ЭД (Венгрия, Польша). В свою очередь в Чехии, которая оставалась «островом либеральной демократии» и плюрализма в ЦЕ, крепкие позиции, несмотря на внешние факторы, продолжала занимать децентрализованная система ЭД, изменение которой могло произойти при условии сильного давления со стороны центральных властей.

Впрочем, появление указанных моделей ЭД и активизация деятельности соответствующих институтов во втором десятилетии XXI в. явно свидетельствовали о желании Праги, Варшавы и Будапешта в условиях трансформации международных отношений использовать дополнительные инструменты для расширения возможностей национальных экономик.

Полученные представления об организационных системах ЭД в ВЭД стран ЦЕ, роли и востребованности ключевых институтов в системе внешнеэкономического присутствия позволяют оценить *сетевой потенциал* ЭД при развертывании на новых рынках. Данное исследование может послужить основой для более глубокого анализа присутствия стран ЦЕ в Африке, на Ближнем Востоке и в других регионах мира; оценить информационную связанность организаций, получить представление о возможном масштабировании сети. Кроме того, понимание таких случаев как, например, замены целой цепи институтов на другую (например, случай Венгрии) помогает избежать ошибочной интерпретации роли и истории института поддержки ВЭД при последующем анализе или подготовке сводных данных о присутствии в регионе.

#### **Об авторах:**

**Михаил Владимирович Веденников** — кандидат исторических наук, ведущий научный сотрудник Лаборатории «Механизмы обеспечения экономической безопасности Европы: вызовы для национальных интересов России», Институт Европы РАН. 125009, Москва, Моховая 11-3, Россия. E-mail: vishma@mail.ru

**Анна Константиновна Иванова** — кандидат экономических наук, руководитель Лаборатории «Механизмы обеспечения экономической безопасности Европы: вызовы для национальных интересов России», Институт Европы РАН. 125009, Москва, Моховая 11-3, Россия. E-mail: annaivanova@instituteofeurope.ru

#### **Конфликт интересов**

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

#### **Благодарности:**

Статья подготовлена в рамках государственного задания Минобрнауки РФ (тема НИР № FMZS-2024-0010 «Механизмы продвижения стратегических интересов ключевых европейских акторов в странах Африки и Ближнего Востока: институты, принципы функционирования, прогнозы») Института Европы РАН.

UDC: 327.8:339.9:35(4–11)"1990/2020"

Received: June 29, 2025

Accepted: October 28, 2025

# Institutional Models of Economic Diplomacy in Central Europe

 M.V. Vedernikov,  A.K. Ivanova  
[DOI 10.24833/2071-8160-2025-5-104-31-55](https://doi.org/10.24833/2071-8160-2025-5-104-31-55)

Institute of Europe, Russian Academy of Sciences

**Abstract:** The article examines the evolution and institutional design of economic diplomacy systems in three post-socialist Central European (CE) countries – Hungary, Poland, and Czechia. Understanding the institutional network potential underlying these countries' presence in foreign markets is particularly relevant in the context of their adaptation to EU strategic initiatives aimed at expanding economic cooperation with the Global South. The development trajectories of these systems differ: while the Czech model of foreign economic promotion emerged in the 1990s, the Hungarian and Polish systems took shape only in the 2010s, defining the chronological scope of this study. Employing a historical-institutional and systemic approach, the article analyzes national models of foreign economic representation and interest promotion at both institutional and organizational levels.

Despite shared socialist legacies and comparable economic structures, the three countries have adopted divergent governance architectures. Czechia illustrates a decentralized model of institutional interaction; Poland applies a dualistic structure, dividing authority between diplomatic institutions and the Polish Development Fund; Hungary operates a vertical, centralized system dominated by the Ministry of Foreign Affairs and Trade. The analysis demonstrates that all three countries have shifted toward microeconomic diplomacy as a prevailing trend, emphasizing business-level internationalization and SME support mechanisms. Special attention is given to institutional reforms, instruments for SME internationalization, and the role of domestic political contexts in shaping governance within support institutions.

The study finds that the political evolution of each country has significantly influenced the configuration of its economic diplomacy system: Prague's pluralistic environment encouraged institutional decentralization and the emergence of multiple coordination mechanisms, whereas the hybrid regimes of Budapest and Warsaw – formed amid processes of democratic backsliding – favored the concentration of economic diplomacy within single, specialized entities. The findings contribute to understanding network-based support systems for SME internationalization in small and medium-sized EU member states and provide a foundation for further research on the institutional network capacities that sustain the external economic engagement of Central European countries.

