



Ростислав Палагусинець

Український дипломат та науковець.

Має практичний досвід дипломатичної роботи в Посольстві України у Північній Македонії на різних посадах, певний час очолював цю закордонну дипустанову України.

Вже понад 10 років опікується питаннями парламентської дипломатії в Апараті Верховної Ради України.

Має дипломатичний ранг радника I класу, отримав подяку Міністерства закордонних справ України та був нагороджений цінним подарунком

від Голови Верховної Ради України за взірцеве виконання службових обов'язків.

Кандидат економічних наук.

Докторант Інституту законодавства Верховної Ради України.

Сфера інтересів: дипломатія, енергетична безпека, парламентаризм.

Автор понад 50 наукових праць.

Механізм формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби як складова державного управління: теорія і практика

Р.В.Палагусинець

# **Механізм формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби як складова державного управління: теорія і практика**



Інститут законодавства Верховної Ради України

**Р. В. Палагусинець**

**Механізм формування інтелектуального  
капіталу дипломатичної служби  
як складова державного управління:  
теорія і практика**

*Монографія*

Кам'янець-Подільський  
2020

УДК 35:[341.7:005.336.4]

П 14

*Схвалено Вченою радою  
Інституту законодавства Верховної Ради України  
(протокол № 6 від 04.06.2020)*

**Науковий консультант:**

**Гбур З. В.** – д. держ. упр., доцент, професор кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування Національної медичної академії післядипломної освіти імені П. Л. Шупика.

**Рецензенти:**

**Сіціньська М. В.** – д. держ. упр., головний науковий співробітник відділу з координації наукових заходів, міжнародного співробітництва та грантової діяльності Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова;

**Андрієнко М. В.** – д. держ. упр., доцент, начальник науково-дослідного центру цивільного захисту Інституту державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту;

**Древаль Ю. Д.** – д. держ. упр., професор, Національний університет цивільного захисту України, професор кафедри охорони праці та техногенно-екологічної безпеки.

Палагусинець Р. В.

П 14 Механізм формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби як складова державного управління: теорія і практика: монографія / Р. В. Палагусинець. – Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня "Рута"», 2020. – 432 с.

**ISBN 978-617-7887-89-7**

У монографії досліджено, проаналізовано основні механізми формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби, його значення та роль в контексті державного управління. Розкрито сутність поняття "інтелектуальний капітал", його впливу на розвиток сучасного суспільства. Розглянуто місце дипломатичної служби в системі органів державного управління. Досліджено основні методи кадрового забезпечення дипломатичної служби, його впливу на формування інтелектуального потенціалу відомства. Виходячи з цього, запропоновано нові підходи до підбору кадрів, які дозволять удосконалити систему формування інтелектуального капіталу служби.

Для фахівців-практиків сфери економіки, державного управління, системи дипломатичної служби, науковців, студентів, аспірантів, викладачів, усіх, хто цікавиться розвитком наукової думки.

УДК 35:[341.7:005.336.4]

**ISBN 978-617-7887-89-7**

© Палагусинець Р. В., 2020

# **ЗМІСТ**

|                        |          |
|------------------------|----------|
| <b>Передмова .....</b> | <b>6</b> |
|------------------------|----------|

## **Розділ 1**

|                                                                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Теоретико-методологічні засади поняття дипломатичної служби та інтелектуального капіталу дипломатичної служби .....</b> | <b>18</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Дипломатична служба в системі державного управління..... | 18 |
|---------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.2. Теоретико-методологічні засади формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби..... | 46 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.3. Вплив державного управління на кадрову політику дипломатичної служби ..... | 60 |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.4. Роль дипломатичної служби в формуванні ефективного державного управління зовнішньою політикою держави ..... | 73 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

## **Розділ 2**

|                                                                                                                                                      |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Аналіз кадрового потенціалу дипломатичної служби та основні аспекти механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби .....</b> | <b>92</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Основні аспекти механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби ..... | 92 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.2. Аналіз кадрового потенціалу дипломатичної служби за період 2017 – 2020 років..... | 108 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.3. Оцінка ефективності механізму використання інтелектуального капіталу дипломатичною службою України ..... | 130 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.4. Моніторинг інтелектуального капіталу дипломатичної служби як невід’ємна складова механізму формування інтелектуального капіталу ..... | 142 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

### **Розділ 3**

|                                                                                                                              |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Кадрова політика в системі дипломатичної служби та управління розвитком людського капіталу дипломатичної служби .....</b> | <b>154</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1. Механізм управління розвитком людського капіталу дипломатичної служби ..... | 154 |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2. Державне управління та кадрова політика в системі дипломатичної служби ..... | 167 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.3. Інтелектуальний капітал у системі кадрової політики дипломатичної служби ..... | 202 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.4 Механізм добору кадрів для роботи в системі дипломатичної служби ..... | 217 |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|

### **Розділ 4**

|                                                                                                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Інтелектуалізація праці, зарубіжний досвід добору кадрів для дипломатичної служби .....</b> | <b>232</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

|                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1. Мотивування співробітників системи дипломатичної служби до підвищення рівня інтелектуалізації праці ..... | 232 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.2. Управління інтелектуальним капіталом системи дипломатичної служби .....                                                                | 247 |
| 4.3 Актуальні проблеми формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби та їх взаємозв'язок з державним управлінням .....          | 270 |
| 4.4. Зарубіжний досвід добору кадрів до дипломатичних служб у системах державної служби країн-членів ЄС і в деяких країнах-кандидатах ..... | 284 |

## **Розділ 5**

|                                                                                                                                                                                 |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Шляхи підвищення ефективності управління людським капіталом, пріоритети розвитку інтелектуального капіталу і формування інтелектуальної еліти дипломатичної служби .....</b> | <b>323</b> |
| 5.1. Шляхи підвищення ефективності управління людським капіталом дипломатичної служби з метою формування інтелектуального капіталу .....                                        | 323        |
| 5.2. Пріоритети розвитку та захисту інтелектуального капіталу дипломатичної служби .....                                                                                        | 337        |
| 5.3. Формування інтелектуальної еліти дипломатичної служби .....                                                                                                                | 351        |
| 5.4. Модель механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби в державному управлінні .....                                                                   | 366        |
| <b>Висновки .....</b>                                                                                                                                                           | <b>382</b> |
| <b>Список використаних джерел та літератури.. ...</b>                                                                                                                           | <b>389</b> |

## ПЕРЕДМОВА

Управлінська діяльність держави не може ефективно функціонувати без залучення всіх необхідних ресурсів. У цьому сенсі особливе значення надається саме інтелектуальному капіталові тієї чи іншої державної установи. Завдання державного управління реалізуються на високому рівні за рахунок існування дієвих механізмів формування вказаного виду ресурсів. Діяльність дипломатичної служби України як служби, завданням якої є реалізація зовнішньої політики держави, напряду залежить від інтелектуального капіталу. Саме тому на сучасному етапі розвитку Української держави аналіз механізмів формування вказаного виду ресурсів дипломатичної служби є актуальним питанням вітчизняної науки.

Вагому роль у дослідженні інтелектуального капіталу як явища та його ролі в сучасному суспільстві зіграли вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема такі, як Т. Понедільчук, М. Маркова, Л. Едвісон, З. Бутнік-Сівереський, О. Амосов, Н. Гавкалова, І. Петрова, Т. Бацалай, К. Татарнікова, А. Полторац, О. Петров, С. Корновенко, О. Тараненко, Е. Брукінг, І. Комаров, В. Янишівський, П. Цибульов, В. Кузьмінський, О. Стрижак, Б. Леонтєв, М. Найдьонова, О. Громова, І. Паламарчук, Е. Панченко.

Порядок становлення дипломатичної служби, історичні чинники її формування в Україні та повноваження, категорії, навчання працівників у системі дипломатичної служби України досліджували такі вчені, як Б. Гуменюк, О. Гуменюк, А. Гончарова, В. Циватий, О. Сагайдак, М. Гладиш, Ю. Макаренко, О. Масловська, М. Гнатюк, Г. Утко, А. Панов, Л. Заболотна, Л. Матлай, М. Міщенко, Н. Пахомова, О. Селецький, С. Федчишин.

Питанням формування еліти та університетської освіти присвячені праці В. Гошовської, Л. Іванової, А. Крицької, Р. Марутян, К. Михайлова, О. Павленко, Р. Войтович, Т. Томашевської, А. Циплакова.

Слід зазначити, що попри значний масив джерельної бази з обраної теми в науковому світі все ще не склалася загально усталена система чи наукова школа дослідження проблематики саме механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби як складової державного управління.

Незважаючи на широке коло наукових напрацювань щодо діяльності дипломатичної служби та освітньої складової працівників системи дипломатичної служби, теоретико-методологічних засад та механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби в умовах реформи державного управління ще не сформовано.

Так, ще не розв'язано наукові проблеми з розробки теоретичних засад механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби в системі державного управління, не розкрито специфіку застосування новітніх технологій у формуванні інтелектуального капіталу дипломатичної служби, не сформовано комплексного підходу до організації дієвої системи контролю та забезпечення якості навчання фахівців дипломатичної служби тощо. Актуальність для сьогодення проблеми, пов'язаної з реформуванням державної служби, державного управління та інноваційних підходів до підготовки фахівців у державному управлінні та, зокрема, фахівців дипломатичних служб, зумовила вибір теми, мети, завдань та структури дисертаційної роботи.

Професіоналізм та інтелектуальний рівень дипломатів потужно впливає на державний розвиток поруч із військовими, економічними та науково-технічними ресурсами. Зовнішня політика держави залежить від рівня її дипломатів та їх ефективної роботи. В той же час трансформації в системі діяльності дипломатичних відомств спричинені постійними змінами в міжнародних відносинах, глобалізаційними та інтеграційними процесами, підвищенням ролі технічних новацій та інформації. Подібний стан речей зумовлює необхідність підвищення професійного рівня вітчизняних дипломатів, ефективного на-



копичення та застосування інтелектуального капіталу<sup>1</sup>. В той же час професійна підготовка не є єдиною вимогою до сучасного дипломата. Важливими факторами успішної діяльності на міжнародній арені є усвідомлення її специфіки та закономірностей, здатність до вибору оптимальних механізмів досягнення цілей, комунікабельність, рішучість у прийнятті рішень та вміння йти на компроміси<sup>2</sup>.

Виникнення поняття “інтелектуальний капітал” пов’язують з появою типу економіки, що опирається на знання, які приносять користь в якості основного елементу виробничого процесу. Подібна трансформація відбулася завдяки підвищенню можливостей залучення інтелектуального потенціалу, що призвело до зміни особливостей трудової діяльності та зростання рівня самої економіки<sup>3</sup>.

На думку більшості дослідників, поняття інтелектуального капіталу з’явилося в працях науковця Д. Гелбрейта наприкінці 60-х років XX ст. Основою цього явища є концепція “людського капіталу”. Однак зазначена концепція не є досконалою з огляду на соціальні трансформації, що призводять до появи економічних галузей, повністю залежних від інтелектуального чи креативного потенціалу працівників<sup>4</sup>.

Якісне управління інтелектуальним капіталом має призводити не лише до отримання прибутків, а й до створення конкурентних переваг у порівнянні з іншими підприємствами, організаціями, установами. Значна кількість

---

1. Гуменюк Б. І. Сучасна дипломатична служба: [навч. посіб.] / Б. І. Гуменюк, О. В. Щерба. – К. : Либідь, 2001. – С. 25 – 27.

2. Пахомова Н. І. Удосконалення механізмів підбору кадрів Дипломатичної служби України / Н. І. Пахомова // Економіка та держава, 2011. – № 10. – С. 66– 67.

3. Понедільчук Т. В. Інтелектуальний капітал: сутність та методи оцінки / Т. В. Понедільчук // Ефективна економіка, 2014. – № 6. – С. 52 – 54.

4. Бутнік-Сіверський О. Б. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект / О. Б. Бутнік-Сіверський // Інтелектуальний капітал. – К. : 2002. – № 1 – С. 16.

вчених розглядають інтелектуальний капітал насамперед саме з точки зору людських ресурсів, маючи на увазі поєднання знань, умінь, навичок, професійної підготовки та особистих якостей працівників.

На сучасному етапі термін “інтелектуальний капітал” використовується в контексті економічної діяльності того чи іншого підприємства. В той же час економічний та суспільний поступ неможливий без ефективної діяльності державних служб. Законодавчі зміни та реформаторська політика в сучасній Україні зумовлюють потребу появи ефективних можливостей щодо професійного зростання осіб, які працюють в установах та службах державного управління.

Станом на сьогодні система накопичення інтелектуального капіталу в структурі державного управління має низку проблем. Освітні програми не завжди акцентують увагу на тих завданнях, що постануть перед майбутніми державними службовцями. Існують вади в аналізі актуальних вимог до професійної освіти, що призводить до відсутності зв'язку між безпосередньо державним управлінням та можливостями підвищення кваліфікаційного рівня працівника в тій чи іншій його сфері<sup>5</sup>. Недосконалими також є механізми керівництва координації діяльності освітніх закладів та державних службовців.

Інтелектуальний капітал відіграє значну роль в ефективній реалізації основних завдань державного управління. Вказаний ресурс є водночас як суб'єктом, так і об'єктом діяльності відповідних установ<sup>6</sup>. Станом на сьогодні інтелектуалізація управлінських процесів стає одним із головних чинників успішної реалізації державного управління, а професійний та

---

5. Понедільчук Т. В. Інтелектуальний капітал: сутність та методи оцінки / Т. В. Понедільчук // Ефективна економіка, 2014. – № 6. – С. 52 – 54.

6. Кузьмінський В. О. Теоретичні основи інтеграції капіталів / В. О. Кузьмінський // Фінанси України, 2003. – № 2. – С. 124.

інтелектуальний потенціал кадрів – його основною складовою<sup>7</sup>.

Важливою ланкою в системі державного управління є дипломатична служба України. Незважаючи на приналежність до вказаної системи, дипломатична служба має певні особливості. Вони проявляються у постійній зміні місцезнаходження працівників, їх переїздом за кордон, кадровій ротатції, специфіці закордонної служби, яка передбачає дотримання дипломатом українських та іноземних правових норм. В цьому контексті від інтелектуального ресурсу вітчизняних дипломатичних відомств наряду залежить ефективність їх діяльності.

Згідно із Законом України “Про дипломатичну службу”, її співробітниками можуть бути особи, що мають українське громадянство, професійну освіту, відповідні навички та якості, високий рівень володіння іноземними мовами та задовільний стан здоров’я. Структура представництва дипломатичної служби визначається безпосередньо МЗС України.

До функцій дипломатичної служби відноситься, окрім інших, діяльність у сфері управління та адміністрації задля кадрового забезпечення установ, підпорядкованих Міністерству закордонних справ. Зазначена діяльність включає роботу з кадрами, підготовку необхідної документації, аналіз відповідної інформації, роботу щодо технічного та фінансового забезпечення і т. д. Відповідно зростають вимоги до професійних навичок працівників дипломатичної служби України<sup>8</sup>. Дипломатична діяльність передбачає величез-

---

7. Петрова І. Л. Актуальні проблеми розвитку людського капіталу України / І. Л. Петрова // Економічний аналіз. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 13. – С. 106 – 107.

8. Марутян Р. Актуальні проблеми управління інформаційною безпекою держави / Р. Марутян // Зб. тез наук. доп. наук.-практ. конф. (Київ, 4 квіт. 2019 р.). – Київ : Національна академія СБУ, 2019. – С. 89.

не коло обов'язків, до якого належать реалізація державних завдань різного характеру на міжнародній арені, захист прав громадян України за кордоном, захист інтересів держави, створення сприятливих умов для державного управління. Відповідний перелік завдань зумовлює необхідність участі в їх реалізації найбільш професійних працівників, кар'єра яких прямо залежить від успіхів, ефективності, необхідних інтелектуальних якостей. Дипломатична робота вимагає значного багажу знань, умінь та навичок, які передбачають відповідальність, професійність, високий культурний рівень, знання іноземних мов, політичну обізнаність, психологічну стійкість і т. д.<sup>9</sup>

Накопичення інтелектуального капіталу дипломатичної служби напряму залежить від виваженої кадрової політики установи. На сучасному етапі її основним принципом став особистісний підхід під час відбору майбутніх співробітників, а також під час роботи з діючими працівниками. Подібний стан речей зумовлений прагненням ефективного залучення індивідуальних якостей особи з метою вирішення більш масштабних задач. Головним фактором під час відбору кандидатів на дипломатичну службу залишається перевірка рівня їхніх професійних знань. Окрім теоретичного фактажу, майбутній працівник має розбиратися в особливостях діяльності служби, власних посадових обов'язках, вміння вести переговори.

Основою отримання роботи в дипломатичній службі України є конкурс. Подібний спосіб прийняття на службу регулюється вітчизняним законодавством. Посаду в установах служби можна отримати й без конкурсу, однак лише у випадку прямого призначення Президентом України. Дотримання конкурсних умов регулює комісія, яка формується на основі

---

9. Гончарова А. О. Дипломатична служба як складова частина Державної служби України / А. О. Гончарова // Актуальні проблеми державного управління, 2011. – № 1. – С. 420 – 424.

спеціального урядового наказу. Відбір кандидатів починається з відповідних оголошень у ЗМІ. Після цього відбувається прийом необхідної документації з боку охочих. За результатами аналізу документів кандидати, що відповідають вимогам, проходять відповідний екзамen. Перепонами до отримання роботи в дипломатичній службі для кандидатів можуть бути попередня судимість, стан здоров'я, вік, недієздатність, відсутність необхідної освіти і т. д. В разі відсутності зазначених перешкод, відповідності документів для кандидатів проводяться іспити (комп'ютерне тестування) для виявлення рівня знання мов та володіння нормами українського законодавства<sup>10</sup>. Серед основних нормативно-правових актів, знання яких відіграє важливу роль при відборі, присутні Конституція, законодавство про дипломатичну службу, норми міжнародного законодавства. Після іспитів починається період співбесід. Від результатів їх проходження залежить те, чи отримає людина посаду або ж стане частиною кадрового резерву.

Саме конкурсна основа зумовлює ефективність відбору кращих співробітників, які формують інтелектуальний (в першу чергу – людський) капітал дипломатичної служби України, що відповідає міжнародним вимогам. У той же час подібний принцип відбору не можна назвати досконалим, адже конкурс може відбуватися протягом занадто великого проміжку часу. Подібна ситуація, своєю чергою, гальмує можливість прийняття на роботу резервістів. Безпосередньо сам кадровий резерв також повинен збільшуватися. Це можна втілити в життя завдяки цілеспрямованій роботі зі здобувачами професійної освіти ВНЗ задля визначення їх професійних

---

10. Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л. Підготовка кадрів для державної служби як засіб формування інтелектуального капіталу державного управління. [Електронний ресурс] / О. Ю. Амосов, Н. Л. Гавкалова. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-02/09aoykdu.pdf>. (дата звернення: 07.09.2020).

якостей та ознайомлення з вимогами для отримання посади у відомствах дипломатичної служби<sup>11</sup>.

Вдосконалення потребують способи та методика відбору працівників на відповідні посади дипломатичної служби, який повинен відбуватися з урахуванням навичок кожної особи (комунікабельність, лідерські якості, відповідальність тощо), її психічних якостей. Для цього до роботи екзаменаційної комісії необхідно залучати психологів, які могли б допомогти у визначенні сильних та слабких сторін майбутнього службовця. Урахування психічних особливостей службовців має на меті сформувати безпечний мікроклімат у робочому середовищі, забезпечити профілактику можливих конфліктних ситуацій, що, своєю чергою, призведе до зростання якості роботи служби.

При цьому подібна методика не матиме належної ефективності в разі роботи відомств за кордоном, адже на їхніх працівників впливають фактори того суспільного середовища, в якому вони перебувають. Однак позитивний мікроклімат в середині відомства сформувати можливо. Для цього необхідно докласти зусиль щодо аналізу специфіки соціальних процесів у державі, на території якої працює відомство. Наприклад, особливості перебування в країнах із сильним впливом релігійних факторів або з важкими природними умовами відрізняються від умов перебування в державах Західної Європи. Ця специфіка має вплив як на все відомство, так і окремо на будь-якого співробітника, що проявляється передусім у психологічних труднощах.

Формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби напряму залежить від рівня як теоретичної та профе-

---

11. Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л. Підготовка кадрів для державної служби як засіб формування інтелектуального капіталу державного управління. [Електронний ресурс] / О. Ю. Амосов, Н. Л. Гавкалова. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-02/09aoykdu.pdf>. (дата звернення: 07.09.2020).

сійної підготовки працівника, так і від психологічної стійкості та гнучкості службовця. Вказаний рівень, не можна визначити за допомогою професіограм від Департаменту персоналу МЗС України<sup>12</sup>. По суті, професіограма являє собою перелік та аналіз як психічних, так і професійних якостей майбутнього працівника і має містити перелік посадових обов'язків співробітника дипломатичної служби. Таким чином, зазначена система ознак може бути використана як в якості проекції працівника служби, так і у вигляді проекції самої дипломатичної посади (обов'язки, права, функції, цілі). Грамотна робота з професіограмами дозволяє більш критично підійти до відбору необхідних кадрів, що, своєю чергою, сприяє накопиченню інтелектуального капіталу служби. Адже вони дозволяють визначити інтелектуальний рівень кандидата, його досвідченість та освітній рівень, психологічний тип, навички комунікації, моральну та ділову етику, стресостійкість і т. д. Використання подібної системи ознак надає хороший об'єктивний механізм кадрової діяльності.

З огляду на необхідність реформування дипломатичної служби, вирішення її основних проблем у квітні 2018 року Верховною Радою України було прийнято новий Закон “Про дипломатичну службу”, який був незабаром відправлений на доопрацювання. Станом на сьогодні для виконання зовнішньополітичних функцій держави за кордоном працюють 80 українських дипломатичних представництв, 31 консульське представництво, 8 Генеральних консульств міжнародних організацій. В апараті Міністерства закордонних справ України задіяно більше 600 співробітників, близько 1000 працівників перебувають на дипломатичній службі за межами держави.

---

12. Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л. Підготовка кадрів для державної служби як засіб формування інтелектуального капіталу державного управління. [Електронний ресурс] / О. Ю. Амосов, Н. Л. Гавкалова. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-02/09aoykdu.pdf>. (дата звернення: 07.09.2020).

На сучасному етапі до формування молодого покоління службовців прикута значна увага Міністерства закордонних справ України. Прикладом подібної тенденції є значна частка залучених до дипломатичної служби на території України людей, що не досягли 30-річного віку. У відомствах за межами держави також працює велика кількість молодих дипломатів. Однак дипломатична служба має більш ефективно реагувати на виклики з боку ринку праці. Це можливо лише в разі правильної реакції з боку освітньої сфери. Про наявність проблем свідчить той факт, що за останніми даними тільки близько 30% випускників вітчизняних ВНЗ обирають роботу за отриманою спеціальністю. Станом на сьогодні з труднощами в пошуку роботи стикаються близько 95-100 тисяч колишніх студентів. Лише чітка орієнтація ринку освіти на потреби ринку праці спроможна змінити ситуацію<sup>13</sup>.

На формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби України впливає специфіка проходження служби, зокрема, існування постійної ротації, яка полягає у плановому заміщенні співробітників в дипломатичних установах, що регулюється рішеннями Міністерства закордонних справ. З ротацією пов'язані тривалі відрядження, зумовлені не лише службовою необхідністю, а й професійними якостями працівника, його досвідом, підготовкою, навичками. Довготривалому відрядженню працівника передують його спеціальне стажування. В разі відрядження співробітника в закордонне представництво, яке розташоване в країні зі сприятливими кліматичними умовами та стабільною політичною обстановкою, воно триває до 48 місяців. В іншому випадку відрядження триває не більше 36 місяців. Термін між двома довготривалими закордонними відрядженнями становить 2 роки.

Загалом, кадрове забезпечення дипломатичної служби має базуватися на ефективному виявленні психологічних особли-

---

13. Гуменюк Б. І. Сучасна дипломатична служба: [навч. посіб.] / Б. І. Гуменюк, О. В. Щерба. – К. : Либідь, 2001. – С. 25 – 27.



востей та професійних здібностей майбутнього співробітника. Водночас кадрова робота має включати в себе створення перспективного плану майбутньої кар'єри співробітника. Не меншу роль у формуванні інтелектуального капіталу відіграє мотивація самого працівника, яка складається з різноманітної кількості чинників матеріального та нематеріального характеру. Однак мотивація співробітників відомств дипломатичної служби не є ідеальною і потребує трансформації<sup>14</sup>.

Таким чином, до механізмів формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби в значенні людського капіталу можна віднести отримання необхідної освіти, грамотну роботу з підбору кадрів, підвищення кваліфікації співробітників служби, мотивацію працівників. Дослідження кадрового складу відомства дає підстави стверджувати про певний дисбаланс кадрового забезпечення у професійній підготовці. Подібний стан речей зумовлює появу проблем в якісному використанні потенціалу працівників, що негативно відображається на формуванні інтелектуального капіталу дипломатичної служби. В той же час підвищення професійних компетенцій співробітників відбувається на основі підвищення кваліфікаційного рівня. Основним джерелом поповнення співробітників для служби залишається Дипломатична академія при Міністерстві закордонних справ України, яка забезпечує науковий підхід у процесі підготовки кандидатів щодо накопичення інтелектуального капіталу служби. Удосконалення процесу відбору та подальшої підготовки кадрів сприятиме трансформації старих та появі нових механізмів формування інтелектуального капіталу.<sup>15</sup>

---

14. Пахомова Н. І. Удосконалення механізмів підбору кадрів Дипломатичної служби України / Н. І. Пахомова // Економіка та держава, 2011. – № 10. – С. 66 – 67

15. Палагусинець Р. В. Дипломатична служба в системі державного управління. Електронний журнал "Державне управління: удосконалення та розвиток". № 6. 2020. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1790>

## **РОЗДІЛ 1.**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПОНЯТТЯ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ**

---

1.1. Дипломатична служба в системі державного управління

1.2. Теоретико-методичні засади формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби

1.3. Вплив державного управління на кадрову політику дипломатичної служби

1.4. Роль дипломатичної служби у формуванні ефективного державного управління зовнішньою політикою держави

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПОНЯТТЯ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ

#### *1.1. Дипломатична служба в системі державного управління*

Вагому роль у дослідженні інтелектуального капіталу як явища та його ролі в сучасному суспільстві зіграли вітчизняні та зарубіжні вчені. Т. Понедільчук<sup>16</sup> досліджує сутність поняття “інтелектуальний капітал”, розкриваючи його як сукупність знань, досвіду та навичок працівників, які впливають на розвиток, конкурентоспроможність та стійкість організації. Автор розглядає структуру інтелектуального капіталу, акцентуючи увагу на таку його складову, як людський ресурс, оцінює інтелектуальний капітал в якості ресурсу нефінансового типу, досліджує основні недоліки методів оцінки зазначеного виду ресурсів.

Теоретико-методологічне підґрунтя становлення інтелектуального капіталу досліджує М. Маркова<sup>17</sup>. В своїй дисертації автор розглядає становлення інтелектуального капіталу як результат динамічного розвитку сучасного суспільства, аналізує роль інтелектуалізації молоді як необхідний чинник збереження нації. Інтелектуалізація розглядається в якості процесу ефективного зростання розумового потенціалу на базі поєд-

---

16. Понедільчук Т. В. Інтелектуальний капітал: сутність та методи оцінки / Т. В. Понедільчук. // Ефективна економіка, 2014. – № 6. – С. 52 – 54.

17. Маркова Н. С. Теоретико-методичні основи формування й розвитку інтелектуального капіталу. / Н. С. Маркова // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Харків, 2005 – 10 с.

нання навичок та знань особи теоретичного та професійного характеру, а також інформації, який відбувається з метою підтримки суспільного та економічного поступу. В своєму результаті інтелектуалізація призводить до формування та накопичення інтелектуального капіталу. На думку автора, саме ефективність зазначеного процесу призводить до успішності результатів діяльності в тій чи іншій сфері діяльності. Сутність поняття “інтелектуальний капітал” аналізується, також, у дослідженні З. Бутнік-Сіверського<sup>18</sup>, який розглядає вказаний вид ресурсів в якості такого виду капіталу, що в той же час, має власні специфічні риси. Автор пропонує власний ряд основних ознак щодо вимірювання ефективної діяльності організації з урахуванням чинників інтелектуального капіталу.

Л. Едвінсон у своїй праці аналізує поняття інтелектуального капіталу як людського ресурсу та пропонує розглядати його через дослідження характерних структурних елементів. Також автор пропонує власне визначення інтелектуального капіталу як синтез розумових здібностей (як реальних, так і можливих), професійних здібностей співробітників організації і структурних ресурсів. Визначенню головних проблем формування людського капіталу в нашій державі присвячене дослідження І. Петрової<sup>19</sup>. Автор досліджує взаємозв'язок освітнього та трудового ринків і виявляє чинники створення підґрунтя освітнього підґрунтя інформаційного соціуму, пропонує як основу дослідження використовувати компетентисний принцип. Також у праці визначається головна мета зростання якості інтелектуального капіталу (як складової людського ресурсу), яка полягає в аналізі та вдосконаленні сфери освіти

18. Бутнік-Сіверський О.Б. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект / О. Б. Бутнік-Сіверський // Інтелектуальний капітал. – К.: 2002. – № 1. – С.16

19. Петрова І. Л. Актуальні проблеми розвитку людського капіталу України / І. Л. Петрова // Економічний аналіз. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том. 13. – С. 106 – 107.

зادля встановлення відповідності пропозиції освітньої галузі запитам ринку праці.

Питанню особливостей формування інтелектуального ресурсу дипломатичної служби України увага сучасних вітчизняних дослідників приділяється недостатньо. Кадрове забезпечення, як механізм формування інтелектуального потенціалу державного управління розглядається в дослідженні О. Амосова та Н. Гавкалової<sup>20</sup>. Автори виділяють професійні, нормативно-правові, демографічні, соціально-економічні фактори формування інтелектуального капіталу України на сучасному етапі розвитку держави. На думку дослідників, значну увагу в цьому процесі варто приділити визначенню навичок та потенціалу співробітників служби державного управління та пошуку шляхів удосконалення підготовки майбутніх працівників зазначеної галузі.

В статті А. Гончарової<sup>21</sup> досліджується роль дипломатичної служби України в структурі державного управління, її специфічні ознаки. Подаються аргументи щодо необхідності реформування законодавчої бази, на яку опирається робота дипломатичної служби, створення сучасних підходів до принципів роботи і завдань установи. Автор визначає головні проблеми роботи служби та формулює методи покращення ефективності роботи дипломатичної служби.

Кадрове забезпечення дипломатичної служби як основний механізм формування дипломатичної служби розгля-

---

20. Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л. Підготовка кадрів для державної служби як засіб формування інтелектуального капіталу державного управління. [Електронний ресурс] / О. Ю. Амосов, Н. Л. Гавкалова. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-02/09aoykdu.pdf>. (дата звернення: 07.09.2020).

21. Гончарова А. О. Дипломатична служба як складова частина державної служби України. Актуальні проблеми державного управління. 2011. № 1. С. 420-424. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2011\\_1\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2011_1_51)

дається також в дослідженні І. Пахомової<sup>22</sup>. На думку автора, головним інструментом зростання інтелектуального потенціалу служби є курси підвищення кваліфікаційного рівня її співробітників. До переліку нових підходів щодо вдосконалення рівня ефективності роботи працівників автор відносить мотивацію співробітників, їх психологічний стан, використання професіограм. Теоретична інформація щодо специфіки, функцій діяльності вітчизняної дипломатичної служби, її структури міститься в навчальному посібнику Б. Гуменюк<sup>23</sup>. Автор аналізує правові аспекти діяльності відомства, що формують базові принципи служби.

Виникнення поняття “інтелектуальний капітал” пов’язують з появою типу економіки, що опирається на знання, які приносять користь в якості основного елементу виробничого процесу. Подібна трансформація відбулася завдяки підвищенню можливостей залучення інтелектуального потенціалу, що призвело до зміни особливостей трудової діяльності та зростанню рівня самої економіки.

На думку більшості дослідників поняття інтелектуального капіталу з’явилося в працях науковця Д. Гелбрейта наприкінці 60-х років XX ст. Основою цього явища є концепція “людського капіталу”. Однак зазначена концепція не є досконалою з огляду на соціальні трансформації, що призводять до появи економічних галузей, повністю залежних від інтелектуального чи креативного потенціалу працівників.

Сучасні науковці схильні розглядати інтелектуальний капітал в двох вимірах. Перший відноситься до нього лише людський фактор. В другому, на думку Н. Маркової, інтелектуальний капітал являє собою “поступове підвищення

22. Пахомова Н. І. Удосконалення механізмів підбору кадрів дипломатичної служби України. Економіка та держава. 2011. № 10. С. 66-67. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/10\\_2011/20.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/10_2011/20.pdf)

23. Гуменюк Б. І., Щерба О. В. Сучасна дипломатична служба : [навч. посіб.] . Київ : Либідь, 2001. 255 с.

інтелектуального рівня на основі синтезу інформації, професійних знань, умінь та навичок окремого індивіда, що відбувається для забезпечення відповідності сучасним умовам та отримання соціально-економічного ефекту”. Внаслідок цього формуються накопичення самого розумового ресурсу, що серйозно впливає на успішність праці.

Поняття інтелектуального капіталу як соціально-економічного явища можна розглядати в наступних напрямках:

- в якості знань;
- як структуру;
- як нематеріальні активи;
- в якості людського ресурсу.

В сучасній науці не існує єдиного погляду на визначення сутності терміну “інтелектуальний капітал”. З огляду на розробки різних вчених, можна виділити наступні тлумачення:

- як інтелектуальний ресурс, який грає роль матеріалу для більш ефективного виробництва;
- як інтелектуальний актив підприємства чи організації, включаючи інтелектуальну власність;
- як відносини між суб’єктами економіки в контексті наукового поступу;
- як взаємозв’язок інтелектуальних здібностей людини та машини;
- як продукт інтелектуальної діяльності, що був придбаний або створений.

Якісне управління інтелектуальним капіталом має призводити не лише до отримання прибутків, а й до створення конкурентних переваг у порівнянні з іншими підприємствами, організаціями, установами. Значна кількість вчених розглядають інтелектуальний капітал, насамперед, саме з точки зору людських ресурсів, маючи на увазі поєднання знань, умінь, навичок, професійної підготовки та особистих якостей працівників.

Загалом, інтелектуальний капітал визначається як поєднання знань, вмінь та якостей працівників організації, які можна оцінити, отримати з них прибуток або досягти певної мети. Подібне визначення цього терміну дозволяє охопити ринкову, управлінську, технологічну сфери. З огляду на різноманітності класифікації типів інтелектуального капіталу варто розглядати його як філософську, економічну та загальну категорію.<sup>24</sup>

Якщо розглядати інтелектуальний капітал як філософську категорію, то вказаний термін означає можливість мислити, апелюючи до найвищих рівнів мислення. Також інтелектуальний капітал розглядається як сукупність теоретичних, наукових, практичних знань та навичок людей, соціуму щодо певних питань, дій, процесів тощо.

Сприйняття інтелекту у понятті інтелектуального капіталу підприємства як складової відтворювального процесу має бути фундаментом для створення оновленої концепції управління господарством. Її значення успіхами розвинутих світових підприємств. Згідно з даними експертів, більше ніж 70% вартості цих підприємств залежать від нематеріальних активів та сукупності знань і умінь. Біржова вартість сучасних організацій майже повністю залежить від нематеріальних активів.

Важливим завданням державної політики в сфері економіки станом на сьогодні є створення інноваційної концепції економічного розвитку. Саме його реалізація дозволяє державі повноцінно сформувати інноваційну економіку.

На сучасному етапі термін “інтелектуальний капітал” використовується в контексті економічної діяльності того чи іншого підприємства. В той же час економічний та суспільний поступ неможливий без ефективної діяльності державних

---

24. Палагусинець Р.В. Дипломатична служба в системі державного управління. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 6. 2020. м.Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1790>



служб. Законодавчі зміни та реформаторська політика в сучасній Україні зумовлюють потребу появи ефективних можливостей щодо професійного зростання осіб, які працюють в установах та службах державного управління.<sup>25</sup>

Станом на сьогодні система накопичення інтелектуального капіталу в структурі державного управління має низку проблем. Освітні програми не завжди акцентують увагу на тих завданнях, що постануть перед майбутніми державними службовцями. Існують вади в аналізі актуальних вимог до професійної освіти, що призводить до відсутності зв'язу між безпосередньо державним управлінням та можливостями підвищення кваліфікаційного рівня працівника в тій чи іншій його сфері. Недосконалими також є механізми керівництва координації діяльності освітніх закладів та державних службовців.

Інтелектуальний капітал відіграє значну роль в ефективній реалізації основних завдань державного управління. Вказаний ресурс є водночас як суб'єктом, так і об'єктом діяльності відповідних установ. Станом на сьогодні інтелектуалізація управлінських процесів стає одним з головних чинників успішної реалізації державного управління, а професійний та інтелектуальний потенціал кадрів – його основною складовою.

Важливою ланкою в системі державного управління є дипломатична служба України. Не дивлячись на приналежність до вказаної системи, дипломатична служба має певні особливості. Вони проявляються у постійній зміні місцезнаходження працівників, їх переїздом за кордон, кадровій ротації, специфіці закордонної служби, яка передбачає дотримання дипломатом українських та іноземних правових норм. В цьому контек-

---

25. Палагусинець Р.В. Дипломатична служба в системі державного управління. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 6. 2020. м.Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1790>

сті від інтелектуального ресурсу вітчизняних дипломатичних відомств наряду залежить ефективність їх діяльності.<sup>26</sup>

Згідно із Законом України “Про дипломатичну службу” її співробітниками можуть бути особи, що мають українське громадянство, професійну освіту, відповідні навички та якості, високий рівень володіння іноземними мовами та задовільний стан здоров’я. Структура представництва дипломатичної служби визначається безпосередньо МЗС України.

До списку дипломатичних посад, згідно зі ст. 16 Закону України “Про дипломатичну службу”, входять: Надзвичайний і Повноважний Посол України, Представник при міжнародній організації; Генеральний Консул, Радник-посланник; Заступник постійного Представника при міжнародній організації; Радник; Консул; Перший секретар; Віце-консул; Другий секретар; Третій секретар; Аташе.

Професіоналізм та інтелектуальний рівень дипломатів потужно впливає на державний розвиток поруч з військовими, економічними та науково-технічними ресурсами. Зовнішня політика держави залежить від рівня її дипломатів та їх ефективної роботи. В той же час трансформації в системі діяльності дипломатичних відомств спричинені постійними змінами в міжнародних відносинах, глобалізаційними та інтеграційними процесами, підвищенням ролі технічних новацій та інформації. Подібний стан речей зумовлює необхідність підвищення професійного рівня вітчизняних дипломатів, ефективного накопичення та застосування інтелектуального капіталу.

До функцій дипломатичної служби відноситься, окрім інших, діяльність в сфері управління та адміністрації задля

26. Проблеми формування та стабілізації регіональної економіки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Палагусинець Р.В. Кадрова політика дипломатичної служби – вплив державного управління (м. Дніпро, 29 серпня 2020 р.). – Дніпро: НО “Перспектива”, 2020. – 108с. – С. 11 – 15

кадрового забезпечення установ, підпорядкованих Міністерству закордонних справ. Зазначена діяльність включає роботу з кадрами, підготовку необхідної документації, аналіз відповідної інформації, роботу щодо технічного та фінансового забезпечення і т. д. Відповідно зростають вимоги до професійних навичок працівників дипломатичної служби України. Дипломатична діяльність передбачає величезне коло обов'язків, до якого належать реалізація державних завдань різного характеру на міжнародній арені, захист прав громадян України за кордоном, захист інтересів держави, створення сприятливих умов для державного управління. Відповідний перелік завдань зумовлює необхідність участі в їх реалізації найбільш професійних працівників, кар'єра яких прямо залежить від успіхів, ефективності, необхідних інтелектуальних якостей. Дипломатична робота вимагає значного багажу знань, умінь та навичок, які передбачають відповідальність, професійність, високий культурний рівень, знання іноземних мов, політичну обізнаність, психологічну стійкість і т. д.<sup>27</sup>

До найважливіших чинників формування інтелектуального капіталу відноситься освіта. Саме завдяки освіті особа набуває необхідних цінностей, знань, здібностей. Якість знань окремого індивідуума зумовлює його цінність на сучасному ринку праці. Дипломатична галузь забезпечується необхідними кадрами завдяки відповідним навчальним закладам. В авангарді дипломатичної освіти нашої держави стоїть Інститут міжнародних відносин Київського Національного університету імені Т. Г. Шевченка. Вагому роль в професійній підготовці майбутніх дипломатів також віді-

---

27. Проблеми формування та стабілізації регіональної економіки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Палагусинець Р.В. Кадрова політика дипломатичної служби – вплив державного управління (м. Дніпро, 29 серпня 2020 р.). – Дніпро: НО “Перспектива”, 2020. – 108с. – С. 11 – 15

грає Дипломатична академія України, створена в середині 90-х років ХХ ст. при Міністерстві закордонних справ. До основних завдань вказаного ВНЗ входить не тільки безпосередня підготовка майбутніх дипломатів, але й підвищення кваліфікації працівників дипломатичної служби. Також в стінах академії проводяться відповідні наукові дослідження.

Станом на сьогодні окрема особа виступає в ролі основного фактору плідної роботи з точки зору менеджменту. Подібна тенденція є характерною для більшості сфер трудової діяльності, в тому числі й управлінської. Трансформації в площині міжнародних відносин впливають на вимоги до працівників дипломатичної служби; це – і науковий поступ, і підвищення ролі інформації, і міждержавне співробітництво та конкуренція. Інтелектуальний капітал дипломатичної служби формується завдяки вмінням та навичкам, знанням, прагненню до підвищення професійного та інтелектуального рівня.

В той же час професійна підготовка не є єдиною вимогою до сучасного дипломата. Важливими факторами успішної діяльності на міжнародній арені є усвідомлення її специфіки та закономірностей, здатність до вибору оптимальних механізмів досягнення цілей, комунікабельність, рішучість у прийнятті рішень та вміння йти на компроміси.

Накопичення інтелектуального капіталу дипломатичної служби напряму залежить від виваженої кадрової політики установи. На сучасному етапі її основним принципом став особистісний підхід під час відбору майбутніх співробітників, а також під час роботи з діючими працівниками. Подібний стан речей зумовлений прагненням ефективного залучення індивідуальних якостей особи з метою вирішення більш масштабних задач. Головним фактором під час відбору кандидатів на дипломатичну службу залишається перевірка рівня їхніх професійних знань. Окрім теоретичного фактажу,

майбутній працівник має розбиратися в особливостях діяльності служби, власних посадових обов'язках, вміння вести переговори.<sup>28</sup>

Відбором персоналу для дипломатичної служби займається Департамент менеджменту персоналу МЗС України. Майбутні працівники мають шанс зайняти посаду як в закордонному відомстві, та і в центральних установах. Варто виділити наступні вектори роботи департаменту. До них відносяться дотримання вимог та принципів кадрової політики, що зумовлює аналітичну роботу з ринком праці, грамотний вибір кандидатів та їх працевлаштування, кваліфікаційну перепідготовку кадрів, їх ротацію, контроль за виконанням цілей та планування. Ще одним вектором діяльності департаменту є пошук нових можливостей кадрового поповнення, ротації, звільнення або скорочення працівників, створення бази резерву кадрів, фіксація дисциплінарних правопорушень та пошук механізмів боротьби з ними.