**Keywords:** economic diplomacy, Central Europe, Poland, Czech Republic, Hungary, export promotion, Global South, internationalization, foreign economic activity support, historical institutionalism, chambers of commerce and industry

## About the authors:

**Mikhail V. Vedernikov** — Candidate of Sciences (History), Leading Research Associate of Laboratory "Mechanisms for Ensuring the Economic Security of Europe: Challenges to Russia's National Interests", Institute of Europe, Russian Academy of Sciences. 125009, Moscow, Mokhovaya 11-3, Russia. E-mail: vishma@mail.ru

**Anna K. Ivanova** – Candidate of Sciences (Economics), Head of Laboratory “Mechanisms for Ensuring the Economic Security of Europe: Challenges to Russia’s National Interests”, Institute of Europe, Russian Academy of Sciences. 125009, Moscow, Mokhovaya 11-3, Russia. E-mail: annaivanova@instituteofeurope.ru

**Conflict of interests:**

The authors declare absence of conflict of interests.

**Acknowledgements:**

The article was prepared as a part of a state assignment from the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, NIR FMZS-2024-0010 “Mechanisms for the movement of strategic interests of key European actors in Africa and the Middle East: institutes, principles of functionality, procedures”, Institute of Europe RAS.

**References:**

- Caron de la Carrière G. 1998. *La diplomatie économique: le diplomate et le marché*. Paris: Economica. 224 p.
- Coase R.H. 1937. The Nature of the Firm. *Economica*. 4(16). P. 386–405.
- Hauser C., Werner A. 2015. Limited In-House Resources and the Use of the Official Foreign Trade Promotion by Small Businesses. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 25(2). P. 128–147.
- Kayser G., Wallau F. 2003. *Der industrielle Mittelstand – ein Erfolgsmodell*. BDI-Drucksache, Industrie Förderung: Berlin. 172 s.
- Lo V., Hauser C., Stiebale J., Engel D., Kohlberger K. 2007. Internationalisierung des Mittelstandes. *Mittelstands Monitor 2007. Den aufschwung Festigen Beschäftigung und Investitionen weiter Vorantreiben*. KfW, Creditreform, IfM, RWI, ZEW: Frankfurt am M. P. 93–154.
- Marková J., Havlová H. et al. 2021. *Ekonomická diplomacie nové doby*. Praha: Professional publishing. 264 p.
- Molendowski E. 2018. The Economic Diplomacy of Poland – the Origin and Evolution of the Organisational Model and Tasks during the Transformation Period. *International Business and Global Economy*. №37. P. 128–141. DOI: 10.4467/23539496IB.18.009.9382
- Moons S.J.V., van Bergeijk P.A.G. 2017. Does Economic Diplomacy Work? A Meta-analysis of Its Impact on Trade and Investment. *World Econ.* №40. P. 336–368. DOI: 10.1111/twec.12392
- Nagy S.G., Kutasi G. 2020. *Gazdaságdiplomácia – elmélet és gyakorlat felkészülő diplomatáknak*. Budapest: Ludovika Egyetemi Kiadó – Akadémiai Kiadó. 518 p. DOI: 10.1556/9789634545989
- North D.C. 1989. Institutions and Economic Growth: An Historical Introduction. *World Development*. 17(9). P. 1319–1332.
- Okano-Heijmans M. 2016. Economic Diplomacy. *The SAGE Handbook of Diplomacy*. Constantinou C., Kerr P., Sharp P. (eds). Sage. P. 552–563.
- Okano-Heijmans M. 2011. Conceptualizing Economic Diplomacy: The Crossroads of International Relations, Economics, IPE and Diplomatic Studies. *The Hague Journal of Diplomacy*. 6(1–2). P. 7–36. DOI: 10.1163/187119111X566742
- Suhá G. 2012. A gazdaságdiplomácia átalakulása. *Polgári Szemle*. 1–2(8). P. 280–294.
- Szczepańska-Dudziak A. 2024. “Czechia Team”. Economic Diplomacy of the Czech Republic in the Face of Global Challenges. *Rocznik Instytutu Europy Środkowo-Wschodniej*. 2(22), P. 29–145. DOI: 10.36874/RIESW.2024.2.7
- Udvari G. 2021. *A Magyar Nemzeti Kereskedőház Zrt. tevékenységének bemutatása*. Szakdolgozat thesis, Természettudományi Kar. 100 p.