Основою отримання роботи в дипломатичній службі України є конкурс. Подібний спосіб прийняття на службу регулюється вітчизняним законодавством. Посаду в установах служби можна отримати й без конкурсу, однак лише у випадку прямого призначення Президентом України. Дотримання конкурсних умов регулює комісія, яка формується на основі спеціального урядового наказу. Відбір кандидатів починається з відповідних оголошень в ЗМІ. Після цього відбувається прийом необхідної документації з боку бажаючих. За результатами аналізу документів кандидати, що відповідають вимогам, проходять відповідний екзаме́н. Перепонами до отримання роботи в дипломатичній службі для кандидатів можуть бути попередня судимість, стан здоров'я, вік, недієздатність,

---

28. Палагусинець Р.В. Дипломатична служба в системі державного управління. Електронний журнал "Державне управління: удосконалення та розвиток". № 6. 2020. м.Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1790>

відсутність необхідної освіти і т. д. В разі відсутності зазначених перешкод, відповідності документів для кандидатів проводяться іспити (комп'ютерне тестування) для виявлення рівня знання мов та володіння нормами українського законодавства. Серед основних нормативно-правових актів, знання яких відіграє важливу роль при відборі, присутні Конституція, законодавство про дипломатичну службу, норми міжнародного законодавства. Після іспитів починається період співбесід. Від результатів їх проходження залежить те, чи отримає людина посаду або ж стане частиною кадрового резерву.

Саме конкурсна основа зумовлює ефективність відбору кращих співробітників, які формують інтелектуальний (в першу чергу – людський) капітал дипломатичної служби України, що відповідає міжнародним вимогам. В той же час, подібний принцип відбору не можна назвати досконалим, адже конкурс може відбуватися протягом занадто великого проміжку часу. Подібна ситуація, в свою чергу, гальмує можливість прийняття на роботу резервістів. Безпосередньо сам кадровий резерв також повинен збільшуватися. Це можна втілити в життя завдяки цілеспрямованій роботі зі здобувачами професійної освіти ВНЗ задля визначення їх професійних якостей та ознайомлення з вимогами для отримання посади у відомствах дипломатичної служби.

Вдосконалення потребують способи та методика відбору працівників на відповідні посади дипломатичної служби, який повинен відбуватися з урахуванням навичок кожної особи (комунікабельності, лідерські якості, відповідальність тощо), її психічних якостей. Для цього до роботи експертної комісії необхідно залучати психологів, які могли б допомогти у визначенні сильних та слабких сторін майбутнього службовця. Урахування психічних особливостей службовців має на меті сформувати безпечний мікроклімат в робочому середовищі, забезпечити профілактику можливих конфлік-

тних ситуацій, що, в свою чергу, призведе до зростання якості роботи служби.<sup>29</sup>

При цьому подібна методика не матиме належної ефективності в разі роботи відомств за кордоном, адже на їхніх працівників впливають фактори того суспільного середовища, в якому вони перебувають. Однак позитивний мікроклімат в середині відомства сформувати можливо. Для цього необхідно докласти зусиль щодо аналізу специфіки соціальних процесів в державі, на території якої працює відомство. Наприклад, особливості перебування в країнах з сильним впливом релігійних факторів, або з важкими природними умовами відрізняються від умов перебування в державах Західної Європи. Ця специфіка має вплив як на все відомство, так і окремо на будь-якого співробітника, що проявляється, в першу чергу, у психологічних труднощах.

Формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби напряму залежить від рівня як теоретичної та професійної підготовки працівника, так і від психологічної стійкості та гнучкості службовця. Вказаний рівень, на думку І. Пахомової, можна визначити за допомогою професіограм від Департамент менеджменту персоналу МЗС України. По суті, професіограма являє собою перелік та аналіз як психічних, так і професійних якостей майбутнього працівника і має містити перелік посадових обов'язків співробітника дипломатичної служби. Таким чином, зазначена система ознак може бути використана як в якості проекції працівника служби, так і у вигляді проекції самої дипломатичної посади (обов'язки, права, функції, цілі). Грамотна робота з професіограмами дозволяє більш критично підійти до відбору необхідних кадрів, що, в свою чергу, сприяє накопиченню інтелектуального капіталу

---

29. Палагусинець Р.В. Дипломатична служба в системі державного управління. Електронний журнал "Державне управління: удосконалення та розвиток". № 6. 2020. м.Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1790>

служби. Адже вони дозволяють визначити інтелектуальний рівень кандидата, його досвідченість та освітній рівень, психологічний тип, навички комунікації, моральну та ділову етику, стресостійкість і т. д. Використання подібної системи ознак надає хороший об'єктивний механізм кадрової діяльності<sup>30</sup>.

В цілому, дипломатична служба України успадкувала ряд негативних рис з радянського періоду. До них можна віднести:

- низький рівень захисту інформації;
- лінійна управлінська структура;
- кадрові проблеми;
- проблеми з фінансуванням;
- недостатній взаємозв'язок дипломатичної служби та

Міністерства закордонних справ з необхідними структурними елементами системи державного управління.

З огляду на необхідність реформування дипломатичної служби, вирішення її основних проблем в квітні 2018 року Верховною Радою України було прийнято новий Закон “Про дипломатичну службу”, який був незабаром відправлений на доопрацювання. Станом на сьогоднішній день для виконання зовнішньополітичних функцій держави за кордоном працюють 80 українських дипломатичних представництв, 31 консульське представництво, 8 Генеральних консульств при міжнародних організаціях. В апараті Міністерства закордонних справ України задіяно більше 600 співробітників, близько 1000 працівників перебувають на дипломатичній службі за межами держави.<sup>31</sup>

30. Палагусинець Р.В. Дипломатична служба в системі державного управління. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 6. 2020. м.Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1790>

31. Палагусинець Р.В. Дипломатична служба в системі державного управління. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 6. 2020. м.Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1790>



На сучасному етапі до формування молодого покоління службовців прикута значна увага Міністерства закордонних справ України. Прикладом подібної тенденції є значна частка залучених до дипломатичної служби на території України людей, що не досягли 30-річного віку. У відомствах за межами держави також працює велика кількість молодих дипломатів. Однак дипломатична служба має більш ефективно реагувати на виклики з боку ринку праці. Це можливо лише в разі правильної реакції зі сторони освітньої сфери. Про наявність проблем свідчить той факт, що за останніми даними тільки близько 30% випускників вітчизняних ВНЗ обирають роботу за отриманою спеціальністю. Станом на сьогодні з труднощами в пошуку роботи стикаються близько 95-100 тисяч колишніх студентів. Лише чітка орієнтація ринку освіти на потреби ринку праці спроможна змінити ситуацію.

На формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби України впливає специфіка проходження служби, зокрема, існування постійної ротації, яка полягає у плановому заміщенні співробітників в дипломатичних установах, що регулюється рішеннями Міністерства закордонних справ. З ротацією пов'язані тривалі відрядження, зумовлені не лише службовою необхідністю, а й професійними якостями працівника, його досвідом, підготовкою, навичками. Довготривалому відрядженню працівника передують його спеціальне стажування. В разі відрядження співробітника в закордонне представництво, яке розташоване в країні зі сприятливими кліматичними умовами та стабільною політичною обстановкою, воно триває до 48 місяців. В іншому випадку відрядження триває не більше 36 місяців. Термін між двома довготривалими закордонними відрядженнями складає 2 роки.

Загалом, кадрове забезпечення дипломатичної служби має базуватися на ефективному виявленні психологічних особливостей та професійних здібностей майбутнього співробітника. Поряд із цим, кадрова робота має включати в себе

створення перспективного плану майбутньої кар'єри співробітника. Не меншу роль в формуванні інтелектуального капіталу грає мотивація самого працівника, яка складається з різноманітної кількості чинників матеріального та нематеріального характеру. Однак мотивація співробітників відомств дипломатичної служби не є ідеальною і потребує трансформації.

Дипломатична служба, як і держава в цілому, розвивається в контексті світової історії і культури свого народу, органічно інтегрована в процес соціально-політичних, економічних і духовно-моральних змін, що відбувається в світі і Україні. За своїм статусом і практичним призначенням вона покликана забезпечувати професійне вирішення стратегічних і оперативних завдань зміцнення єдності країни, державного суверенітету і національної безпеки, зміцнення соціально-економічної стабільності та збереження культурної національної самобутності народу, захисту прав, свобод і законних інтересів громадян. У такому контексті особливо значущими є завдання демократичного оновлення українського суспільства, оздоровлення інвестиційного клімату, оптимізації системи надання державних і муніципальних послуг, стимулювання ініціативи та інновацій, рішучої протидії корупції і бюрократизму.

Зрозуміло, що такого роду масштабні завдання можуть бути забезпечені і ефективно вирішені лише високопрофесійним, стабільним апаратом державного управління, який працює в оптимальному режимі, високоефективною, гнучкою і зрілою в моральному відношенні дипломатичною службою.

В даний час в науці склалося досить чітке уявлення про державну службу як особливий професійній діяльності за практичним здійсненням державних функцій працівниками, які обіймають посади державної служби і отримують від держави винагороду за свою працю з коштів державного бюджету. Ця діяльність нерозривно пов'язана з такими базовими

поняттями і цінностями, як професіоналізм, відповідальність, вірність громадянському обов'язку, інноваційна орієнтованість, професійна честь, репутація<sup>32</sup>.

Державна служба – це досить складний багатовимірний державно-правовий, організаційний та соціальний інститут. В одних випадках мається на увазі, що це якесь відомство по реалізації певних державно-політичних цілей і управлінських завдань (митна служба, служба з праці та зайнятості, прикордонна служба); в інших – форма професійної діяльності по реалізації відповідних службових повноважень в апаратах державних органів; по-третє – соціальний інститут нормативно врегульованих публічно-правових відносин між державою і громадянами з приводу умов, форм, методів і результатів службової діяльності; по-четверте – комплексний правовий інститут, що представляє собою сукупність правових норм і засад, що визначають сутність державної служби, її принципи та місце в механізмі державного управління, правовий статус службовця і умови проходження служби, які суттєво відрізняють професію державного службовця від інших професійних форм трудової діяльності.

У більшості країн західної демократії цей термін трактується в широкому сенсі, охоплює всю сукупність виробничо-службових відносин, суб'єктами яких є службовці, зайняті на державних підприємствах, в органах державної влади і місцевого самоврядування, в установах будь-якого рівня, типу і профілю, що фінансуються з коштів державного або місцевого бюджету. У систему державної служби, таким чином, включаються всі відповідальні працівники державного сектора, державну службу називають “публічною” або “громадянською”.

---

32. Палагусинець Р.В. Дипломатична служба в системі державного управління. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 6. 2020. м.Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1790>

У вузькому сенсі поняттям “державна служба” позначається система суспільних відносин, суб’єктами яких є працівники, які заміщають посади державної служби в апаратах органів державної влади. Робота в інших державних і муніципальних установах, державних корпораціях, акціонерних товариствах, громадських організаціях, а тим більше в приватних підприємствах і фірмах, не є державною службою.

Науковим співтовариством сутність державної служби виражена досить ёмко і лаконічно. У переважній більшості випадків вона представляється як система практично-професійної участі громадян у здійсненні цілей і функцій держави в формі цілеспрямованого, організуючого і регулюючого керуючого впливу на суспільні процеси, свідомість, поведінку і повсякденну діяльність людей.

Дипломатія – це організаційний політичний інструмент реалізації зовнішньополітичного курсу держави, сукупність засобів, прийомів і методів досягнення зовнішньополітичних цілей, свого роду механізм взаємовідносин між суверенними державами, заснований на взаємному обміні дипломатичними представниками, що втілюють суверенітет своєї держави. Найважливішою її складовою є переговори – серцевина дипломатії і один з найбільш ефективних засобів “формування світової політики”, сполучення інтересів окремих країн з інтересами всього світового співтовариства .

За визначенням Сагайдака О. П., дипломатія – це наука міжнародних відносин і мистецтво ведення переговорів з керівниками держав і урядів і спеціальними органами зовнішніх відносин, участь у визначенні курсу зовнішньої політики країни і її просування мирними засобами. В економічній сфері дипломатія покликана забезпечувати безпеку торгових відносин, протидіяти відмиванню грошей, відкривати нові сфери впливу, активно підтримувати вітчизняний бізнес.

Саме в такому ключі визначає дипломатію більшість вітчизняних і зарубіжних вчених. Головченко В. І. характеризує

зує дипломатію як механізм, за допомогою якого здійснюються політичні взаємини між державами і народами. Дипломат, на його думку, є не стільки архітектором, скільки провідником політики.

Дипломати – це не чиновники, а політики міжнародного рівня. Це міністри закордонних справ та їх заступники, надзвичайні і повноважні послы, послы з особливих доручень, постійні представники в міжнародних організаціях, які за визначенням повинні володіти не тільки всебічною освіченістю і неабиякими професійними якостями, політичним чуттям і здатністю оцінювати проблему з точки зору національних інтересів, але і комунікабельністю, красномовством, умінням переконувати, цікаво виступати на конференціях і прийомах, знаходити спільну мову з артистами, письменниками, вченими. На високому політичному рівні вести консультації, неформальні і робочі зустрічі, переговорні форуми, офіційні і державні візити. Тут доречні компроміси і поступки, компенсації і принциповість, інновації та несподівані рішення<sup>33</sup>.

Отже, дипломатична служба – це не практична публічно-політична діяльність, а свого роду нормативно врегульований інструмент професійного забезпечення державної влади в справі реалізації зовнішньополітичного курсу. Це переважно адміністративно організаційна діяльність, пов'язана з рішенням безлічі завдань кадрового, інформаційно-аналітичного, адміністративно-розпорядчого, організаційно-управлінського та матеріально-технічного характеру. Включає вона в себе правове, протокольне, документаційне, інформаційно-технічне та фінансово-економічне забезпечення міжнародно-політичного процесу.

---

33. Палагусинець Р.В. Дипломатична служба в системі державного управління. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 6. 2020. м.Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1790>

За всім цим – організація державних візитів; саміти; тематичні конференції в посольствах і консульствах; ділові клуби; контакти з експертами, узагальнення інформації; захист прав громадян і співвітчизників за кордоном.

Не можна не враховувати і те, що в структурах самого Міністерства закордонних справ і його зарубіжних установах з кожним роком збільшується частка співробітників, які власне дипломатичними працівниками не являються. Це фахівці з питань науково-технічного та культурного співробітництва, в галузі енергетики і сільського господарства з питань біженців та працевлаштування. Скажімо, в англійському посольстві в США лише 11% співробітників є кадровими службовцями дипломатичного відомства, інші – фахівці інших галузей.

В нашій країні реалізується діяльна модель державної служби. Найчастіше діяльність розглядається як процес, який не узгоджується з її цілями і конкретними соціально значущими результатами. Дипломатична діяльність – це не просто трудова активність в розрахунку на певну матеріально-грошову винагороду і задоволення деяких особистих амбіцій. Дипломатична служба – це суспільно-значуща активність, спрямована на творче і доцільне перетворення навколишнього світу і самого себе відповідно до цілком конкретних суспільних потреб.

По справжньому ефективною дипломатична служба стає лише тоді, коли в наявності її конкретні результати, коли спостерігаються соціально-значущі зміни в країні і в особистому житті громадян, якщо ці зміни динамічні, творчі, прогресивно орієнтовані.

Реальний зміст дипломатичної служби полягає в тому, що це конструктивний процес виконання публічних функцій державних органів в інтересах суспільства і держави, це процес практичного вирішення державних завдань в строгому урегульованому адміністративно-правовому порядку.

Тому все залежить від того, як організована система службових відносин, які принципи покладені в її основу, які цілі переслідуються, в якій послідовності і якими методами вирішуються поточні і стратегічні завдання державного будівництва, якого кваліфікаційного рівня фахівці зайняті в її структурах.

Дипломатична служба здійснюється на постійній, професійній і оплатній основі, організовується виключно на посадах в державних органах всіх гілок влади, вимагає від громадян, що заміщають або претендують на посаду державного службовця, спеціальної, перш за все правової, економічної та управлінської підготовки, певного досвіду професійної діяльності, що відповідає моральній і морально-психологічній стійкості. Адже в основі дипломатичної служби сучасної цивілізованої держави знаходяться не тільки такі базисні цінності, як демократизм, законність, гуманізм, орієнтованість на захист прав і свобод людини, а й принципи професіоналізму, толерантності та соціальної справедливості.

Дипломатична служба сучасної демократичної правової держави — це публічно-правовий інститут. Державний службовець не найманий працівник в класичному розумінні цього слова, а представник держави. Його роботодавець — не керівник того чи іншого органу влади, а держава в цілому. Держава не наймає працівників, а за допомогою публічного конкурсного відбору забезпечує реалізацію конституційного права громадян України на управління справами суспільства і держави. Дипломатична служба тому не може розглядатися в якості форми працевлаштування та гаранта високого соціального статусу працівника, його особистого успіху і благополуччя. Сутність і пріоритети професії державного службовця принципово інші — сумлінність, професійний обов'язок, патріотизм, а багато в чому і самовідданість.

Вища ж цінність — права, свободи і законні інтереси людини. Саме цим і визначається зміст службової діяльності.

Дипломатична служба – це не обслуговування і не служіння. Її не можна трактувати як суто “сервісний інститут”. Історичне покликання службовців значно ширше: здійснення функцій держави, реалізація повноважень держави і державних органів, а також високопрофесійне забезпечення повноважень посадових осіб, що заміщають політичні посади і надання публічних послуг населенню. Її предмет – державний інтерес і мистецтво державного управління на наукових підставах, вміння поєднати в єдине ціле закон, політику, мораль і культуру. Державний службовець не просто працівник, який займає певну посаду в структурі державної влади, а й уповноважений представник народу у владі, що виконує “волю народу за допомогою виконання повноважень держави”. Причому не за допомогою бюрократичних технологій і простого виконання, а за допомогою інноваційного характеру розпорядчих актів, управлінської творчості і службової ініціативи<sup>34</sup>.

Ось чому державна служба може бути тільки професійною, займатися нею повинні тільки спеціально підготовлені фахівці, що володіють необхідним життєвим, службовим і моральним досвідом. Без професійних знань, досвіду і відповідного стажу роботи, сміливості і вмотивованості на державний інтерес ця робота неможлива. Саме в такому сенсі трактується поняття “служба”. Вектор такого служіння – інтереси країни і її громадян, повсякденні потреби держави, законність і соціальна справедливість.

Функції дипломатичної служби багато в чому відповідають функціям державного апарату. У кожній конкретній сфері вирішуються свої особливі завдання, для чого державні органи наділяються відповідними повноваженнями і забезпечуються необхідними ресурсами.

34. Палагусинець Р.В. Дипломатична служба в системі державного управління. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 6. 2020. м.Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1790>



У сфері міжнародних відносин і дипломатії: дипломатичний супровід вирішення проблем безпеки країни, збереження і зміцнення її суверенітету і територіальної цілісності; формування міцних і авторитетних позицій країни в світовому співтоваристві; створення сприятливих зовнішніх умов для модернізації України, переведення її на інноваційний шлях і, як наслідок, консолідації суспільства та забезпечення його конкурентоспроможності в світі; формування стабільних відносин з державами ближнього і далекого зарубіжжя; створення системи двосторонніх і багатосторонніх партнерських відносин, покликаних забезпечити стійкість у міжнародному становищі країни незалежно від коливань зовнішньополітичної кон'юнктури .

Представлені функції відповідним чином диференціюються за видами і рівнями дипломатичної служби. У кожному конкретному випадку вони отримують свою конкретну інтерпретацію, нормативне закріплення, матеріально-фінансове і кадрове забезпечення.

Що в свою чергу визначає характер, особливості і успіх реалізації державно-службових повноважень. Успішність Міністерства закордонних справ гарантується тим, що воно має право<sup>35</sup>:

- отримувати в установленому порядку практично від будь-якої організації всі необхідні документи, довідкові та інші матеріали, необхідні для вирішення питань, що належать до компетенції Міністерства;
- здійснювати експертизу на предмет відповідності законодавству України і міжнародно-правовим нормам проєктів міжнародних договорів України;

---

35. Палагусинець Р.В. Дипломатична служба в системі державного управління. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 6. 2020. м.Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1790>

- вносити на розгляд Президента та Верховної Ради пропозиції про розробку проектів законодавчих актів з питань зовнішньої політики і дипломатичної служби;
- приймати в межах своєї компетенції рішення нормативного характеру, обов'язкові для виконання іншими органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, а також підприємствами, установами та організаціями, незалежно від їх організаційно-правових норм і відомчої підпорядкованості;
- подавати в установленому порядку пропозиції про заснування представництв МЗС на території України;
- вирішувати питання створення, реорганізації і ліквідації підвідомчих організацій, призначення на посаду та звільнення з посади їх керівників;
- використовувати в установленому порядку позабюджетні кошти, одержувані від надання консульських та інших видів послуг, для фінансування розвитку матеріально-технічної бази Міністерства, на соціальні потреби і матеріального стимулювання його працівників;
- утворювати науково-консультативні, методичні та експертні поради. А значить і більш якісно виконувати свої функції, в тому числі в частині підготовки пропозицій щодо укладення, виконання та припинення дії міжнародних договорів; забезпечення єдності державної системи реєстрації, обліку та збереження міжнародних договорів; інформаційного забезпечення керівництва країни з питань міжнародного становища і зовнішньополітичної діяльності; поширення інформації про Україну за кордоном.

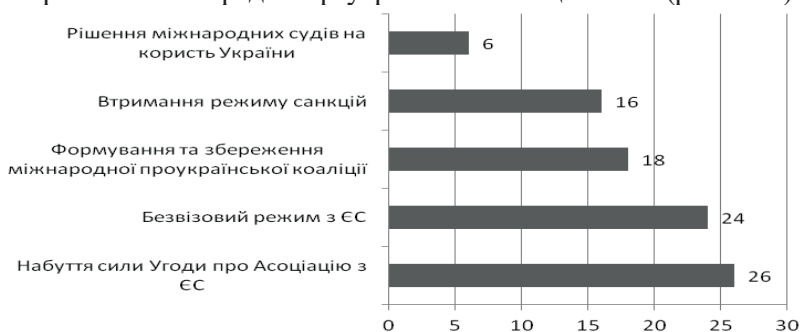
Радю зовнішньої політики “Українська призма” в період з 9 до 17 грудня 2019 р. було проведено опитування 103 експертів щодо роботи дипломатичної служби України .

Найбільшими провалами зовнішньої політики України за останні 5 років експерти вважають продовження війни з РФ та Мінськ 2 по 16%, втягування у внутрішньополітичну боротьбу в США – 13% (рис. 1.1.1).



*Рис. 1.1.1. Найбільші провали зовнішньої політики України за останні 5 років, %*

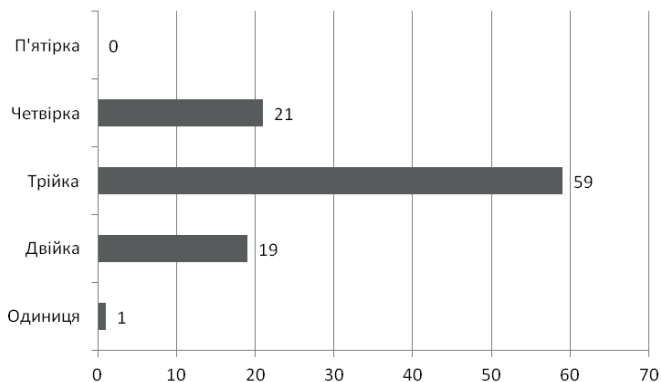
Найбільшими досягненнями зовнішньої політики України за останні 5 років експерти називають набуття сили Угоди про Асоціацію з ЄС – 26%, безвізовий режим з ЄС – 24% та формування та збереження міжнародної проукраїнської коаліції – 18% (рис. 1.1.2).



*Рис. 1.1.2. Найбільші досягнення зовнішньої політики України за останні 5 років, %*

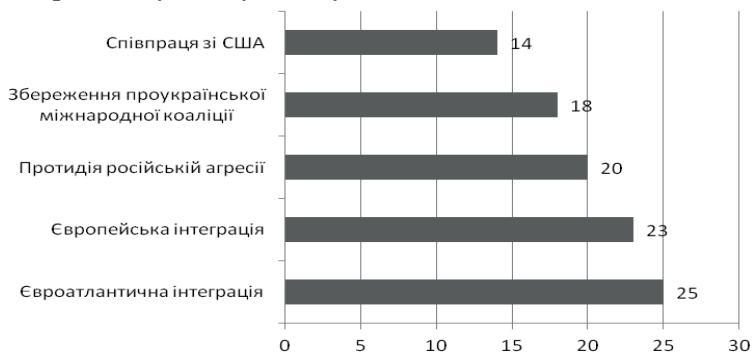
Експерти Міжнародного центру перспективних досліджень проаналізували результати зовнішньої політики України у 2019 році та перспективи окреслили на 2020 рік.

Відповіді експертів на питання “Як ви оцінюєте рівень поточної реалізації зовнішньої політики України у 2019 році?” за п’ятибальною шкалою показали результати, представлені на рис.1.1.3.



*Рис. 1.1.3. Як ви оцінюєте рівень поточної реалізації зовнішньої політики України у 2019 році, %*

Отже, більшість експертів оцінили рівень поточної реалізації зовнішньої політики України у 2019 році на “трійку”, що вказує на те, що зовнішня політика України потребує розвитку і модернізації у майбутньому.



*Рис. 1.1.4. Пріоритети зовнішньої політики України у короткостроковій перспективі, %*

Пріоритетами зовнішньої політики України у коротко-строковій перспективі експерти назвали Євроатлантичну та європейську інтеграцію – 25% та 23% відповідно (рис. 1.1. 4).



*Рис. 1.1.5. Пріоритетні питання для України на 2020 рік*

Пріоритетними питаннями для України на 2020 рік вважають протидію російській агресії – 86 експертів, Євроатлантичну інтеграцію – 57 експертів та виконання Угоди про Асоціацію з ЄС – 38 експертів (рис. 1.1.5).<sup>36</sup>

Глибинний соціально-політичний сенс державної служби, в тому числі дипломатичної, відображають її принципи – вимоги, які є обов’язковими для всіх фізичних та юридичних осіб, в тій чи іншій мірі мають відношення державній службі; є загальними і поширюються на всі види і рівні державної служби; охоплюють всі організаційні, правові, політичні та інші сторони, які і визначають зміст державної служби. Принципи мають загальнообов’язковий характер,

36. Палагусинець Р.В. Дипломатична служба в системі державного управління. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 6. 2020. м.Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1790>

визначають статус, тенденції та закономірності розвитку службових відносин, впливають з основних постулатів демократичної правової федеративного соціального світської держави.

Принципи роботи дипломатичної служби органічно взаємопов'язані між собою і, доповнюючи один одного, утворюють міцний фундамент високоефективного функціонування державної влади в сфері дипломатії. Вони надають процесу виконання посадових обов'язків належну соціально-політичну і правову спрямованість, забезпечують оптимальну конфігурацію участі державних службовців у адміністративно-управлінському процесі, гарантують застосування науково обґрунтованих форм і методів роботи і, як результат, істотне підвищення ефективності, авторитету і престижності дипломатичної служби.

Згідно дослідження, проведеного радою зовнішньої політики “Українська призма”, найбільшими провалами зовнішньої політики України за останні 5 років експерти вважають продовження війни з РФ та Мінськ 2, а найбільшими досягненнями – набуття сили Угоди про Асоціацію з ЄС та безвізовий режим з ЄС.

За результатами аналізу зовнішньої політики України Міжнародним центром перспективних досліджень рівень поточної реалізації зовнішньої політики України у 2019 році становить “трійку”, що вказує на те, що зовнішня політика України потребує розвитку і модернізації у майбутньому, а пріоритетними питаннями для України на 2020 рік має стати протидія російській агресії та Євроатлантична інтеграція.

## ***1.2. Теоретико-методологічні засади формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби***

Засновником поняття “інтелектуальний капітал” вважають канадсько-американського економіста ХХ століття – Джона Кеннет Гелбрейта. Першим дослідником даного поняття, який здійснив вагомий вклад у науку, є американський економіст і публіцист Томас Стюарт. Його, опублікована у 1997 році, книга під назвою “Інтелектуальний капітал. Нове джерело багатства корпорації” стала своєрідним базисом для подальших досліджень.

Сутність, зміст, поняття інтелектуального капіталу та сучасні проблеми введення даного терміну в національне та міжнародне законодавство розглянув А. С. Гончаренко у статті “Сутність та зміст поняття “інтелектуальний капітал””. Більш того, дослідник порівняв різні підходи до визначення поняття “інтелектуальний капітал”, визначив основні відмінності між ними та сформулював загальне визначення. Також, А. С. Гончаренко виокремив та обґрунтував необхідність для України реформування економіки та розробки політики стимулювання економічного розвитку, визначив місце й роль інтелектуального капіталу в умовах проведення такого реформування.

У свою чергу, в монографії “Управління інтелектуальним капіталом підприємств” автори І.М. Зеліско та Г.Ю. Пономаренко розглянули історичну сторону формування людського капіталу як складової частини інтелектуального, розглянули особливості та засоби формування інтелектуального капіталу загалом. І.М. Зеліско та Г.Ю. Пономаренко, провівши дослідження, окреслили пріоритети розвитку інтелектуального капіталу в умовах економічного розвитку. Також, у монографії зазначено узагальнений зарубіжний досвід розвитку знань з питання управління інтелектуальним капіталом та визначені

перспективи і можливості їх запозичення та використання в Україні.<sup>37</sup>

Детально про особливості формування саме споживчого капіталу як складового елементу інтелектуального капіталу розповів дослідник Н.О. Кравчук у своїй публікації під назвою “Споживчий капітал як елемент інтелектуального капіталу: сутність та структура”. У даній роботі з’ясовано суть поняття споживчого капіталу у контексті складового елементу інтелектуального капіталу. Н.О. Кравчук побудував структуру споживчого капіталу та її елементи, навів статистичні дані збільшення частки ділової репутації у формуванні інтелектуального капіталу за останні п’ятнадцять років.

Для держави є характерним створення системи державних органів з метою належного врегулювання правовідносин у різних сферах життя та діяльності суспільства. Сукупність всіх державних органів утворює механізм держави. Такий порядок організації державної влади вказує на високий рівень значення діяльності державних органів. Характерною ознакою для системи державних органів є розподіл сфер дій та повноважень між її структурними одиницями. На кожен державний орган окремо покладений перелік повноважень та обов’язків, що дозволяє здійснювати всебічне регулювання правовідносин у певній сфері суспільних відносин та встановити контроль за дотриманням такого правопорядку.<sup>38</sup>

Відповідно до ч.1 ст.1 Закону України “Про державну службу”, державна служба – це публічна, професійна, по-

37. Палагусинець Р.В. Теоретико – методичні засади формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 3. 2019. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1771>

38. Палагусинець Р.В. Теоретико – методичні засади формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 3. 2019. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1771>



літично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави. Державні і національні служби, відповідно до положень чинного законодавства, відносяться до органів виконавчої влади України.

Одним із найважливіших напрямів державної діяльності є зовнішньополітичні відносини. В Україні, відповідно до національного законодавства, діяльність, пов'язану із реалізацією зовнішньої політики, захистом національних інтересів у сфері міжнародних відносин, а також прав та інтересів громадян і юридичних осіб України за кордоном здійснює дипломатична служба.

На дипломатичну службу України покладено ряд функцій та завдань. Зокрема, таких як реалізація зовнішньополітичного курсу, сприяння утвердженню міжнародного авторитету та забезпечення дипломатичними засобами і методами захисту суверенітету, міжнародної безпеки, територіальної цілісності та непорушності кордонів України, її політичних, торговельно-економічних, культурних, гуманітарних та інших інтересів. Задля належного професійного виконання таких важливих завдань, дипломатичний службовець повинний володіти глибокими комплексними знаннями, адже рівень його освіченості визначає якість здійснення зовнішньополітичної діяльності.<sup>39</sup>

До осіб, які мають намір вступити на дипломатичну службу, національний законодавець встановив низку вимог, що, у свою чергу, закріплені у ст. 13 Закону України “Про дипломатичну службу”. Спеціальні вимоги, визначені у ч. 3 вищезгаданої норми, передбачають необхідність у наявності в кандидата вищої освіти із ступенем не нижче магістра, володіння відповідним рівнем професійної компетентності та володіння іноземними мовами.

---

39. Палагусинець Р.В. Теоретико – методичні засади формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 3. 2019. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1771>

Вищезазначений підхід до формування кадрового резерву дипломатичної служби України визначає гостру необхідність високого рівня професійних та інтелектуальних навичок державних службовців у сфері здійснення зовнішньополітичної діяльності.

Сукупність всіх теоретичних знань та висновків, отриманих внаслідок здійснення практичної діяльності, ідеї та інші знання відображають інтелектуальні здібності людини. Таку сукупність інтелектуальних ресурсів визначають поняттям “інтелектуальний капітал”.

Як зазначає про вагу формування якісного інтелектуального капіталу, зокрема у сфері економіки, Курило Л.І.: “в сучасній економіці інтелектуальний капітал виходить на передній план, оскільки він один із основних факторів, що визначають конкурентноздатність економічних систем сьогодення, а в результаті багатство і економічну силу нації”. Якщо інтелектуальний капітал є важливим для формування однієї сфери державного функціонування, можна стверджувати й про його вагу для інших сфер.

Кісь С. Я. у своїй дисертації пояснює що: “наявність людських ресурсів, які здатні генерувати нові ідеї та максимально ефективно їх використовувати у найрізноманітніших напрямках діяльності будь-якої соціально-економічної системи є вирішальним для досягнення останньою економічного зростання та конкурентоздатності. Враховуючи те, що людина є носієм знань, досвіду та розумових здібностей, які переважна більшість вітчизняних та зарубіжних науковців схильні вважати такими, що частково відображають суть дефініції “інтелектуальний капітал”, слід зазначити її роль як вирішальної продуктивної сили в епоху економіки знань”<sup>40</sup>.

40. Палагусинець Р.В. Теоретико – методичні засади формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 3. 2019. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1771>

Поняття та сутність інтелектуального капіталу досліджувало чимало вчених, адже даний термін почав набувати все більшої актуальності, що пов'язана з необхідністю створення ефективної соціально-політичної стратегії стимулювання розвитку держави.

Вперше, поняття “інтелектуальний капітал” використав відомий канадсько-американський економіст XX століття Джон Кеннет Гелбрейт у значенні інтелектуальної діяльності. У свою чергу, першим дослідником даного поняття вважають американського економіста і публіциста Томаса Стюарта, який у 1997 році опублікував книгу “Інтелектуальний капітал. Нове джерело багатства корпорації”.

Варто зазначити, що інтелектуальний капітал можна визначити як певну суму прихованих активів окремого підприємства чи держави загалом, що повністю не відображені у бухгалтерському балансі, адже такі активи є результатом інтелектуальної діяльності, досвіду, особистих вмінь та навичок членів керівництва. У разі заміщення таких осіб, деякі з вищенаведених активів залишаються у постійному використанні іншими керівниками підприємства чи держави, але більша їх частина втрачається. Такий підхід до розуміння поняття інтелектуального капіталу дає зрозуміти про невід'ємність знань, навичок та вмінь від особи, яка володіє певним інтелектуальним капіталом.

Під інтелектуалізацією людського капіталу, у свою чергу, варто розуміти процес поступового підвищення інтелектуального рівня людського капіталу на основі обробки інформації, її загальних й професійних знань, умінь і навичок. Результатом процесу інтелектуалізації праці є формування і збільшення інтелектуального капіталу, що визначає ефективність будь-якої діяльності.<sup>41</sup>

---

41. Палагусинець Р.В. Теоретико – методичні засади формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 3. 2019. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1771>

Аналізуючи вищенаведені пояснення, можна дійти висновку, що інтелектуальний, освітній і, також, творчий (у вигляді унікального застосування теоретичних знань) потенціали людини виступають не лише як ефективний фактор економічного зростання, але і як необхідний ресурс для розвитку будь-якої держави загалом.

Як зазначає Гончаренко А. С. щодо сучасного стану дослідження сутності та змісту поняття: “на сьогодні поняття інтелектуального капіталу не використовується в явному вигляді ні в одній міжнародній конвенції, законодавчому акті або нормативному правовому документі нижчого рівня. Якщо також урахувати, що більшість авторів сходяться на думці про те, що дослідження інтелектуального капіталу знаходяться на початковій стадії, то відсутність законодавчих обмежень є, з одного боку, корисною для продовження досліджень, з іншого – зрозуміло, чому відсутній єдиний підхід, необхідний для стандартизації поняття “інтелектуальний капітал” та його структури”.

Вище згадані пояснення дають зрозуміти не лише про актуальність, а і про важливість комплексного підходу до розгляду поняття інтелектуального капіталу.

Наявність інтелектуального капіталу є характерним не лише для комерційних підприємств. Розробка стратегій розвитку, аналіз різноманітних концепцій та підходів для вирішення важливих проблем на загальнодержавному рівні, що здійснюються використовуючи вже сформований інтелектуальний капітал управлінців, є притаманними для органів державної влади.

Проаналізувавши все вищевикладене, можна стверджувати про особливу важливість формування якісного інтелектуального капіталу дипломатичної служби України.

Перш за все, варто виділити ті чинники, які впливають на формування інтелектуального капіталу. До них належать: нематеріальні активи, робоча сила, рівень розвитку інформаційного середовища тощо. В залежності від предмету

дослідження чинники впливу є різними. Розглядаючи формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби України, можна стверджувати, що такими факторами є: внутрішньодержавна політична ситуація, зовнішньополітична ситуація, система норм національного законодавства, система норм іноземних держав, загальносвітова економічна стабільність, економічна стабільність України, розвиток інформаційного суспільства і можливість швидкої передачі певних відомостей, встановлені законодавством вимоги щодо формування освітнього рівня державного службовця дипломатичної служби тощо.<sup>42</sup> Даний перелік не є вичерпним, оскільки із стрімким технологічним прогресом та загальносвітовим розвитком, а в окремих випадках, внаслідок реформування законодавства, даний перелік постійно будуть доповнювати нові чинники.

Систематизуючи теоретико-методологічні положення з метою виділення визначення інтелектуального капіталу, можна виділити наступні підходи: компонентний, функціональний, комплексний та цілеорієнтовний. Компонентний підхід направлений на більш детальний розгляд саме складових елементів інтелектуального капіталу. Для функціонального підходу характерним є акцентування уваги на розгляді особливостей та напрямів використання інтелектуального капіталу. Цілеорієнтований підхід розглядає способи використання інтелектуального капіталу. Комплексний підхід передбачає узагальнення ознак та характеристик всіх трьох попередньо наведених підходів, де акцентується увага на системності.

Застосовуючи компонентний підхід до розгляду поняття інтелектуального капіталу, варто розгляну його складові елементи більш детально. У загальному, науковці виділяють такі

---

42. Палагусинець Р.В. Теоретико – методичні засади формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 3. 2019. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1771>

складові елементи інтелектуального капіталу: людський, організаційний та споживчий. Під людським капіталом слід розуміти особисті знання, ноу-хау, навички, креативний спосіб мислення, творчий потенціал тощо. Під організаційним капіталом виділяють: патенти, ліцензії, програми, товарні знаки, промислові зразки, технічне й програмне забезпечення тощо. У свою чергу, під споживчим капіталом розуміють зв'язки з економічними контрагентами. Інша його назва – інтерфейсний капітал.

Також, варто виділити, що інтелектуальний капітал складається з ресурсної та потенційної сторони. Ресурсна сторона інтелектуального капіталу включає у себе всі можливі інтелектуальні ресурси, зокрема: знання, уяву, можливість швидко мислити та знаходити креативні рішення у будь-яких ситуаціях, ноу-хау (тобто практичні знання способів та методів виконання певних поставлених задач) тощо. У свою чергу, потенційна сторона виражається здатністю як найефективніше реалізувати ресурсну сторону інтелектуального капіталу.

Розглядаючи дипломатичну службу України, можна зробити наступні висновки. До ресурсної сторони інтелектуального капіталу дипломатичної служби України можна віднести: вищу освіту ступеня не нижче магістра, досвід роботи, професійну компетентність, постійне професійне навчання, знання іноземних мов, знання, отримані шляхом самоосвіти, плани та проекти центрального органу системи органів дипломатичної служби України. Потенційна сторона інтелектуального капіталу дипломатичного службовця включає готовність до проведення ротації (відповідно до п. 13 ч. 1 ст. 2 Закону України “Про дипломатичну службу”, ротація полягає у плановому заміщенні посад дипломатичної служби в органах дипломатичної служби посадовими особами дипломатичної служби, швидке реагування на зміни у зовнішній політиці, безперервне самонавчання та самовдосконалення, здатність “вийти за межі” наявних знань тощо.

Людський капітал у процесі формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби України відіграє ключову роль. Варто зазначити, що формування людського капіталу потребує достатнього фінансування, трудових та часових витрат. Матеріальні витрати пов'язані, перш за все, із здобуттям освіти належного рівня, а згодом і з постійною необхідністю підвищення кваліфікації та здобутті додаткових навичок. Даний аспект у сфері формування інтелектуального капіталу дипломатичних службовців в Україні врегульований на законодавчому рівні. Зокрема, ч. 5 ст. 39 Закону України “Про дипломатичну службу” зазначається, що професійне навчання посадових осіб дипломатичної служби у закладі післядипломної освіти проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством.

Щодо отримання вищої освіти, законодавство (п.1 ч.3 ст. 13 Закону України “Про дипломатичну Службу”) передбачає необхідність у наявності освітнього рівня не нижче магістра для можливості обіймання посади державного службовця. Кандидат на посаду дипломатичного службовця повинен здобувати самостійно (згідно із положеннями Закону України “Про вищу освіту”, здобути вищу освіту в Україні можна за державним замовленням, що, у свою чергу, відбувається на конкурсній основі (тобто вартість навчання сплачується за кошти державного бюджету) та за кошти фізичних чи юридичних осіб). Трудові та часові витрати кожного дипломатичного службовця окремо дають змогу поглибити знання та здобути додаткові навички шляхом самоосвіти.

Вища освіта та здобуті службовцем самостійно знання і навички слугують надійним підґрунтям для формування людського капіталу (тої сукупності інтелектуальних активів, якими володіє окрема особа). Попри вищої освіти та самоосвіти, для дипломатичного службовця, про що вже зазначалося раніше, досить важливим є проходження професійного навчання. Порядок та умови підвищення рівня професійної компе-

тентності посадових осіб дипломатичної служби закріплений у ст. 39 Закону України “Про дипломатичну службу”. Варто зазначити, що таке навчання передбачає не лише поглиблення професійних знань, а й вдосконалення знань іноземних мов. Також, законодавство передбачає можливість навчання службовців за кордоном. Такий підхід допомагає забезпечити різнобічний особистий розвиток дипломатичного службовця, що у свою чергу, допомагає у формуванні якісного людського капіталу.

Лауреат Нобелівської премії, відомий економіст Теодор Шульц досліджував теоретико-методологічні засади формування людського капіталу. Економіст стверджував, що до витрат на навчання слід зараховувати і втрачені винагороди, тобто ту заробітну платню, що особа могла отримати, якщо не була б зайнятою навчанням. Також, глибоко вивчаючи сутність і засади формування людського капіталу, дослідник виділяє той факт, що людські здібності можна розділити на дві групи. До першої групи Теодор Шульц відніс ті, з якими особа народжується, тобто здібності, отримані генетично. До другої групи економіст відніс здібності, що особа формує протягом життя самостійно внаслідок навчання та постійного самовдосконалення. Таким чином, науковець виділяє властивість до самозростання, що може бути реалізована за допомогою відповідного інвестування у людину. Також, лауреат Нобелівської премії зазначає, що “людським капіталом” вчені називають саме складову набутих людських здібностей. А характерною рисою людського капіталу сам Теодор Шульц виділяє те, що він є невід’ємним від людини .

Розглядаючи питання, яке підіймав у своїх дослідженнях Теодор Шульц щодо втраченої заробітної платні під час навчання, варто зазначити відповідне положення національного законодавства. Відповідно до ч. 4 Закону України “Про дипломатичну службу”, посадові особи дипломатичної служби, які перебувають у розпорядженні Міністерства закордон-



них справ України, можуть проходити професійне навчання з відривом від роботи строком до двох місяців у закладі післядипломної освіти. Відповідно до ч. 6 вищезгаданого нормативно-правового акту, посадові особи дипломатичної служби, які працюють у МЗС України та представництвах МЗС України на території України, можуть бути направлені Міністерством закордонних справ України на професійне навчання за кордон. З такими особами Міністерством закордонних справ України укладається угода про відпрацювання ними в органах дипломатичної служби не менше трьох років після завершення навчання. На строк професійного навчання за кордоном за такими посадовими особами дипломатичної служби зберігаються посада та середньомісячна заробітна плата.

Отже, національний законодавець врегулював питання “відриву від роботи” під час професійного навчання дипломатичного службовця шляхом встановлення певних умов до проведення такого навчання та встановив збереження заробітної платні.

У разі забезпечення державою всіх необхідних умов для формування людського капіталу як складового елементу інтелектуального капіталу кожного дипломатичного службовця окремо на належному рівні, можна стверджувати про ефективність та професіоналізм дипломатичної служби загалом. Формування організаційного капіталу також є досить важливим аспектом. Організаційний капітал, зокрема, являє собою ту сукупність організаційних знань та здібностей, що отримані внаслідок використання організаційного потенціалу.

У загальному розумінні, Л. Курило визначає такі фактори формування організаційного капіталу як: “патенти, авторські права, товарні знаки; технічне і програмне забезпечення; комп’ютерні та адміністративні системи; концепції; оргструктура; культура організації”.

Розглядаючи формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби України, особливу увагу слід приділити програмі (або ж, іншими словами – плану) розвитку та діяльності дипломатичної служби України. Відповідно до положень ст. 5 Закону України “Про дипломатичну службу”, Міністерство закордонних справ України є центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері зовнішніх зносин і координує діяльність державних органів у сфері зовнішніх зносин.

Відповідно до своїх повноважень та покладених державою завдань, Міністерство закордонних справ України щорічно розробляє план діяльності з реалізації державних політик. Такий документ слугує організаційною програмою і для дипломатичної служби України також. Оскільки організаційна діяльність дипломатичних службовців повинна відповідати та здійснюватися в межах зазначеного центральним виконавчим органом плану, можна дійти висновку про вплив Міністерства закордонних справ України на формування організаційного капіталу дипломатичної служби.

Щодо інтерфейсного капіталу, то він являє собою сукупність відносин певної юридичної особи із зовнішнім середовищем та її представлення у ньому за допомогою ділової репутації. Головним аспектом даного сегменту інтелектуального капіталу є те, що дипломатична служба України є державною службою особливого характеру, отже, має особливий статус та репутацію державної служби, що входить до системи органів виконавчої влади України. Безпосереднє вивчення всіх складових елементів певного поняття дає можливість комплексно розглянути предмет та об’єкт дослідження і найточніше сформувати уявлення про дане поняття. Провівши системне дослідження поняття та ознак інтелектуального капіталу, розглянувши особливості його складових елементів та теоре-

тико-методологічні засади його формування для дипломатичної служби України, можна дійти наступних висновків.<sup>43</sup>

Перш за все, держава створює систему державних органів з метою належної організації державної влади та здійснення регулювання найважливіших сфер суспільних відносин. Однією із ключових сфер діяльності держави є зовнішня політика. Відповідно до чинного законодавства України, професійну діяльність, що пов'язана із реалізацією зовнішньої політикою України, а також, діяльність, пов'язану із захистом національних інтересів України у сфері міжнародних відносин здійснює дипломатична служба.

Законодавець не лише наділив дипломатичних службовців певними повноваженнями, а й поклав на них ряд важливих обов'язків. Зокрема, таких як реалізація зовнішньополітичного курсу чи сприяння утвердженню міжнародного авторитету України. Для якісного здійснення вище перелічених завдань, для дипломатичної служби досить вагомим є накопичення інтелектуального капіталу.

У свою чергу, поняття інтелектуального капіталу досліджувало чимало науковців. Спираючись на їхні напрацювання та провівши дане дослідження, можна стверджувати, що інтелектуальний капітал являє собою сукупність знань, вмінь, думок, ідей, ноу-хау, зроблених внаслідок здійснення практичної діяльності висновків.

На формування інтелектуального капіталу впливає чимало чинників. Варто зазначити, що в залежності від предмету дослідження, чинники формування інтелектуального капіталу є різними. Для формування інтелектуального капіталу саме дипломатичної служби України можна виділити наступні фактори. Вагому роль відіграють як внутрішньодержавна,

---

43. Палагусинець Р.В. Теоретико – методичні засади формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 3. 2019. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1771>

так і зовнішньополітична ситуація, системи національного, міжнародного та іноземного законодавства.

Проте, головним чинником варто виділити саме встановлені національним законодавством вимоги щодо формування освітнього рівня дипломатичного службовця, адже освіта слугує своєрідним базисом для формування складового елементу інтелектуального капіталу – людського капіталу. У свою чергу, професійне навчання, передбачене законодавством України, що мають проходити дипломатичні службовці, лежить в основі якісного формування людського капіталу дипломатичного службовця. Також, розглядаючи засади формування інтелектуального капіталу загалом, можна виділити його ресурсну і потенційну сторони, де ресурсна визначає всі можливі інтелектуальні ресурси, а потенційна можливості реалізації першої сторони. Виділяючи складові елементи інтелектуального капіталу, вчені зазвичай виділяють три складові: людський капітал, організаційний капітал та споживчий (або ж інтерфейсний) капітал.<sup>44</sup>

Розглядаючи теоретико-методологічні засади формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби України, можна виділити, що найбільш значущим елементом є саме людський капітал. Його формування, у свою чергу, потребує ресурсів. Зокрема: достатнього фінансування, трудових та часових витрат. Таке інвестування в особистий розвиток кожного дипломатичного службовця окремо дають змогу покращити і поглибити знання, що є досить важливим для якісного виконання ними своїх службових обов'язків. Отже, провівши дане дослідження, можна стверджувати про провідну роль формування якісного інтелектуального капіталу дипломатичної служби України для можливості здійснення якісного державного регулювання у сфері зовнішньої політики.

44. Палагусинець Р.В. Теоретико – методичні засади формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 3. 2019. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1771>

### ***1.3. Вплив державного управління на кадрову політику дипломатичної служби***

Дипломатична служба України є державним органом, який займає одну з найважливіших ланок в структурі державних органів, що забезпечують зовнішню політику. В тих умовах, в яких перебуває Україна, зовнішня політика у значній мірі визначає курс розвитку держави. Особи, які виконують функції дипломатичної служби повинні бути професійними та кваліфікованими. Надзвичайно великий вплив на кадрове забезпечення дипломатичної служби здійснює державне управління кадровою політики. Тому, державні органи в сфері кадрового забезпечення дипломатичної служби повинні враховувати міжнародний досвід та відповідати сучасним умовам розвитку інших сфер життєдіяльності держави.

Про ці та інші проблеми впливу державного управління на кадрову політику дипломатичної служби здійснювали дослідження вітчизняні та зарубіжні науковці:

Д.С. Михальчук стверджує, що ефективним державне управління в демократичній державі буде тоді, коли буде вдосконалено правове регулювання діяльності дипломатичної та консульської служби. До її складу входять: функціонально-правовий інструментарій; система принципів консульської та дипломатичної служби; відповідальність за невиконання або неналежне виконання службових обов'язків; адміністративні процедури в галузі міжнародних відносин; система державного й громадського контролю<sup>45</sup>.

На думку Т. Полтавець проблемою у врегулюванні державного управління кадровою політикою у дипломатичній

---

45. Палагусинець Р.В. Вплив державного управління на кадрову політику дипломатичної служби. Електронний журнал "Державне управління: удосконалення та розвиток". № 8. 2018. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1760>

службі є неправильний підхід законотворця до формування законодавчої бази країни, зокрема, неврахування думки експертів. А.О. Гончарова робить висновок, що виникла необхідність в удосконаленні нормативно-правової бази, що регулює державну службу та дипломатичну службу зокрема. Потрібні нові підходи до визначення поняття, функцій і принципів дипломатичної служби, необхідні зміни в регулюванні питань відповідальності дипломатичних службовців, їх повноважень, питань соціально-правового захисту. Ефективний підбір кадрів дипломатичної служби є важливою умовою в успішному виконанні державою своїх функцій, вирішенні стратегічних завдань політики України на міжнародній арені.

Ю.В. Ковбасюк та інші стверджують, що державна кадрова політика повинна здійснюватися на основі системної діяльності, що поєднує політико-правові, науково-методологічні, соціально-економічні, соціокультурні, морально-психологічні, управлінські та інноваційні аспекти .

Т.Є.Кагановська вважає, що кадрове забезпечення в державі полягає в створенні нормальних умов в державі, що дасть можливість державним службовцям виконувати покладені на них функції. Таким чином, кадрова політика держави полягає у різноплановому значенні кадрового забезпечення в державі, так як це забезпечить можливість функціонування держави та її органів (основне значення); забезпечуватиме права, свободи та законні інтереси особи в державі (побічно через діяльність держави) .

Історично склалося так, що держава є не лише економічно розвиненою з військовим, науково-технічним потенціалом, але і потужною дипломатією, визначеною дипломатичною службою, професіональними дипломатичними кадрами, які мають високий потенціал. Завдяки саме дипломатичній службі вдало вирішуються поставлені перед державою зовнішньополітичні завдання. Особливо в той час, коли її розвиток відповідає розвитку України як демократичної держави.

Таке становище зумовлено<sup>46</sup>:

- по-перше, професіоналізмом та компетентністю дипломатичної служби та її співробітників, що покращується у період перезавантаження системи, зміною правової бази та соціально-політичної переорієнтації.

- по-друге, змінами в управлінських і організаційних формах та методах діяльності дипломатичних структур, що зумовлено зміною системи міжнародних відносин, транснаціоналізацією та глобалізацією міжнародних проблем, збільшенням впливу нових інформаційних технологій на дипломатичний процес.

Таким чином, усі ці чинники впливають на формування порядку денного завдань щодо покращення наукової бази дипломатії та дипломатичної служби, а також удосконалення та оновлення законодавчої бази, що регулює діяльність дипломатичної служби.<sup>47</sup>

Державне управління унормовує і врегульовує всі функціонуючі сфери в державі. Слушно зазначає Г. Атаманчук, що державне управління повинно бути визнано як органічна система. Виникає необхідність у створенні злагодженої системи розвитку людського потенціалу державного управління, що включатиме: функціональну структуру (наділення підсистемами держорганів управлінськими функціями); організаційну структуру (полягає у розподілі всього об'єму організаційного потенціалу по вертикалі і по горизонталі).

Складовими державного управління, в частині функціональної структури, кадрового забезпечення є:

---

46. Палагусинець Р.В. Вплив державного управління на кадрову політику дипломатичної служби. Електронний журнал "Державне управління: удосконалення та розвиток". № 8. 2018. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1760>

47. Палагусинець Р.В. Вплив державного управління на кадрову політику дипломатичної служби. Електронний журнал "Державне управління: удосконалення та розвиток". № 8. 2018. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1760>

- 1) встановлення правового та організаційного забезпечення кадрової політики в державі;
- 2) підбір та підготовка кадрів;
- 3) прийняття на державну службу (розстановка кадрів; встановлення процедури обіймання посад);
- 4) проходження служби;
- 5) припинення державної служби.

Організаційна структура кадрового забезпечення характеризується суб'єктним складом державних органів та їх посадових осіб, до функцій яких віднесено кадрове забезпечення. Взаємозалежність та співвідношення організаційної структури з функціональною структурою кадрового забезпечення дозволяє встановити конкретний рівень та суб'єкта виконання конкретної функції, здійснити аналіз відповідності його повноважень до рівня компетенції та конкретних функцій, які він виконує. Дослідження вертикальних і горизонтальних зв'язків між суб'єктами кадрового забезпечення дає можливість встановити рівень та обсяг конкретних повноважень, удосконалити структуру зв'язків між ними, а також застосувати сучасні форми та методи управління в їх діяльність. Організаційна структура дозволяє відокремити суб'єктів управління кадровим забезпеченням від об'єкта їх впливу. Визначення конкретних суб'єктів кадрового забезпечення із встановленими функціями у цьому процесі дає можливість виявляти недоліки, порушення в кадровій роботі та винних у їх вчиненні.

Таким чином, на думку Т.Є. Кагановської змістом кадрового забезпечення в державі є діяльність уповноважених суб'єктів щодо здійснення державою кадрової політики, що має на меті забезпечити функціонування державного управління соціальними, технічними, біологічними об'єктами, яке здійснюється в сучасних умовах ринкової економіки на демократичних засадах побудови нашої держави, де пріоритетним є забезпечення прав, свобод та законних інтересів



особи. Державне управління кадрового забезпечення полягає в наповненні організаційних структур системи державного управління професійними та кваліфікованими кадрами, шляхом створення у них мотивації до ефективної праці, організації їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу, а також їх соціального захисту.<sup>48</sup>

Отже, науковець визначає ефективне державне управління кадрами через успішно відібраний людський потенціал, що за певних, визначених законодавством умов, стає суб'єктом самого ж державного управління. Так, ці дві правові категорії є взаємопов'язаними та взаємозалежними.

Враховуючи світові тенденції, особливості розвитку українського суспільства, напрями стабілізації системної та послідовної політики Президент України видав Указ від 1 лютого 2012 року № 45/2012, яким схвалив Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки. Зазначеним нормативно-правовим актом визначені принципи державної кадрової політики до яких належать: збалансованість представництва досвідчених та молодих працівників з урахуванням гендерної рівності; професіоналізм; соціальна справедливість, комплексність та послідовність її проведення; партнерство держави і недержавного сектору; безперервність навчання збалансованість суспільних інтересів та інтересів окремих суспільних груп; взаємоповага у відносинах між особою та державою, працівником та роботодавцем; відповідальність держави за створення передумов для реалізації життєво важливих інтересів людини, реалізації громадянами права на освіту і працю.

---

48. Палагусинець Р.В. Вплив державного управління на кадрову політику дипломатичної служби. Електронний журнал "Державне управління: удосконалення та розвиток". № 8. 2018. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1760>

Дипломатична служба є одним з найважливіших структурно визначених елементів державної влади та державного управління. Високий професіоналізм – її найважливіша відмінна риса. Так, працівники дипломатичної служби відзначалися широкою ерудицією, культурою, глибоким розумінням історії свого народу, організованістю, вмінням ефективно застосовувати новітні інформаційні технології. Цілком це стосується служби в апараті зовнішньополітичного відомства.

Вплив державного управління на кадрову політику визначається ефективністю роботи конкретної сфери. Так, на рисунку 1 відображено ефективність реалізації зовнішньої політики України. Опитування проведено Радою зовнішньої політики “Українська призма”. Участь взяло 103 експерти, які відзначили, що основною проблемою у здійсненні ефективної зовнішньої політики є відсутність стратегічного бачення зовнішньої політики – 81%, а друге місце серед вказаних проблем займає кадрове питання – відповіли 61% опитаних експертів.



Рис.1.3.1. Проблеми, які заважають більш ефективній реалізації зовнішньої політики України (%) .

Така статистика свідчить про недостатньо ефективне державне управління кадрами у дипломатичній службі. Для дослідження проблеми впливу державного управління на кадрову політику дипломатичної служби необхідно звернутися до внутрішніх кадрових проблем зазначеної служби.

Опитані експерти в процесі дослідження до проблем української дипломатії відносять: повільність роботи системи, безініціативність працівників, обмеження обігу інформації та низький рівень її захисту, а також бюджетно-фінансові та кадрово-кваліфікаційні проблеми. Також, як відзначає експерт Міжнародного центру стратегічних досліджень, специфічна конструкція державної влади, в якій знаходиться українська дипломатія, зумовлює потенційні проблеми у стосунках з іншими органами виконавчої влади. О. Сотник, стверджує, що українська дипломатія за останні роки дуже відстала від світових колег.<sup>49</sup>

Українські посли зазначили, що кадровий голод, який простежується в центральному апараті Міністерства закордонних справ України та в закордонних представництвах, спричинений відносно низькою заробітною платою, відсутністю ефективного механізму відбору, підготовки та розвитку власних кадрів. На рисунку 1.3.2 зображено кількість працівників зовнішньополітичних відомств в різних країнах світу у 2016 році. Так, в Україні всього 1900 працівників зовнішньополітичних відомств, в той же час, діаспора України є однією з найчисленніших у світі: близько 20 мільйонів чоловік та громадські організації українців, діють у 42-х країнах світу.

---

49. Палагусинець Р.В. Вплив державного управління на кадрову політику дипломатичної служби. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 8. 2018. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1760>

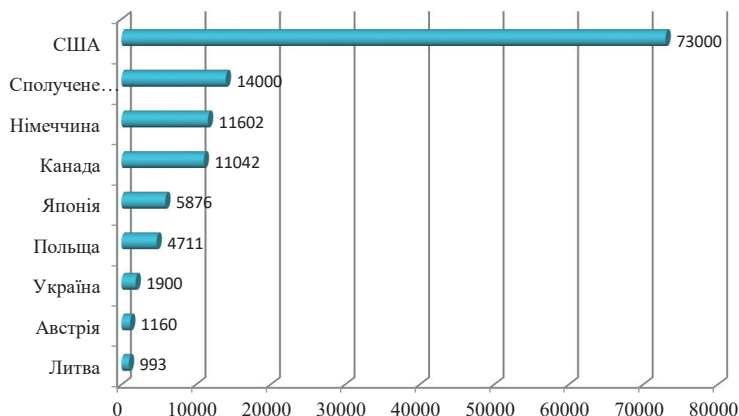


Рис. 1.3.2. Кількість працівників зовнішньополітичних відомств у 2016 році .

Отже, державне управління дипломатичної служби, що впливає на кадрову політику є неефективним, а тому потребує дослідження проблем та шляхів їх вирішення.

На думку послів для проведення реформування дипломатичної служби потрібно врахувати кадрову політику, яка є основою ефективної та успішної роботи дипломатичної служби. Дипломати зазначили, що в Україні склалася негативна практика у функціонуванні дипслужби, яка нагадує “закритий клуб”, де процедура звільнення працівників є дуже складною, в той же час, перспективним молодим кадрам важко потрапити всередину, або ж звільняться зі служби у зв’язку з відсутністю належної оплати праці. Також, дипломати зазначили про необхідність підвищення професійних вимог до дипломатичних кадрів, які полягали б в досвіді роботи в інших сферах, знанні декількох іноземних мов. Тому, дипломати наголошували на залучення не цілком молодих кадрів, які закінчили лише ВНЗ, а ті, які є професіоналами інших сфер.

Крім того, відбір кадрів на дипломатичну службу повинен відбуватися на основі оцінки професійних якостей та результативності в роботі. Українські послы вважають, що основним рецептом ефективності дипломатичної служби є, з одного боку, молодість, патріотизм та послідовність, а з іншого – професіоналізм. До інших рекомендацій працівники дипслужби віднесли<sup>50</sup>:

- самостійність посла в ухваленні рішення стосовно конкретної країни; підвищення автономії дипломатичної служби; швидке призначення керівників дипмісій;
- зміна в процедурі призначення радників дипломатичних установ, що полягає у скасуванні погодження з адміністрацією президента;
- удосконалення механізмів взаємодії з промисловістю та бізнесом .

Зміни на міжнародній арені, як у міжнародній політиці, так і у дипломатії різних країн світу, диктують умови щодо зміни та удосконалення правового регулювання дипломатичної служби.

До правового регулювання проходження дипломатичної служби належать: Конституція України, закони України “Про дипломатичну службу України”, “Про державну службу”, Кодекс законів про працю України, Консульський статут України, інші нормативно-правові акти та чинні міжнародні договори, згода на обов’язковість яких надана Верховною Радою України. Проблемним питанням є узгодженість національного законодавства з міжнародним, що дозволило б дипломатичній службі ефективно виконувати свої функції.

---

50. Палагусинець Р.В. Вплив державного управління на кадрову політику дипломатичної служби. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 8. 2018. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1760>

Так, до міжнародних нормативно-правових актів в сфері дипломатії належить Віденської конвенції 1961 р. ратифікована Указом Президії Верховної Ради Української РСР 21.03.1964 р. Зазначений міжнародно-правовий акт регламентує порядок обміну та поводження послів між країнами. Віденська конвенція про дипломатичні відносини є базовим нормативно-правовим актом для ведення зовнішніх відносин та створює гарантію, що дипломати зможуть виконувати свої обов'язки без загрози впливу уряду приймаючої сторони.

На думку дипломатів, правове регулювання України потребує змін, що супроводжувалися би адаптацією до законодавства Західної Європи, забезпечуючи функціонування дипломатичної служби відповідно їх структури .

До прикладу, Литовська Республіка у регулюванні відносин дипломатичної служби керується Законом Литви № VIII-1012 “Про дипломатичну службу” від 29 грудня 1998 р. Керівництво дипломатичної служби здійснює Президент Литви, Сейм Литви та Уряд Литовської Республіки. Вказаний Закон визначає процес формування та функціонування дипломатичної служби Литовської Республіки, дипломатичний та правовий статус членів їх сімей та соціальні гарантії. Фінансове забезпечення дипломатичних місій та консульських установ Литовської Республіки здійснюється з державного бюджету Литви через Міністерство закордонних справ. Члени персоналу консульської установи разом з членами їх сімей користуються привілеями та імунітетами, зазначеними у Віденській конвенції про консульські зносини, за умови, що вони акредитовані в державі перебування. Згідно з ст. 18. Закону “Про дипломатичну службу” вимогами до особи, яка працює дипломатом є вік – не старше 62 років і 6 місяців. Однак, Президент Республіки або Міністр закордонних справ уповноважені надавати дозвіл особам старшого, ніж вказано, віку пра-

цювати дипломатичними представниками Литовської Республіки на певний період часу.<sup>51</sup>

З прийняттям в Україні діючого Закону “Про дипломатичну службу” від 07.06.2018 року проблеми в кадровій політиці не змінилися. В цьому Законі створено правову колізію, що відображена у заслуховуванні претендентів на дипломатичні посади у профільному комітеті, що дозволяє двояко трактувати підпорядкованість дипломатичних працівників. Зарубіжний досвід правового регулювання дипломатичної служби доводить, що загальноприйняті міжнародні норми імплементовані у національне законодавство без спроби “винайти велосипед” підтверджують свою ефективність. Отже, державне управління кадровою політикою дипломатичної служби потребує удосконалення.

На думку Д. Михальчука, пряме залучення глав держав та урядів до зовнішньополітичної сфери призводить до зниження ролі дипломата та консула як учасника переговорного процесу. Таким чином, підвищується значення дипломатів в процесі підготовки та підтримання переговорного процесу. Науковцем пропонується розглядати дипломатичну службу не як самостійний суб’єкт зовнішньополітичних відносин, а як консультативну, допоміжну службу для офіційних осіб держави в процесі здійснення зовнішніх зносин.

Тому, державне управління дипломатичною службою повинно мати окреслені межі, де працівники та дипломатична служба в цілому буде більш незалежною та самостійною.

На думку, L. Halvard держави повинні виконувати свій обов’язок з догляду за своїми громадянами, дотримуючись свого обов’язку піклуватися щодо своїх дипломатів. Перед державою стоїть обов’язок піклуватися про дипломатичний

---

51. Палагусинець Р.В. Вплив державного управління на кадрову політику дипломатичної служби. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 8. 2018. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1760>

персонал, порушуючи питання про те, як цю допомогу можна збалансувати з обов'язком по догляду за громадянами та межі виконання зазначеного обов'язку. Викликає певну дискусію проблема виконання обов'язку по догляду за персоналом шляхом підвищення його безпеки, водночас виникає загроза зниження спроможності свого персоналу виконувати свої функції.

К.О. Буряченко, в свою чергу, зазначає, що задля виведення дипломатії України на світовий рівень, потрібно багато працювати, змінювати та удосконалювати нормативно-правові акти, що регулюють діяльність дипломатичної служби, налагоджувати міжгалузеву взаємодію з Європейським Союзом та інше. Такі дії призведуть до досягнення української дипломатії світового рівня, зміни парадигми дипломатичної політики, реформування моделі управління дипломатичною сферою та інше.

Таким чином, доходимо до висновку, що державне управління дипломатичної службою в кадровій політиці повинна збалансовано підходити до забезпечення прав та гарантій працівників дипслужби та спроможності ефективно виконувати свою роботу.

Дипломатична служба України перебуває на етапі трансформації, який з однієї сторони вимагає удосконалення роботи задля більшої ефективності, а з іншої – відповідальні моменти в історії країни, успішність яких залежить від правильно побудованої стратегії зовнішньої політики. Вся відповідальність за результат такої політики лягає на кадри дипломатичної служби.

Вплив державного управління на кадрову політику дипломатичної служби є неефективним та потребує змін та удосконалення. Такий висновок зроблено на підставі встановлених внутрішніх проблем дипломатичної служби, до таких потрібно віднести: недосконале правове регулювання; нехватка працівників дипломатичної служби; недостатній рівень заробітної плати; непрофесійність працівників диплома-



тичної служби; недостатня самостійність та незалежність у виконанні функцій, покладених на співробітників зазначеної служби; недостатньо прозора схема формування кадрового складу дипломатичної служби; відсутність встановлених меж у державному регулюванні кадровою політикою у вказаній службі та інше.

Основними шляхами вирішення вказаних проблем є реформування дипломатичної служби, що включатиме зміну та удосконалення правового регулювання, що полягатиме у адаптації національного законодавства до міжнародно-правових актів та перейняття позитивного досвіду у зарубіжних країнах. Крім цього, кадрова система зазначеної служби потребує перезавантаження, що полягатиме у оцінці кадрового складу дипломатичної служби, а також залучення професійних кадрів з інших сфер життєдіяльності країни. Такий підхід дозволить здійснити розподіл працівників у структурі служби відповідно до їх оцінки так, що високо оцінені професійні кадри будуть займати посади вищі за рангом. Важливим фактором у ефективності роботи є висока заробітна плата та трудові гарантії, тому, держава повинна забезпечити належне фінансування зазначеної служби. Також, державне управління кадрами повинно встановити межі, які би надавали більшої самостійності та незалежності у виконанні функцій зовнішньої політики та формуванні кадрового складу в дипломатичній службі. Проблема впливу державного управління кадровою політикою дипломатичної служби є надзвичайно широкою, а тому потребує додаткового більш ґрунтовного дослідження<sup>52</sup>.

---

52. Палагусинець Р.В. Вплив державного управління на кадрову політику дипломатичної служби. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 8. 2018. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1760>

#### ***1.4. Роль дипломатичної служби в формуванні ефективного державного управління зовнішньою політикою держави***

Оскільки дипломатична служба являється одним із найважливіших інструментів реалізації зовнішньої політики, який сильно взаємопов'язаний із мистецтвом ведення переговорів, пошуком компромісів, метою яких є врегулювання спірних моментів між державами-учасницями, а також поглиблення міжнародної співпраці між країнами. Також дипломатична служба є невідокремленим структурним елементом державної служби України, яка має досить безпрецедентну галузеву специфіку, бо формує та реалізує зовнішню політику України на міжнародній арені, являється надзвичайно важливим чинником правотворчості в міжнародних відносинах, яка відстоює інтереси держави та громадяни керуючись нормативно-правовими нормами міжнародного та національного законодавства.

У сучасному світі зовнішньополітична діяльність дипломатичної служби є невід'ємним компонентом державного службового апарату, та має безпрецедентну галузеву специфіку, котра взаємопов'язана з ротацією особового кадрового складу дипломатичних службовців, оскільки в рамках системи Міністерства закордонних справ України кадровий склад дипломатичного корпусу підпорядковується під періодичне переміщення, відрядження на роботу з центрального апарату до дипломатичних установ розташованих за межами країни. Специфічною особливістю дипломатичної служби являється експансія законодавчих норм не тільки національного законодавства, крім того і міжнародного законодавства на дипломатичного службовця.<sup>53</sup>

53. Палагусинець Р.В. Роль дипломатичної служби у формуванні ефективного державного управління зовнішньою політикою держави. Електронний журнал "Державне управління: удосконалення та розвиток". № 2. 2020. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1783>

Згідно з правовою доктриною трактування поняття “дипломатичної служби” тлумачать як спеціальний вид професійної службової діяльності. У Законі України “Про дипломатичну службу” в статті 1 інтерпретується поняття “дипломатичної служби” яка визначається як професійна діяльність громадян України, яка скерована на практичну реалізацію зовнішньополітичної діяльності України, захист національних інтересів країни у сфері міжнародних відносин, а також прав та інтересів громадян та фізичних та юридичних осіб України за кордоном .

Згідно з наданими повноваженнями спеціального органу державної влади, а саме Міністерства закордонних справ України, діяльність дипломатичного апарату України здійснюється виключно на державному рівні. У зв’язку з проходженням дипломатичної служби формуються дипломатичні зносини, які регулюються Конституцією України, та наступними законами: “Про дипломатичну службу України”, “Про державну службу”, Кодексом законів про працю України, Консульським статутом України, а також іншими нормативно-правовими актами та чинними міжнародними договорами, де дозвіл на обов’язковість яких надана Верховною Радою України.

Закон України “Про дипломатичну службу України” встановлює специфічні права та гарантії, особливі обов’язки, вимоги та обмеження, які являються визначальними ознаками дипломатичної служби та поширюються на кадровий склад дипломатичного апарату. Даний Закон установлює порядок організації дипломатичної служби, визначає фахові вимоги щодо штатних працівників дипломатичного апарату, надає розбірливу класифікацію посад штатних працівників дипломатичної служби, встановлює основи правових засад що стосуються дипломатичного службовця та обмеження які стосуються штатних працівників дипломатичного апарату, а також визначає основні поняття, завдання та функції дипломатичної

служби. Дипломатична служба являється сферою міжнародних відносин, яка істотно вирізняється у всій сукупності від решти сфер громадського життя<sup>54</sup>.

Важливо зазначити, що дипломатія та дипломатична служба досить відрізняються за трактування даних поняття та їхніми характерними ознаками. Науковці трактують поняття “дипломатія” як організаційно-політичний інструмент з імплементації зовнішньополітичного курсу держави, яка містить комплекс прийомів та методів задля успішної реалізації зовнішньополітичних цілей, тобто являється певним механізмом побудови міжнародних відносин між суверенними державами, яка побудована та базується на взаємному обміні дипломатичними представниками, котрі втілюють національну самобутність своєї держави.

Згідно із трактуванням наданим Оксфордським словником англійської мови “дипломатія” визначається інструментом реалізації завдань міжнародних відносин країни, шляхом здійснення переговорних процесів між державами-учасниками, де послы і посланники застосовують спеціальні засоби з метою забезпечення ведення ефективного переговорного процесу.

Провідний науковець В. Попов трактує “дипломатію” як засіб реалізації зовнішньої політики держави, через сукупність практичних заходів, прийомів та методів, реалізованих з урахуванням конкретних умов та характеру вирішуваних завдань, де офіційна діяльність глав держав та урядів, міністрів закордонних справ, дипломатичних представництв за кордоном, делегацій на міжнародних конференціях імplementують цілі та завдання зовнішньої політики держави, для захисту прав та інтересів держави, її установ та громадян які знаходяться за кордоном.

54. Палагусинець Р.В. Роль дипломатичної служби у формуванні ефективного державного управління зовнішньою політикою держави. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 2. 2020. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1783>

Дипломатія є надзвичайно кодифікованою і формалізованою діяльністю, що здійснюється на підставі Віденської конвенції про дипломатичні відносини 1961 року. У ст. 3 Віденської конвенції про дипломатичні зносини 1961 р. численні загальноприйняті дипломатичні функції було зведено у кілька основних груп. Функції дипломатичного представництва полягають у<sup>55</sup>:

- 1) представництві акредитуваної держави (надалі – АД) в державі перебування (надалі – ДП);
- 2) захисті в ДП інтересів АД та її громадян у межах, що допускаються міжнародним правом;
- 3) веденні переговорів з урядом ДП;
- 4) з'ясуванні всіма законними засобами умов і подій в ДП та повідомленні про них уряду АД;
- 5) заохоченні дружніх відносин між АД і ДП і в розвиткові їхніх взаємовідносин у галузі економіки, культури та науки.

Дипломатична служба являється одним із визначальних зовнішньополітичних службових апаратів держави, яка реалізовує дипломатичні зносини на міжнародній арені через певні державно-правові та міжнародно-правові інститути, що відповідають за імплементацію дипломатичних завдань через різні форми дипломатії, які визначають в межах організаційно-правового поля, шляхом проведення відповідних дипломатичних переговорів. Існують наступні форми реалізації дипломатії<sup>56</sup>:

Дипломатичні конференції, наради, конгреси, які можуть бути двох та багатосторонніми на різних рівнях – від спеціальних уповноважених до глав держав.

Безпосередній контакт, приватна розмова, яка дозволяє налагодити умови для вирішення складних міжнародних пи-

---

55. Палагусинець Р.В. Роль дипломатичної служби у формуванні ефективного державного управління зовнішньою політикою держави. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 2. 2020. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1783>

56. Там само

тань, залишаючи осторонь стандартні способи спілкування на кшталт таких каналів дипломатичного зв'язку, як пошта, кур'єри, посли з особливих доручень.

1. Дипломатичне листування: заяви, листи, ноти, меморандуми, декларацій та інше.
2. Представництво держави за кордоном на постійній основі, тобто діяльність посольств, місій та консульств.
3. Підготовка й укладення міжнародних договорів та угод з різних питань міжнародного співробітництва.
4. Безпосередня участь представників країни в діяльності міжнародних організацій та установ.
5. Висвітлення у пресі позиції держави та уряду, Міністерства закордонних справ з приводу подій міжнародного життя.
6. Публікація офіційних міжнародних актів та документів, які підтверджують відповідні зобов'язання.

Методи реалізації дипломатії визначаються як відповідні важелі впливу на уряди, дипломатичних представників та інших осіб іноземних держав, що використовують та застосовують світовий ефективний дипломатичний досвід ведення ділових зносин держав для досягнення поставлених перед нею завдань. На сучасному етапі розвитку дипломатичних відносин визначають наступні основні методи та засоби імплементації дипломатії у сфері міжнародних відносин:

- офіційні та інші візити та переговори на вищому (саміти) і високому рівні;
- дипломатичні конгреси, конференції, наради і зустрічі;
- підготовка двосторонніх і багатосторонніх міжнародних договорів та інших дипломатичних документів;
- участь у роботі міжнародних організацій та їх органів;
- повсякденне представництво держави за кордоном, здійснюване її посольствами і дипломатичними місіями;

- дипломатичне листування;
- публікація дипломатичних документів;
- висвітлення в пресі позиції уряду з тих чи інших міжнародних питань.

Ключовим завданням дипломатії є реалізація зовнішньополітичної діяльності держави з урахуванням нормативно-правових норм чинного міжнародного та національного законодавства в чітко визначених законодавчо-правових рамках. Практична реалізація дипломатичних відносин визначає дії, які можуть суперечити змісту міжнародного права та не можуть бути виправдані у процесі здійснення дипломатичної діяльності, проте розрив дипломатичних відносин між дипломатією і міжнародним правом не допускається. Крім того, дипломатична служба виконує важливе одне із найважливіших завдань – вона виступає своєрідним буфером щодо забезпечення національної безпеки, оскільки формування і реалізація національних інтересів є предметом особливої уваги державних інститутів управління та суспільства в цілому.

Сучасне міжнародне право в своїх нормах закріпило всі прогресивні законодавчі аспекти, що формувалося протягом еволюції міжнародних відносин. Згідно із чинним міжнародним законодавством жодна країна не має права змінювати норми міжнародного права, оскільки вони є результатом спільної угоди між державами. Сучасні норми українського законодавства в сфері діяльності дипломатичної служби та імплементації зовнішньої політики наближені до загальновизнаних принципів та норм міжнародного публічного права. У міжнародному праві відображається не зовнішня політика держав, як така, а тільки результат договірних відносин з різноманітних зовнішньополітичних напрямів, підсумок узгодження волевиявлень держав відбувається у формі підписання міжнародних договорів, який відповідає відповідним нормам міжнародного права. Саме тому даний результат не

завжди демонструє міжнародно-правову позицію країн на міжнародній арені, тому значна кількість напрямів зовнішньої політики зазнають видозмін та поправок внаслідок домовленостей та компромісних поступок<sup>57</sup>.

Важливим інструментом втілення національних інтересів залишаються дипломатичні служби, які працюють над врегулюванням відносин зі значною кількістю держав, урядових та неурядових міжнародних організацій. Ефективна реалізація зовнішньополітичної політики забезпечує зміцнення міжнародних позицій власних країн, тим самим посилюючи їхній вплив на світову політику.

Зараз наша країна знаходиться в умовах перехідного стану, в межах якого відбувається вибір геостратегічних пріоритетів, реалізація яких покладається у першу чергу на систему органів дипломатичної служби. Якщо оцінювати систему дипломатичної служби України яка на сучасному етапі є сформованою, але на даному етапі проходить важкий, суперечливий процес її вдосконалення, якому характерні структурні елементи та ознаки тодішньої системи дипломатичної служби, які несумісні з новими міжнародними відносинами, які сформувалися в Україні. Задля імплементації новітніх підходів та пошуку раціональної моделі організації дипломатичної служби зобов'язують здійснення наукового припущення та прогнозування. Оскільки дані питання об'єктивно вимагають всестороннього дослідження та аналізу історичної ретроспективи, досвіду, традицій української дипломатичної служби. Особливо слід звернути увагу на сучасну теорію служби у структурі зовнішньополітичного відомства може базуватися та удосконалюватися, насамперед на основі українського історичного досвіду.

57. Палагусинець Р.В. Роль дипломатичної служби у формуванні ефективного державного управління зовнішньою політикою держави. Електронний журнал "Державне управління: удосконалення та розвиток". № 2. 2020. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1783>



Одним з головних структурних елементів державної влади та державного управління являється дипломатична служба, де надзвичайний професіоналізм являється найважливішою взірцевою особливістю. Завжди працівників дипломатичної служби та дипломатів індивідуалізувала всебічна ерудованість, дисциплінованість, освіченість, вправність результативно застосовувати новітні інформаційні технології, пронизливе усвідомлення історичної самотності свого народу, оскільки дані моменти являються фундаментальними критеріями, які мають відношення до служби в апараті зовнішньополітичного відомства.<sup>58</sup>

Функціональне вирішення політичних завдань, а також значної кількості завдань адміністративно-управлінського характеру щодо професійної асекурації високоефективної діяльності зовнішньополітичного відомства України здійснюється дипломатичною службою, де основною діяльністю являється документаційне, протокольне, адміністративно-технічне, правове, фінансово-економічне забезпечення зовнішньополітичних структур, а також в основі містить інформаційно-аналітичну, організаційно-управлінську та кадрову роботу .

Оскільки служба в дипломатичних установах являється досить специфічною сферою професійної діяльності, де основною своєрідністю даної роботи є<sup>59</sup>:

1. націленість на захист інтересів, гарантування безпеки суспільства та держави на міжнародній арені;
2. не порушувати та захищати законні права та свободи громадян країни за кордоном;

---

58. Палагусинець Р.В. Роль дипломатичної служби у формуванні ефективного державного управління зовнішньою політикою держави. Електронний журнал "Державне управління: удосконалення та розвиток". № 2. 2020. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1783>

59. Там само

3. забезпечення невимушеної участі громадян у державних справах;
4. стратегічний курс на імплементацію владних повноважень, а також політичних і соціальних державних завдань, а саме: інформаційно-аналітичних, організаційно-управлінських, фінансово-господарських завдань;
5. імплементація управлінських функцій державно-політичного адміністрування;
6. формування відповідних умов для безпечного та гідного життя кожної людини .

Україна націлена на формування відповідної системи державної служби, яка тримає свій дипломатичний курс на приєднання, заохочення та утримання найкращих штатних працівників дипломатичного корпусу та санкціонує своєчасне позбавлення від професійно непридатних службовців. У прямо-пропорційній залежності знаходиться кар'єрний ріст дипломатичного службовця, а також його звання, класи та ранги від індивідуальних професійних досягнень, набутих професійно-ділових якостей та результативних показників роботи, які не залежать від статі, раси, національності, фінансового положення, релігійних і політичних орієнтацій, місця проживання, походження. Головними професійними рисами дипломатичного службовця є наявність спеціальних знань, умінь та навичок; професійна підготовленість до виконання посадових обов'язків; відповідальне відношення до дипломатичної справи та високий рівень духовно-моральної культури, а також обов'язковою необхідністю для службовця є наявність широкого політичного кругозору, знання іноземних мов, спостережливість та вміння розпізнати істину .