Woolcock S. 2012. *European Union Economic Diplomacy: The Role of the EU in External Economic Relations* (1<sup>st</sup> ed.). Routledge. 220 p. DOI: 10.4324/9781315581033

Woolcock S. et al. 2025. *The New Economic Diplomacy: Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations* (5<sup>th</sup> ed.). Routledge. 288 p. DOI: 10.4324/9781003378730

Bisson L.S. 2020. Novaia strategiia ES dlja Afriki: v poiskakh podlinnogo partnerstva [The EU's New Strategy for Africa: in Search of a Genuine Partnership]. *Contemporary Europe*. 3(96). P. 39–50. DOI: 15211/soveurope320203950 (In Russian)

Chetverikova A.S., Basov F.A., Nevskaia A.A. 2022. Predely samostoiatel'nosti Vishegradskoi gruppy v ES [The Limits of Independence of the Visegrad Group in the EU]. Moscow: IMEMO RAS. DOI: 10.20542/978-5-9535-0606-9 (In Russian)

Degterev D.A. 2010. *Ekonomicheskaiia diplomatiia: ekonomika, politika, pravo* [Economic Diplomacy: Economics, Politics, Law]. Moscow: Navona. 176 p. (In Russian)

Drynochkin A.V., Habarta A.A. 2018. *Ekonomika stran Vishegradskoi gruppy* [Economy of the Visegrad Group countries]. Moscow: MGIMO University. 356 p. (In Russian)

Gromyko Al.A. et al. 2023. *Evropa v global'noi peresborke: monografija* [Europe in Global Reassembly: Monograph]. Moscow: IE RAS, Ves' Mir Publishing house. 508 p. (In Russian)

Ivanov I.D. 2001. *Khoziaistvennye interesy Rossii i ee ekonomicheskaiia diplomatiia* [Russia's Economic Interests and its Economic Diplomacy]. Moscow: ROSSPEN. 318 p. (In Russian)

Ivanova A.K. 2022. *Institutsional'nye mekhanizmy podderzhki vneshneekonomicheskoi deiatel'nosti kompanii v FRG: dissertatsiya* [Institutional Mechanisms for Supporting Foreign Economic Activity of Companies in Germany: Dissertation]. Moscow: IE RAS. 202 p. (In Russian)

Ivanova A.K., Eremin D.P. 2024. Evropeiskie interesy na Global'nom Iuge: potentsial kompleksnogo prognozirovaniia [European Interests in the Global South: Capabilities of Comprehensive Forecasting]. *Nauchno-analiticheskij vestnik IE RAN*. 6(42). P. 35–48. DOI: 10.15211/vestniki-eran620243548 (In Russian)

Kondrat'eva N.B. 2024. Geopoliticheskaiia initsiativa komissii ES "Global'nye vrata" [Geopolitical Initiative "Global Gateway" of the EU Commission]. *Contemporary Europe*. 5(126). P. 137–149. DOI: 10.31857/S0201708324050115 (In Russian)

Naryshkin A.A. 2016. Sotsial'no-politicheskie aspekty reformirovaniia severoevropeiskoi modeli razvitiia: dissertatsiya [Socio-Political Aspects of Reforming the Northern European Development Model: Dissertation]. Moscow: IE RAS. 231 p. (In Russian)

Ornatskii I.A. 1985. *Ekonomicheskaiia diplomatiia* [Economic Diplomacy]. Moscow: International relations. 336 p. (In Russian)

Reinhardt R.O. 2016. *Ekonomicheskaiia diplomatiia vedushchikh evropeiskikh stran: monografija* [Economic Diplomacy of Leading European Countries: Monograph]. Moscow: MGIMO-University. 258 p. (In Russian)

Reinhardt R.O. 2017. Sravnenie natsional'nykh sistem ekonomicheskoi diplomatiii vedushchikh stran Evropeiskogo soiuza [A Comparison of National Economic Diplomacy Systems of the Leading European Union Countries]. *Comparative Politics Russia*. 1(8). P. 21–32. DOI: 10.18611/2221-3279-2017-8-1-21-32 (In Russian)