На новому етапі становлення зовнішньої політики та міжнародних відносин Україна інтегрується у європейське співтовариство та бере участь у міжнародних організаціях за наступними напрямками співробітництва з ЄС у галузях юстиції, свободи та безпеки, безвізового діалогу з ЄС, регіональ-

ного співробітництва з ЄС, допомога у сфері інституційної розбудови зі сторони ЄС, консультативна місія ЄС з реформування сектору цивільної безпеки України, співробітництва в енергетичній сфері та інвестиційного співробітництва, торговельного та економічного співробітництва, особливого партнерства з НАТО. Менеджмент сучасних відносин України з ЄС та з іншими державами та міжнародними організаціями забезпечує сучасна дипломатична служба України<sup>60</sup>.

У процесі європейської інтеграції України важливим є адаптація дипломатичної служби до єдиних європейських принципів, компетентнісний підхід у підготовці дипломатів, який відповідав би загальноприйнятим стандартам Європейського Союзу, що відповідно б сприяло активізації двостороннього співробітництва між Україною та країнами ЄС у різних сферах. Однією з основних складових реформи дипломатичної служби повинна відбутись трансформація від наявної лінійної до більш функціональної системи адміністрування з передачею повноважень середнім та нижнім ланкам дипломатичної служби.

Дипломатична служба України представлена системою органів, серед яких:

- 1) Міністерство закордонних справ України;
- 2) представництва Міністерства закордонних справ України на території України;
- 3) закордонні дипломатичні установи України.

В Україні у 2017 році було акредитовано одне Представництво Європейського Союзу, ГУАМ, яка являється однією міжнародною регіональною організацією, одна міждержавна організація, дві моніторингові місії та одна консультативна місія, а також 77 посольств іноземних держав

---

60. Палагусинець Р.В. Роль дипломатичної служби у формуванні ефективного державного управління зовнішньою політикою держави. Електронний журнал "Державне управління: удосконалення та розвиток". № 2. 2020. м. Київ, поширення: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1783>

та 18 представництв міжнародних організацій, де загальна кількість даних установ становить 101 штуку. Станом на грудень 2018 року в Україні було акредитовано на 1 посольство менше у порівнянні з 2017 роком, проте на 1 представництво міжнародних організацій більше у порівнянні з 2017 роком, інші показники залишилися незмінними. Консульські установи іноземних держав станом на грудень 2018 року представлені в Україні 21 генеральним консульством та 6 консульствами, і 102 почесними консульствами. Станом на березень 2019 року в Україні було акредитовано та сама кількість установ що і у 2018 році, проте було збільшено на 1 почесне консульство у порівнянні з попереднім роком<sup>61</sup>.

Однією з найскладніших, відповідальніших та найцікавіших видів діяльності, що забезпечує вирішення та імплементацію державних стратегічних завдань, які акцептують у всебічному масштабі розкрити багатосторонню людську індивідуальність являється дипломатична служба у структурах зовнішньополітичного відомства країни.

Україна націлена на формування відповідної системи державної служби, яка тримає свій дипломатичний курс на приєднання, заохочення та утримання найкращих штатних працівників дипломатичного корпусу та санкціонує своєчасне позбавлення від професійно непридатних службовців. У прямо-пропорційній залежності знаходиться кар'єрний ріст дипломатичного службовця, а також його звання, класи та ранги від індивідуальних професійних досягнень, набутих професійно-ділових якостей та результативних показників роботи, які не залежать від статі, раси, національності, фінансового положення, релігійних і політичних орієнтацій, місця

61. Палагусинець Р.В. Роль дипломатичної служби у формуванні ефективного державного управління зовнішньою політикою держави. Електронний журнал "Державне управління: удосконалення та розвиток". № 2. 2020. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1783>

проживання, походження. Головними професійними рисами дипломатичного службовця є наявність спеціальних знань, умінь та навичок; професійна підготовленість до виконання посадових обов'язків; відповідальне відношення до дипломатичної справи та високий рівень духовно-моральної культури, а також обов'язковою необхідністю для службовця є наявність широкого політичного кругозору, знання іноземних мов, спостережливість та вміння розпізнати істину.

Глобалізаційні процеси торкнулись всіх сфер політичного та соціального життя. Крах двоблокової системи, поява нових незалежних держав на політичній карті світу, розмивання кордонів між державами, усвідомлення неспроможності вирішення глобальних проблем людства поодиночці – все це стало каталізатором еволюції дипломатії. Дипломатії потрібно пристосовуватись до нових форм ведення міжнародних відносин, адаптуючи класичні дипломатичні методи до викликів нового тисячоліття, впроваджуючи нові засоби ведення дипломатії<sup>62</sup>.

Традиційні способи ведення дипломатичних відносин зазнали значних змін, оскільки з'явилися інші методи та інструменти, виникли нові терміни, такі, як медіа-дипломатія, twitter-дипломатія, як наслідок зміни засобів ведення дипломатії ведуть за собою і зміну ролі посла.

Очевидно, що в XXI столітті вимоги до дипломата значно підвищуються, де дипломат нової формації повинен проявляти себе передусім як досвідчений аналітик, менеджер та координатор. Значною стає його роль посередника між офіційною та неурядовою дипломатією, його здатність виявити та мобілізувати неурядові ресурси для досягнення державних цілей. Основним завданням дипломата нового покоління являються розрахунки, коли і яким чином урядові дипломатичні ресурси

---

62. Палагусинець Р.В. Роль дипломатичної служби у формуванні ефективного державного управління зовнішньою політикою держави. Електронний журнал "Державне управління: удосконалення та розвиток". № 2. 2020. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1783>

можуть бути представлені іншим міжнародним акторам для реалізації їх цілей на міжнародній арені.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ) у апараті МЗС в основному було зосереджено на внутрішніх операціях до теперішнього часу, але в останні декілька років концепція електронної дипломатії почала інтегруватись та видозмінювати традиційні методи дипломатії для підтримки імплементації численних функцій дипломатів. На сучасному етапі розвитку в зв'язку з розвитком засобів комунікації – телебачення, радіо, електронної пошти – підвищуються й вимоги до інформаційного інтегрування діяльності роботи закордонних установ.

Значення дипломатичних служб в формуванні сучасної зовнішньої політики безсумнівно зростає, яке зумовлено в першу чергу тим, що силове розв'язання конфліктів, міжнародних проблем стає більш непередбачуваними та небезпечнішими, а глобалізація імплементації сучасних реформ міжнародних відносин та вихід на світову арену недержавних учасників, змушує дипломатію активно інтегруватися в процес створення та визначення нового світового порядку<sup>63</sup>.

Попри всі труднощі та проблеми, зовнішньополітична діяльність України стала визначальною державною сферою яка забезпечує гідний захист інтересів держави на міжнародній арені. Долаючи пережитки радянської системи зовнішніх зносин і вибудовуючи якісно нову лінію дипломатичних зв'язків, українська дипломатія змогла себе зарекомендувати світовій спільноті, як рівноправного суб'єкта міждержавних відносин. Концепція зовнішньої політики України переформатувалась у складну рухому систему, метою якої є найефек-

63. Палагусинець Р.В. Роль дипломатичної служби у формуванні ефективного державного управління зовнішньою політикою держави. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 2. 2020. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1783>

тивніше забезпечення повноцінного статусу на геополітичній площині, як повноцінного і повноправного суб'єкта у системі міжнародних відносин<sup>64</sup>.

В умовах глобалізації поступово зникає межа між зовнішньою і внутрішньою політикою. Проблеми, що колись вважалися суто внутрішньою справою тієї або іншої країни, найчастіше можна розв'язати лише на міжнародному рівні зусиллями акредитуємих держав. Саме в сучасну епоху виникнення нових глобальних політичних та економічних викликів, коли подолання політичних небезпек ставить на порядок денний потребу в особливо близькому спілкуванні політичних кіл країн світу, а зростаюча конкурентна боротьба в міжнародних сферах вимагає використання всіх існуючих шансів для захисту національних інтересів, де вправна та професійна дипломатія стає незамінною. Нові тенденції в міжнародних відносинах свідчать про те, що фігура професійного дипломата в найближчий час залишатиметься необхідною для забезпечення формату двосторонніх відносин в країні перебування.

Новий виклик який постав перед Україною являється збройна агресія Російської Федерації проти України, варто визнати, що будь-яка війна – це поразка дипломатії. Значення дипломатичної служби, та її роль у врегулюванні конфліктів важко недооцінити. Головним завданням дипломатії досі залишається донесення достовірної інформації про перебіг подій на території, де ведуться військові дії. З огляду на активну пропаганду та дезінформацію російської сторони, досягти цього доволі важко. Україна досі вимушена відбивати атаки не тільки військові, а й дипломатичні. Оцінюючи слабкі місця української дипломатії, на думку експертів найбільшою мірою ефективній зовнішній політиці України заважають відсутність стратегічного бачення зовнішньої політики (81%),

---

64. Там само

брак уваги до кадрового питання (61%), недостатня координація між органами державної влади (44%). Звісно, більше половини опитаних (51%) також вважає, що шкодить ефективності й зовнішня агресія з боку Росії, проте, як бачимо, значна кількість проблем знаходиться у структурі дипломатичної служби країни.<sup>65</sup>

Найбільшим досягненням в сфері державного управління зовнішніми відносинами за останні роки є набуття сили угодою про Асоціацію з ЄС та запровадження безвізового режиму. Попри значну внутрішню та зовнішню турбулентність, Україна таки домоглась безперешкодного пересування Європою, проте це не єдине досягнення.

В межах реформування дипломатичної служби було здійснено ґрунтовну та кропітку роботу з модернізації нормативно-правової бази, в результаті було розроблено 16 нормативно-правових актів, які регулюють питання проходження дипломатичної служби. У контексті реалізації комплексної реформи державного управління затверджено нову структуру апарату Міністерства відповідно до вимог Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади та Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ. Враховуючи наведене, у 2019 році МЗС забезпечено реалізацію державної політики у сфері зовнішніх відносин з урахуванням цілей державної політики, мети та завдань, на досягнення яких спрямовано реалізацію бюджетної програми 1401010.

Протягом 2020 року Міністерство закордонних справ України імплементує наступні положення задля покращення діяльності дипломатичних установ<sup>66</sup>:

65. Палагусинець Р.В. Роль дипломатичної служби у формуванні ефективного державного управління зовнішньою політикою держави. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 2. 2020. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1783>

66. Там само



1. Застосування ефективних механізмів з врахуванням світового досвіду представництва зовнішньоекономічних інтересів України за кордоном.

2. Опрацювання співвідносних пропозицій, а також проєктів законодавчих актів, стосовно покращення інституційної спроможності органів дипломатичної служби задля налаштування ефективного процесу діяльності українських суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності за кордоном.

3. Формування та імплементація інтегрованої сучасної цифрової платформи підтримки суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, які визначені в рамках діяльності Ради експортерів та інвесторів при МЗС України.

4. Дослідження з врахуванням світового досвіду пропозицій щодо формування новітньої системи підтримки експортної діяльності України та залучення потоку іноземних інвестицій.

5. Визначення з країнами-кредиторами та міжнародними фінансовими організаціями можливостей надання Україні фінансової допомоги для імплементації реформ.

6. Затвердження міжнародного авторитету України на міжнародній арені, а також покращення її іміджу та подолання спотворених стереотипів через засоби культурної і публічної дипломатії.

7. Впровадження культурно-іміджевих заходів за кордоном задля підвищення рівня інформованості іноземної аудиторії щодо досягнень громадянського суспільства, традиційної та сучасної культури України.

8. Здійснення інформаційних кампаній на протидію анти-українській пропаганді за кордоном.

9. Забезпечення здійснення внутрішньодержавних процедур задля набрання чинності угодами щодо лібералізації візових режимів з наступними країнами: Аргентиною, Еквадором, Колумбією, Маршалловими островами та Монголією,

та укладення Угоди про запровадження безвізових поїздок громадян з Гренадою .

Отож, підсумовуючи вищесказане, зазначимо, що українська дипломатична служба відіграла значну роль у формуванні зовнішньополітичної стратегії державного управління. Припускаємо, що значення дипломатії, зважаючи на виклики часу та військово-політичну ситуації в світі, буде зростати. На даний момент, її роль дещо недооцінена. Важко говорити про ефективність дипломатичної служби в державному управлінні зовнішньою політикою, оскільки політична ситуація в Україні та світі загалом далека від стабільності<sup>67</sup>.

Сучасні дипломатичні відносини нині є важливою галуззю міжнародних відносин, оскільки високопрофесійна та вдало організована дипломатична служба являється нерозривним структурним елементом державної служби України, позаяк успішне функціонування державного апарату базується на дотриманні та виконанні базових функцій і вирішенні політичних та міжнародних завдань стратегічної важливості для України на міжнародній арені.

Проаналізувавши вищевикладене, можна узагальнити, що дипломатична служба відіграє важливу роль у формуванні зовнішньополітичного вектору та є одним із ключових елементів у сфері державного управління, адже роль дипломатії, як знаряддя зовнішньої політики країни, завжди була значною. Дослідження контексту, у якому відбувається становлення сучасної моделі дипломатії, приводить до висновку, що майбутнє дипломатії багато в чому залежить від того, по якому шляху піде надалі становлення нового світового порядку. Протягом століть принцип збереження рівноваги сил заради забезпечення миру й плідного співробітництва був ка-

67. Палагусинець Р.В. Роль дипломатичної служби у формуванні ефективного державного управління зовнішньою політикою держави. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 2. 2020. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1783>

ноном співіснування між суверенними державами, відповідно до якого будувалась й вся система дипломатичної служби. Отож, дипломатична служба є одним із ключових елементів у сфері державного управління та основою зовнішньополітичної діяльності, адже це стосується як світових масштабів так і України.<sup>68</sup>

---

68. Там само

## **РОЗДІЛ 2.**

### **АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ ТА ОСНОВНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ**

---

2.1. Основні аспекти механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби

2.2. Аналіз кадрового потенціалу дипломатичної служби за період 2017 – 2020 років

2.3. Оцінка ефективності механізму використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України

2.4. Моніторинг інтелектуального капіталу дипломатичної служби як невід’ємна складова механізму формування інтелектуального капіталу

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ ТА ОСНОВНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ

#### *2.1. Основні аспекти механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби*

Вагому роль в дослідженні інтелектуального капіталу як явища та його ролі в сучасному суспільстві зіграли вітчизняні та зарубіжні вчені. Т. Понедільчук досліджує сутність поняття “інтелектуальний капітал”, розкриваючи його як сукупність знань, досвіду та навичок працівників, які впливають на розвиток, конкурентоспроможність та стійкість організації. Автор розглядає структуру інтелектуального капіталу, акцентуючи увагу на таку його складову, як людський ресурс, оцінює інтелектуальний капітал в якості ресурсу нефінансового типу, досліджує основні недоліки методів оцінки зазначеного виду ресурсів<sup>69</sup>.

М. Маркова в своїй дисертації автор розглядає становлення інтелектуального капіталу як результат динамічного розвитку сучасного суспільства, аналізує роль інтелектуалізації молоді як необхідний чинник збереження нації. Інтелектуалізація розглядається в якості процесу ефективного зростання розумового потенціалу на базі поєднання навичок та знань особи теоретичного та професійного характеру, а також інформації, який відбувається з метою підтримки суспільного та економічного поступу. В своєму ре-

---

69. Палагусинець Р.В. Основні аспекти механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби. Дніпропетровський інститут державного управління. Збірник наукових праць “Державне управління та місцеве самоврядування” 3 (46) 2020р.

зультаті інтелектуалізація призводить до формування та накопичення інтелектуального капіталу. На думку автора, саме ефективність зазначеного процесу призводить до успішності результатів діяльності в тій чи іншій сфері діяльності<sup>70</sup>. Сутність поняття “інтелектуальний капітал” аналізується, також, в дослідженні З. Бутнік-Сіверського, який розглядає вказаний вид ресурсів в якості такого виду капіталу, який, в той же час, має власні специфічні риси. Автор пропонує власний ряд основних ознак щодо вимірювання ефективної діяльності організації з урахуванням чинників інтелектуального капіталу.

Л. Едвінсон в своїй праці аналізує поняття інтелектуального капіталу як людського ресурсу та пропонує розглядати його через дослідження характерних структурних елементів. Також, автор пропонує власне визначення інтелектуального капіталу як синтез розумових здібностей (як реальних, так і можливих), професійних здібностей співробітників організації і структурних ресурсів. Визначенню головних проблем формування людського капіталу в нашій державі присвячене дослідження І. Петрової. Автор досліджує взаємозв'язок освітнього та трудового ринків та виявляє чинники створення підґрунтя освітнього підґрунтя інформаційного соціуму, пропонує як основу дослідження використовувати компетентісний принцип. Також в праці визначається головна мета зростання якості інтелектуального капіталу (як складової людського ресурсу), яка полягає в аналізі та вдосконаленні сфери освіти задля встановлення відповідності пропозиції освітньої галузі запитам ринку праці<sup>71</sup>.

На думку дослідників, значну увагу в цьому процесі варто приділити визначенню навичок та потенціалу співро-

70. Там само

71. Палагусинець Р.В. Основні аспекти механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби. Дніпропетровський інститут державного управління. Збірник наукових праць “Державне управління та місцеве самоврядування” 3 (46) 2020р.

бітників служби державного управління та пошуку шляхів удосконалення підготовки майбутніх працівників зазначеної галузі. В статті А. Гончарової досліджується роль дипломатичної служби України в структурі державного управління, її специфічні ознаки. Подаються аргументи щодо необхідності реформування законодавчої бази, на яку опирається робота дипломатичної служби, створення сучасних підходів до принципів роботи і завдань установи. Автор визначає головні проблеми роботи служби та формулює методи покращення ефективності роботи дипломатичної служби.

Кадрове забезпечення дипломатичної служби як основний механізм формування дипломатичної служби розглядається також в дослідженні І. Пахомової. На думку автора, головним інструментом зростання інтелектуального потенціалу служби є курси підвищення кваліфікаційного рівня її співробітників. До переліку нових підходів щодо вдосконалення рівня ефективності роботи працівників автор відносить мотивацію співробітників, їх психологічний стан, використання професіограм. Теоретична інформація щодо специфіки, функцій діяльності вітчизняної дипломатичної служби, її структури міститься в навчальному посібнику Б. Гуменюка. Автор аналізує правові аспекти діяльності відомства, що формують базові принципи служби. Виникнення поняття “інтелектуальний капітал” пов’язують з появою типу економіки, що опирається на знання, які приносять користь в якості основного елементу виробничого процесу. Подібна трансформація відбулася завдяки підвищенню можливостей залучення інтелектуального потенціалу, що призвело до зміни особливостей трудової діяльності та зростанню рівня самої економіки<sup>72</sup>.

---

72. Палагусинець Р.В. Основні аспекти механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби. Дніпропетровський інститут державного управління. Збірник наукових праць “Державне управління та місцеве самоврядування” 3 (46) 2020р.

На думку більшості дослідників поняття інтелектуального капіталу з'явилося в працях науковця Д. Гелбрейта наприкінці 60-х років XX ст. Основою цього явища є концепція “людського капіталу”. Однак зазначена концепція не є досконалою з огляду на соціальні трансформації, що призводять до появи економічних галузей, повністю залежних від інтелектуального чи креативного потенціалу працівників.

Сучасні науковці схильні розглядати інтелектуальний капітал в двох вимірах. Перший відносить до нього лише людський фактор. В другому, на думку Н. Маркової, інтелектуальний капітал являє собою “поступове підвищення інтелектуального рівня на основі синтезу інформації, професійних знань, умінь та навичок окремого індивіда, що відбувається для забезпечення відповідності сучасним умовам та отримання соціально-економічного ефекту”. Внаслідок цього формуються накопичення самого розумового ресурсу, що серйозно впливає на успішність праці.

Поняття інтелектуального капіталу як соціально-економічного явища можна розглядати в наступних напрямках<sup>73</sup>:

- в якості знань;
- як структуру;
- як нематеріальні активи;
- в якості людського ресурсу.

В сучасній науці не існує єдиного погляду на визначення сутності терміну “інтелектуальний капітал”. З огляду на розробки різних вчених, можна виділити наступні тлумачення:

- як інтелектуальний ресурс, який грає роль матеріалу для більш ефективного виробництва;
- як інтелектуальний актив підприємства чи організації, включаючи інтелектуальну власність;

73. Палагусинець Р.В. Основні аспекти механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби. Дніпропетровський інститут державного управління. Збірник наукових праць “Державне управління та місцеве самоврядування” 3 (46) 2020р.



- як відносини між суб'єктами економіки в контексті наукового поступу;
- як взаємозв'язок інтелектуальних здібностей людини та машини;
- як продукт інтелектуальної діяльності, що був придбаний або створений.

Якісне управління інтелектуальним капіталом має призводити не лише до отримання прибутків, а й до створення конкурентних переваг у порівнянні з іншими підприємствами, організаціями, установами. Значна кількість вчених розглядають інтелектуальний капітал, насамперед, саме з точки зору людських ресурсів, маючи на увазі поєднання знань, умінь, навичок, професійної підготовки та особистих якостей працівників. Л. Едвінсон поруч з людським виділяє структурний капітал (рис. 2.1.1):



*Рис. 2.1.1. Структура інтелектуального капіталу*

Загалом, інтелектуальний капітал визначається як поєднання знань, вмінь та якостей працівників організації, які

можна оцінити, отримати з них прибуток або досягти певної мети. Подібне визначення цього терміну дозволяє охопити ринкову, управлінську, технологічну сфери. З огляду на різноманітності класифікації типів інтелектуального капіталу варто розглядати його як філософську, економічну та загальну категорію<sup>74</sup>.

Якщо розглядати інтелектуальний капітал як філософську категорію, то вказаний термін означає можливість мислити, апелюючи до найвищих рівнів мислення. Також інтелектуальний капітал розглядається як сукупність теоретичних, наукових, практичних знань та навичок людей, соціуму щодо певних питань, дій, процесів тощо. Сприйняття інтелекту у понятті інтелектуального капіталу підприємства як складової відтворювального процесу має бути фундаментом для створення оновленої концепції управління господарством. Її значення успіхами розвинутих світових підприємств. Згідно з даними експертів, більше ніж 70% вартості цих підприємств залежать від нематеріальних активів та сукупності знань і умінь. Біржова вартість сучасних організацій майже повністю залежить від нематеріальних активів. Важливим завданням державної політики в сфері економіки станом на сьогодні є створення інноваційної концепції економічного розвитку. Саме його реалізація дозволяє державі повноцінно сформувати інноваційну економіку<sup>75</sup>.

На сучасному етапі термін “інтелектуальний капітал” використовується в контексті економічної діяльності того чи іншого підприємства. В той же час економічний та суспільний поступ неможливий без ефективної діяльності державних служб. Законодавчі зміни та реформаторська політика

74. Палагусинець Р.В. Основні аспекти механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби. Дніпропетровський інститут державного управління. Збірник наукових праць “Державне управління та місцеве самоврядування” 3 (46) 2020р.

75. Там само.

в сучасній Україні зумовлюють потребу появи ефективних можливостей щодо професійного зростання осіб, які працюють в установах та службах державного управління. Станом на сьогодні система накопичення інтелектуального капіталу в структурі державного управління має низку проблем. Освітні програми не завжди акцентують увагу на тих завданнях, що постануть перед майбутніми державними службовцями.

Існують вади в аналізі актуальних вимог до професійної освіти, що призводить до відсутності зв'язу між безпосередньо державним управлінням та можливостями підвищення кваліфікаційного рівня працівника в тій чи іншій його сфері. Недосконалими також є механізми керівництва координації діяльності освітніх закладів та державних службовців.

Інтелектуальний капітал відіграє значну роль в ефективній реалізації основних завдань державного управління. Вказаний ресурс є водночас як суб'єктом, так і об'єктом діяльності відповідних установ. Станом на сьогодні інтелектуалізація управлінських процесів стає одним з головних чинників успішної реалізації державного управління, а професійний та інтелектуальний потенціал кадрів – його основою складовою.

Важливою ланкою в системі державного управління є дипломатична служба України. Не дивлячись на приналежність до вказаної системи, дипломатична служба має певні особливості. Вони проявляються у постійній зміні місцезнаходження працівників, їх переїздом за кордон, кадровій ротатії, специфіці закордонної служби, яка передбачає дотримання дипломатом українських та іноземних правових норм. В цьому контексті від інтелектуального ресурсу вітчизняних дипломатичних відомств наряду залежить ефективність їх діяльності.

Згідно із Законом України “Про дипломатичну службу” її співробітниками можуть бути особи, що мають українське громадянство, професійну освіту, відповідні навички та яко-

сті, високий рівень володіння іноземними мовами та задовільний стан здоров'я. Структура представництва дипломатичної служби визначається безпосередньо МЗС України. Також до повноважень Міністерства закордонних справ відноситься визначення його складу (рис. 2.1.2):



Рис. 2.1.2. Склад дипломатичного представництва

До списку дипломатичних посад, згідно зі ст. 16 Закону України “Про дипломатичну службу”, входять:

- Надзвичайний і Повноважний Посол України, Представник при міжнародній організації;
- Генеральний Консул, Радник-посланник;
- Заступник постійного Представника при міжнародній організації;
- Радник;
- Консул;
- Перший секретар;
- Віце-консул;
- Другий секретар;
- Третій секретар;

– Аташе .

Професіоналізм та інтелектуальний рівень дипломатів потужно впливає на державний розвиток поруч з військовими, економічними та науково-технічними ресурсами. Зовнішня політика держави залежить від рівня її дипломатів та їх ефективної роботи. В той же час трансформації в системі діяльності дипломатичних відомств спричинені постійними змінами в міжнародних відносинах, глобалізаційними та інтеграційними процесами, підвищенням ролі технічних новацій та інформації. Подібний стан речей зумовлює необхідність підвищення професійного рівня вітчизняних дипломатів, ефективного накопичення та застосування інтелектуального капіталу.<sup>76</sup>

До функцій дипломатичної служби відноситься, окрім інших, діяльність в сфері управління та адміністрації задля кадрового забезпечення установ, підпорядкованих МЗС. Зазначена діяльність включає роботу з кадрами, підготовку необхідної документації, аналіз відповідної інформації, роботу щодо технічного та фінансового забезпечення і т. д. Відповідно зростають вимоги до професійних навичок працівників дипломатичної служби України. Дипломатична діяльність передбачає величезне коло обов'язків, до якого належать реалізація державних завдань різного характеру на міжнародній арені, захист прав громадян України за кордоном, захист інтересів держави, створення сприятливих умов для державного управління. Відповідний перелік завдань зумовлює необхідність участі в їх реалізації найбільш професійних працівників, кар'єра яких прямо залежить від успіхів, ефективності, необхідних інтелектуальних якостей. Дипломатична робота вимагає значного багажу знань, умінь та навичок, які передбачають відповідальність, професійність, високий культур-

---

76. Палагусинець Р.В. Основні аспекти механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби. Дніпропетровський інститут державного управління. Збірник наукових праць “Державне управління та місцеве самоврядування” 3 (46) 2020р.

ний рівень, знання іноземних мов, політичну обізнаність, психологічну стійкість і т. д.

До найважливіших чинників формування інтелектуального капіталу відноситься освіта. Саме завдяки освіті особа набуває необхідних цінностей, знань, здібностей. Якість знань окремого індивідуума зумовлює його цінність на сучасному ринку праці. Дипломатична галузь забезпечується необхідними кадрами завдяки відповідним навчальним закладам. В авангарді дипломатичної освіти нашої держави стоїть Інститут міжнародних відносин Київського Національного університету імені Т. Г. Шевченка. Вагому роль в професійній підготовці майбутніх дипломатів також відіграє Дипломатична академія України імені Геннадія Удовенка при Міністерстві закордонних справ (далі – ДАУ при МЗС), створена в середині 90-х років XX ст. при Міністерстві закордонних справ. До основних її завдань вказаного ВНЗ входить не тільки безпосередня підготовка майбутніх дипломатів, але й підвищення кваліфікації працівників дипломатичної служби. Також в стінах академії проводяться відповідні наукові дослідження<sup>77</sup>.

Станом на сьогодні окрема особа виступає в ролі основного фактору плідної роботи з точки зору менеджменту. Подібна тенденція є характерною для більшості сфер трудової діяльності, в тому числі й управлінської. Трансформації в площині міжнародних відносин впливають на вимоги до працівників дипломатичної служби; це – і науковий поступ, і підвищення ролі інформації, і міждержавне співробітництво та конкуренція. Інтелектуальний капітал дипломатичної служби формується завдяки вмінням та навичкам, знанням, прагненню до підвищення професійного та інтелектуального рівня.

---

77. Палагусинець Р.В. Основні аспекти механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби. Дніпропетровський інститут державного управління. Збірник наукових праць “Державне управління та місцеве самоврядування” 3 (46) 2020р.

В той же час професійна підготовка не є єдиною вимогою до сучасного дипломата. Важливими факторами успішної діяльності на міжнародній арені є усвідомлення її специфіки та закономірностей, здатність до вибору оптимальних механізмів досягнення цілей, комунікабельність, рішучість у прийнятті рішень та вміння йти на компроміси. Накопичення інтелектуального капіталу дипломатичної служби напряму залежить від вираженої кадрової політики установи. На сучасному етапі її основним принципом став особистісний підхід під час відбору майбутніх співробітників, а також під час роботи з діючими працівниками. Подібний стан речей зумовлений прагненням ефективного залучення індивідуальних якостей особи з метою вирішення більш масштабних задач. Головним фактором під час відбору кандидатів на дипломатичну службу залишається перевірка рівня їхніх професійних знань. Окрім теоретичного фактажу, майбутній працівник має розбиратися в особливостях діяльності служби, власних посадових обов'язках, вміння вести переговори.<sup>78</sup>

Відбором персоналу для дипломатичної служби займається Департамент менеджменту персоналу МЗС України. Майбутні працівники мають шанс зайняти посаду як в закордонному відомстві, та і в центральних установах. Варто виділити наступні вектори роботи департаменту. До них відноситься дотримання вимог та принципів кадрової політики, що зумовлює аналітичну роботу з ринком праці, грамотний вибір кандидатів та їх працевлаштування, кваліфікаційну перепідготовку кадрів, їх ротацію, контроль за виконанням цілей та планування. Ще одним вектором діяльності департаменту є пошук нових можливостей ка-

---

78. Палагусинець Р.В. Основні аспекти механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби. Дніпропетровський інститут державного управління. Збірник наукових праць "Державне управління та місцеве самоврядування" 3 (46) 2020р.

дрового поповнення, ротації, звільнення або скорочення працівників, створення бази резерву кадрів, фіксація дисциплінарних правопорушень та пошук механізмів боротьби з ними.

Основою отримання роботи в дипломатичній службі України є конкурс. Подібний спосіб прийняття на службу регулюється вітчизняним законодавством. Посаду в установах служби можна отримати й без конкурсу, однак лише у випадку прямого призначення Президентом України. Дотримання конкурсних умов регулює комісія, яка формується на основі спеціального урядового наказу. Відбір кандидатів починається з відповідних оголошень в ЗМІ. Після цього відбувається прийом необхідної документації з боку бажаючих. За результатами аналізу документів кандидати, що відповідають вимогам, проходять відповідний екзамen. Перепонами до отримання роботи в дипломатичній службі для кандидатів можуть бути попередня судимість, стан здоров'я, вік, недієздатність, відсутність необхідної освіти і т. д. В разі відсутності зазначених перешкод, відповідності документів для кандидатів проводяться іспити (комп'ютерне тестування) для виявлення рівня знання мов та володіння нормами українського законодавства. Серед основних нормативно-правових актів, знання яких відіграє важливу роль при відборі, присутні Конституція, законодавство про дипломатичну службу, норми міжнародного законодавства. Після іспитів починається період співбесід. Від результатів їх проходження залежить те, чи отримає людина посаду або ж стане частиною кадрового резерву.<sup>79</sup>

Саме конкурсна основа зумовлює ефективність відбору кращих співробітників, які формують інтелектуальний (в

79. Палагусинець Р.В. Основні аспекти механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби. Дніпропетровський інститут державного управління. Збірник наукових праць “Державне управління та місцеве самоврядування” 3 (46) 2020р.



першу чергу – людський) капітал дипломатичної служби України, що відповідає міжнародним вимогам. В той же час, подібний принцип відбору не можна назвати досконалим, адже конкурс може відбуватися протягом занадто великого проміжку часу. Подібна ситуація, в свою чергу, гальмує можливість прийняття на роботу резервістів. Безпосередньо сам кадровий резерв також повинен збільшуватися. Це можна втілити в життя завдяки цілеспрямованій роботі зі здобувачами професійної освіти ВНЗ задля визначення їх професійних якостей та ознайомлення з вимогами для отримання посади у відомствах дипломатичної служби .

Вдосконалення потребують способи та методика відбору працівників на відповідні посади дипломатичної служби, який повинен відбуватися з урахуванням навичок кожної особи (комунікабельності, лідерські якості, відповідальність тощо), її психічних якостей. Для цього до роботи експертної комісії необхідно залучати психологів, які могли б допомогти у визначенні сильних та слабких сторін майбутнього службовця. Урахування психічних особливостей службовців має на меті сформувати безпечний мікроклімат в робочому середовищі, забезпечити профілактику можливих конфліктних ситуацій, що, в свою чергу, призведе до зростання якості роботи служби. При цьому подібна методика не матиме належної ефективності в разі роботи відомств за кордоном, адже на їхніх працівників впливають фактори того суспільного середовища, в якому вони перебувають. Однак позитивний мікроклімат в середині відомства сформувати можливо. Для цього необхідно докласти зусиль щодо аналізу специфіки соціальних процесів в державі, на території якої працює відомство. Наприклад, особливості перебування в країнах з сильним впливом релігійних факторів, або з важкими природними умовами відрізняються від умов перебування в державах Західної Європи. Ця специфіка має

вплив як на все відомство, так і окремо на будь-якого співробітника, що проявляється, перш за все у психологічних труднощах<sup>80</sup>.

Формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби напряму залежить від рівня як теоретичної та професійної підготовки працівника, так і від психологічної стійкості та гнучкості службовця. Вказаний рівень, на думку І. Пахомової, можна визначити за допомогою професіограм від Департаменту менеджменту персоналу МЗС України. По суті, професіограма являє собою перелік та аналіз як психічних, так і професійних якостей майбутнього працівника і має містити перелік посадових обов'язків співробітника дипломатичної служби. Таким чином, зазначена система ознак може бути використана як в якості проекції працівника служби, так і у вигляді проекції самої дипломатичної посади (обов'язки, права, функції, цілі). Грамотна робота з професіограмами дозволяє більш критично підійти до відбору необхідних кадрів, що, в свою чергу, сприяє накопиченню інтелектуального капіталу служби. Адже вони дозволяють визначити інтелектуальний рівень кандидата, його досвідченість та освітній рівень, психологічний тип, навички комунікації, моральну та ділову етику, стресостійкість і т. д. Використання подібної системи ознак надає хороший об'єктивний механізм кадрової діяльності.<sup>81</sup>

В цілому, дипломатична служба України успадкувала ряд негативних рис з радянського періоду. До них можна віднести<sup>82</sup>:

---

80. Палагусинець Р.В. Основні аспекти механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби. Дніпропетровський інститут державного управління. Збірник наукових праць “Державне управління та місцеве самоврядування” 3 (46) 2020р.

81. Палагусинець Р.В. Основні аспекти механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби. Дніпропетровський інститут державного управління. Збірник наукових праць “Державне управління та місцеве самоврядування” 3 (46) 2020р.

82. Там само

- низький рівень захисту інформації;
- лінійна управлінська структура;
- кадрові проблеми;
- проблеми з фінансуванням;
- недостатній взаємозв'язок дипломатичної служби та МЗС з необхідними структурними елементами системи державного управління.

З огляду на необхідність реформування дипломатичної служби, вирішення її основних проблем в квітні 2018 року Верховною Радою України було прийнято новий Закон “Про дипломатичну службу”, який був незабаром відправлений на доопрацювання. Станом на сьогоднішній день для виконання зовнішньополітичних функцій держави за кордоном працюють 80 українських дипломатичних представництв, 31 консульське представництво, 8 Генеральних консульств при міжнародних організаціях. В апараті МЗС задіяно більше 600 співробітників, близько 1000 працівників перебувають на дипломатичній службі за межами держави.<sup>83</sup>

На сучасному етапі до формування молодого покоління службовців прикута значна увага МЗС. Прикладом подібної тенденції є значна частка залучених до дипломатичної служби на території України людей, що не досягли 30-річного віку. У відомствах за межами держави також працює велика кількість молодих дипломатів. Однак дипломатична служба має більш ефективно реагувати на виклики з боку ринку праці. Це можливо лише в разі правильної реакції зі сторони освітньої сфери. Про наявність проблем свідчить той факт, що за останніми даними тільки близько 30% випускників вітчизняних ВНЗ обирають роботу за отриманою спеціальністю. Станом на

---

83. Палагусинець Р.В. Основні аспекти механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби. Дніпропетровський інститут державного управління. Збірник наукових праць “Державне управління та місцеве самоврядування” 3 (46) 2020р.

сьогодні з труднощами в пошуку роботи стикаються близько 95-100 тисяч колишніх студентів. Лише чітка орієнтація ринку освіти на потреби ринку праці спроможна змінити ситуацію.

На формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби України впливає специфіка проходження служби, зокрема, існування постійної ротації, яка полягає у плановому заміщенні співробітників в дипломатичних установах, що регулюється рішеннями Міністерства закордонних справ. З ротацією пов'язані тривалі відрядження, зумовлені не лише службовою необхідністю, а й професійними якостями працівника, його досвідом, підготовкою, навичками. Довготривалому відрядженню працівника передують його спеціальне стажування. В разі відрядження співробітника в закордонне представництво, яке розташоване в країні зі сприятливими кліматичними умовами та стабільною політичною обстановкою, воно триває до 48 місяців. В іншому випадку відрядження триває не більше 36 місяців. Термін між двома довготривалими закордонними відрядженнями складає 2 роки.

Загалом, кадрове забезпечення дипломатичної служби має базуватися на ефективному виявленні психологічних особливостей та професійних здібностей майбутнього співробітника. Поряд із цим, кадрова робота має включати в себе створення перспективного плану майбутньої кар'єри співробітника. Не меншу роль в формуванні інтелектуального капіталу грає мотивація самого працівника, яка складається з різноманітної кількості чинників матеріального та нематеріального характеру. Однак мотивація співробітників відомств дипломатичної служби не є ідеальною і потребує трансформації.<sup>84</sup>

Таким чином, до механізмів формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби в значенні людського капі-

84. Палагусинець Р.В. Основні аспекти механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби. Дніпропетровський інститут державного управління. Збірник наукових праць “Державне управління та місцеве самоврядування” 3 (46) 2020р.

талу можна віднести отримання необхідної освіти, грамотну роботу з підбору кадрів, підвищення кваліфікації співробітників служби, мотивацію працівників. Дослідження кадрового складу відомства дає підстави стверджувати про певний дисбаланс кадрового забезпечення у професійній підготовці. Подібний стан речей зумовлює появу проблем в якісному використанні потенціалу працівників, що негативно відображається на формуванні інтелектуального капіталу дипломатичної служби. В той же час, підвищення професійних компетенцій співробітників відбувається на основі підвищення кваліфікаційного рівня. Основним джерелом поповнення співробітників для служби залишається Дипломатична академія при Міністерстві закордонних справ України, яка забезпечує науковий підхід в процесі підготовки кандидатів щодо накопичення інтелектуального капіталу служби. Удосконалення процесу відбору та подальшої підготовки кадрів сприятиме трансформації старих та появи нових механізмів формування інтелектуального капіталу.

## ***2.2. Аналіз кадрового потенціалу дипломатичної служби за період 2017 – 2020 років***

Оскільки дипломатична служба є невідокремленим структурним елементом державної служби України, яка має досить безпрецедентну галузеву специфіку, бо формує та реалізує зовнішню політику України на міжнародній арені. Зміни які відбулись у дипломатичних відносинах України та держав світу після збройної агресії Російської Федерації проти України пояснюють актуальність проведення дослідження кадрового складу та потенціалу дипломатичної служби України. У дослідженні поставлено завдання на основі фактичних показників, довести дане ствердження на аналізі параметричних та якісних

показників розвитку кадрового складу та потенціалу штатних працівників дипломатичної служби України за період 2017-2020 рр. Вивчення досвіду, дозволить у подальшому підході визначитися положеннями належної побудови дипломатичних відносин. Значну роботу з аналітичної оцінки дипломатичної служби здійснюють експерти Міністерства закордонних справ України<sup>85</sup>.

З історичним та культурним процесом становлення та розвитку суспільства, у рамках політико-правового, соціально-економічного та духовно-морального процесів формується апарат державної служби який являється фундаментальним механізмом системи державного управління. Головним призначенням даної системи є забезпечення професійних вирішень державних доручень щодо імплементації основних положень Конституції України та головних законодавчих та організаційних заходів стосовно забезпечення національної безпеки країни й державного суверенітету, захисту прав та свобод громадян країни та асекурація економічної самостійності народу. Наявність кваліфікованого та стабільного державного апарату, а також авторитетної та високоефективної державної служби, яка зможе забезпечити процес ефективної імплементації даних та стратегічних завдань держави.

Набутий світовий епохальний досвід демонструє, що могутність держави проявляється не тільки за науково-технічним, народногосподарським та військовим потенціалом, проте і взаємопов'язаний з зовнішньополітичною діяльністю, розсудливою, тактовною та маневреною дипломатичною службою, етичним та професійним потенціалом кадрової служби дипломатичного корпусу. Результативна резолюція зовнішньополітичних питань та завдань, що постали на по-

---

85. Палагусинець Р.В. Ретроспективний аналіз кадрового потенціалу дипломатичної служби за період 2017 – 2020 років. Журнал “SWorldJournal”, № 6. 2020. Болгарія.

рядку денному певних країн, залежить від ефективної стратегії й тактики дипломатичних служб держав.<sup>86</sup>

У сучасному світі зовнішньополітична діяльність дипломатичної служби є невід’ємним компонентом державного службового апарату, та має безпрецедентну галузеву специфіку, котра взаємопов’язана з ротацією особового кадрового складу дипломатичних службовців, оскільки в рамках системи МЗС України кадровий склад дипломатичного корпусу підпорядковується під періодичне переміщення, відрядження на роботу з центрального апарату до дипломатичних установ розташованих за межами країни. Специфічною особливістю дипломатичної служби являється експансія законодавчих норм не тільки національного законодавства, крім того і міжнародного законодавства на дипломатичного службовця.<sup>87</sup>

Згідно з правовою доктриною трактування поняття “дипломатичної служби” тлумачать як спеціальний вид професійної службової діяльності. У Законі України “Про дипломатичну службу” в статті 1 інтерпретується поняття “дипломатичної служби” яка визначається як професійна діяльність громадян України, яка скерована на практичну реалізацію зовнішньополітичної діяльності України, захист національних інтересів країни у сфері міжнародних відносин, а також прав та інтересів громадян та фізичних та юридичних осіб України за кордоном. Згідно з наданими повноваженнями спеціального органу державної влади, а саме Міністер-

---

86. Пріоритетні шляхи розвитку науки : матеріали II Міжнародної науково – практичної конференції. Палагусинець Р.В. Ретроспективний аналіз кадрового складу закордонних дипломатичних установ за період 2017-2020 років м. Київ, 30 – 31 серпня 2020 року. – Київ: МЦНІД, 2020. – 72 с. – С.5 – 7

87. Палагусинець Р.В. Ретроспективний аналіз кадрового потенціалу дипломатичної служби за період 2017 – 2020 років. Журнал “SWorldJournal”, № 6. 2020. Болгария.

ства закордонних справ України, діяльність дипломатичного апарату України здійснюється виключно на державному рівні. У зв'язку з проходженням дипломатичної служби формуються дипломатичні відносини, які регулюються Конституцією України, та наступними законами: “Про дипломатичну службу України”, “Про державну службу”, Кодексом законів про працю України, Консульським статутом України, а також іншими нормативно-правовими актами та чинними міжнародними договорами, де дозвіл на обов'язковість яких надає Верховною Радою України<sup>88</sup>.

Закон України “Про дипломатичну службу України” встановлює специфічні права та гарантії, особливі обов'язки, вимоги та обмеження, які являються визначальними ознаками дипломатичної служби та поширюються на кадровий склад дипломатичного апарату. Даний Закон установлює порядок організації дипломатичної служби, визначає фахові вимоги щодо штатних працівників дипломатичного апарату, надає розбірливу класифікацію посад штатних працівників дипломатичної служби, встановлює основи правових засад що стосуються дипломатичного службовця та обмеження які стосуються штатних працівників дипломатичного апарату, а також визначає основні поняття, завдання та функції дипломатичної служби. Дипломатична служба являється сферою міжнародних відносин, яка істотно вирізняється у всій сукупності від решти сфер громадського життя<sup>89</sup>.

Однією з найскладніших, відповідальніших та найцікавіших видів діяльності, що забезпечує вирішення та імпле-

88. Пріоритетні шляхи розвитку науки : матеріали II Міжнародної науково – практичної конференції. Палагусинець Р.В. Ретроспективний аналіз кадрового складу закордонних дипломатичних установ за період 2017-2020 років м. Київ, 30 – 31 серпня 2020 року. – Київ: МЦНІД, 2020. – 72 с. – С.5 – 7

89. Палагусинець Р.В. Ретроспективний аналіз кадрового потенціалу дипломатичної служби за період 2017 – 2020 років. Журнал “SWorldJournal”, № 6. 2020. Болгария.



ментацію державних стратегічних завдань, які акцептують у всебічному масштабі розкрити багатосторонню людську індивідуальність являється дипломатична служба у структурах зовнішньополітичного відомства країни.

У процесі європейської інтеграції України важливим є адаптація дипломатичної служби до єдиних європейських принципів, компетентнісний підхід у підготовці дипломатів, який відповідав би загальноприйнятим стандартам Європейського Союзу, що відповідно б сприяло активізації двостороннього співробітництва між Україною та країнами ЄС у різних сферах. Однією з основних складових реформи дипломатичної служби повинна відбутись трансформація від наявної лінійної до більш функціональної системи адміністрування з передачею повноважень середнім та нижнім ланкам дипломатичної служби.<sup>90</sup>

Якщо оцінювати систему дипломатичної служби України яка на сучасному етапі є сформованою, але на даному етапі проходить важкий, суперечливий процес її вдосконалення, якому характерні структурні елементи та ознаки тодішньої системи дипломатичної служби, які несумісні з новими міжнародними відносинами, які сформувалися в Україні. Задля імплементації новітніх підходів та пошуку раціональної моделі організації дипломатичної служби зобов'язують здійснення наукового припущення та прогнозування. Оскільки дані питання об'єктивно вимагають всестороннього дослідження та аналізу історичної ретроспективи, досвіду, традицій української дипломатичної служби. Особливо слід звернути увагу на сучасну теорію служби у структурі зовнішньополітичного відомства може базувати-

---

90. Пріоритетні шляхи розвитку науки : матеріали II Міжнародної науково – практичної конференції. Палагусинець Р.В. Ретроспективний аналіз кадрового складу закордонних дипломатичних установ за період 2017-2020 років м. Київ, 30 – 31 серпня 2020 року. – Київ: МЦНІД, 2020. – 72 с. – С.5 – 7

ся та удосконалюватися, насамперед на основі українського історичного досвіду.

Одним з головних структурних елементів державної влади та державного управління являється дипломатична служба, де надзвичайний професіоналізм являється найважливішою взірцевою особливістю. Завжди працівників дипломатичної служби та дипломатів індивідуалізували всебічна ерудованість, дисциплінованість, освіченість, вправність результативно застосовувати новітні інформаційні технології, пронизливе усвідомлення історичної самотутності свого народу, оскільки дані моменти являються фундаментальними критеріями, які мають відношення до служби в апараті зовнішньополітичного відомства.<sup>91</sup>

Функціональне вирішення політичних завдань, а також значної кількості завдань адміністративно-управлінського характеру щодо професійної асекурації високоефективної діяльності зовнішньополітичного відомства України здійснюється дипломатичною службою, де основною діяльністю являється документаційне, протокольне, адміністративно-технічне, правове, фінансово-економічне забезпечення зовнішньополітичних структур, а також в основі містить інформаційно-аналітичну, організаційно-управлінську та кадрову роботу<sup>92</sup>.

Важливо зазначити, що дипломатія та дипломатична служба досить відрізняються за трактування даних поняття та їхніми характерними ознаками. Науковці трактують поняття “дипломатія” як організаційно-політичний інструмент

---

91. Палагусинець Р.В. Ретроспективний аналіз кадрового потенціалу дипломатичної служби за період 2017 – 2020 років. Журнал “SWorldJournal”, № 6. 2020. Болгарія.

92. Пріоритетні шляхи розвитку науки : матеріали II Міжнародної науково – практичної конференції. Палагусинець Р.В. Ретроспективний аналіз кадрового складу закордонних дипломатичних установ за період 2017-2020 років м. Київ, 30 – 31 серпня 2020 року. – Київ: МЦНІД, 2020. – 72 с. – С.5 – 7

з імплементації зовнішньополітичного курсу держави, яка містить комплекс прийомів та методів задля успішної реалізації зовнішньополітичних цілей, тобто являється певним механізмом побудови міжнародних відносин між суверенними державами, яка побудована та базується на взаємному обміні дипломатичними представниками, котрі втілюють національну самобутність своєї держави.

Штатний працівник дипломатичної служби являється не просто громадянином України, котрий свідомо приєднався до закордонних дипломатичних установ на державну службу, а також високопрофесійний фахівець, який сумлінно здійснює державні службові обов'язки у встановленому порядку до чинного державного законодавства за коштами державного бюджету. Адже працівник даної структури являється індивідом, що репрезентує та відстоює державні інтереси, виступаючи від імені та за дорученням держави у вирішенні нагальних міжнародних питань, які стосуються його компетенції. Сучасний дипломат повинен уособлювати наступні головні кваліфікаційні якості як сумлінність та професіоналізм на службі державі та українському суспільству.<sup>93</sup>

Оскільки служба в дипломатичних установах являється досить специфічною сферою професійної діяльності, де основною своєрідністю даної роботи є<sup>94</sup>:

1. націленість на захист інтересів, гарантування безпеки суспільства та держави на міжнародній арені;
2. не порушувати та захищати законні права та свободи громадян країни за кордоном;

---

93. Пріоритетні шляхи розвитку науки : матеріали II Міжнародної науково – практичної конференції. Палагусинець Р.В. Ретроспективний аналіз кадрового складу закордонних дипломатичних установ за період 2017-2020 років м. Київ, 30 – 31 серпня 2020 року. – Київ: МЦНІД, 2020. – 72 с. – С.5 – 7

94. Палагусинець Р.В. Ретроспективний аналіз кадрового потенціалу дипломатичної служби за період 2017 – 2020 років. Журнал “SWorldJournal”, № 6. 2020. Болгария.

3. забезпечення невимушеної участі громадян у державних справах;

4. стратегічний курс на імплементацію владних повноважень, а також політичних і соціальних державних завдань, а саме: інформаційно-аналітичних, організаційно-управлінських, фінансово-господарських завдань;

5. імплементація управлінських функцій державно-політичного адміністрування;

6. формування відповідних умов для безпечного та гідного життя кожної людини.

Україна націлена на формування відповідної системи державної служби, яка тримає свій дипломатичний курс на приєднання, заохочення та утримання найкращих штатних працівників дипломатичного корпусу та санкціонує своєчасне позбавлення від професійно непридатних службовців. У прямо-пропорційній залежності знаходиться кар'єрний ріст дипломатичного службовця, а також його звання, класи та ранги від індивідуальних професійних досягнень, набутих професійно-ділових якостей та результативних показників роботи, які не залежать від статі, раси, національності, фінансового положення, релігійних і політичних орієнтації, місця проживання, походження. Головними професійними рисами дипломатичного службовця є наявність спеціальних знань, умінь та навичок; професійна підготовленість до виконання посадових обов'язків; відповідальне відношення до дипломатичної справи та високий рівень духовно-моральної культури, а також обов'язковою необхідністю для службовця є наявність широкого політичного кругозору, знання іноземних мов, спостережливість та вміння розпізнати істину.<sup>95</sup>

На новому етапі становлення зовнішньої політики та міжнародних відносин Україна інтегрується у європейське

95. Палагусинець Р.В. Ретроспективний аналіз кадрового потенціалу дипломатичної служби за період 2017 – 2020 років. Журнал "SWorldJournal", № 6. 2020. Болгарія.

співтовариство та бере участь у міжнародних організаціях за наступними напрямками співробітництва з ЄС у галузях юстиції, свободи та безпеки, безвізового діалогу з ЄС, регіонального співробітництва з ЄС, допомога у сфері інституційної розбудови зі сторони ЄС, консультативна місія ЄС з реформування сектору цивільної безпеки України, співробітництва в енергетичній сфері та інвестиційного співробітництва, торговельного та економічного співробітництва, особливого партнерства з НАТО. Менеджмент сучасних відносин України з ЄС та з іншими державами та міжнародними організаціями забезпечує сучасна дипломатична служба України.<sup>96</sup>

В Україні у 2017 році було акредитовано одне Представництво Європейського Союзу, ГУАМ, яка являється однією міжнародною регіональною організацією, одна міжурядова організація, дві моніторингові місії та одна консультативна місія, а також 77 посольств іноземних держав та 18 представництв міжнародних організацій, де загальна кількість даних установ становить 101 штуку. Станом на грудень 2018 року в Україні було акредитовано на 1 посольство менше у порівнянні з 2017 роком, проте на 1 представництво міжнародних організацій більше у порівнянні з 2017 роком, інші показники залишилися незмінними. Консульські установи іноземних держав станом на грудень 2018 року представлені в Україні 21 генеральним консульством та 6 консульствами, і 102 почесними консульствами. Станом на березень 2019 року в Україні було акредитовано та сама кількість установ що і у 2018 році, проте було збільшено на 1 почесне консульство у порівнянні з попереднім роком.<sup>97</sup>

---

96. Там само

97. Пріоритетні шляхи розвитку науки : матеріали II Міжнародної науково – практичної конференції. Палагусинець Р.В. Ретроспективний аналіз кадрового складу закордонних дипломатичних установ за період 2017-2020 років м. Київ, 30-31 серпня 2020 року. – Київ: МЦНІД, 2020. – 72 с. – С.5-7

Станом на 1 січня 2017 р. згідно з бюджетною програмою КПКВК 1401030 за рахунок державних коштів було забезпечено функціонування 124 закордонних дипломатичних установ (ЗДУ) України, де середньорічна чисельність працівників ЗДУ склала 1117 осіб, а загальна чисельність штатних працівників, які здійснюють консульські функції, склала 288 осіб. Станом на 1 січня 2018 р. згідно з бюджетною програмою КПКВК 1401030 за рахунок державних коштів було забезпечено функціонування 125 ЗДУ України, де середньорічна чисельність працівників ЗДУ склала 1142, а загальна чисельність штатних працівників, які здійснюють консульські функції, склала 263 осіб. Станом на 1 січня 2019 р. згідно з бюджетною програмою КПКВК 1401030 за рахунок державних коштів було забезпечено функціонування 126 ЗДУ України (у тому числі започатковано роботу двох штатних консульських установ: Генерального консульства України в Едмонтоні та Консульства України в Анталії). Середньорічна чисельність працівників ЗДУ склала 1247 осіб, а загальна чисельність штатних працівників, які здійснюють консульські функції, склала 295 осіб.

Станом на 1 січня 2020 р. згідно з бюджетною програмою КПКВК 1401030 за рахунок державних коштів було забезпечено функціонування 126 ЗДУ України. Середньорічна чисельність працівників ЗДУ склала 1261 особа, а загальна чисельність штатних працівників, які здійснюють консульські функції, склала 299 осіб. Враховуючи суттєве збільшення обсягів консульських дій у країнах Східної Європи, було збільшено чисельність консульських працівників, за рахунок перерозподілу обов'язків серед працівників ЗДУ та забезпечено організацію виконання поставлених завдань на належному рівні (див. табл. 2.2.1)<sup>98</sup>.

98. Палагусинець Р.В. Ретроспективний аналіз кадрового потенціалу дипломатичної служби за період 2017 – 2020 років. Журнал “SWorldJournal”, № 6. 2020. Болгария.

## Кадровий склад закордонних дипломатичних установ за 2017-2020 рр.

*Таблиця 2.2.1.*

| Показники                                                        | Затверджено у паспорті бюджетної програми (ЗУБП) |           |           |           | Фактичні результативні показники (ФРЗ) |           |           |           |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                                                                  | 2017                                             | 2018      | 2019      | 2020      | 2017                                   | 2018      | 2019      | 2020      |
| Кількість діючих закордонних дипломатичних установ (ЗДУ) України | 124 од.                                          | 125 од.   | 126 од.   | 126 од.   | 124 од.                                | 125 од.   | 126 од.   | 126 од.   |
| Гранична штатна чисельність працівників ЗДУ                      | 1399 чол.                                        | 1394 чол. | 1394 чол. | 1394 чол. | 1399 чол.                              | 1394 чол. | 1394 чол. | 1394 чол. |
| Середньорічна чисельність працівників ЗДУ (на штатних посадах)   | 1270 чол.                                        | 1315 чол. | 1273 чол. | 1273 чол. | 1117 чол.                              | 1142 чол. | 1247 чол. | 1261 чол. |
| <i>у тому числі дипломатичні працівники</i>                      | —                                                | 894 чол.  | 856 чол.  | —         | —                                      | 776 чол.  | 839 чол.  | —         |
| <i>адміністративно-технічні працівники</i>                       | —                                                | 298 чол.  | 392 чол.  | —         | —                                      | 259 чол.  | 384 чол.  | —         |
| <i>обслуговуючий персонал</i>                                    | —                                                | 123 чол.  | 25 чол.   | —         | —                                      | 107 чол.  | 24 чол.   | —         |
| Чисельність працівників ЗДУ, які виконують консульські функції   | 275 чол.                                         | 288 чол.  | 307 чол.  | 297 чол.  | 288 чол.                               | 263 чол.  | 295 чол.  | 299 чол.  |

*Примітка: сформовано на основі джерела: .*

Розбіжності між фактичними показниками чисельності та затвердженими результативними показниками обумовлені, зокрема часовими факторами проведення конкурсів

на заміщення вакантних посад та оформлення переможців конкурсів для направлення у закордонне відрядження .

Як представлено в табл. 2.2.2, у числових-кількісних показниках забезпеченість кадрами закордонних дипломатичних установ та їх пропорційним розподілом відносних порівняльних даних видно, що за період 2017-2020 рр. фактичні результативні показники співвідношення працівників ЗДУ, які здійснюють консульські функції до працівників ЗДУ (на штатних посадах) коливалися в межах 0,23-0,27, а показники співвідношень даних працівників згідно із затвердженою у паспорті бюджетної програми за період 2017-2020 рр. коливалися в межах 0,22-0,24. Показники цих даних стверджують певну контрольовану систему раціонального й збалансованого кількісного співвідношень між парними взаємоузгодженими пропорціями 1:4 працівників закордонних дипломатичних установ, які виконують консульські функції до працівників закордонних дипломатичних установ (на штатних посадах)<sup>99</sup>.

### Ретроспективний аналіз кадрового складу закордонних дипломатичних установ за 2017-2020 рр.

Таблиця 2.2.2.

| Роки                                    | Загальна к-сть працівників | Середньорічна чисельність працівників ЗДУ (на штатних посадах) | Чисельність працівників ЗДУ, які здійснюють консульські функції | Співвідношення працівників ЗДУ, які здійснюють консульські функції / працівників ЗДУ (на штатних посадах) |
|-----------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Фактичні результативні показники</b> |                            |                                                                |                                                                 |                                                                                                           |
| 2017                                    | 1405 чол.                  | 1117 чол.                                                      | 288 чол.                                                        | 0,26                                                                                                      |

99. Палагусинець Р.В. Ретроспективний аналіз кадрового потенціалу дипломатичної служби за період 2017 – 2020 років. Журнал “SWorldJournal”, № 6. 2020. Болгарія.



|                                                  |           |           |          |      |
|--------------------------------------------------|-----------|-----------|----------|------|
| 2018                                             | 1405 чол. | 1142 чол. | 263 чол. | 0,23 |
| 2019                                             | 1542 чол. | 1247 чол. | 295 чол. | 0,24 |
| 2020                                             | 1560 чол. | 1261 чол. | 299 чол. | 0,24 |
| <b>Затверджено у паспорті бюджетної програми</b> |           |           |          |      |
| 2017                                             | 1545 чол. | 1270 чол. | 275 чол. | 0,22 |
| 2018                                             | 1603 чол. | 1315 чол. | 288 чол. | 0,22 |
| 2019                                             | 1580 чол. | 1273 чол. | 307 чол. | 0,24 |
| 2020                                             | 1570 чол. | 1273 чол. | 297 чол. | 0,23 |

*Примітка: сформовано автором*

Середньорічна чисельність працівників закордонних дипломатичних установ (на штатних посадах) згідно із фактичними результативними показниками за період 2017-2020 рр. має тенденцію до збільшення кількості штатних працівників. Згідно із затвердженою у паспорті бюджетної програми за період 2017-2020 рр. середньорічна чисельність працівників закордонних дипломатичних установ (на штатних посадах) з 2017 року по 2018 рік збільшилася на 45 штатних працівників, а з 2018 року по 2019 рік зменшилася на 42 штатних працівників, протягом 2019-2020 рр. показник кількості працівників був незмінним. Загальна кількість працівників закордонних дипломатичних установ, які виконують консульські функції згідно із фактичними результативними показниками за період 2017-2018 рр. зменшилася на 25 штатних працівників, а за період 2018-2020 рр. має тенденцію до збільшення кількості штатних працівників (див. рис. 2.2. 1).<sup>100</sup>

---

100. Палагусинець Р.В. Ретроспективний аналіз кадрового потенціалу дипломатичної служби за період 2017 – 2020 років. Журнал “SWorldJournal”, № 6. 2020. Болгария.



Рис. 2.2.1. Аналітична схема ретроспективного аналізу кадрового складу закордонних дипломатичних установ за 2017-2020 рр.

Згідно із затвердженою у паспорті бюджетної програми за період 2017-2020 рр. кількість працівників закордонних дипломатичних установ, які виконують консульські функції за період 2017-2019 рр. має тенденцію до збільшення кількості штатних працівників, а за період 2019-2020 рр. зменшилася на 10 штатних працівників (див. рис. 2.2.1).<sup>101</sup>

Як видно з табл. 2.2.2 та рис. 2.2.1, як загальна кількість працівників дипломатичних установ, які здійснюють консульські функції, так і працівників даних дипломатичних установ (на штатних посадах) динамічно і практично рівномірно зростає з 2017 по 2020 рр. Зокрема, загальна кількість працівників згідно з фактичними результативни-

101. Палагусинець Р.В. Ретроспективний аналіз кадрового потенціалу дипломатичної служби за період 2017 – 2020 років. Журнал “SWorldJournal”, № 6. 2020. Болгария.

ми показниками у 2017 році становила 1545 осіб, а в 2020 році – 1570 осіб, відповідно працівників закордонних дипломатичних установ, які виконують консульські функції у 2017 році становила 288 осіб, а в 2020 році – 299 осіб та працівників закордонних дипломатичних установ (на штатних посадах) у 2017 році становила 1117 осіб, а в 2020 році – 1261 осіб.<sup>102</sup>

Впродовж періоду 2017-2020 рр. в Державному навчально-науковому закладі післядипломної освіти “Дипломатична академія України імені Геннадія Удовенка при Міністерстві закордонних справ”, а також в Українській школі урядування Національного агентства України з питань державної служби та в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України здійснюється підготовка, для роботи у сфері міжнародних відносин, забезпечується ефективне навчання та професійно орієнтовне удосконалення знань іноземних мов на основі сучасної педагогічної науки з активним застосуванням технічних засобів навчання, забезпечується професійним навчанням працівників дипломатичної служби. За період 2017-2020 рр. згідно із фактичними результативними показниками та за затвердженою у паспорті бюджетною програмою 400 працівників дипломатичної служби підвищили кваліфікацію з іноземних мов та 600 працівників дипломатичної служби отримали професійне навчання (див. табл.2.2.3).<sup>103</sup>

---

102. Палагусинець Р.В. Ретроспективний аналіз кадрового потенціалу дипломатичної служби за період 2017 – 2020 років. Журнал “SWorldJournal”, № 6. 2020. Болгария.

103. Там само

## Показники підвищення кваліфікації кадрів дипломатичної служби за 2017-2020 рр.

*Таблиця 2.2.3.*

|                                                                                                                                         | 2017             | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|------|------|
| Фактичні результативні показники, досягнуті за рахунок касових видатків                                                                 |                  |      |      |      |
| Кількість працівників дипслужби, які здобули професійне навчання та відсоткове значення від загальної кількості працівників МЗС України | 600 чол. (93,8%) |      |      |      |
| Кількість працівників дипслужби, які здобули мовну підготовку та відсоткове значення від загальної кількості працівників МЗС України    | 400 чол. (62,5%) |      |      |      |
| Затверджено у паспорті бюджетної програми                                                                                               |                  |      |      |      |
| Кількість працівників дипслужби, які здобули професійне навчання та відсоткове значення від загальної кількості працівників МЗС України | 600 чол. (93,8%) |      |      |      |
| Кількість працівників дипслужби, які здобули мовну підготовку та відсоткове значення від загальної кількості працівників МЗС України    | 400 чол. (62,5%) |      |      |      |

*Примітка: сформовано на основі джерела: .*

Згідно з наданими статистичними даними на початок 2020 року здійснено заходи щодо мовної підготовки та професійного навчання штатних працівників дипломатичної служби, на базі Дипломатичної академії України, та крім того у прикладних навчальних закладах в Україні та за кордоном, а саме: 551 – в Дипломатичній академії України; 58 – в Українській школі урядування Національного агентства України з питань державної служби; 20 – в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України; 56 – за кордоном.<sup>104</sup>

<sup>104</sup> Палагусинець Р.В. Ретроспективний аналіз кадрового потенціалу дипломатичної служби за період 2017 – 2020 років. Журнал “SWorldJournal”, № 6. 2020. Болгария.

Відповідно до звітних даних, кількість опрацьованих звернень громадян, нот листів закордонних дипломатичних установ України, інших доручень та листів станом на 01.01.2017 р. склала більше планового показника та становила 117,08 тис. од. (затверджено паспортом 112,65 тис. од.), станом на 01.01.2018 р. склала менше планового показника та становила 104,02 тис. од. (затверджено паспортом 113,56 тис. од.), станом на 01.01.2019 р. склала менше планового показника та становила 98,6 тис. од. (затверджено паспортом 108,8 тис. од.), 01.01.2020 р. склала менше планового показника та становила 90,9 тис. од. (затверджено паспортом 107,7 тис. одиниць) (див. табл. 2.2.4).

### Показники опрацьованих звернень, нот та листів за 2017-2020 рр.

*Таблиця 2.2.4*

| Показники                                                               | К-сть    | 2017  |      | 2018  |      | 2019  |      | 2020  |      |
|-------------------------------------------------------------------------|----------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|
|                                                                         |          | ЗУПБП | ФРЗ  | ЗУПБП | ФРЗ  | ЗУПБП | ФРЗ  | ЗУПБП | ФРЗ  |
| Кількість опрацьованих звернень громадян                                | тис. од. | 2,4   | 4,7  | 2,6   | 3,9  | 3     | 3    | 3,4   | 3,1  |
| Кількість опрацьованих нот                                              | тис. од. | 9,9   | 9,9  | 10    | 9,5  | 10    | 10,5 | 10,4  | 10,1 |
| Кількість опрацьованих листів закордонних дипломатичних установ України | тис. од. | 55    | 56   | 55,4  | 43,7 | 50    | 33,6 | 45,4  | 29,8 |
| Кількість опрацьованих інших доручень та листів                         | тис. од. | 45    | 46,1 | 45,2  | 46,7 | 45,5  | 51,3 | 48,2  | 47,9 |

|                                                                                                           |     |     |     |     |     |     |      |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|
| Кількість<br>опрацьованих<br>звернень<br>народних<br>депутатів<br>України                                 | од. | 350 | 368 | 360 | 226 | 320 | 242  | 289  | 348  |
| Кількість<br>опрацьованих<br>звернень<br>громадян на 1<br>працівника                                      | од. | 4   | 8   | 4   | 6   | 4,7 | 4,7  | 5,3  | 4,8  |
| Кількість<br>опрацьованих<br>нот на 1<br>працівника                                                       | од. | 16  | 17  | 16  | 15  | 16  | 16,4 | 16,1 | 15,8 |
| Кількість<br>опрацьованих<br>листів<br>закордонних<br>дипломатичних<br>установ України<br>на 1 працівника | од. | 92  | 92  | 87  | 68  | 78  | 53   | 70,9 | 46,6 |
| Кількість<br>опрацьованих<br>інших доручень<br>та листів на 1<br>працівника                               | од. | 75  | 77  | 71  | 73  | 71  | 80,2 | 75,4 | 74,8 |

*Примітки: ФРЗ – фактичні результативні показники; ЗУПЗБ – затверджено у паспорті бюджетної програми.*

Викривлення статистичних даних поточних результативних показників станом на 01.01.2017 р. пояснюється таким: зростанням реальної кількості фактичних звернень громадян протягом 2016 року, збільшення протягом року звернень народних депутатів України, проведення проактивної зовнішньополітичної діяльності України призвів до збільшень документообігу між закордонними дипломатичними установами та МЗС та загальна тенденція до збіль-

шення кількості інших доручень та листів, що надходять до МЗС. Викривлення статистичних даних поточних результативних показників станом на 01.01.2018 р. пояснюється таким: незначним зниженням поточної частки нотних звернень протягом 2017 року, зменшенням реальної чисельності звернень народних депутатів України протягом 2017 року, спрощення поточної процедури документообігу в системі МЗС та зниженням кількості офіційних листів від дипломатичних установ, та спрямуванням діяльності до нарощення загальної кількості інших доручень та листів, що надходять до МЗС.<sup>105</sup>

Викривлення статистичних даних поточних результативних показників станом на 01.01.2019 р. пояснюється таким: несуттєвим зростанням поточної кількості нотних звернень у 2018 році, зменшенням реальної чисельності звернень народних депутатів України, спрямуванням діяльності до нарощення загальної кількості інших доручень та листів, що надходять до МЗС, спрощення поточної процедури документообігу в системі МЗС та зниженням кількості офіційних листів від дипломатичних установ.<sup>106</sup>

Викривлення статистичних даних поточних результативних показників станом на 01.01.2020 р. пояснюється таким: несуттєвим зростанням поточної кількості нотних звернень у 2018 році, збільшенням реальної чисельності звернень народних депутатів України, скерованістю діяльності до зменшення загальної кількості інших доручень та листів, що надходять до МЗС, спрощення поточної процедури документообігу в системі МЗС та зниженням кількості офіційних листів від дипломатичних установ.

---

105. Палагусинець Р.В. Ретроспективний аналіз кадрового потенціалу дипломатичної служби за період 2017 – 2020 років. Журнал “SWorldJournal”, № 6. 2020. Болгария.

106. Там само

Оцінюючи результативні показники діяльності працівників ЗДУ за 2017-2018 рр. рівень вчасно виконаних доручень у їх загальній кількості за аналізований період становить 100%, що вказує на позитивну тенденцію діяльності працівників закордонних дипломатичних установ, а частка прийнятих нормативно-правових актів у загальній кількості розроблених у 2017 році за фактичними показниками була у 2 рази нижчою порівняно до затвердженої у паспорті бюджетної програми, у 2018 році фактичні показники були вищими на 10%, порівняно до затвердженої у паспорті бюджетної програми, а у період 2019-2020 рр. фактичні показники були нижчими порівняно до затвердженої у паспорті бюджетної програми (див. табл. 2.2.5).<sup>107</sup>

### Результативні показники ефективної діяльності працівників ЗДУ за 2017-2020 рр.

Таблиця 2.2.5

| Показники                                                                    | 2017  |      | 2018  |      | 2019  |      | 2020  |      |
|------------------------------------------------------------------------------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|
|                                                                              | ЗУПБП | ФРЗ  | ЗУПБП | ФРЗ  | ЗУПБП | ФРЗ  | ЗУПБП | ФРЗ  |
| Рівень вчасно виконаних доручень у їх загальній кількості                    | 100%  | 100% | 100%  | 100% | 100%  | 100% | 100%  | 100% |
| Частка прийнятих нормативно-правових актів у загальній кількості розроблених | 100%  | 50%  | 50%   | 60%  | 60%   | 51%  | 65%   | 61%  |

107. Палагусинець Р.В. Ретроспективний аналіз кадрового потенціалу дипломатичної служби за період 2017 – 2020 років. Журнал “SWorldJournal”, № 6. 2020. Болгарія.



Відхилення результативного показника у 2018 році пояснюється оперативним погодженням розроблених нормативно-правових актів в інших органах державної влади. Відхилення результативного показника в інших досліджуваних роках пояснюється тим, що певна частка розроблених нормативно-правових актів проходить процедуру погодження в інших органах державної влади.

В межах реформування дипломатичної служби було здійснено ґрунтовну та кропітку роботу з модернізації нормативно-правової бази, в результаті було розроблено 16 нормативно-правових актів, які регулюють питання проходження дипломатичної служби.

Вперше на практиці відбулося втілення соціальних гарантій іншому з подружжя працівників закордонних дипломатичних установ, закріплені Законом України “Про дипломатичну службу”. Практичне застосування оновлених та видозмінених нормативно-правових актів, а саме, Порядку ротації посадових осіб дипломатичної служби санкціонувало відповідним чином систематизувати проходження дипломатичної служби працівниками МЗС, забезпечити плановість службової кар’єри та наявність конкуренції на кожному етапі експансії по службі, збільшити ефективність користування людських ресурсів, забезпечити здійснення управлінської політики персоналу системою та прозорою. Законодавчо-правовим підґрунтям для приєднання місцевого персоналу для роботи в закордонних дипломатичних установах України стало затвердження Положення про працівників, які здійснюють функції з обслуговування в органах дипломатичної служби. Було вдосконалено конкурсну процедуру та додано зміни до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби в частині врахування спеціальних вимог щодо осіб, які претендують на зайняття посад категорій “Б” і “В” в органах дипломатичної служби, з метою підвищення

ефективності добору персоналу, а також затверджено Порядок визначення рівня володіння іноземною мовою кандидатами.<sup>108</sup>

У контексті реалізації комплексної реформи державного управління затверджено нову структуру апарату Міністерства відповідно до вимог Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади та Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ. Враховуючи наведене, у 2019 році МЗС забезпечено реалізацію державної політики у сфері зовнішніх відносин з урахуванням цілей державної політики, мети та завдань, на досягнення яких спрямовано реалізацію бюджетної програми 1401010<sup>109</sup>.

Таким чином, кадровий потенціал дипломатичної служби досліджуваного періоду продемонстрував високі результативні показники, котрі спрямовані на забезпечення ефективної діяльності закордонних дипломатичних установ. Сучасні дипломатичні відносини нині є важливою галуззю міжнародних відносин, оскільки високопрофесійна та вдало організована дипломатична служба являється нерозривним структурним елементом державної служби України, позаяк успішне функціонування державного апарату базується на дотриманні та виконанні базових функцій і вирішенні політичних та міжнародних завдань стратегічної важливості для України на міжнародній арені.

Проведений поглиблений ретроспективний аналіз кадрового складу та потенціалу дипломатичної служби України за період 2017-2020 рр. представив результатив-

---

108. Палагусинець Р.В. Ретроспективний аналіз кадрового потенціалу дипломатичної служби за період 2017 – 2020 років. Журнал “SWorldJournal”, № 6. 2020. Болгарія.

109. Там само.

ні дані, які необхідно застосувати при розробці стратегії для ефективної реалізації міжнародних відносин України. Необхідно пришвидшити процедуру погодження в інших органах державної влади, з метою мінімізації відхилень результативних показників частки розроблених нормативно-правових актів. В загальному рівень вчасно виконаних доручень у їх загальній кількості за аналізований період становить 100%, що вказує на позитивну тенденцію діяльності працівників закордонних дипломатичних установ.<sup>110</sup>

### ***2.3. Оцінка ефективності механізму використання інтелектуального капіталу дипломатичною службою України***

В умовах структурних змін національної економіки реалізація стратегічних цілей та завдань державної політики залежить від багатьох чинників, визначальне місце серед яких посідає інтелектуальний капітал. Дослідження доводять, що використання інтелектуального капіталу у системі державного управління дозволяє приймати державо-управлінські рішення, які сприяють досягненню довгострокових перспектив України у напрямку інтеграції вітчизняної економіки у світовий, зокрема у європейський економічний простір. Слід також відмітити, що особливу роль інтелектуальний капітал відіграє в контексті державного управління, яке здійснюється системою дипломатичної служби, оскільки діяльність цих служб націлена на досягнення стратегічних цілей та завдань зовнішньої політики України. Однак, як показує практика, сьогодні вико-

---

110. Там само

ристання інтелектуального капіталу у системі державного управління проводиться здебільшого неефективно, що потребує у перспективі пошуку більш ефективних напрямків його використання<sup>111</sup>.

Г. Житченко вважає, що інтелектуальний капітал – це сукупність знань, досвіду, інтуїтивних здібностей і професійної підготовки працівників різних сфер діяльності. З позиції науковця, структуру інтелектуального капіталу складають<sup>112</sup>:

1) людський капітал (який характеризує оволодіння працівником широким колом знань, творчих здібностей та навичок, а також включає здатність працівника відповідати вимогам сфери діяльності);

2) структурний капітал (до складу якого належать програмне забезпечення, програмні засоби, бази даних, застосування яких у певній сфері діяльності впливає на продуктивність праці працівників);

3) споживчий капітал (визначає здатність наявного інтелектуального капіталу працівників задовольняти потреби споживачів конкретної сфери діяльності).

Ю. Єрешко, розглядаючи роль інтелектуального капіталу у системі забезпечення інноваційного типу розвитку економіки, заявляє, що інтелектуальний капітал – це продукування знань, які є уречевлені у засобах виробництва та матеріалізовані. М. Кравченко та В. Погорелову власному дослідженні розглядають питання запровадження зарубіж-

111. Палагусинець Р.В. Оцінка ефективності використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України. Збірник наукових праць “Право та державне управління” № 3 /2020. Класичний приватний університет. М.Запоріжжя. друковане видання. посилання [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3\\_2020/20.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2020/20.pdf)

112. Там само

ного досвіду для забезпечення розвитку інтелектуального капіталу державних службовців (у тому числі посадових осіб органів державної влади). Результати проведених науковцями досліджень засвідчують, що на сьогодні в Україні система управління та підвищення потенціалу (зокрема інтелектуального) державних службовців (посадових осіб органів державної влади) є неефективною, що, своєю чергою, вказує на недосконалу та неповну підготовку і перепідготовку державних службовців до здійснення посадових обов'язків. Тому, з ціллю вирішення цієї проблеми, пропонується застосовувати у державній практиці підготовки та перепідготовки державних службовців комплексний підхід із орієнтацією на позитивний досвід управління інтелектуальним капіталом державних службовців (посадових осіб органів державної влади) провідних країн світу.<sup>113</sup>

Також науковці стверджують, що інтелектуальний капітал органів державної служби – це сукупність інтелектуальних ресурсів, зокрема загальних і наукових знань працівників (кадрів), досвіду працівників, вмінь працівників, навичок працівників для створення продуктів інтелектуальної діяльності у сфері державної служби.

Огляд літератури із окресленої проблематики засвідчив, що одним із основних елементів інтелектуального капіталу як наукової категорії виступають інтелектуальні ресурси. З огляду на зазначене, Марутян Р. проводить вивчення інтелектуальних ресурсів у сфері державного управління в контексті забезпечення державної влади. Так,

---

113. Палагусинець Р.В. Оцінка ефективності використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України. Збірник наукових праць “Право та державне управління” № 3 /2020. Класичний приватний університет. М.Запоріжжя. друковане видання. посилання [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3\\_2020/20.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2020/20.pdf)

науковець класифікує інтелектуальні ресурси у сфері державного управління на<sup>114</sup>:

1) кадри, як суб'єкти адміністративно-політичної еліти, посадові особи військової, правоохоронної та цивільної служби;

2) інтелект, за яким визначається обсяг і рівень професійних знань, досвіду, навичок та мобільності для освоєння інформації під час навчання, підготовки та перепідготовки;

3) обліково-аналітичне забезпечення процесу державного управління;

4) інформаційну інфраструктуру процесу державного управління.

У ході проведення оцінки ефективності використання інтелектуального капіталу дипломатичною службою, слід першочергово визначити ключові особливості функціонування дипломатичних служб в Україні. З огляду на те, відповідно до статті 1 “Дипломатична служба” Закону України “Про дипломатичну службу”, під дипломатичними службами слід розуміти спеціальні державні служби, професійна діяльність посадових осіб яких стосується здійснення зовнішньої політики України, забезпечення захисту державних інтересів у напрямку міжнародного співробітництва України, гарантування дотримання прав і інтересів громадян та юридичних осіб за межами території України.

До структури Дипломатичної служби України відповідно до положень Закону України “Про дипломатичну службу” належать МЗС України, представництва Мініс-

114. Палагусинець Р.В. Оцінка ефективності використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України. Збірник наукових праць “Право та державне управління” № 3 /2020. Класичний приватний університет. М.Запоріжжя. друковане видання. посилання [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3\\_2020/20.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2020/20.pdf)

терства закордонних справ України у регіонах України та закордонні дипломатичні установи України (детальна класифікація яких представлена на рис. 2.3.1).



Рис. 2.3.1. Система органів дипломатичної служби України

Працівниками дипломатичної служби України є дипломатичні службовці та працівники, адміністративні службов-

ці та працівники, що виконують функції із обслуговування (пункт 1 статті 2 Закону України “Про дипломатичну службу”).

Варто зазначити, що в Україні підготовкою кадрів (державних службовців), які у перспективі здійснюватимуть професійну діяльність у дипломатичних службах України, займається Дипломатична академія імені Геннадія Удовенка при МЗС України. Цей державний навчально-науковий заклад післядипломної освіти проводить підготовку та перепідготовку, а також професійне навчання не тільки кадрів державної служби, але і інших спеціалістів, які провадять професійну діяльність у інших державних органах, до основних компетенцій яких належать міжнародні відносини<sup>115</sup>.

На сьогодні Дипломатична академія імені Геннадія Удовенка при МЗС України є школою професійної дипломатії, а також центром професійного навчання і підготовки спеціалістів дипломатичної служби. Також необхідно звернути увагу і на те, що у Дипломатичній академії імені Геннадія Удовенка при МЗС України для підготовки майбутніх спеціалістів запроваджені та активно і результативно реалізуються новітні програми по підготовці дипломатів, широко використовуються сучасні методи та інформаційні і комунікаційні технології, забезпечується співробітництво у рамках підготовки спеціалістів із видатними дипломатами і впливовими партнерами<sup>116</sup>.

Для підвищення інтелектуального потенціалу майбутніх спеціалістів, і, тим самим, використання у перспективі інтелектуального капіталу дипломатичними службами

115. Палагусинець Р.В. Оцінка ефективності використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України. Збірник наукових праць “Право та державне управління” № 3 /2020. Класичний приватний університет. М.Запоріжжя. друковане видання. посилання [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3\\_2020/20.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2020/20.pdf)

116. Там само



України, Дипломатична академія України імені Геннадія Удовенка при МЗС України проводить заходи інтелектуального клубу. Так, інтелектуальний клуб являє собою неформальний захід цього закладу, суть якого полягає у створенні належних умов та місця для спілкування як з вітчизняними, так із зарубіжними дипломатами, видатними діячами, високопосадовцями, бізнесменами і лідерами думок, на тематику розвитку світових процесів і зовнішньополітичних перспектив України.

Беручи участь у таких заходах, майбутні спеціалісти набувають не тільки нових знань, але і освоюють практичні навички та досвід, які є необхідними для подальшої професійної діяльності у системі дипломатичних служб України. Окрім заходів інтелектуального клубу, у структурі Дипломатичної академії імені Геннадія Удовенка при МЗС України є спеціальний підрозділ – Центр мовної підготовки. Цим підрозділом проводиться навчання майбутніх працівників дипломатичних служб України у напрямку підвищення їх іншомовної професійної компетентності, а це виступає важливим фактором формування інтелектуального потенціалу у них, що у перспективі виступатиме інтелектуальним капіталом, який використовуватимуть дипломатичні служби України для досягнення цілей та виконання завдань, поставлених перед ними та відповідно визначених законодавством. Розглядаючи інтелектуальний капітал у системі державного управління, яке здійснюється дипломатичними службами України, треба сказати, що у цьому контексті він виконує низку функцій, детальна інформація про які представлена на рис. 2.3.2.<sup>117</sup>

---

117. Палагусинець Р.В. Оцінка ефективності використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України. Збірник наукових праць “Право та державне управління” № 3 /2020. Класичний приватний університет. М.Запоріжжя. друковане видання. посилання [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3\\_2020/20.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2020/20.pdf)



*Рис. 2.3.2. Функції інтелектуального капіталу у системі державного управління*

Слід відмітити, що основу інтелектуального капіталу у системі державного управління складають національні інтелектуальні ресурси, які у сукупності складаються із інтелектуальних спільнот, організацій та інститутів, основна мета діяльності яких націлена на забезпечення процесів відтворення та реалізації інтелектуального капіталу та інтелектуального потенціалу для виконання функцій державного управління. Своєю чергою, національні інтелектуальні ресурси формуються із політичних, наукових, управлінських, освітніх, професійних та експертно-аналітичних ресурсів.

При цьому, інтелектуальний капітал виступає провідним капіталом із усіх видів капіталів, які використовуються для реалізації функцій державного управління. Від ефективності використання інтелектуального капіталу залежить науково-технічний та соціально-економічний розвиток суспільства.