Shchetinin V.D. 2001. *Ekonomicheskaiia diplomatiia* [Economic Diplomacy]. Moscow: International relations. 280 p. (In Russian)

Sinitcina I.S. Chudakova N.A. 2019. Pol'sha: novaia ekonomicheskaiia politika [Poland: New Economic Policy]. *Current Problems of Europe*. №3. P. 141–168. DOI: 10.31249/ape/2019.03.07 (In Russian)

Vedernikov M.V. 2025. *Tendentsii politicheskogo razvitiia Tsentral'noi Evropy na fone krizisov XXI v.: monografia* [Trends in Political Development of Central Europe amid the Crises of the 21st Century: Monograph]. Moscow: IE RAS. 254 p. (In Russian)

Vetrov A.V. 2003. *Mezhdunarodnaia praktika diplomaticeskogo soprovozhdeniya torgovo-investitsionnykh proektor i sdelok* [International Practice of Diplomatic Support for Trade and Investment Projects and Transactions]. Moscow: Higher school. 94 p. (In Russian)

Zonova T.V. 2005. *Ekonomicheskaiia diplomatiia* [Economic diplomacy]. *Foreign Economic Relations*. Vol. 6. P. 54–62. (In Russian)

#### **Список литературы на русском языке:**

Биссон Л.С. 2020. Новая стратегия ЕС для Африки: в поисках подлинного партнёрства. *Современная Европа*. 3(96). С. 39–50. DOI: 15211/soveurope320203950

Веденников М.В. 2025. *Тенденции политического развития Центральной Европы на фоне кризисов XXI в.: монография*. Москва: ИЕ РАН. 254 с.

Ветров А.В. 2003. *Международная практика дипломатического сопровождения тургово-инвестиционных проектов и сделок*. Москва: Высшая школа. 94 с.

Громыко Ал.А. и др. 2023. *Европа в глобальной пересборке: монография*. Москва: ИЕ РАН, Издательство «Весь Мир». 508 с.

Дегтерев Д.А. 2010. *Экономическая дипломатия: экономика, политика, право*. Москва: Навона. 176 с.

Дрыночкин А.В., Габарта А.А. 2018. *Экономика стран Вишеградской группы*. Москва: МГИМО МИД России. 356 с.

Зонова Т.В. 2005. Экономическая дипломатия. *Внешнеэкономические связи*. №6. С. 54–62.

Иванов И.Д. 2001. *Хозяйственные интересы России и её экономическая дипломатия*. Москва: РОССПЭН. 318 с.

Иванова А.К. 2022. *Институциональные механизмы поддержки внешнеэкономической деятельности компаний в ФРГ: диссертация*. Москва: ИЕ РАН. 202 с.

Иванова А.К., Ерёмин Д.П. 2024. Европейские интересы на Глобальном Юге: потенциал комплексного прогнозирования. *Научно-аналитический вестник Института Европы РАН*. 6(42). С. 35–48. DOI: 10.15211/vestnikieran620243548

Кондратьева Н.Б. 2024. Геополитическая инициатива комиссии ЕС «Глобальные враты». *Современная Европа*. 5(126). С. 137–149. DOI: 10.31857/S0201708324050115

Нарышкин А.А. 2016. *Социально-политические аспекты реформирования североевропейской модели развития: диссертация*. Москва: ИЕ РАН. 231 с.

Орнатский И.А. 1985. *Экономическая дипломатия*. Москва: Международные отношения. 336 с.

Райнхардт Р.О. 2016. *Экономическая дипломатия ведущих европейских стран: монография*. Москва: МГИМО-Университет. 258 с.

Райнхардт Р.О. 2017. Сравнение национальных систем экономической дипломатии ведущих стран Европейского союза. *Сравнительная политика*. 1(8). С. 21–32. DOI: 10.18611/2221-3279-2017-8-1-21-32

Синицина И.С. Чудакова Н.А. 2019. Польша: новая экономическая политика. *Актуальные проблемы Европы*. №3. С. 141–168. DOI: 10.31249/ape/2019.03.07

Четверикова А.С., Басов Ф.А., Невская А.А. 2022. *Пределы самостоятельности Вишеградской группы в ЕС*. Москва: ИМЭМО РАН. DOI: 10.20542/978-5-9535-0606-9

Щетинин В.Д. 2001. *Экономическая дипломатия*. Москва: Международные отношения. 280 с.