Дослідження доводять, що ефективність використання інтелектуального капіталу залежить, перш за все, від якості інтелектуальних ресурсів. Що стосується дипломатичних служб України (зокрема Міністерства закордонних справ України, представництв Міністерства закордонних справ України у регіонах України, закордонних дипломатичних установ України), то ефективність використання інтелектуального капіталу цими службами чітко залежить від професійної компетентності та кваліфікованості працівників (спеціалістів), які реалізують функції та виконують завдання, поставлені цими службами відповідно до своїх посадових обов'язків. Загальноприйнято вважати, що ефективність використання інтелектуального капіталу, з позиції економічної науки, визначається за результатами, отриманими від використання його складових. Тому, опираючись на вищепредставлені твердження, ефективність використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України залежить від професіоналізму, компетентності, кваліфікованості, ініціативності, інтелектуальних здібностей, об'єктивності та обізнаності працівників цих служб.<sup>118</sup>

З огляду на те, інтелектуальний капітал, що використовується системою дипломатичної служби в контексті реалізації цілей державної політики, формується за рахунок людського, структурного, споживчого, кадрового та інноваційного капі-

---

118. Палагусинець Р.В. Оцінка ефективності використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України. Збірник наукових праць "Право та державне управління" № 3 /2020. Класичний приватний університет. М.Запоріжжя. друковане видання. посилання [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3\\_2020/20.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2020/20.pdf)

талу. Математично оцінку ефективності використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України можна представити формулою 1:

$$IK = f(LK; S_T K; S_P K; KK; I_N K), \quad (1)$$

де  $IK$  – ефективність використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України;

$LK$  – ефективність використання людського капіталу дипломатичними службами України;

$STK$  – ефективність використання структурного капіталу дипломатичними службами України;

$SPK$  – ефективність використання споживчого капіталу дипломатичними службами України;

$KK$  – ефективність використання кадрового капіталу дипломатичними службами України;

$INK$  – ефективність використання інноваційного капіталу дипломатичними службами України.

При цьому, має виконуватись вимога (формула 2):

$$IK \rightarrow \max \quad (2)$$

Використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України проводиться з ціллю досягнення таких завдань:<sup>119</sup>

- для гарантування захисту національних інтересів;

119. Палагусинець Р.В. Оцінка ефективності використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України. Збірник наукових праць “Право та державне управління” № 3 /2020. Класичний приватний університет. М.Запоріжжя, друковане видання, посилання [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3\\_2020/20.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2020/20.pdf)

- для реалізації зовнішньої політики та забезпечення міжнародного співробітництва між Україною та зовнішніми партнерами;
- для забезпечення захисту прав і інтересів громадян та юридичних осіб за межами України;
- для реалізації зовнішньополітичного курсу та здійснення зовнішньополітичної діяльності України;
- для оцінки економічного і політичного становища у світі, внутрішньої і зовнішньої політики інших держав, їх діяльності;
- для оцінки та аналізу діяльності міжнародних організацій та об'єднань;
- для забезпечення державних органів України інформацією, яка є необхідною для здійснення внутрішньої та зовнішньої політики;
- для організації переговорів із іншими державами, міжнародними організаціями та міжнародними об'єднаннями стосовно укладення міжнародних договорів;
- для забезпечення консульських та дипломатичних відносин із іншими державами, міжнародними організаціями та міжнародними об'єднаннями;
- для забезпечення взаємозв'язків із закордонними громадськими об'єднаннями у рамках реалізації внутрішньої та зовнішньої політики України;
- для забезпечення розвитку міжнародного науково-технічного та освітнього співробітництва;
- для удосконалення законодавства України стосовно питань реалізації внутрішньої та зовнішньої політики.

Окрім дипломатичних служб в Україні активну діяльність із досягнення цілей та завдань, визначених Законом України “Про дипломатичну службу” проводить неформальна народна дипломатія, розвиток якої з кожним роком проводиться швидкими темпами. Свою діяльність народна дипломатія проводить на базі використання мережі Global Ukrainians. Завдяки мережі Global Ukrainians відбувається взаємодія між

державними та недержавними організаціями стосовно досягнення мережевої та громадської дипломатії, забезпечення культурної дипломатії та бізнес-дипломатії, підтримання позиції України завдяки аналітично-експертним та інформаційно-політичним інструментам, здійснення медико-соціально-гуманітарної діяльності.<sup>120</sup>

Таким чином, за результатами проведеного огляду літератури, який дозволив визначити теоретичні аспекти використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України, та у ході проведення оцінки ефективності використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України<sup>121</sup>:

- з'ясовано, що одним із основних елементів інтелектуального капіталу як наукової категорії виступають інтелектуальні ресурси;

- визначено, що дипломатичними службами в Україні відповідно до положень національного законодавства є: Міністерство закордонних справ України, представництва Міністерства закордонних справ України у регіонах України, закордонні дипломатичні установи України;

- встановлено, що в Україні підготовкою кадрів (державних службовців), які у перспективі здійснюватимуть професійну діяльність у дипломатичних службах України, займається Дипломатична академія імені Геннадія Удовенка при МЗС України;

- доведено, що ефективність використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України залежить від професійної компетентності та кваліфікованості працівників (спеціалістів), які реалізуються функції та ви-

120. Палагусинець Р.В. Оцінка ефективності використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України. Збірник наукових праць “Право та державне управління” № 3 /2020. Класичний приватний університет. М.Запоріжжя, друковане видання. посилання [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3\\_2020/20.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2020/20.pdf)

121. Там само

конують завдання, поставлені цими службами відповідно до своїх посадових обов'язків;

– запропоновано інтелектуальний капітал, що використовується системою дипломатичних служб в контексті реалізації цілей державної політики, визначати за рахунок оцінювання ефективності використання людського, структурного, споживчого, кадрового та інноваційного капіталу.

#### ***2.4. Моніторинг інтелектуального капіталу дипломатичної служби як невід'ємна складова механізму формування інтелектуального капіталу***

Сучасна дипломатія, унормована Вестфальською системою міжнародних відносин, трансформується під впливом сукупності загроз та викликів, що виникають у процесі формування нового світового порядку. Так, в умовах складних умов функціонування держав важливо зберегти та зміцнювати інтелектуальні ресурси нашої країни, трансформувати наявний людський потенціал в інтелектуальний капітал, систематично підвищувати якість підготовки кваліфікованих спеціалістів, у т. ч. працівниками дипломатичної служби, які є офіційними представниками нашої держави у світі. З огляду на це, враховуючи стрімкі глобалізаційні процеси, які спричиняють взаємопов'язаність та взаємозалежність світу, всебічний розгляд моніторингу інтелектуального капіталу дипломатичної служби як невід'ємної складової механізму формування інтелектуального капіталу зберігає свою актуальність.<sup>122</sup>

В умовах глобалізації суттєво змінюються сучасні економічні реалії, посилюється вплив зовнішніх і внутрішніх

---

122. Палагусинець Р.В. Моніторинг інтелектуального капіталу дипломатичної служби як невід'ємна складова механізму формування інтелектуального капіталу Сучасні аспекти науки: III-й том колективної монографії / за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової. Київ; Братислава: ФОП КАНДИБА Т.П., 2020. 197 с. – С. 70 – 90

загроз на рівень національної безпеки України. Як зазначає А. С. Полторак, механізм зміцнення економічної безпеки характеризується неефективністю та слабкістю, що спричиняє необхідність підвищення рівня захищеності економічної системи держави, представлення та використання її конкурентних переваг на світовому рівні. Працівники дипломатичної служби України є офіційними представниками інтересів держави в інших країнах світу, які реалізують її інтереси у міжнародних організаціях та третіх країнах, а їх інтелектуальний капітал формує базис іміджевого сприйняття України як сильної держави, яка вдало користується наявними перевагами та можливості й адекватно мінімізує наявні ризики, слабкості та загрози.

Відповідно до статті 1 Закону України “Про дипломатичну службу” № 2449-VIII від 07.06.2018 р. (далі – Закон № 2449-VIII) дипломатична служба – це “державна служба особливого характеру, яка полягає у професійній діяльності посадових осіб дипломатичної служби, пов’язаній з реалізацією зовнішньої політики України, захистом національних інтересів України у сфері міжнародних відносин, а також прав та інтересів громадян і юридичних осіб України за кордоном”. Зазначимо, що основними принципами дипломатичної служби відповідно до статті 4 Закону № 2449-VIII є: патріотизм; відстоювання національних інтересів України; пріоритет прав та свобод людини та громадянина; демократизм і законність; гуманізм і соціальна справедливість; професіоналізм, компетентність, ініціативність; об’єктивність, чесність, порядність; належне виконання службових обов’язків і додержання трудової дисципліни та інші принципи. Отже, представники дипломатичної служби категорії “Б” та особи, які претендують на зайняття посад дипломатичної служби, зобов’язані відповідати особливим вимогам, які узагальнені



у наказі Міністерства закордонних справ України № 425 від 18.09.2019 р., а саме<sup>123</sup>:

- кваліфікаційні вимоги (освіта – ступінь не нижче магістра; вільне володіння державною мовою; вимоги до досвіду роботи; володіння однією з офіційних мов Ради Європи; володіння іншою іноземною мовою, необхідною для виконання посадових обов’язків);

- вимоги до компетентності (лідерство; прийняття ефективних рішень; комунікація та взаємодія; впровадження змін; управління організацією роботи та персоналом; особиста та соціальна відповідальність);

- професійні знання (знання Конституції України, Законів України

“Про державну службу”, “Про запобігання корупції”; знання спеціального законодавства, пов’язаного із завданнями та змістом роботи; професійні знання, необхідні для виконання завдань у відповідній сфері діяльності органів дипломатичної служби; знання та розуміння політичного устрою, історії, культурних та національних традицій країни перебування).

Отже, механізм формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби України не може бути ефективним без моніторингу інтелектуального капіталу дипломатичної служби.

Ми погоджуємося з думкою А. Полторака стосовно того, що моніторинг – це “система перманентного спостереження за процесами і явищами”, крім того, у сучасних динамічних умовах посилення глобалізаційних

---

123. Палагусинець Р.В. Моніторинг інтелектуального капіталу дипломатичної служби як невід’ємна складова механізму формування інтелектуального капіталу Сучасні аспекти науки: III-й том колективної монографії / за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової. Київ; Братислава: ФОП КАНДИБА Т.П., 2020. 197 с. – С. 70 – 90

процесів роль людського фактора (особливо у дипломатичній службі) постійно зростає.

Проаналізуємо трактування сутності поняття “інтелектуальний капітал”, узагальнивши визначення досліджуваного поняття, надані вченими, у табл. 2.4.1.

### Економічна сутність категорії “інтелектуальний капітал”

*Табл. 2.4.1.*

| № з/п | Автори                         | Сутність категорії “інтелектуальний капітал”                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Татарникова К.                 | Правова категорія, яка виникає внаслідок володіння господарюючим суб’єктом правами на об’єкти інтелектуальної власності, на інтелектуальний потенціал персоналу організації, на результати інтелектуальної діяльності персоналу організації і їх використання у господарській діяльності господарюючого суб’єкта з метою отримання доходу |
| 2     | Терещенко С.                   | Форма прояву виробничих, творчих, природних здібностей працівника, які можуть мати різні види оцінки (грошову і не грошову), що накопичуючись, утворюють інтелектуальну власність, тим самим беруть участь в управлінському процесі і забезпечують дохід                                                                                  |
| 3     | Корновенко С.,<br>Тараненко О. | Нематеріальні активи, котрі акумульовані в наукових і повсякденних знаннях працівників у вигляді об’єктів права інтелектуальної власності, накопиченого досвіду, інформаційних мереж чи іміджу фірми, без яких компанія (установа, організація) не може існувати, підсилюючи свої конкурентні переваги                                    |

2.4. Моніторинг інтелектуального капіталу дипломатичної служби як невід’ємна складова механізму формування інтелектуального капіталу

|    |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4  | Войт С.,<br>Холод С. | Рівень знань, творчих здібностей, що формуються на системному характері природного мислення в цілях вибіркового підходу суб'єкта у діалектиці взаємопов'язаних протиріч, що віддзеркалюються один в одному, узагальнюються, стверджуються і локалізуються в нових знаннях |
| 5. | Понедільчук Т.       | Всі нематеріальні ресурси, що визначають цінність та конкурентоспроможність організації                                                                                                                                                                                   |
| 6. | Брукінг Е.           | Термін для позначення нематеріальних активів, без яких компанія не може існувати, посилюючи конкурентні переваги. Складовими частинами є людські активи, інтелектуальна власність, інфраструктурні й ринкові активи.                                                      |

Наша позиція суголосна з К. Татарниковою, яка звертає увагу на те, що у правовому аспекті інтелектуальний капітал у формі нематеріальних активів (перша складова частина інтелектуального капіталу) можливо захистити завдяки видачі спеціального охоронного документа (патенту, свідоцтва), а навички та знання працівників (у нашому випадку – працівників дипломатичної служби), їх інформаційну обізнаність захистити важче: це можливо зробити через використання напрацювань у сфері трудового права, у т. ч. закріплення певних обмежень в трудовому договорі.<sup>124</sup>

---

124. Палагусинець Р.В. Моніторинг інтелектуального капіталу дипломатичної служби як невід'ємна складова механізму формування інтелектуального капіталу Сучасні аспекти науки: III-й том колективної монографії / за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової. Київ; Братислава: ФОП КАНДИБА Т.П., 2020. 197 с. – С. 70 – 90

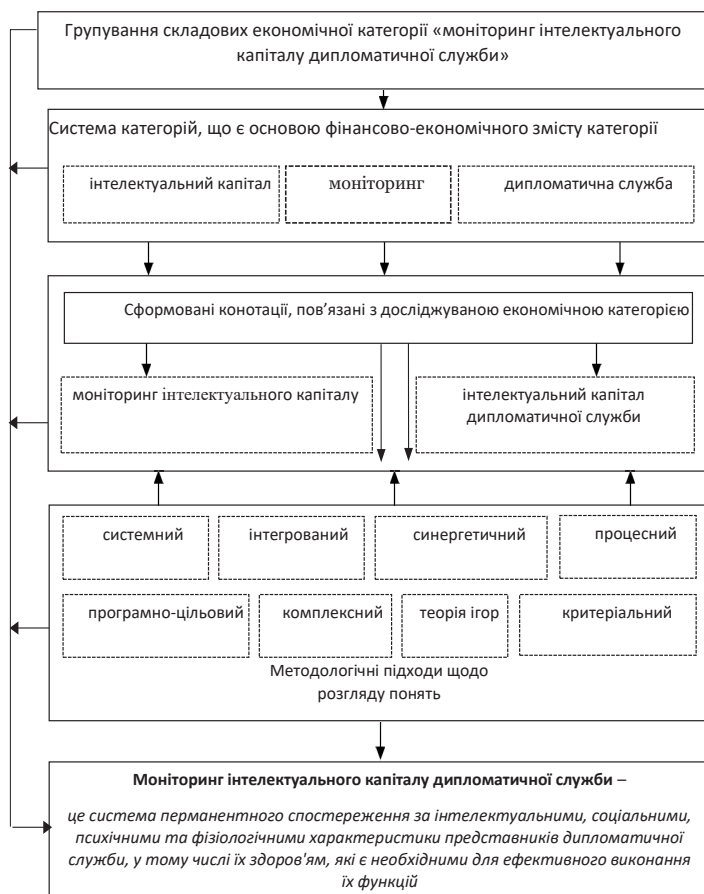


Рис. 2.4.1 Сутність категорії “моніторинг інтелектуального капіталу дипломатичної служби”

Отже, проаналізувавши напрацювання вчених, представлено авторський погляд на сутність категорії “моніторинг інтелектуального капіталу дипломатичної служби”, яка трактується як це система перманентного спостереження за інте-

лектуальними, соціальними, психічними та фізіологічними характеристики представників дипломатичної служби, у тому числі їх здоров'ям, які є необхідними для ефективного виконання їх функцій (рис. 2.4.1).<sup>125</sup>

Моніторинг інтелектуального капіталу дипломатичної служби має відбуватися з урахуванням його структурних елементів (рис. 2.4.2), відповідно, доцільно виділити 4 завдання, а саме: моніторинг людського капіталу дипломатичної служби як складової інтелектуального капіталу; моніторинг організаційної складової інтелектуального капіталу дипломатичної служби; моніторинг інформаційної складової інтелектуального капіталу дипломатичної служби; моніторинг вітальної складової інтелектуального капіталу дипломатичної служби.<sup>126</sup>

Авторське бачення особливостей розвитку моніторингу інтелектуального капіталу дипломатичної служби як невід'ємної складової механізму формування інтелектуального капіталу представлено на рис. 2.4.3.<sup>127</sup> Так, на рис. 3 представлено концепт розвитку моніторингу інтелектуального капіталу дипломатичної служби як невід'ємної складової механізму формування інтелектуального капіталу, в основу якого покладено мету, завдання та принципи, які через систему функцій моніторингу інтелектуального капіталу дипломатичної служби спрямовуються його суб'єктом (МЗС) на об'єкт (інтелектуальні, соціальні, психічні та фізіологічні ха-

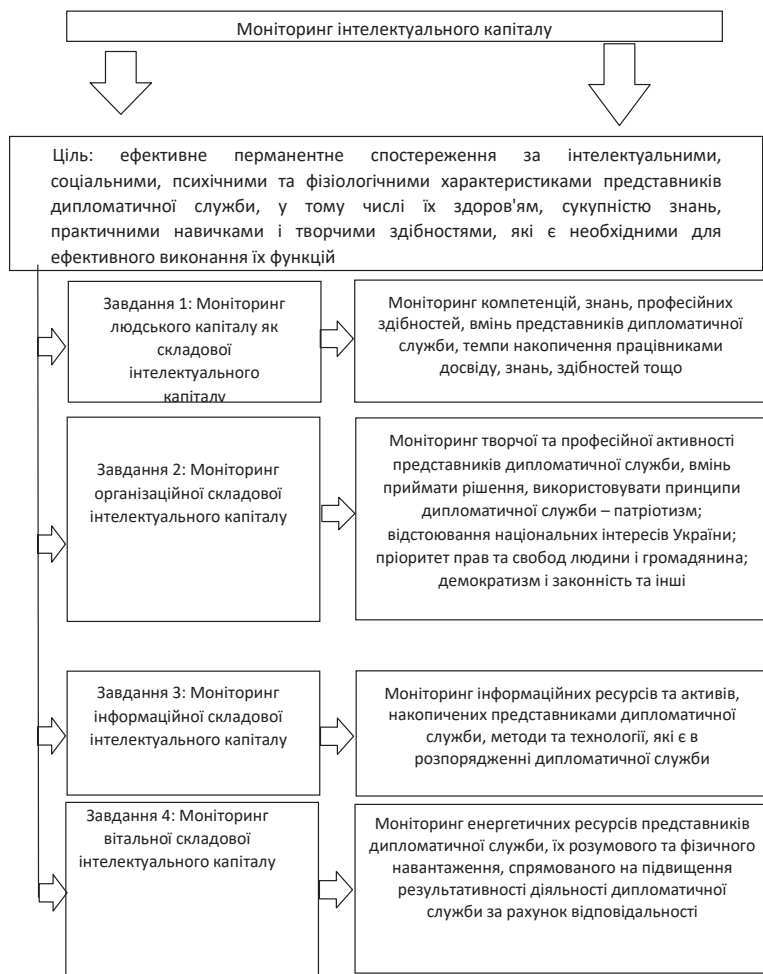
---

125. Палагусинець Р.В. Моніторинг інтелектуального капіталу дипломатичної служби як невід'ємна складова механізму формування інтелектуального капіталу Сучасні аспекти науки: III-й том колективної монографії / за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової. Київ; Братислава: ФОП КАНДИБА Т.П., 2020. 197 с. – С. 70 – 90

126. Там само

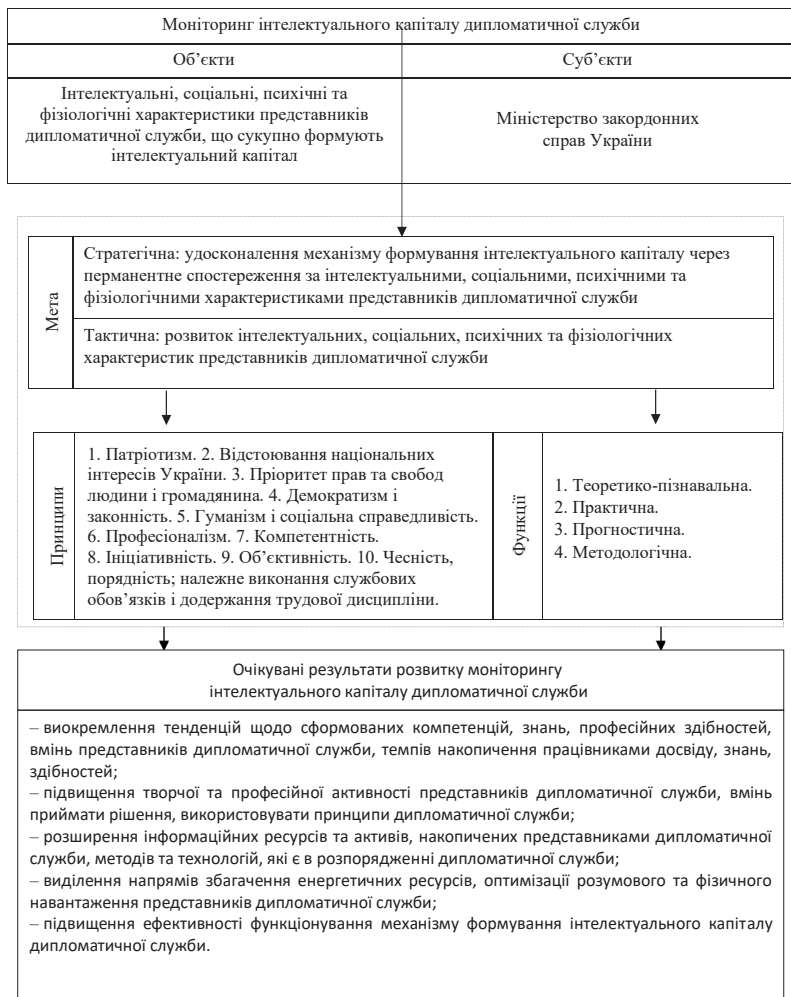
127. Там само

рактеристики представників дипломатичної служби, що сукупно формують інтелектуальний капітал).



2.4. Моніторинг інтелектуального капіталу дипломатичної служби як невід'ємна складова механізму формування інтелектуального капіталу

Рис. 2.4.2. Базові засади моніторингу інтелектуального капіталу дипломатичної служби



*Рис. 2.4.3. Концепт розвитку моніторингу інтелектуального капіталу дипломатичної служби як невід'ємна складова механізму формування інтелектуального капіталу*

*Джерело: авторська розробка*

У системі функцій моніторингу інтелектуального капіталу дипломатичної служби виокремлено наступні<sup>128</sup>:

1. Теоретико-пізнавальна функція полягає в розкритті змісту категорій моніторингу інтелектуального капіталу дипломатичної служби, причинно– наслідкових зв'язків формування інтелектуального капіталу, форм їхнього вияву, а також внутрішніх суперечностей, подолання яких забезпечує підвищення ефективності механізму формування інтелектуального капіталу. Процес пізнання базується на розгляді фактів, спостережень, вивченні поведінки представників дипломатичної служби.

2. Практична функція полягає в ґрунтовному доведенні доцільності практичного застосування результатів моніторингу інтелектуального капіталу дипломатичної служби у процесі ефективного функціонування механізму формування інтелектуального капіталу, прийняття рішень, які максимально відповідають національним інтересам України, забезпеченню прав та свобод людини і громадянина, демократизму і законності.

3. Прогностична функція полягає у передбаченні сукупності напрямів розвитку механізму формування інтелектуального капіталу для запобігання впливу загроз рівню інтелектуального капіталу дипломатичної служби, пом'якшення перебігу негативних процесів. По суті це обґрунтування прогнозів розвитку механізму формування інтелектуального капіталу з урахуванням наявних тенденцій, виокремлених у процесі моніторингу інтелектуального капіталу дипломатичної служби, явищ та теоретичних висновків.

4. Методологічна функція полягає у застосуванні знань про інтелектуальні, соціальні, психічні та фізіологічні характеристики представників дипломатичної служби для здійснення

128. Палагусинець Р.В. Моніторинг інтелектуального капіталу дипломатичної служби як невід'ємна складова механізму формування інтелектуального капіталу Сучасні аспекти науки: III-й том колективної монографії / за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової. Київ; Братислава: ФОП КАНДИБА Т.П., 2020. 197 с. – С. 70 – 90



досліджень, спрямованих на підвищення ефективності механізму формування інтелектуального капіталу. Отже, у процесі дослідження моніторингу інтелектуального капіталу дипломатичної служби як невід’ємної складової механізму формування інтелектуального капіталу зроблено наступні висновки:

1. Проаналізувавши генезис нормативно-правового забезпечення дипломатичної служби, систематизовано основні принципи дипломатичної служби та перелік вимог, яким зобов’язані відповідати особи, які претендують на зайняття посад дипломатичної служби, серед яких: кваліфікаційні вимоги; вимоги до компетентності; професійні знання.
2. Досліджено трактування сутності поняття “інтелектуальний капітал” на основі узагальнення визначень досліджуваного поняття, наданих вченими, та запропоновано авторський погляд на сутність категорії “моніторинг інтелектуального капіталу дипломатичної служби”, яка трактується як це система перманентного спостереження за інтелектуальними, соціальними, психічними та фізіологічними характеристики представників дипломатичної служби, у тому числі їх здоров’ям, які є необхідними для ефективного виконання їх функцій.
3. Обґрунтовано, що моніторинг інтелектуального капіталу дипломатичної служби має відбуватися з урахуванням його структурних елементів, на основі яких виділено комплекс завдань.
4. Представлено концепт розвитку моніторингу інтелектуального капіталу дипломатичної служби як невід’ємної складової механізму формування інтелектуального капіталу, в основу якого покладено мету, завдання та принципи, які через систему функцій моніторингу інтелектуального капіталу дипломатичної служби спрямовуються його суб’єктом (Міністерство закордонних справ України) на об’єкт.

## **РОЗДІЛ 3.**

### **КАДРОВА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ**

---

3.1. Механізм управління розвитком людського капіталу дипломатичної служби

3.2. Державне управління та кадрова політика в системі дипломатичної служби

3.3. Інтелектуальний капітал в системі кадрової політики дипломатичної служби

3.4. Механізм добору кадрів для роботи в системі дипломатичної служби

## РОЗДІЛ 3.

### КАДРОВА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ

#### *3.1. Механізм управління розвитком людського капіталу дипломатичної служби*

Процес управління знаннями – це засіб підвищення інтелектуального капіталу, який забезпечує успіх організації в цілому. Усі процеси управління розвитком людського капіталу (генерування, придбання, документування, зберігання, обмін та застосування знань) впливають на інтелектуальний капітал. Мехралян та ін. зазначає, що здобуття знань – це здатність визначати необхідні навички, організовувати їх формування і отримувати відповідні знання із зовнішнього середовища, що є життєво важливим для розвитку будь-якої організації. Це призводить до накопичення нових знань та їх постійного оновлення, а отже, відіграє вирішальну роль у розвитку людського капіталу. Ван З. вважає, що знання є основним ресурсом, який формує організаційні здібності або капітал, заснований на знаннях. Однак знання залишаються ізольованими та зберігаються в свідомості людей або на певних адміністративних рівнях та одиницях. Організації важко повною мірою скористатися наявними знаннями та накопичити чи розвинути інтелектуальний капітал. Тоді як ефективне застосування процесів управління розвитком людського капіталу зміцнює організаційне навчання на всіх рівнях шляхом просування людських ресурсів та особистого досвіду для формулювання нових ідей щодо розробки інноваційних підходів у діяльності дипломатичної служби. Також існує думка, що застосування та розвиток знань працівників урізноманітнює та розвиває ін-

телектуальний капітал організації в цілому.<sup>129</sup> Тому позитивний вплив процесу управління розвитком людського капіталу на інтелектуальний капітал є очевидним.

На сьогоднішній день існує велика кількість визначень поняття “людський капітал”. У таблиці 3.1.1. наведено основні його визначення відповідно до рівня управління: особистісний, мікро- та макроекономічний. Функціонування дипломатичної служби відноситься до мікрорівня, тож для цілей нашого дослідження дане визначення є найбільш прийнятним.<sup>130</sup>

*Таблиця 3.1.1*

**Теоретичне осмислення поняття “людський капітал”**

| <b>Рівні</b>            | <b>Визначення</b>                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Особистісний рівень     | Людський капітал – знання та навички, які люди-на здобула шляхом освіти, професійної підготовки, практичного досвіду (використовуючи при цьому природні здібності) і завдяки яким вона може надавати цінні виробничі послуги іншим людям.                                                     |
| Мікроекономічний рівень | Людський капітал – кваліфікація та професійні здібності всіх працівників підприємства, а також здобутки підприємства у справі ефективної організації праці та розвитку персоналу;                                                                                                             |
| Макроекономічний рівень | Людський капітал – накопичені вкладення в такі галузі діяльності, як освіта, професійна підготовка і перепідготовка, служба профорієнтації та працевлаштування, оздоровлення тощо. Це є суттєвою частиною національного багатства країни і ми називаємо його національним людським капіталом. |

129. Палагусинець Р.В. Управління розвитком людського капіталу дипломатичної служби, як складова формування його інтелектуального капіталу. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 11, листопад 2020р. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845>

130. Там само

Людський капітал є складовою інтелектуального капіталу організації. На основі проведеного теоретичного дослідження трактування поняття “інтелектуальний капітал” (таблиця 3.1.2) та його порівняння із сутністю “людського капіталу”, можна зробити висновок, що інтелектуальний капітал дипломатичної служби, крім людського капіталу включає в себе інфраструктурну та іміджеву складову (рис. 3.1.1.).

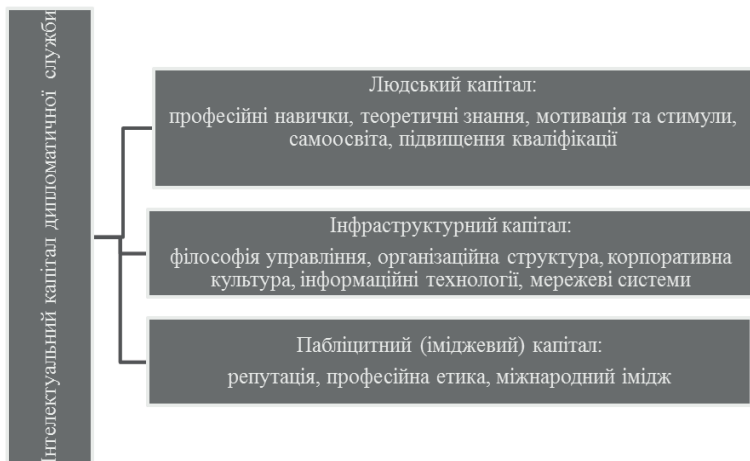
*Таблиця 3.1.2*

**Підходи до трактування сутності поняття  
“інтелектуальний капітал”**

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мельник Л. Г.   | “Інтелектуальний капітал – інтелектуальні здатності людей, у сукупності зі створеними ними матеріальними й нематеріальними засобами, які використовуються в процесі інтелектуальної праці”.                                                                                         |
| Іноземцев В. Л. | “Інтелектуальний капітал – це інформація й знання, які відіграють роль “колективного мозку”, що акумулює наукові й повсякденні знання працівників, інтелектуальну власність і накопичений досвід, спілкування й організаційну структуру, інформаційні мережі та імідж підприємств”. |
| Ілляшенко С. М. | “Інтелектуальний капітал – вартість сукупності наявних у нього інтелектуальних активів, зокрема інтелектуальної власності, його природних і придбаних інтелектуальних здібностей і навичок, а також накопиченої ним бази знань і корисних відносин з іншими суб’єктами”.            |
| Ілляшенко С.М.  | “Інтелектуальний капітал підприємства – сукупність інтелектуальних ресурсів (матеріальних і нематеріальних) і здатностей до їх реалізації, що визначають спроможність підприємства розвиватися на основі інформації і знань”.                                                       |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Едвінсон Л. та Мелоун М. | “Інтелектуальний капітал – особливе поєднання людського капіталу (реальні і потенційні інтелектуальні здібності) та структурного капіталу, що задаються такими специфічними факторами, як зв’язки із споживачами, бізнес-процеси, бази даних, бренди та ІТ-системи”. |
| Стюарт Т.                | “Інтелектуальний капітал – це сума знань всіх працівників компанії, що забезпечує її конкурентоспроможність”.                                                                                                                                                        |
| Брукінг Е.               | “Інтелектуальний капітал – сукупність нематеріальних активів (ринкові активи, активи інтелектуальної власності і інфраструктури, гуманітарні активи), без яких компанія не може існувати”.                                                                           |
| Свейбі К.Е.              | “Інтелектуальний капітал – включає такі компоненти: індивідуальну компетентність, внутрішню та зовнішню структуру фірми Знання Х”.                                                                                                                                   |
| Базилевич В., Зінов В.   | “Інтелектуальний капітал – знання, що можуть бути перетворені на прибуток Вартість наявних інтелектуальних активів”.                                                                                                                                                 |
| Белл Д.                  | “Інтелектуальний капітал – сукупність знань, навичок, умінь людини, її мобільність і креативність, що забезпечує можливість створення додаткового продукту у процесі руху інтелектуального капіталу”.                                                                |

Саме іміджева складова інтелектуального капіталу відповідає за створення додаткового продукту у процесі руху інтелектуального капіталу, тоді як основним результатом діяльності у бізнес-середовищі є прибуток.



*Рис. 3.1.1 Складові інтелектуального капіталу дипломатичної служби*

*Сформовано автором*

Людський капітал – накопичені знання, практичні навички, творчі здібності, досвід, загальна культура, моральні цінності та ставлення до справи. У постіндустріальну епоху людський капітал стає системоутворюючим фактором у структурі інтелектуального капіталу. На відміну від фізичного капіталу людський капітал є невіддільним від індивіда, невідчужуваним.

Інфраструктурний капітал – програмне забезпечення, організаційна структура, патенти, торговельні марки і знаки обслуговування тощо. На відміну від людського капіталу інфраструктурний капітал у цілому або його окремі частини, можуть бути скопійовані, відтворені. Даний капітал найбільше співвідноситься з поняттям нематеріальних активів. Крім того, організаційний капітал зростає завдяки ефективному перетворенню інформації та ресурсів, появі нових знань та

можливостей, а також удосконаленню та розвитку людського капіталу.<sup>131</sup>

Пабліцитний (іміджевий) капітал, як стверджує естонський соціолог В. Тарасов, є найсучаснішим видом капіталу: “людство вступило в період, коли іміджевий капітал стає все важливішим, настільки важливим, що все більше зусиль спрямовано саме на управління іміджевою власністю, її охороною, збільшенням тощо”. Сьогодні у дипломатичній сфері міжнародний імідж країни стає капіталом, роль якого підвищується як у кількісному, так і у якісному вимірі.

Запозичення та впровадження бізнесової логіки у різні сфери людського життя є загальною тенденцією, яка зазвичай спрямована на підвищення ефективності та зменшення витрат – мантри сучасного світу. Цей тренд стосується і державного сектору, в тому числі дипломатичної служби. Використання ІТ, оптимізація та реінжиніринг – це деякі концепції, які з різним рівнем успіху були перенесені з ділового сектору та реалізовані у державних інституціях.

Дипломатичні служби також частково були включені в цей процес, однак зважаючи на ряд особливостей даної сфери: особливий статус дипустанов, пріоритетність захисту національних інтересів, що характеризується засекреченістю діяльності та ін., питання ефективності діяльності та організації дипломатичних служб підіймалося вкрай рідко. За останні десять років ситуація кардинально змінилася. Дипломатичні служби стали більш відкритими для громадськості. У дипломатичних колах почало поставати питання ефективності діяльності відповідно до понесених затрат.<sup>132</sup>

Однак через існуючі особливості діяльності дипломатичного сектору впровадження технологій по удосконаленню

131. Палагусинець Р.В. Управління розвитком людського капіталу дипломатичної служби, як складова формування його інтелектуального капіталу. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 11, листопад 2020р. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845>

132. Там само



управління розвитком людського капіталу (ЛК) все ще залишаються обмеженими.<sup>133</sup>

По-перше – різниця у основній меті функціонування. Основною метою діяльності комерційної організації є отримання прибутку, тоді як дипломатичні служби створені для відстоювання національних інтересів та забезпечення реалізації міжнародних відносин.

По-друге, наявність зворотного зв'язку між комерційним підприємством та ринком у вигляді прибутку. Саме це слугує мотивацією у комерційному секторі для постійного удосконалення та підвищення ефективності діяльності. Дипломатичні служби не мають такого роду мотивації, і не лише через ексклюзивність в офіційному представництві країни, але й за рахунок відсутності можливості проведення кількісної та якісної оцінки діяльності дипломатичної служби через специфіку дипломатичної роботи.

По-третє, процеси в бізнес-секторі націлені на досягнення певного кількісного кінцевого результату (отримання прибутку). Процеси в дипломатії не є простими інструментами досягнення мети, але мають важливе значення самі по собі, в тому числі і на кінцевий кількісний результат у багатьох сферах діяльності.

По-четверте, зміст часових рамок у бізнесі та в дипломатії також суттєво різняться. Якщо у бізнес-середовищі показником ефективності та керівним принципом діяльності є підвищення обсягу виготовленої продукції за одиницю часу, то у дипломатичній сфері процеси є більш складними. Часто виникає необхідність взяти паузу між запитом та відповіддю на нього. Іноді фактор часу є важливим елементом мистецтва дипломатії.

Усі ці основні відмінності між бізнес-сектором та дипломатичною сферою впливають на впровадження методів

---

<sup>133</sup>. Там само

управління розвитком людського капіталу у дипломатії. У бізнес-секторі інтелектуальний капітал має інструментальне значення, яке безпосередньо застосовується до конкретних обставин (управління кампанією, взаємодія з клієнтами тощо). У дипломатії інтелектуальний капітал є більш широким поняттям – це основа організації і він частіше використовується опосередковано для прийняття рішень у ситуації невизначеності, аніж для прийняття рішень у стандартних ситуаціях.<sup>134</sup>

Розвиток інтелектуального потенціалу людського капіталу потребує специфічного типу управління. Управління інтелектуальним капіталом, за прикладом управління іншими ресурсами, є неможливим, так само як і неможливо здійснювати управління ним “окремо від людей, в головах яких він мешкає”. Ключовим фактором успіху управління розвитком людського капіталу є його сприйняття людьми, по відношенню до яких воно застосовується. Тому при формуванні моделі управління розвитком людського капіталу дипломатичної служби необхідним є врахування наступних аспектів управління<sup>135</sup>:

1. Культура формування інтелектуального капіталу. Однією з найбільших проблем управління розвитком людського капіталу є формування культури знань. Люди часто бояться змін і протистоять їм. Інструменти розвитку людського капіталу, незалежно від їх потенціалу, будуть неефективними без відповідної культури формування інтелектуального капіталу. До прикладу, основною проблемою впровадження ІТ є страх людей перед комп’ютерними технологіями, адже існує думка,

134. Палагусинець Р.В. Управління розвитком людського капіталу дипломатичної служби, як складова формування його інтелектуального капіталу. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 11, листопад 2020р. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845>

135.. Там само

що комп'ютери можуть замінити людину на робочому місці. Із впровадженням кожного нового рівня технологій люди долають страх і поступово приймають, використовують і довіряють новим системам управління.

Знання – це основа розвитку інтелектуального капіталу, джерело сили окремого працівника. З цієї причини, часто важко переконати людей ділитися своїми знаннями на благо інших не залежно від того чи це бізнес-середовище, міжнародна організація чи міністерство закордонних справ. Значна частина інструментів управління розвитком людського капіталу призначена для зберігання та поширення доступних знань, набутих людьми завдяки багаторічному досвіду.

2. Навчання та передача, або трансфер знань – безперервний процес. Управління розвитком людського капіталу формує значний потенціал у сфері передачі знань та навчання. Важливо пам'ятати, що дипломатична сфера і використовує і продукує знання. У цьому сенсі дипломатія є таким собі “вічним двигуном”.

Професійна підготовка дипломатів повинна враховувати ці особливості та можливість постійного підвищення кваліфікації, має стати невід'ємною складовою дипломатичних послуг та діяльності. З одного боку, це дає можливості для трансферу нових знань та досвіду у процесі навчання, а з іншого боку, знання, отримані у процесі такого навчання повинні легко інтегруватися у дипломатичні процеси. Зважаючи на це, перед академічними навчальними закладами з підготовки працівників дипломатичної служби постає доволі складне завдання.

3. Створення у дипломатичній службі посади працівника з розвитку людського капіталу та інформаційних ресурсів. Такого роду посади ефективно використовуються у бізнесі та можуть бути запроваджені в дипломатичній службі. Управління розвитком людського капіталу повинно входити до компетенції даного працівника. На такій посаді повинен працю-

вати дипломат із широкою загальною культурою, талантом управління людськими ресурсами, високою технологічною обізнаністю та неординарним підходом.

4. Вихід на пенсію та управління знаннями. Вихід на пенсію провідного експерта в певній галузі без кодифікації його або її знань може призвести до значних фінансових втрати, у дипломатичній сфері ми не побачимо прямих фінансових втрат, однак наслідки опосередкованого впливу можуть бути катастрофічними на рівні держави. Наприклад, традиційний підхід часто призводить до парадоксальної ситуації, коли міністерство, як інституція, втрачає певний набутий досвід із виходом на пенсію дипломата. Тому система управління розвитком людського капіталу повинна передбачати збереження такого роду цінного ресурсу – знання та накопичений досвід, якими володіють дипломати. Наприклад, за рахунок впровадження у структурі дипломатичної служби Центру управління розвитком людського капіталу. Центр пов'язує молодших дипломатів та інших працівників, які потребують знань, із дипломатами-пенсіонерами: тими, хто має знання, і що важливіше, тими, хто має час і готовність поділитися своїми знаннями.

5. Комплексне управління людськими ресурсами. Традиційне сприйняття ієрархічної організації дипломатичної служби, що складається із штаб-квартир та представництв, повинно поступово трансформуватися у бік сприйняття дипломатичної служби як інтегрованої системи. Роль будь-якого учасника в такій системі, на місцях чи у штаб-квартирах, повинна визначатися його потенційним внеском у певну діяльність.

Особисті стимули для підвищення у посаді на дипломатичній службі регулюються різними елементами (потреба в службі, особисті та сімейні уподобання, надзвичайні ситуації, випадковість тощо). Це часто призводить до ситуацій, коли, наприклад, ви можете знайти експерта з деяких багатосто-

ронніх питань, який працює у двосторонній дипломатичній місії. Експерт з авторського права, морського права, з питань міжнародної торгівлі тощо може з різних причин опинитися у посольстві, яке займається виключно двосторонніми відносинами різних держав.

Обмеження такого працівника завданнями виключно двосторонніх відносин було б втратою як для дипломатичної служби (досвід), так і для цієї особи (особисті, академічні та професійні інтереси). Сьогодні, за рахунок технологій (Інтернет, засоби зв'язку тощо) стає можливою інтеграція дипломатичних служб. Для реалізації процесів інтеграції необхідно провести відповідні організаційні зміни. Однією з можливостей є “розподіл робочого часу”: дипломат матиме час, виділений на різні заходи, незалежно від фізичного місцезнаходження. Наприклад, фахівець з морського права, який направляється до двосторонньої місії, може присвятити 20% свого робочого часу консультаціям з морського права.

Для ефективного управління розвитком людського капіталу дипломатичної служби процеси управління (тобто створення, збереження, трансферу, застосування), та інфраструктура управління (тобто технології, культура, неформальна та офіційна організаційна структури) повинні існувати та функціонувати інтегровано (рис. 3.1.2).<sup>136</sup>

Відповідно до сформованої моделі управління розвитком людського капіталу, процеси залежать від інфраструктурної підтримки, яка служить основою для ефективного управління розвитком людського капіталу. Однак інфраструктура, як така, не може управляти знаннями самостійно, без впровадження певних процесів, що її використовують. Коли інфра-

---

136. Палагусинець Р.В. Управління розвитком людського капіталу дипломатичної служби, як складова формування його інтелектуального капіталу. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 11, листопад 2020р. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845>

структура та процеси працюють злагоджено, закордонні представництва ефективно управляють знаннями своїх співробітників як безпосередньо перед ротацією, так і у довгостроковій перспективі.

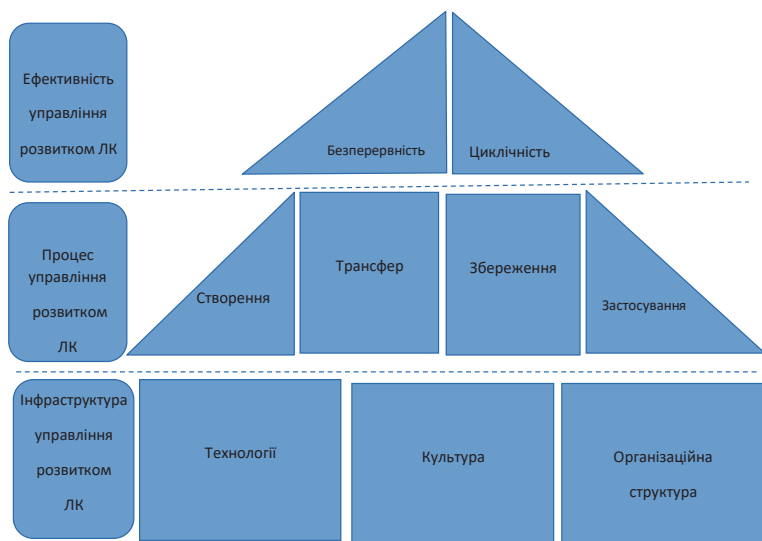


Рис.3.1.2. Інтегрована модель управління розвитком людського капіталу дипломатичної служби.

Сформовано автором

Ці пропозиції вказують на те, що управління розвитком людського капіталу в іноземних місіях є складним процесом. Фрагментарне впровадження процесів управління розвитком людського капіталу дипломатичної служби, без належно підготовленої інфраструктури, на базі якої їх можна застосовувати, не матиме бажаних позитивних наслідків, або ж взагалі перешкоджатиме їх виконанню. Щоб бути ефективною, програма

управління знаннями організації вимагає зрілих процесів та розвиненої інфраструктури.

Впровадження концепції управління розвитком людського капіталу у бізнес-секторі наголошує на необхідності дослідження ролі знань у дипломатії. Ключовою умовою успішного впровадження системи управління знаннями в дипломатичній службі є сприйняття нових методів самими дипломатами. У іншому випадку будь-яке небажане або штучне нав'язування методів управління розвитком людського капіталу дипломатичної служби приречено на невдачу. При формуванні моделі управління розвитком людського капіталу необхідно враховувати специфічні особливості дипломатичної професійної культури, в якій ретельно охороняється володіння знаннями та інформацією.<sup>137</sup>

Незважаючи на те, що процес управління має формуватися залежно від потреб відповідної служби, все ж важливо поступово впроваджувати інноваційні технології у дипломатичну сферу. Такий підхід стимулюватиме виникнення нових ідей та забезпечить вирішення традиційних проблем. Більшість із цих інструментів можна адаптувати до потреб дипломатичної сфери з урахуванням розглянутих відмінностей між дипломатією та бізнесом.

Запропонована інтегрована модель управління розвитком людського капіталу дипломатичної служби наголошує на важливості застосування інфраструктури управління у якості основи для розробки процесів управління розвитком людського капіталу. Це свідчить про те, що ключовим фактором розуміння та вдосконалення процесів управління людським капіталом є оптимізація інфраструктури. З практичної точки

---

137. Палагусинець Р.В. Управління розвитком людського капіталу дипломатичної служби, як складова формування його інтелектуального капіталу. Електронний журнал "Державне управління: удосконалення та розвиток". № 11, листопад 2020р. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845>

зору, акцент на інфраструктурній оптимізації дає можливість спростити управління знаннями дипломатичної служби, натомість більше уваги приділити розвитку технологій, організаційної структури та культури управління, що мають безпосередній вплив на формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби.

### ***3.2. Державне управління та кадрова політика в системі дипломатичної служби***

Здійснення в Україні процесів реформування та модернізації державної служби значною мірою залежить від наявності в органах державної влади компетентних, професійних, відповідальних та високоморальних кадрів, які вміють стратегічно мислити, якісно формувати й реалізовувати державну політику, ефективно діяти в сучасних умовах державотворення. Забезпечення дипломатичної служби кадрами, наділеними відповідними якостями та здібностями, що відповідають зазначеним вимогам, можливе лише за допомогою ефективного добору кадрів на заміщення вакантних посад державної служби з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду.<sup>138</sup>

Сучасні світові глобалізаційні процеси, спричиняють формування більш високих вимог до якості дипломатичного персоналу, та підборі висококваліфікованого кадрового резерву, яка базується на основі знань, навичок, здатності до самовдосконалення, розвитку та прийняття рішучих свідомих дій. Вимоги до потенційного кандидата на зайняття вакантних посад у дипломатичній службі, окрім володіння спеціальними знаннями, зобов'язують розуміння складних про-

---

138. Палагусинець Р.В. Державне управління в системі дипломатичних служб: кадрова політика. Наукові перспективи: журнал. 2020. №3 (3) 2020. с.173 – С.35 – 51



цесів міжнародних відносин як єдиної системи, де необхідно імплементувати правильні самостійні рішення та висновки та вибирати прийнятні варіанти для реалізації поставлених державою завдань. Тому сучасна міжнародна діяльність країн на світовій арені вимагає пошуку високопрофесійних спеціалістів, задля формування кадрів для поточних та майбутніх потреб, де за даних вимог, механізми кадрового забезпечення дипломатичної служби повинні бути якомога досконалішими.<sup>139</sup>

Формування високопрофесійних кадрів та кадрового резерву у сфері дипломатичної служби є першорядним завданням кожної країни, оскільки у високо розвинутих країнах світу наявна ефективна модель добору кадрових спеціалістів, а в Україні від колишнього пострадянського суспільства залишилася у спадок недосконала система формування органів дипломатичного апарату, яка, у зв'язку з відходом від тоталітаризму та реалізацією демократизації всіх сфер життя українського суспільства, дана система бути змінена на більш ефективну.

Оцінюючи сучасний стан та проблеми добору кадрів на дипломатичну службу в умовах імплементції Закону України “Про державну службу” та “Про дипломатичну службу”, а також враховуючи вітчизняні напрацювання у даній сфері впродовж періоду незалежності країни та опираючись на позитивний досвід країн Європейського Союзу, вплив яких найбільше позначився на історії та ментальності, сприятиме створенню дієвої системи добору кадрів в дипломатичному апараті, та надасть можливість з науковим підходом підійти до розроблення стратегії та тактики формування персоналу у сфері дипломатичної служби України. Задля вдосконалення добору кадрів на дипломатичну службу важливе значення

---

139. Палагусинець Р.В. Державне управління в системі дипломатичних служб: кадрова політика. Наукові перспективи: журнал. 2020. №3 (3) 2020. с.173 – С.35 – 51

мають його теоретичні засади, зокрема визначення сутності понять “добір кадрів”, “відбір кадрів”, “відбір на державну службу”.<sup>140</sup>

У вітчизняній та міжнародній науковій думці існує чимало визначень поняття “добір кадрів”, де серед них, найбільш влучним, на нашу думку, є: процес пошуку, відбору й прийняття працівників на вакантні або такі, що стануть вакантними, посади. Процес добору кадрів часто ототожнюється з відбором кадрів, проте відбір можна вважати складовим елементом системи добору.

Трактування поняття “відбір кадрів” являє собою процес виокремлення із загальної чисельності працівників фахівців за певними ознаками професійної діяльності, а сутність поняття “відбору на державну службу” визначається як складний структурований процес, під час якого виявляється здатність кадрів працювати в дипломатичному корпусі на відповідній посаді дипломатичного апарату, де кожна стадія має особливе значення.

Добір кадрів на дипломатичну службу являється складним процесом послідовних дій, які затверджені у законодавчому порядку, починаючи від пошуку, відбору та відповідності претендентів на зайняття вакантних посад дипломатичного корпусу. Головними суб'єктами системи добору кадрів на дипломатичну службу є: Комісія з питань вищого корпусу державної служби, конкурсні комісії, керівники державної служби в державному органі та служби управління персоналом. До системи добору кадрів дипломатичної служби України належать: визначення відповідних норм до претендентів на конкретні вакантні офіції дипломатичної служби; огляд і

140. Стратегічні комунікації у сфері забезпечення національної безпеки та оборони: проблеми, досвід, перспективи : І міжнар. наук.-практ. конф., 1 жовт. 2020 р. : тези доповідей / Палагусинець Р.В. Зміст дипломатичної служби в контексті безпеки. / Міністерство оборони України, НУОУ імені Івана Черняховського. – К. : НУОУ, 2020. – 182 с. – С.41 – 43

оцінювання внутрішніх і зовнішніх джерел залучення кандидатів, розміщення оголошень про набір; конкурсний відбір здібних кандидатів.<sup>141</sup>

До поточного складу кадрового резерву дипломатичної служби зачисляються підготовлені висококваліфіковані працівники, котрі успішно осилюють виконання свої поточних службових зобов'язань та обов'язків, маніфестують ініціативу, у котрих наявні організаторські якості та потрібний досвід у даній сфері діяльності, та мають належний високий рівень успішності в професійному навчанні. В результаті на відповідну посаду дипломатичного службовця створюється належний резерв кадрових спеціалістів у загальній чисельності двох кандидатів, де в результаті формуються належні списки фахівців за відповідними посадами, котрі долучаються до поточного резерву з врахуванням поточної потреби дипломатичної служби.<sup>142</sup>

Процедура добору кадрів до дипломатичного апарату включає декілька етапів або стадій, де за М. Армстронгом, процедура добору кадрів включає три стадії: визначення вимог, ухвалення рішення про умови зайнятості; залучення кандидатів; відбір кандидатів. Проте з метою вдосконалення процедури добору кадрів на дипломатичну службу доцільно виокремити такі головні етапи створення кадрового резерву у сфері дипломатичної служби, які зобов'язанні складатись із<sup>143</sup>:

---

141. Палагусинець Р.В. Державне управління в системі дипломатичних служб: кадрова політика. Наукові перспективи: журнал. 2020. №3 (3) 2020. с.173 – С.35 – 51

142. Стратегічні комунікації у сфері забезпечення національної безпеки та оборони: проблеми, досвід, перспективи : І міжнар. наук.-практ. конф., 1 жовт. 2020 р. : тези доповідей / Палагусинець Р.В. Зміст дипломатичної служби в контексті безпеки. / Міністерство оборони України, НУОУ імені Івана Черняхівського. – К. : НУОУ, 2020. – 182 с. – С.41 – 43

143. Палагусинець Р.В. Державне управління в системі дипломатичних служб: кадрова політика. Наукові перспективи: журнал. 2020. №3 (3) 2020. с.173 – С.35 – 51

1) необхідності формування поточного плану резерву співробітників на ближчий майбутній час та на найбільш далекоглядну перспективу;

2) формулювання обов'язкових та довгоочікуваних критеріїв стосовно кандидатів, а також детальне вивчення та добір претендентів до кадрового резерву дипломатичної служби;

3) створення та побудова списку резервних кадрових співробітників дипломатичного апарату та погодження даного списку з керівними особами;

4) визначити чи готові претенденти, котрі зараховані до резерву, для призначення на відповідні дипломатичні посади;

5) визначення розміру заробітної плати, матеріальних та моральних стимулів;

6) формування процедури професійної адаптації та професійного навчання;

7) розробка індивідуальної кар'єри нових прийнятих співробітників.

Механізм формування резерву повинен забезпечити відбір кандидатів, котрі можуть імплементувати цінності демократично-правової держави, які зобов'язуються відстоювати права та свободи людини та громадянина; та в котрих наявні відповідні фахові навички, які базуються на модернізованих фахових знаннях та аналітичних якостях, задля імплементативності відповідних ефективних управлінських рішень.

Визначальними чинниками, що формулюють процедуру створення резерву кадрових співробітників являються: добровільність та ідентичний безперервний доступ до участі у відповідному конкурсі для інкорпорації до відповідного резерву кадрових співробітників; системність та об'єктивність оцінювання фахових та індивідуальних характеристик кандидатів котрі зараховані до резерву кадрових співробіт-

ників; планування належної фахово-посадової кар'єри дипломатичного службовця; право на користування інформацією про створення кадрового резерву в дипломатичному апараті; асекурація політичної неупередженості, законності, недискримінації задля реалізації справедливого процесу відбору. Добір кадрів передбачає залучення компетентних, високопрофесійних та доброчесних кадрів, здатних працювати в сучасних умовах. Важливе значення для вдосконалення добору кадрів на державну службу мають методи добору персоналу – організаційні прийоми та способи виявлення професійно-ділових та особистісних якостей працівників, що дозволяють об'єктивно судити про їх відповідність визначеним посадам.<sup>144</sup>

У науковій літературі виділяють такі методи добору персоналу на дипломатичну службу: проведення конкурсу; метод біографічних даних; тестування на виявлення інтелектуальних здібностей, професійної придатності, особистісних якостей; випробування; співбесіда або кваліфікаційна розмова; матричний метод оцінювання якостей, наявних здібностей; методи графологічних експертиз та поліграфів; метод “assessmentcentre”; кадровий аутсорсинг.

Проте у галузі дипломатичної служби як головні методи доцільно застосовувати метод проведення конкурсу, алгоритм якого прописаний у Законі України “Про державну службу” та “Про дипломатичну службу”, і Порядку здійснення конкурсного відбору на зайняття посад дипломатичної служби, та метод “assessmentcentre” котрий являє собою процедуру залучення досвідчених професіоналів-експертів і комплексне застосування системи спеціальних методів (тестів, анкет, дискусій, аналізу ситуацій та розв'язання комплексних ситуаційних завдань, ділових ігор), задля вияв-

---

144. Палагусинець Р.В. Формування кадрового резерву дипломатичної служби: основні підходи Наукові перспективи: журнал. 2020 № 6 (6) 2020. С. 367

лення інтелектуальних здібностей, професійної придатності та особистісних якостей.<sup>145</sup>

Для вдосконалення добору кадрів на дипломатичну службу важливе значення має застосування новітніх кадрових технологій, тобто сукупності засобів та інструментів управління кількісними та якісними характеристиками персоналу, що забезпечують досягнення цілей кожного органу дипломатичної служби задля ефективного функціонування даного апарату.

Поточна процедура та питання добору кадрів на дипломатичну службу регулюються Конституцією України, законами України “Про державну службу”, “Про дипломатичну службу”, “Про очищення влади”, “Про запобігання корупції”, указами президента України, постановами Кабінету Міністрів України, та іншими нормативно-правовими актами. У Законі України “Про державну службу” прописані поточні правові засади застосування головного методу при процедурі добору кадрів на дипломатичну службу, яка базується здійсненням конкурсним відбором, котрий містить різноманітні складники професійного відбору співробітників, враховуючи при цьому категорію посад, на зміщення котрої претендує майбутній співробітник, на основі чого формуються: тести на зайняття офіції відповідної категорії, рішення ситуаційних завдань (крім категорії “В”) і співбесіду.

Згідно із законодавчою базою України зарахування до дипломатичного апарату відбувається шляхом призначення громадянина України на посаду дипломатичного службовця тільки за результатами конкурсу, а особливі вимоги висуваються до кандидата залежно від конкретної категорії посади (“А”, “Б”, “В”), на яку він претендує, визначаються наступ-

145. Стратегічні комунікації у сфері забезпечення національної безпеки та оборони: проблеми, досвід, перспективи : І міжнар. наук.-практ. конф., 1 жовт. 2020 р. : тези доповідей / Палагусинець Р.В. Зміст дипломатичної служби в контексті безпеки. / Міністерство оборони України, НУОУ імені Івана Черняховського. – К. : НУОУ, 2020. – 182 с. – С.41 – 43

ним: Порядком визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій “Б” і “В” та Типовими вимогами до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А”.

Вимоги стосуються рівня освіти, фахової та кваліфікаційної підготовки, професійної компетентності, проходження випробувального терміну або стажування, спеціальна перевірка на допуск до діяльності в якості дипломатичного службовця, поточного досвіду роботи кандидата, наявності вчених ступенів та звань і інші вимоги. Основною вимогою, спільною для всіх категорій посад державних та дипломатичних службовців являється високий рівень володіння державною мовою. Порядок конкурсного відбору та затвердження на вакантну посаду дипломатичної служби визначаються в наступних нормативно-правових актах: постановах КМУ “Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби”, “Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби”, наказі Національного агентства України з питань державної служби “Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу” та ін.<sup>146</sup>

Окремі законодавчі норми регулюють забезпечення процедури добору кадрів на посади висококваліфікованої групи експертів з питань реформ, задля чого КМУ схвалив Концепцію запровадження посад фахівців із питань реформ, метою якої є створення необхідних умов для підготовки та імплементації національних реформ шляхом модернізації і посилення кадрового потенціалу через заохочення на дипломатичну службу кваліфікованих, компетентних експертів із питань

---

146. Стратегічні комунікації у сфері забезпечення національної безпеки та оборони: проблеми, досвід, перспективи : І міжнар. наук.-практ. конф., 1 жовт. 2020 р. : тези доповідей / Палагусинець Р.В. Зміст дипломатичної служби в контексті безпеки. / Міністерство оборони України, НУОУ імені Івана Черняховського. – К. : НУОУ, 2020. – 182 с. – С.41 – 43

реформ. Сучасний стан добору кадрів на державну службу нерозривно пов'язаний із реформуванням та модернізацією державної служби. Адже завдяки саме реформуванню державної служби процедури проведення конкурсу та в цілому добір кадрів на державну службу набули нормативного врегулювання. Слід зазначити, що добір особового складу нової державної служби відбувається на фоні загальної тенденції до зменшення кількості державних службовців.<sup>147</sup>

Аналіз діяльності органів державної влади в Україні свідчить про недостатню увагу з боку більшості державних органів до наявних у сфері добору кадрів проблем та актуалізує необхідність вивчення досвіду зарубіжних країн щодо професійного добору посадовців і можливого запровадження відповідних кращих практик. Зазначимо, що умови доступу до публічної служби є об'єктивно відмінними в різних країнах, проте можна виокремити ряд вимог, спільних для більшості країн. Загалом добір кадрів на державну службу в більшості країн, як показав аналіз, на сьогодні підпорядковується двом принципам – рівності і гідності.<sup>148</sup>

Оскільки в Україні наявні дві інституції та диференційовані законодавчі і нормативно-правові акти, які регламентують процедуру відбору кадрового резерву, із своєрідною технологією конкурсного відбору кадрів в прямій залежності від головних доручень держави та вимог до дипломатичних службовців. Головними вимогами до конкурсантів в Україні є наступні:

– наявність відповідного рівня освіти (порівнюючи з іншими розвиненими демократичними країнами, у котрих

147. Палагусинець Р.В. Формування кадрового резерву дипломатичної служби: основні підходи Наукові перспективи: журнал. 2020 № 6 (6) 2020. С. 367

148. Стратегічні комунікації у сфері забезпечення національної безпеки та оборони: проблеми, досвід, перспективи : І міжнар. наук.-практ. конф., 1 жовт. 2020 р. : тези доповідей / Палагусинець Р.В. Зміст дипломатичної служби в контексті безпеки. / Міністерство оборони України, НУОУ імені Івана Черняховського. – К. : НУОУ, 2020. – 182 с. – С.41 – 43



відсутня вимога стосовно обов'язкового одержання кандидатами ступеня магістра);

- наявність певного досвіду роботи в даній сфері(порівнюючи з іншими розвиненими демократичними країнами, у котрих на першому етапі відбору не враховується поточний стаж кандидата в управлінській діяльності);

- наявність необхідних знань у галузі управління соціальними системами, враховуючи знання в сфері публічного адміністрування.

Згідно з національним Положенням відбір претендентів та створення резерву передбачає здійснення трьох-етапного оцінювання конкурсантів. Оцінювання конкурсантів на початковому етапі являється формальним, котрий відбувається в регіональних центрах інтерв'ю згідно до встановлених критеріїв: вік повинен бути до 40 років; освіта повинна бути вищою; досвід роботи на керівній посаді повинен бути 10 років.

На другому етапі відбувається оцінювання кандидатів, який проводиться за критеріями, визначеними для проходження кваліфікаційного іспиту сформованого у вигляді екзаменаційних білетів, сформованих Національною академією державного управління при Президентові України, котрі проходять шляхом тестування, виключно на державній мові. Кандидати на даному іспиті демонструють знання Конституції України, Законів України “Про державну службу”, “Про дипломатичну службу” , інших законів, міжнародних договорів тощо, ті котрі не склали кваліфікаційний іспит, вибувають з даного конкурсу.<sup>149</sup>

Оцінювання рівня володіння іноземними мовами оцінюється Вищими курсами іноземних мов Дипломатичної академії України при МЗС України за направленням Департаменту персоналу.

---

149. Палагусинець Р.В. Формування кадрового резерву дипломатичної служби: основні підходи Наукові перспективи: журнал. 2020 № 6 (6) 2020. С. 367

Проведення психолого-педагогічного оцінювання ділових і особистісних характеристик претендента, і завершальним етапом являється співбесіда на одній із мов країн-учасниць ЄС, призначеної Президентом України.

Заключним етапом являється третій, на якому у підсумку після статистичної обробки одержаних претендентом балів на кожному етапі формується рейтинговий список, переможцями котрого обирають 100 перших осіб. Отже, в Україні за змістом відбору кандидатів найбільше зосереджуються на оцінюванні освітніх знань стосовно чинної законодавчої та нормативно-правової бази, та обов'язковою умовою оцінювання кандидатів являються інтелектуальні, особистісні та ділові якості претендентів, перевірка їхніх навичок, наявності лідерських характеристик та інших характеристик.<sup>150</sup>

Оскільки одним з головних структурних елементів державної влади та державного управління являється дипломатична служба, де надзвичайний професіоналізм являється найважливішою взірцевою особливістю. Завжди працівників дипломатичної служби та дипломатів індивідуалізували всебічна ерудованість, дисциплінованість, освіченість, вправність результативно застосовувати новітні інформаційні технології, пронизливе усвідомлення історичної самобутності свого народу, оскільки дані моменти являються фундаментальними критеріями, які мають відношення до служби в апараті зовнішньополітичного відомства.

Функціональне вирішення політичних завдань, а також значної кількості завдань адміністративно-управлінського характеру щодо професійної асекурації високоефективної діяльності зовнішньополітичного відомства України здійснюється дипломатичною службою, де основною діяльністю являється

150. Стратегічні комунікації у сфері забезпечення національної безпеки та оборони: проблеми, досвід, перспективи : І міжнар. наук.-практ. конф., 1 жовт. 2020 р. : тези доповідей / Палагусинець Р.В. Зміст дипломатичної служби в контексті безпеки. / Міністерство оборони України, НУОУ імені Івана Черняховського. – К. : НУОУ, 2020. – 182 с. – С.41 – 43

документаційне, протокольне, адміністративно-технічне, правове, фінансово-економічне забезпечення зовнішньополітичних структур, а також в основі містить інформаційно-аналітичну, організаційно-управлінську та кадрову роботу.

Штатний працівник дипломатичної служби являється не просто громадянином України, котрий свідомо приєднався до закордонних дипломатичних установ на державну службу, а також високопрофесійний фахівець, який сумлінно здійснює державні службові обов'язки у встановленому порядку до чинного державного законодавства за коштами державного бюджету. Адже працівник даної структури являється індивідом, що репрезентує та відстоює державні інтереси, виступаючи від імені та за дорученням держави у вирішенні нагальних міжнародних питань, які стосуються його компетенції. Сучасний дипломат повинен уособлювати наступні головні кваліфікаційні якості як сумлінність та професіоналізм на службі державі та українському суспільству.

Оскільки служба в дипломатичних установах являється досить специфічною сферою професійної діяльності, де основною своєрідністю даної роботи є<sup>151</sup>:

1. націленість на захист інтересів, гарантування безпеки суспільства та держави на міжнародній арені;
2. не порушувати та захищати законні права та свободи громадян країни за кордоном;
3. убезпечення невимушеної участі громадян у державних справах;
4. стратегічний курс на імплементацію владних повноважень, а також політичних і соціальних державних завдань,

---

151. Стратегічні комунікації у сфері забезпечення національної безпеки та оборони: проблеми, досвід, перспективи : І міжнар. наук.-практ. конф., 1 жовт. 2020 р. : тези доповідей / Палагусинець Р.В. Зміст дипломатичної служби в контексті безпеки. / Міністерство оборони України, НУОУ імені Івана Черняхівського. – К. : НУОУ, 2020. – 182 с. – С.41 – 43

а саме: інформаційно-аналітичних, організаційно-управлінських, фінансово-господарських завдань;

5. імплементація управлінських функцій державно-політичного адміністрування;

6. формування відповідних умов для безпечного та гідного життя кожної людини.

Україна націлена на формування відповідної системи державної служби, яка тримає свій дипломатичний курс на приєднання, заохочення та утримання найкращих штатних працівників дипломатичного корпусу та санкціонує своєчасне позбавлення від професійно непридатних службовців. У прямо-пропорційній залежності знаходиться кар'єрний ріст дипломатичного службовця, а також його освітні звання, класи та ранги від індивідуальних професійних досягнень, набутих професійно-ділових якостей та результативних показників роботи, які не залежать від статі, раси, національності, фінансового положення, релігійних і політичних орієнтації, місця проживання, походження. Головними професійними рисами дипломатичного службовця є наявність спеціальних знань, умінь та навичок; професійна підготовленість до виконання посадових обов'язків; відповідальне відношення до дипломатичної справи та високий рівень духовно-моральної культури, а також обов'язковою необхідністю для службовця є наявність широкого політичного кругозору, знання іноземних мов, спостережливість та вміння розпізнати істину.<sup>152</sup>

В Україні станом на березень 2019 року було акредитовано одне Представництво Європейського Союзу, ГУАМ, яка являється однією міжнародною регіональною організацією, одна міжурядова організація, дві моніторингові

---

152. Палагусинець Р.В. Деякі аспекти добору кадрів для роботи в дипломатичних службах Наукові записки Інституту законодавства Верховної ради України. Київ. 6/2020. С.71-82

місії та одна консультативна місія, а також 77 посольств іноземних держав та 18 представництв міжнародних організацій, де загальна кількість даних установ становить 101 штуку. Консульські установи іноземних держав станом на березень 2019 року представлені в Україні 21 генеральним консульством та 6 консульствами, і 103 почесними консульствами.

Станом на 1 січня 2020 р. згідно з бюджетною програмою за рахунок державних коштів було забезпечено функціонування 126 ЗДУ України. Середньорічна чисельність працівників ЗДУ склала 1261 особа, а загальна чисельність штатних працівників, які здійснюють консульські функції, склала 299 осіб. Враховуючи суттєве збільшення обсягів консульських дій у країнах Східної Європи, було збільшено чисельність консульських працівників, за рахунок перерозподілу обов'язків серед працівників ЗДУ та забезпечено організацію виконання поставлених завдань на належному рівні.

Поточний склад кадрового резерву формується з наступних категорій: претендентів котрі являються випускниками з наступних спеціальностей як “міжнародні відносини”, “право”; претенденти, котрих рекомендовано для включення до резерву відповідними конкурсними комісіями; співробітників структурних органів даної служби; осіб, котрі мають професійну підготовку у даній сфері та проявляють ініціативу стосовно даної діяльності та наділенні організаторськими здібностями<sup>153</sup>.

У сучасному світі відбувається процес комплікації конструкції міжнародної формації та особливості міжнародно-політичних співдій, які вимагають для детального аналізу даних процесів формування моделювання не лише деталізо-

---

153. Палагусинець Р.В. Формування кадрового резерву дипломатичної служби: основні підходи Наукові перспективи: журнал. 2020 № 6 (6) 2020. С. 367

ваної спеціалізації, проте і набагато ретельного застосування наукових знань, котрі не постійно можуть надати типові вищі навчальні заклади. Оскільки професія дипломатичного службовця ніколи не була загальнодоступною, тому що протягом усього періоду часу дана діяльність була елітарною, котра відносилася до діяльності, котра виконувалася представниками керівних верств суспільства.<sup>154</sup>

Вирішальною структурою зі створення сучасного дипломатичного корпусу України, котрий щонайбільше відповідав би вищезазначеним нормам перед сучасними глобалізаційними викликами, являється Дипломатична академія України при Міністерстві закордонних справ, котра відзначила своє 24-річчя, яка за даний період існування випустила понад 1000 її випускників, котрі одержали високоякісну підготовку та стали достойними службовцями дипломатичних лав МЗС, а також Академія здобула заслужений авторитет не тільки в межах держави, а й за межами країни. Створення даної Академії в 1995 р. було вимогою тогодішнього часу, адже екстенсивний розвиток Міністерства закордонних справ потребувало молодих кваліфікованих фахівців.

Оскільки Академія адекватно реагує та не може бути осторонь від міжнародних політичних процесів, глобалізаційних викликів, в результаті чого видозмінюється зовнішня політика та дипломатія, що у свою чергу впливає наплинність міжнародних подій. Через те що еволюціонують світові тенденції, то відповідно формуються і змінюються навчальні програми, у зв'язку із оперативним реагуванням на поточні виклики та загрози сучасного часу, авжеж дипломатія являється живим організм, який має сукупність відповідних методів, знань та набір дипломатичного інструментарію, котрій

154. Палагусинець Р.В. Деякі аспекти добору кадрів для роботи в дипломатичних службах Наукові записки Інститут законодавства Верховної ради України. Київ. 6/2020. С.71-82

безперервно вимагає якісного оновлення. Протягом всього періоду надання освітніх послуг вдалося сформувати нову програму, увівши поряд із фундаментальними дисциплінами абсолютно прагматичні предмети, котрі враховують нинішні потреби держави в конкретних експертах регіонального або функціонального профілю.<sup>155</sup>

Сьогодні дипломатія з мистецтва перетворилася на змістовну ефективну діяльність, де дипломати являються розгалуженою висококваліфікованою інтелектуальною опорою для керівництва держави, а прийняття доленосних рішень являється прерогативою керівництва, проте основну підготовчу роботу все ж таки повинні виконувати дипломати різних рангів. Оскільки дипломатія являється віддзеркаленням життя, котра повинна не лише враховувати, а й керуватися наступними категоріями, як професіоналізм, порядність, патріотизм. Перспективний навчальний план даної Академії орієнтований на поглиблення фахових знань зі спеціалізації в наступних галузях, як практична дипломатія, дипломатична та консульська служба, регіонознавство та країнознавство, європейська інтеграція, зовнішня політика, національна та регіональна безпека, економічна дипломатія тощо.

Стратегічні цілі та завдання сучасного розвитку Дипломатичної академії визначаються функціями, котрі вона реалізує як галузевий навчальний заклад дипломатичної служби країни, та здійснює розвиток фахової компетентності співробітників дипломатичної служби та інших органів державної влади у сфері зовнішніх зносин. Головним завданням функціонування даного вищого навчального закладу сьогодні являється асекурація професіоналізації персоналу дипломатичної та державної служб у сфері зовнішніх справ. Історично сформувалося, що під час формування органів зовнішніх

---

155. Палагусинець Р.В. Формування кадрового резерву дипломатичної служби: основні підходи Наукові перспективи: журнал. 2020 № 6 (6) 2020. С. 367

зносин України до зовнішньополітичної діяльності та міжнародного співробітництва залучалися громадяни України, які в першу чергу володіли іноземними мовами.

Саме з метою надання державним службовцям, котрі працювали та працюють у сфері зовнішніх зносин України, відповідної якісної фахової підготовки відповідним Указом Президента України було створено Дипломатичну академію України. Основними формами розвитку професійної компетентності державних службовців у сфері зовнішніх зносин є підготовка магістрів за спеціальністю “зовнішня політика” та підвищення кваліфікації у сфері зовнішніх зносин. Щорічно в академії навчаються за спеціальністю “зовнішня політика” майже 150 слухачів і підвищують кваліфікацію понад 600 державних службовців.

У зв'язку із зміною потреб та вимог до рівня професійної компетентності працівників органів державної влади у сфері зовнішніх зносин, до обсягу знань і кола вмінь сучасного дипломата та державного управління. Нові вимоги до зовнішньополітичної діяльності та державного управління продукуються тими кардинальними змінами, процесами та явищами, що відбуваються в сучасному світі, тим впливом, який глобальні зрушення здійснюють на життєдіяльність будь-якої країни, зокрема й України.

Сучасна зовнішня політика та державне управління країни повинні базуватися на чіткому розумінні сутності глобальних процесів, характеру та змісту їх впливу на політику, дипломатію, економіку та соціальну сферу країни. Чітка картина того, що і яким чином відбувається як у середині країни, так і на міжнародній арені, дає змогу державним управлінням обрати адекватні, найбільш ефективні інструменти реагування на зовнішні впливи та внутрішні трансформаційні виклики. Саме тому, основою сучасної професійної підготовки у сфері зовнішніх зносин має стати набуття компетентності стратегічного мислення, стратегіч-



ного планування й управління. Випускник Дипломатичної академії повинен уміти кваліфіковано оцінити міжнародне становище та його вплив на країну, визначити адекватні зовнішнім загрозам і можливостям цілі та завдання зовнішньої та внутрішньої політики країни і запропонувати відповідні ефективні інструменти. Досягнення даної мети потребує оновлення існуючої моделі навчання. На часі є перехід від фахової підготовки до проблемної, від набуття знань та навичок за певною професією до набуття знань і вмінь продукувати нові знання для вирішення проблем, що породжуються зовнішнім середовищем.<sup>156</sup>

Отже, Дипломатична академія повинна стати провідним центром досліджень сучасних міжнародних процесів як для потреб наукового забезпечення оновлення навчального процесу в навчальному закладі, так і науково-аналітичного супроводу діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин. Оскільки в сучасних умовах основою ефективності будь-яких дій є знання, а єдиний засіб їх здобуття – це наукові дослідження, тому що без науки та знань неможливі жодні позитивні зрушення – це аксіома сучасності.

Удосконалення кадрової політики з питань формування добору кадрів являється важливою складовою частиною процесу розвитку державного управління в системі дипломатичної служби України, які повинні забезпечувати об'єктивне з'ясування як професійних, так і особистих якостей кандидатів на заміщення майбутніх вакантних посад, де необхідно враховувати інтелектуальну та освітню складову, щоб сформувати якісний кадровий резерв.

Таким чином, дієвість процедури добору кадрів може забезпечуватися шляхом застосування системи сучасних та

---

156. Палагусинець Р.В. Деякі аспекти добору кадрів для роботи в дипломатичних службах Наукові записки Інститут законодавства Верховної ради України. Київ. 6/2020. С.71-82

ефективно реалізованих механізмів управління працівниками, а саме: якісний добір, де враховується ретельний відбір найбільш обдарованих громадян, з чітким плануванням потреби системи державного управління відповідно до пріоритетності його сфер; використання сучасних методів та інструментів оцінювання претендентів; забезпечення професійного розвитку претендентів, що перебувають у резерві, та його практична спрямованість; та ефективне застосування професійного потенціалу кандидатів, зокрема, призначення на відповідні посади у пріоритетних сферах державного управління та супроводження проходження ними державної та дипломатичної служби.<sup>157</sup>

Оцінюючи кадрові питання та стратегічну політику у контексті становлення державного управління в системі дипломатичної служби в Україні вимагає детального дослідження, адже кадрова політика державної служби постійно видозмінюється та модернізується застосовуючи при цьому різноманітні методологічні підходи, інноваційні наукові доробки, світовий досвід теорії та практики функціонування кадрових процесів. Визначені відповідно до кадрової політики органів публічної влади основні напрями формування та розвитку кадрових процесів потребують теоретичного обґрунтування, детального вивчення та практичного використання теоретичних напрацювань.<sup>158</sup>

Прикладами деяких кадрових процесів на практиці у межах національного рівня можна вважати розробку кон-

---

157. Палагусинець Р.В. Формування кадрового резерву дипломатичної служби: основні підходи Наукові перспективи: журнал. 2020 № 6 (6) 2020. С. 367

158. Палагусинець Р.В. Деякі аспекти добору кадрів для роботи в дипломатичних службах Наукові записки Інститут законодавства Верховної ради України. Київ. 6/2020. С.71-82

цепції державної кадрової політики, формування шляхів і механізмів кадрового забезпечення, створення цільових кадрових програм, виконання планів роботи з кадрами і кадрових програм тощо. Тому вивчення методів управління даними та іншими кадровими процесами є необхідним та актуальним.

Зокрема, невирішеною частиною залишається формування єдиного теоретико-методологічного базису для забезпечення таких процесів, розробка категорійного апарату з позиції системного підходу для формування концептуальних підходів до державної служби. На сьогодні існує безліч методів державного управління, а також розробляється методологія державного сучасного управління та інших галузей знань, застосовуючи при цьому методологію окремих галузей господарства задля поточних потреб формування методології державного управління, задля становлення ефективного управління в системі дипломатичної служби. Тому найбільш широко використовуваним способом пізнання є системна методологія, а результатом застосування якої є синтезування практики, пізнання, норм, та пошуку необхідних методів.

На загальнодержавному рівні кадровий процес в системі дипломатичної служби включає: розробку стратегічної концепції державної кадрової політики, формування поточних шляхів і механізмів кадрового забезпечення, створення цільових кадрових програм, виконання встановлених планів роботи з кадрами і кадрових програм, та імплементація основних кадрових програм. Тому сучасні наукові доробки та практичні напрацювання в основному скеровані на кадрові процеси на рівні діяльності окремих органів державного управління в системі дипломатичної служби які безумовно у більшості випадків похідні від загальнодержавних. У кожному із зазначених напрямів для імплементації кадрової

політики проводять наступні заходи, які визначають головні кадрові процеси<sup>159</sup>:

- відповідну розробку стратегічної концепції державної кадрової політики;
- формування необхідних механізмів задля кадрового забезпечення;
- створення та імплементація цільових кадрових програм;
- виконання визначених планів роботи з кадрами та кадрових програм;
- втілення основних кадрових програм;
- формування відповідної стратегії підбору кадрів задля заміщення вакантних посад;
- визначення поточних процесів розстановки кадрів;
- формування поточної процедури прийому та звільнення персоналу;
- проведення підготовки, перепідготовки та можливість підвищення кваліфікації та компетентності персоналу;
- створення та реалізація відповідних стандартів кваліфікації працівників;
- проведення ідентифікації кадрового складу за якісними та особистими показниками;
- проведення контролю результатів праці дипломатичного працівника;
- формування мотивуючих та стимулюючих засобів, задля ефективної діяльності працівника;
- розробка підходів управління з врахуванням індивідуальних якостей працівників;

---

159. Палагусинець Р.В. Деякі аспекти добору кадрів для роботи в дипломатичних службах Наукові записки Інституту законодавства Верховної ради України. Київ. 6/2020. С.71-82

- комплектування та ефективне застосування кадрового резерву;
- проведення заходів задля підвищення престижності роботи в дипломатичних органах;
- формування чіткого розподілу функцій, завдань та відповідальності за їх здійсненням;
- проведення заходів задля запобігання корупційних дій.

Зазначені кадрові процеси є основними об'єктами управління та вимагають необхідного інструментарію задля прийняття відповідних кадрових рішень, та застосування спеціальних методів для здійснення кадрової політики. Трактування поняття “методу управління кадровими процесами” визначається як систематизований спосіб владного впливу на процес розвитку кадрових процесів, функціонування кадрових служб, конкретних посадових осіб, діяльність яких призводить до вирішення поставлених кадрових питань, ефективного використання кадрового потенціалу, підвищення ефективності кадрового забезпечення дипломатичної служби.<sup>160</sup>

Методи кадрових процесів націлені на практичну імплементацію кадрових рішень, які провадять управлінський вплив на об'єкти управління відповідно до цілей та завдань кадрової політики державної служби та політики органів дипломатичної служби. Даний вплив може здійснюватися як безпосередньо на кадрові процеси, так і опосередковано, мати короткострокову чи довгострокову дію. Основними методами управління кадровими процесами в органах дипломатичної служби вирізняються наступними основними функціями: стимулювання; контролю; активізації; стабілізації; регламентування; посилення мотивації персоналу; нормуван-

---

160. Палагусинець Р.В. Формування кадрового резерву дипломатичної служби: основні підходи Наукові перспективи: журнал. 2020 № 6 (6) 2020. С. 367

ня; коректування кадрової політики; прогнозування кадрових процесів; проектування; кадрове моделювання тощо.

На сьогоднішньому етапі основним принципом кадрової роботи виступає індивідуальний підхід до кандидатів у співробітники та поточних співробітників, при цьому використання їх особисті якості задля досягнення та гармонізації власних, колективних та державних інтересів, що надасть можливість якнайкраще реалізувати та імплементувати поточні поставлені завдання. Спеціальну увагу необхідно приділяти питанню поточним володінням майбутнім співробітником, як універсальними теоретичними знаннями, так і спеціальними, тобто знання специфіки функціонування дипломатичної служби, майбутньої конкретної роботи, особистих зв'язків, культури та моделі спілкування тощо.

Департамент персоналу Міністерства закордонних справ України здійснює діяльність зосереджену на підбір фахівців для забезпечення потреб як центрального апарату, так і закордонних дипломатичних установ. У даному процесі досить важливими є наступні напрями його діяльності, а саме<sup>161</sup>:

1) необхідність дотримуватись послідовної кадрової політики установи, де необхідно чітко визначити наступні вимоги: здійснення кадрового маркетингу, а саме аналіз ринку робочої сили, котра може бути залучена до дипломатичної служби, професійний підбір та розстановка кадрів, рекомендації щодо необхідності підвищення кваліфікації персоналу, робота по ротації кадрів, координація загальних завдань та планів кадрового забезпечення ;

2) потрібно якісно реалізовувати та імплементувати наступні функції: встановлювати джерела комплектування кадрів, аналізувати поточний стан плинності кадрів та створюю-

---

161. Палагусинець Р.В. Деякі аспекти добору кадрів для роботи в дипломатичних службах Наукові записки Інститут законодавства Верховної ради України. Київ. 6/2020. С.71-82

вати пропозиції стосовно необхідності скорочення кадрів, реалізовувати оформлення прийняття, звільнення, переміщення співробітників всередині дипломатичної установи, формувати необхідні списки кадрового резерву, проводити поточний облік порушень трудової дисципліни та формувати рекомендації задля їх усунення.<sup>162</sup>

Згідно з правовою доктриною трактування поняття “дипломатичної служби” тлумачать як спеціальний вид професійної службової діяльності. У Законі України “Про дипломатичну службу” в статті 1 інтерпретується поняття “дипломатичної служби” яка визначається як професійна діяльність громадян України, яка скерована на практичну реалізацію зовнішньополітичної діяльності України, захист національних інтересів країни у сфері міжнародних відносин, а також прав та інтересів громадян та фізичних та юридичних осіб України за кордоном .

Згідно з наданими повноваженнями спеціального органу державної влади, а саме Міністерства закордонних справ України, діяльність дипломатичного апарату України здійснюється виключно на державному рівні. У зв’язку з проходженням дипломатичної служби формуються дипломатичні зносини, які регулюються Конституцією України, та наступними законами: “Про дипломатичну службу України”, “Про державну службу”, Кодексом законів про працю України, Консульським статутом України, а також іншими нормативно-правовими актами та чинними міжнародними договорами, де дозвіл на обов’язковість яких надана Верховною Радою України.

Прийняття на дипломатичну службу визначається Законом України “Про дипломатичну службу” та довершується на конкурсній основі, за виключенням обставин, коли призна-

---

162. Палагусинець Р.В. Деякі аспекти добору кадрів для роботи в дипломатичних службах Наукові записки Інститут законодавства Верховної ради України. Київ. 6/2020. С.71-82

чення осіб на дипломатичні посади втілює Президент України. Поточний порядок проведення конкурсу відбувається на основі затвердженої постанови КМУ від 16.11.2001 року № 1754, а задля забезпечення проведення даного конкурсу відповідно до наказу Міністерства закордонних справ формується спеціальна конкурсна комісія. Конкурс проводиться у наступній черговості: спочатку публікується оголошення стосовно проведення відповідного конкурсу в засобах масової інформації, приймаються пакет документів від зацікавлених претендентів взяти участь у даному конкурсному відборі, де здійснюється попередній розгляд на відповідність кваліфікаційним вимогам, відтак проводиться іспит та селекція кандидатів<sup>163</sup>.

Опубліковане оголошення стосовно відповідного конкурсу містить детальну інформацію стосовно назви вакантної посади, основні вимоги яким повинні відповідати кандидати згідно з типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посад державних службовців, поточний термін подання документів в загальному триває 30 календарних днів після подання публікації на розголошення з необхідною додатковою інформацією. Подані кандидатами пакет документів проходить процедуру розгляду на відповідність кваліфікаційним вимогам задля прийняття на дипломатичну службу.

Кандидати документи яких не відповідають поточним вимогам до конкурсу не допускаються. Пакет документів, які були надіслані до Міністерства закордонних справ пізніше зазначеного терміну, не приймаються. Також до конкурсу не допускаються кандидати, котрі досягли, відповідно до законодавства, досягнення граничного віку перебування на державній службі, або визнані недієздатними, мають судимість, яка несумісна з посадою державного службовця, при прий-

163. Палагусинець Р.В. Деякі аспекти добору кадрів для роботи в дипломатичних службах Наукові записки Інститут законодавства Верховної ради України. Київ. 6/2020. С.71-82



нятті на дипломатичну службу будуть підпорядковуватись близьким родичам, або позбавлені права займати відповідні посади, у зв'язку із станом здоров'я не можуть направлятись у довготермінове закордонне відрядження, або не мають відповідної вищої освіти та у інших випадках визначених чинним законодавством.

Кандидати, котрі допущені до даного конкурсу після прийому та розгляду документів, здають кваліфікаційний іспит на знання законів України, володіння іноземними мовами та проходять співбесіди у відповідних підрозділах міністерства. Департамент персоналу Міністерства закордонних справ встановлює дату проведення кваліфікаційного іспиту та інформує кандидатів стосовно часу та місця проведення. Кваліфікаційний іспит сформований у вигляді екзаменаційних білетів, котрі проходять шляхом комп'ютерного тестування, виключно на державній мові. Кандидати на даному іспиті демонструють знання Конституції України, Законів України “Про державну службу”, “Про дипломатичну службу”, інших законів, міжнародних договорів тощо. Кандидати, котрі не склали кваліфікаційний іспит, вибувають з даного конкурсу.<sup>164</sup>

Рівень володіння іноземними мовами оцінюється Вищими курсами іноземних мов Дипломатичної академії України при Міністерстві закордонних справ України за направленням Департаменту персоналу. Після розгляду поданого пакету документів, отримання результатів кваліфікаційного іспиту, відповідного контролю знання іноземних мов та проведеної співбесіди, здійснюється поточний відбір претендентів задля аудієнції на дипломатичну службу, котру реалізує конкурсна комісія. Претенденти, котрі за результатами конкурсного відбору пройшли з позитивними результатами, проте не були вибрані для зарахування на дипломатичну службу, претенден-

---

164. Палагусинець Р.В. Деякі аспекти добору кадрів для роботи в дипломатичних службах Наукові записки Інституту законодавства Верховної ради України. Київ. 6/2020. С.71-82

ти які погодилися, будуть зарахованими до кадрового резерву які рекомендуються конкурсною комісією. У випадках коли не відібрано жодного кандидата, повторно оголошується новий конкурс. Оцінюючи поточний процес добору кадрів для призначення на дипломатичну службу за конкурсною системою формує необхідні умови задля об'єктивного відбору кваліфікованих спеціалістів.

Основа частина дипломатичних працівників, які були прийняті на дипломатичну службу в останні роки, має відповідну освіту, вільно володіють двома іноземними мовами і демонструють здатність до набуття необхідних кваліфікаційних навичок. Проте дана конкурсна система підбору потенційних кадрів має низку прогалин та вимагає вдосконалення даної процедури відповідно до специфіки дипломатичної служби, яка спричинена надзвичайно високою складністю завдань у зовнішній сфері державної діяльності та зобов'язує від дипломатичного працівника ефективної діяльності як в середині країни, так і за її межами. Також не є прийнятним довготривалий процес конкурсного відбору потенційних кадрів на дипломатичну службу, тому необхідно сформувати процедуру активного використання можливості прийняття на дипломатичну службу кандидатів з кадрового резерву. Дана процедура зобов'язує формування якісного кадрового резерву дипломатичної служби, що, в свою чергу, потребує підвищення ефективності функціонування Департаменту персоналу Міністерства закордонних справ України в даному напрямі.<sup>165</sup>

Задля досягнення ефективного функціонування кадрового складу дипломатичної служби України необхідно удосконалювати поточні методи відбору кадрів та процес проходження дипломатичної служби даними кадрами та-

165. Палагусинець Р.В. Деякі аспекти добору кадрів для роботи в дипломатичних службах Наукові записки Інститут законодавства Верховної ради України. Київ. 6/2020. С.71-82

ким способом, задля посилення врахування всіх психологічних якостей та здібностей, та готовності брати на себе відповідальність, тобто осіб, які приймаються на дипломатичну службу. При проведенні конкурсу на заміщення вакантних посад доцільно проводити співбесіду або відповідне тестування разом з психологом для визначення особистих якостей кандидатів. Оскільки в дипломатичній службі невід'ємною частиною робочого процесу являються довготермінові закордонні відрядження, тому дані співбесіди є досить необхідними. Адже врахувавши психологічні якості дипломатичних працівників, дана процедура полегшить формування безконфліктних колективів закордонних дипломатичних установ, знизить рівень зародження конфліктів, дозволить уникнути інших непорозумінь та проблем, що в результаті буде сприяти підвищенню ефективності функціонуванню даних установ.

Загально відомим фактором щодо психологічного клімату закордонної дипломатичної установи являється вплив як мікро, так і макросередовища. Якщо на поточний клімат макросередовища, тобто того соціального простору, де знаходиться, живе та здійснює діяльність колектив закордонної дипломатичної установи, вплинути неможливо, то формування позитивного мікросередовища є досить вагомим завданням кадрового менеджменту міністерства. Задля забезпечення даного середовища, необхідно досліджувати та урахувувати ознаки суспільно-економічного розвитку країни, де функціонує відповідний дипломатичний колектив.<sup>166</sup>

Також, при формуванні закордонних дипломатичних установ важливим фактором психологічного клімату мікросередовища є кількісний склад закордонної установи, оскільки обмежене спілкування теж формує додаткове

---

166. Палагусинець Р.В. Деякі аспекти добору кадрів для роботи в дипломатичних службах Наукові записки Інститут законодавства Верховної ради України. Київ. 6/2020. С.71-82

психологічне навантаження на його членів, тому не кожна особистість зможе ефективно виконувати свої професійні обов'язки в даних умовах. З огляду на те надзвичайно важливо знати, ретельно аналізувати та враховувати психологічні якості потенційних співробітників при відборі та призначенні кадрів закордонних дипломатичних установ.

Однією з суттєвих особливостей дипломатичної служби, являється наступне, що працівники закордонних установ мають володіти як глибокими фаховими знаннями, так і особливими психологічними якостями, що дозволить якнайкраще виконувати поставлені обов'язки та завдання. Тому, з метою виявлення найбільш відповідних кандидатів на вакантні посади, можна застосовувати професіограми, які повинні бути розроблені за участі Департаменту персоналу Міністерства закордонних справ.

Професіограма являється системним описом професійних та психологічних якостей, якими повинен володіти кандидат на відповідну посаду, де визначено коло його обов'язків та функцій. В загальному існує професіограма котра містить дві моделі<sup>167</sup>:

- 1) модель необхідного співробітника, де зазначені професійні, ділові, особисті якості;
- 2) модель посади, де зазначені функції, обов'язки, завдання, відповідальність тощо.

Тому, застосовуючи професіограми та використовуючи відомості, стосовно конкретних ділових та психологічних якостей кандидатів надає можливість проведення якісного відбору та кореляційного залучення у подальшій роботі, оскільки даний механізм зводить до мінімуму суб'єктивний фактор та посилює об'єктивний при підборі та призначенні

---

167. Палагусинець Р.В. Деякі аспекти добору кадрів для роботи в дипломатичних службах Наукові записки Інститут законодавства Верховної ради України. Київ. 6/2020. С.71-82

потенційних кадрів. Тому при відборі кадрів дипломатичної служби потрібно оцінювати особисті якості кандидатів, при цьому враховуючи наступні сфери: освіта, досвід, інтелект, вміння швидко осмислити суть проблеми, навички публічного виступу, здоров'я, психотип, комунікабельність, зовнішній вигляд, культура поведінки, власні інтереси та відповідні особисті обставини.

Загалом штатний працівник дипломатичної служби являється не просто громадянином України, котрий свідомо приєднався до закордонних дипломатичних установ на державну службу, а також високопрофесійний фахівець, який сумлінно здійснює державні службові обов'язки у встановленому порядку до чинного державного законодавства за коштами державного бюджету. Адже працівник даної структури являється індивідом, що репрезентує та відстоює державні інтереси, виступаючи від імені та за дорученням держави у вирішенні нагальних міжнародних питань, які стосуються його компетенції. Сучасний дипломат повинен уособлювати наступні головні кваліфікаційні якості як сумлінність та професіоналізм на службі державі та українському суспільству.

Оскільки служба в дипломатичних установах являється досить специфічною сферою професійної діяльності, де основною своєрідністю даної роботи є:

- націленість на захист інтересів, гарантування безпеки суспільства та держави на міжнародній арені;
- не порушувати та захищати законні права та свободи громадян країни за кордоном;
- забезпечення невимушеної участі громадян у державних справах;
- стратегічний курс на імплементацію владних повноважень, а також політичних і соціальних державних завдань, а саме: інформаційно-аналітичних, організаційно-управлінських, фінансово-господарських завдань;

- імплементація управлінських функцій державно-політичного адміністрування;
- формування відповідних засад для незагрозливого та достойного життя будь-якої людини.

Україна зосереджена на формування відповідної системи державної служби, яка тримає свій дипломатичний курс на приєднання, заохочення та утримання найкращих штатних працівників дипломатичного корпусу та санкціонує своєчасне позбавлення від професійно непридатних службовців. У прямо-пропорційній залежності знаходиться кар'єрний ріст дипломатичного службовця, а також його звання, класи та ранги від індивідуальних професійних досягнень, набутих професійно-ділових якостей та результативних показників роботи, які не залежать від статі, раси, національності, фінансового положення, релігійних і політичних орієнтації, місця проживання, походження. Головними професійними рисами дипломатичного службовця є присутність особливих знань, умінь та навичок; професійна підготовленість до реалізації посадових обов'язків; відповідальне ставлення до дипломатичної справи та великий ступінь духовно-моральної культури, а також обов'язковою необхідністю для службовця є наявність широкого політичного кругозору, знання іноземних мов, спостережливість та вміння розпізнати істину.

На новому етапі становлення зовнішньої політики та міжнародних відносин Україна інтегрується у європейське співтовариство та бере участь у міжнародних організаціях за наступними напрямками співробітництва з ЄС у галузях юстиції, свободи та безпеки, безвізового діалогу з ЄС, регіонального співробітництва з ЄС, допомога у сфері інституційної розбудови зі сторони ЄС, консультативна місія ЄС з реформування сектору цивільної безпеки України, співробітництва в енергетичній сфері та інвестиційного співробітництва, торговельного та економічного співробітництва, особливого партнерства з НАТО. Менеджмент сучасних відносин Украї-

ни з ЄС та з іншими державами та міжнародними організаціями забезпечує сучасна дипломатична служба України.

В Україні станом на березень 2019 року було акредитовано одне Представництво Європейського Союзу, ГУАМ, яка являється однією міжнародною регіональною організацією, одна міждержавна організація, дві моніторингові місії та одна консультативна місія, а також 77 посольств іноземних держав та 18 представництв міжнародних організацій, де загальна кількість даних установ становить 101 штуку. Консульські установи іноземних держав станом на березень 2019 року представлені в Україні 21 генеральним консульством та 6 консульствами, і 103 почесними консульствами.

Розбіжності між фактичними показниками чисельності та затвердженими результативними показниками обумовлені, зокрема часовими факторами проведення конкурсів на заміщення вакантних посад та оформлення переможців конкурсів для направлення у закордонне відрядження.

Середньорічна чисельність працівників закордонних дипломатичних установ (на штатних посадах) згідно із фактичними результативними показниками за період 2017-2020 рр. має тенденцію до збільшення кількості штатних працівників (див. рис. 3.2.1).

Як видно з рис. 3.2.1, як загальна кількість працівників дипломатичних установ, які здійснюють консульські функції, так і працівників даних дипломатичних установ (на штатних посадах) динамічно і практично рівномірно зростає з 2017 по 2020 рр. Зокрема, загальна кількість працівників згідно з фактичними результативними показниками у 2017 році становила 1545 осіб, а в 2020 році – 1570 осіб, відповідно працівників закордонних дипломатичних установ, які виконують консульські функції у 2017 році становила 288 осіб, а в 2020 році – 299 осіб та працівників закордонних дипломатичних установ (на штатних посадах) у 2017 році становила 1117 осіб, а в 2020 році – 1261 осіб.

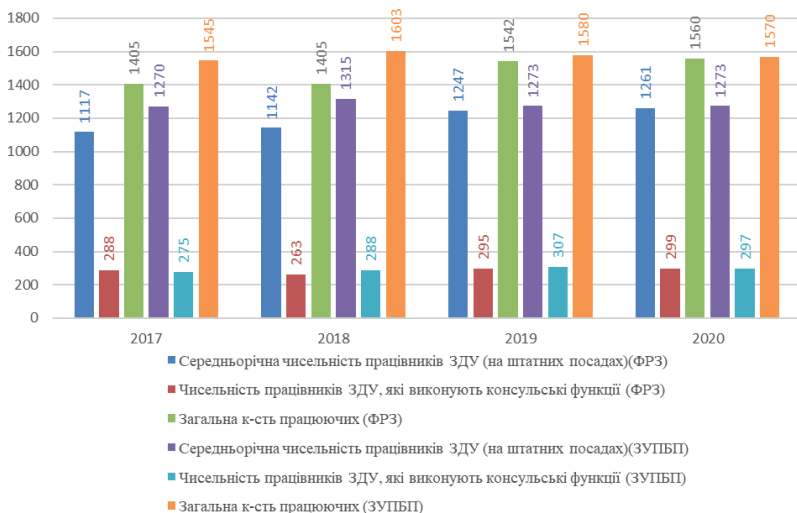


Рис. 3.2.1. Аналітична схема аналізу кадрового складу закордонних дипломатичних установ за 2017-2020 рр.

Впродовж періоду 2017-2020 рр. в Державному навчально-науковому закладі післядипломної освіти “Дипломатична академія України імені Геннадія Удовенка при Міністерстві закордонних справ”, а також в Українській школі урядування Національного агентства України з питань державної служби та в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України здійснюється підготовка, для роботи у сфері міжнародних відносин, забезпечується ефективне навчання та професійно орієнтовне удосконалення знань іноземних мов на основі сучасної педагогічної науки з активним застосуванням технічних засобів навчання, забезпечується професійним навчанням працівників дипломатичної служби. За період 2017-2020 рр. згідно із фактичними результативними показниками та за затвердженою у паспорті бюджетною програмою 400 працівників диплома-



тичної служби підвищили кваліфікацію з іноземних мов та 600 працівників дипломатичної служби отримали професійне навчання.

В межах реформування дипломатичної служби було здійснено ґрунтовну та кропітку роботу з модернізації нормативно-правової бази, в результаті було розроблено 16 нормативно-правових актів, які регулюють питання проходження дипломатичної служби. Уперше на практиці відбулося втілення соціальних гарантій іншому з подружжя працівників закордонних дипломатичних установ, закріплені Законом України “Про дипломатичну службу”. Практичне застосування оновлених та видозмінених нормативно-правових актів, а саме, Порядку ротації посадових осіб дипломатичної служби санкціонувало відповідним чином систематизувати проходження дипломатичної служби працівниками МЗС, забезпечити плановість службової кар’єри та наявність конкуренції на кожному етапі експансії по службі, збільшити ефективність користування людських ресурсів, забезпечити здійснення управлінської політики персоналу системною та прозорою. Законодавчо-правовим підґрунтям для приєднання місцевого персоналу для роботи в закордонних дипломатичних установах України стало затвердження Положення про працівників, які здійснюють сервісну місію в органах дипломатичної служби. Було вдосконалено конкурсну процедуру та додано зміни до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби в частині врахування спеціальних вимог щодо осіб, які претендують на здобуття посад категорій “Б” і “В” в органах дипломатичної служби, з ціллю покращення поточної ефективності стосовно добору персоналу, суміжно затверджено Порядок визначення рівня володіння іноземною мовою кандидатами. У контексті реалізації комплексної реформи державного управління затверджено нову структуру апарату Міністерства відповідно до вимог Концепції оптимізації системи централь-

них органів виконавчої влади та Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ. Враховуючи наведене, у 2019 році МЗС забезпечено реалізацію державної політики у сфері зовнішніх відносин з урахуванням цілей державної політики, мети та завдань, на досягнення котрих спрямовано реалізацію бюджетної програми.

Отже, державне управління в системі дипломатичної служби продемонстрував високі результативні показники, котрі спрямовані на забезпечення ефективного функціонування закордонних дипломатичних установ.

Варто зазначити, що дипломатична служба відіграє важливу роль у формуванні зовнішньополітичного вектору країни та є одним із ключових елементів у сфері державного управління. Аналіз сучасного складу працівників дипломатичної служби за кількісними та якісними показниками, свідчить про незбалансованість кадрового складу МЗС за фаховою та мовною підготовкою, рівнями посад та необхідними напрямками діяльності. Дана ситуація формує труднощі в якісній розстановці та ефективному використанні кадрів, задля здійснення ротації, що в результаті негативно позначається на поточному функціонуванні дипломатичної служби.<sup>168</sup>

Удосконалення кадрової політики є важливою складовою частиною процесу розвитку державного управління в системі дипломатичної служби України, які повинні забезпечувати об'єктивне з'ясування як професійних, так і особистих якостей кандидатів на заміщення вакантних посад, а також необхідно формувати якісний кадровий резерв, враховуючи при цьому можливі довготривалі закордонні відрядження та працевлаштування після повернення з-за кордону. Важливим моментом кадрового забезпечення є мотивація кадрів задля

168. Палагусинець Р.В. Формування кадрового резерву дипломатичної служби: основні підходи Наукові перспективи: журнал. 2020 № 6 (6) 2020. С. 367

ефективної професійної діяльності, котра включає матеріальні та нематеріальні чинники, проте дана мотивація є неналежною та потребує удосконалення, тому необхідно розробити та прийняти відповідні правки до чинного законодавства.

### ***3.3. Інтелектуальний капітал у системі кадрової політики дипломатичної служби***

Наразі у літературі, яка присвячена дослідженню економіки, існує різноманітна термінологія, що не досить точно характеризує поняття та сутність інтелектуального капіталу. Це постійно призводить до виникнення нових методологічних підходів у вивченні та подальшій оцінці інтелектуальних навичок кадрового складу. Згадуючи економічну сферу науки нашої країни, можна сказати, що дослідження проблематики інтелектуального капіталу знаходяться лише на початковому рівні.<sup>169</sup>

Інтелектуальний капітал (ІК) є складним поняттям із системними рисами. Його, як і будь-яке інше нематеріальне надбання людства, важко чітко охарактеризувати і надати точне визначення. Інтелектуальний капітал – це складне системне поняття, що розглядається науковцями з урахуванням потреб сучасного суспільства, яке потребує постійний обмін інформації та поповнення отриманих знань. В наш час дослідники стверджують, що складові інтелектуального капіталу існують лише завдяки людським знанням.

А.Чухно – вчений, який займався дослідженнями в сфері економіки, стверджує, що інтелектуальний капітал – це “капітал, що складається з наукових та кваліфікаційних знань робітників, їхнього досвіду, поєднує інтелектуальну працю з інтелектуальною власністю, організаційну структуру, засоби

---

169. Палагусинець Р.В. Інтелектуальний капітал в системі кадрової політики дипломатичної служби Науковий журнал “Аспекти публічного управління” № 5 \2020. м. Дніпро

обміну інформацією – усе, що створює імідж організації та стверджує безпосередній сенс її діяльності. Усі складові інтелектуального капіталу є впливовими факторами, що визначають порядок створення багатства сучасного суспільства”.<sup>170</sup>

О.Кендюхов у своїй статті визначає інтелектуальний капітал як “здатні створювати нову вартість інтелектуальні ресурси підприємства, представлені людським і машинним інтелектами, а також інтелектуальними продуктами, створеними ним самостійно або залучені із сторони як засоби створення нової вартості” Інтелектуальний капітал виступає як вартість, що створює нову вартість. Вважаємо, що саме такий погляд відповідає визначенню “капіталу” як базовій економічній категорії.

Лаконічне визначення інтелектуального капіталу підприємства надає С. Ілляшенко: сукупність інтелектуальних ресурсів (матеріальних і нематеріальних) і здатностей до їх реалізації, що визначають спроможність підприємства розвиватись на основі інформації і знань. Головна функція інтелектуального капіталу – значно прискорити приріст об’єму прибутку за рахунок реалізації і формування необхідних відносин і речей, систем знань підприємству, які, в свою чергу, забезпечують його високоефективну господарську діяльність. Зокрема, інтелектуальний капітал підприємства визначає якість його системи управління.<sup>171</sup>

Інтелектуальний капітал знаходить поступову оригінальну власну форму руху, системоутворюючим фактором якого є наука. Як і будь-який капітал, інтелектуальний капітал має певні особливості руху та поширює власний вплив на усі елементи корпоративної організації.<sup>172</sup>

170. Палагусинець Р.В. Інтелектуальний капітал в системі кадрової політики дипломатичної служби Науковий журнал “Аспекти публічного управління” № 5 \2020. м. Дніпро

171. Там само

172. Палагусинець Р.В. Інтелектуальний капітал в системі кадрової політики дипломатичної служби Науковий журнал “Аспекти публічного управління” № 5 \2020. м. Дніпро

Розумовий капітал виконує завершений цикл руху, створюючи, доповнюючи, реалізуючи себе як “організм”. Значна частка руху циклу інтелектуального капіталу має зв’язок з витратами інвестиційних коштів, але відповідні ефекти відбуваються не одразу. Тільки на етапах матеріалізації капіталу стає можливим отримання фінансового результату.

Інтелектуальний капітал, як чинник виготовлення має власну продуктивність. Він широко розповсюджений для виготовлення нового або зміни вже існуючого продукту чи виробничого процесу. Тобто розумовий капітал на рівні компанії – це власний вид ресурсів, який, з однієї сторони, схожий до інших видів економічних ресурсів, але, з іншого боку, відрізняється своєю оригінальністю.

Розумовий капітал компанії формується його співробітниками. Отримани ними дані перетворюється в знання. Частку знань управлінець своїм рішенням переводить у формальний стиль і як будь-який наслідок видозмінює їх в підприємницький капітал, але іншу частку знань у вигляді “ноу-хау” залишає собі. Майже всі компоненти інтелектуального капіталу діють у випадку взаємодії з управлінцям, як опосередковані чи безпосередні їх носії, а запускаються в дію знаннями та навичками людини. Тому відсутність, чи неналежне інвестування у розвиток управлінських ресурсів, хибна оцінка працівників ,та їх необґрунтоване звільнення спонукає до знецінення розумового капіталу компанії.<sup>173</sup>

У таблиці 3.3.1 надані найчастіші використані шляхи оцінки інтелектуального капіталу .

### **Стисла характеристика шляхів оцінки розумового капіталу**

*Табл.3.3.1.*

| №  | Метод оцінки          | Стисла характеристика                               |
|----|-----------------------|-----------------------------------------------------|
| 1. | Коефіцієнт Д. Тобі-на | Зв’язок ринкової вартості працівника до його заміни |

---

<sup>173</sup>. Там само

|    |                                     |                                                                                                                                                                         |
|----|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. | Метод К. Е. Свейбі                  | Визначають ціну розумовому капіталу за системою значень, впорядкованих у матриці, будується графік із сектором значень кваліфікацій персоналу і результативність роботи |
| 3. | Метод ринкової капіталізації        | Знаходиться як різниця між балансовою вартістю і ринковою                                                                                                               |
| 4. | Брокер технологій                   | Метод включає в себе 20 питань. Чим менше позитивних відповідей, тим рівень ІК нижче                                                                                    |
| 5. | Система показників Нортон і Каплана | Виділяється 4 компоненти критеріїв: клієнтські; фінансові; внутрішніх подій (інноваційних); навчання.                                                                   |
| 6. | Індекс ІК                           | Метод, націлений на побудову думки щодо створення вартості у компанії. Підхід з'єднує стратегію, нефінансові показники, гроші та додану вартість.                       |
| 7. | Метод А. Пулик                      | Визначає результативність користування трьох видів ресурсів компанії: CEE, HCE і SCE.                                                                                   |

*Джерело: складено на основі*

Зростання інтелектуалізації управлінського капіталу у державних структурах і установах залежить від кадрової політики. Тому потрібно проаналізувати ці схильності у дипломатичних службах. Так як, дипломатична структура завжди є одним з найважливіших компонентів використання державних механізмів, виважена політика кадрів у цій службі – основа позитивного результату її діяльності.<sup>174</sup>

Відбір якісних працівників служби – її найважливіша стратегічна ціль. Відомо, що працівників дипломатичної

<sup>174</sup>. Палагусинець Р.В. Інтелектуальний капітал в системі кадрової політики дипломатичної служби Науковий журнал “Аспекти публічного управління” № 5 \2020. м. Дніпро

структури, завжди відрізняли широка обізнаність, зібраність, культура, уміння результативно використовувати нові комунікативні технології, глибоке розуміння історії своєї нації. Саме ці риси становлять фундамент інтелектуального капіталу дипломатичної структури, У Законі України “Про дипломатичну службу України” відзначено, що дипломатична структура України – це професійна діяльність громадян України, націлена на прагматичну реалізацію зовнішньої політики України, збереження національних інтересів України в сфері міжнародного співробітництва та прав, інтересів юридичних осіб й співвітчизників за межами України.

Дипломатична служба функціонально вирішує окрім політичних завдань безліч завдань адміністративно-управлінського характеру щодо професійного забезпечення високоефективного функціонування зовнішньополітичного відомства України. Вона включає в себе інформаційно-аналітичну, організаційно-управлінську та кадрову роботу, правове, протокольне, документаційне, адміністративно-технічне, фінансово-економічне забезпечення зовнішньополітичних структур. Дипломатична служба здійснюється виключно на державному рівні в рамках повноважень спеціального органу державної влади – Міністерства закордонних справ України (далі – МЗС України).

Верховною Радою України прийнято Закон України “Про дипломатичну службу” від 7 червня 2018 року № 2449-VIII. Даний Закон визначає правове забезпечення та порядок організації дипломатичної служби як складової частини державної служби, а також особливості її проходження та правового статусу її посадових осіб. У Законі № 2249 детально розглядаються, як вступ на дипломатичну службу, так і її проходження, присвоєння дипломатичних рангів, припинення дипломатичної служби, оплата праці, компенсаційні виплати та соціальні гарантії посадових осіб

дипломатичної служби та працівників, які виконують функції з обслуговування, робочий час і час відпочинку, відпустки працівників дипломатичної служби, фінансування та матеріально-технічне забезпечення органів дипломатичної служби.<sup>175</sup>

Задля досягнення ефективного функціонування кадрового складу дипломатичної служби України необхідно удосконалювати методи добору кадрів та процес проходження ними дипломатичної служби таким чином, щоб посилити урахування психологічних якостей та здібностей, наприклад, до лідерства, готовності брати на себе відповідальність тощо, осіб, які приймаються на службу.

Зокрема, при проведенні конкурсу на заміщення вакантних посад доречно проводити співбесіду або відповідне тестування з психологом для з'ясування особистих якостей кандидатів.

В дипломатичній службі, де невід'ємною частиною роботи є довготермінові закордонні відрядження, відповідні співбесіди є необхідними. Врахування психологічних якостей політичних працівників може полегшити формування безконфліктних колективів у зарубіжних зовнішньо-політичних урядів, дозволить уникнути альтернативних проблем, знизить рівень виникаючих конфліктів, що буде загалом сприяти підвищенню ефективності їх діяльності.

Наразі МЗС України проводить виражену кадрову політику, що чітко розроблена за програмою з кадрового менеджменту. Оновлена кадрова політика передбачає зміцнення ролі деск-офісера політичного підрозділу, проектування змін на 2 роки та збільшення прозорості введення оцінки кадрів за методом 360. Однією її найнеобхіднішою вимогою

---

175. Палагусинець Р.В. Інтелектуальний капітал в системі кадрової політики дипломатичної служби Науковий журнал "Аспекти публічного управління" № 5 \2020. м. Дніпро



для приросту розумового рівня службовців дипломатичних служб є навчання, адже тільки нагромадження знань, вмінь та досвіду роботи допускає реалізувати особисту складову інтелектуального багатства. Щільний зв'язок між стимулюючим фактором та кадровою політикою з піднесення персоналу призводить до прагнення неперервної освіти, самореалізації покращення продуктивності праці самонавчання.<sup>176</sup>

Тільки стабільний розвиток та самовдосконалення людини сприяють на інтелектуалізацію розвитку творчих хистів, людського багатства, виникненню раціональних думок креативному мисленню, тобто збільшенню інтересу до інтелектуальної праці. Такий погляд позитивно впливає на результат роботи не лише дипломатичних служб, а й МЗС України всеосяжно. Інтелектуалізацію людського капіталу пропонується реалізовувати за допомогою принципів ідеї управління знаннями. Нагромадження знань разом із спроможністю людського капіталу та швидко ефективно та при позитивному авторитеті мотиваційного фактору інтелектуалізації висуваються як важливий актив підприємства.

Розгляд інтелектуалізації людського капіталу значно залежить від мотиваційного чинника, що спричиняє прагнення до виконання інтелектуальної діяльності. Як головний заохочувальний чинник в сучасних умовах розглядають фізичне стимулювання, що визначається розміром заробітної плати. Сьогодні Матеріальна мотивація працівників дипломатичної служби, як центрального пристосування, так і закордонних дипломатичних установ є невідповідною та потребує покращення. Це стосується підвищення заробітку і мотивація своїх найманих працівників за рахунок частини

---

176. Палагусинець Р.В. Інтелектуальний капітал в системі кадрової політики дипломатичної служби Науковий журнал "Аспекти публічного управління" № 5 \2020. м. Дніпро

використання можливого прибутку дипломатичної структури, тобто, від діяльності торгівельної дипломатії.<sup>177</sup>

Дослідження сучасного виду найманців дипломатичної структури за кваліфікаційними показниками та попиту та стану у відповідних професіоналах говорить про незбалансованість кадрового складу МЗС за рівнями посад та необхідними напрямками діяльності фаховою та мовною підготовкою, рівнями посад. Це створює труднощі в ефективному використанні кадрів якісній розстановці, здійсненні ротації, що негативно позначається на функціонуванні дипломатичної служби. Якість кадрового складу дипломатичної служби ефективно покращується шляхом підвищення кваліфікації працівників за напрямками діяльності. Це повинно стосуватись дипломатичних працівників всіх рівнів – як послів, так адміністративно-технічного персоналу.

Української вчена І. Застрожнікова, вважає, що успішне проведення процесу перетворення галузевих структур урядового правління неможливе кваліфікованого HR-менеджменту, без ретельного та кадрового планування. Формування кадрового резерву є одна з основних функцій кадрового менеджменту урядових підприємств, тому що наявність професійних “запасних гравців” – це запорука успіху будь-якого підприємства та державної установи. На державній службі робота щодо підвищення кваліфікації є одним із важливим завданням HR-менеджменту. Одним із методів такої роботи є проведення стажувань на відповідних посадах.

Вважаємо, що формування якісного кадрового резерву дипломатичної служби є однією з важливих передумов інтелектуалізації її трудових ресурсів, адже саме потужний кадровий резерв дає необхідне підґрунтя для жвавої конкуренції серед послів та працівників адміністративного апарату служби,

177. Палагусинець Р.В. Інтелектуальний капітал в системі кадрової політики дипломатичної служби Науковий журнал “Аспекти публічного управління” № 5 \2020. м. Дніпро

яка, в свою чергу, призводить до постійного самовдосконалення працівників. Особливо цінним людським ресурсом в цьому резерві потенційно можуть стати молоді перспективні фахівці-міжнародники, які мають становити основу інтелектуального капіталу кадрової служби.<sup>178</sup>

В Україні наразі багато студентів, які здобувають освіту в сфері міжнародних відносин, але для яких не створено умов реалізації теоретичних знань на практиці. В результаті відсутності практичної підготовки у підрозділах МЗС, більшість випускників університетів або працювали не за фахом, або розчаровувалися у вітчизняній системі освіти і виїжджали на навчання і роботу за кордон, внаслідок чого українська система втрачала потенційний кадровий резерв для дипломатичної служби. Це питання потрібно вирішувати задля попередження майбутнього кадрового голоду в українській дипломатії. Крім того, до складу кадрового резерву дипломатичної служби можна і потрібно зараховувати найкращих державних службовців з інших відомств і структур. Щодо освіти представників кадрового складу та кадрового резерву дипломатичної служби, то перевагу слід віддавати магістрам з міжнародної діяльності та магістрам з права. Наукові ступені та вчені звання у галузі також мають бути у пріоритеті.

Для зростання показника інтелектуалізації кадрового складу дипломатичної служби, формування кадрового резерву у ній повинне забезпечити добір працівників, які: мають професійні навички, що ґрунтуються на сучасних спеціальних знаннях і аналітичних здібностях, для прийняття та успішної реалізації управлінських рішень, а також здатні запроваджувати демократичні цінності правової держави та громадянського суспільства, неухильно відстоювати права людини і громадянина. До кадрового резерву зараховуються

---

178. Палагусинець Р.В. Інтелектуальний капітал в системі кадрової політики дипломатичної служби Науковий журнал "Аспекти публічного управління" № 5 \2020. м. Дніпро

професійно підготовлені особи, які виявляють ініціативу, мають організаторські здібності.

З особами, що були зараховані до складу кадрового резерву, ведеться робота згідно особистих планів, що затверджені керівниками департаментів МЗС, керівниками представництв МЗС на українській території, закордонних дипломатичних організацій України, де передбачається вивчення і аналіз<sup>179</sup>:

- періодичне навчання і підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах (у тому числі закордоном);

- виконання законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України та міжнародних договорів України; систематичне навчання методом самоосвіти;

- участь у підготовці проектів актів законодавства, інших документів;

- участь у роботі семінарів, форумів, нарад, конференцій із проблем та питань діяльності органів дипломатичної служби;

- стажування строком до двох місяців у системі органів дипломатичної служби;

- виконання обов'язків працівника департаменту дипломатичної служби, на посаду якого зараховано особу з числа кадрового резерву.

Задля збільшення ролі інтелектуального капіталу, а також для збільшення інтелектуалізації людського капіталу та загального покращення кадрової роботи вітчизняної дипломатичної служби доцільно звернутися до передового зарубіжного досвіду підготовки дипломатів.

Загальновідомим є той факт, що дипломатична школа Сполучених Штатів Америки дуже ефективно адаптувалася до глобалізаційних реалій сучасного світоустрою. Такий досвід, беззаперечно, потребує свого детального аналізу й впро-

179. Палагусинець Р.В. Інтелектуальний капітал в системі кадрової політики дипломатичної служби Науковий журнал “Аспекти публічного управління” № 5 \2020. м. Дніпро

вадження найприйнятніших підходів та елементів кадрової політики, зокрема й в нашій країні.

Дипломатична служба Сполучених Штатів Америки традиційно є відносно невеликою за своєю чисельністю кадрів, але водночас найбільш компетентною, кваліфікованою та ефективною частиною зовнішньополітичного механізму країни.

Історично склалося, що Державний департамент США розташований на відстані кількох кварталів від Білого дому у Вашингтоні в будинку імені Гаррі Трумена. Державний секретар США є головою Державного департаменту та знаходиться у безпосередньому підпорядкуванні президенту США.

Держсекретар США організовує діяльність служби, а також керує департаментом і персоналом. Інституційне затвердження в 1980 році Закону “Про Закордонну службу США” визначило пріоритети даної інституції. У даному Законі зазначено, що “конгрес дотримується думки, що кар’єрна Закордонна служба, що заснована на високому професіоналізмі, служить національним інтересам держави та необхідна задля здійснення підтримки Президенту й Державному секретарю у веденні ними зовнішніх справ країни.”<sup>180</sup>

Навчання американських дипломатів традиційно здійснює Інститут закордонної служби – Foreign Service Institute Державного департаменту, що розташований у Вашингтоні. Цей заклад є федеральним закладом уряду США. Він забезпечує понад 800 навчальних курсів, у тому числі близько 70 іноземних мов, навчаючи за рік більше ніж 170 тисяч абітурієнтів для Державного департаменту та слухачів з понад 50 інших державних установ та відділень військової служби. Ці

---

180. Проблеми розвитку науки в контексті трансформацій суспільства. Матеріали II науковопрактичної конференції. Палагусинець Р. В. Роль дипломатичної служби у формуванні ефективного державного управління зовнішньою політикою держави (м. Хмельницький, 28-29 серпня 2020 р.). – Херсон: Видавництво “Молодий вчений”, 2020. – 100 с. – С. 37-40

цифри є вражаючими навіть для такої країни, як Сполучені Штати, оскільки поза межами офіційної школи дипломатії в цій сфері активно працює значна кількість приватних вищих шкіл, різноманітних центрів, коледжів та інших різноманітних структур. Однак основне завдання із підготовки дипломатів покладено саме на державну установу FSI.<sup>181</sup>

Програми Інституту включають підготовку фахівців федеральних агентств закордонних справ Сполучених Штатів з питань зовнішньої служби та державної служби, а також тренінги для іноземних громадян, що працюють у дипломатичних установах США. Навчання на різноманітних курсах триває від кількох днів до двох років і покликане не тільки підготувати працівників для успішного виконання професійних завдань з метою посилення лідерських позицій США за кордоном, а й також для адаптації закордонного персоналу до інших країн, міжнародно-політичних регіонів і культур.

Навчання допомагає також членам сім'ї дипломата підготуватися до особливостей проживання за кордоном. Готує працівників та їхніх родичів до умов роботи у небезпечних, кризових ситуаціях, вчить поведженню в умовах різноманітних катаклізмів, війни, а також вчить інформації і специфіці кібербезпеки.

У системі FSI діють чотири інститути: Лідерство і менеджмент, Мовні курси, Професійне і регіональне навчання, Опанування інформаційними технологіями, що у своєму складі має Транзитний центр і Офіс адміністративних функцій.

Також у Сполучених Штатах Америки успішно функціонує Школа професійних та регіональних досліджень (The School of Professional and Area Studies, SPAS), яка пропонує навчання за такими спеціалізаціями, як консульська справа, управління торговельними зв'язками, політичні та економічні

181. Палагусинець Р.В. Інтелектуальний капітал в системі кадрової політики дипломатичної служби Науковий журнал "Аспекти публічного управління" № 5 \2020. м. Дніпро

справи, публічна дипломатія, навчання та розвиток персоналу, управління офісом та програми орієнтації.

Курси також включають теми з вивчення соціально-культурних моделей, політики, економіки, техніки ведення переговорів і міжнародних відносин, регіонів світу та окремих країн. SPAS забезпечує спеціальні програми в консульській, економічній та комерційній, управлінській, політичній та публічній дипломатії, а також програми, орієнтовані на підготовку нових кадрів для закордонної специфіки. У SPAS також розташований Центр навчання дипломатії (CSCD), де слухачі опановують сучасним дипломатичним досвідом, залучаючи найкращих практиків та лекторів. CSCD проводить компартивний (порівняльний) аналіз, який враховується в навчанні FSI та використовується для підготовки фахівців у міжнародних справах у всіх підрозділах дипломатичної служби: переговори, протокол та етикет, дипломатична практика тощо.<sup>182</sup>

Школа прикладних інформаційних технологій (The School of Applied Information Technology, SAIT) складається з чотирьох семінарських курсів: покращення опанування професійною програмою; підготовка технологій, що використовуються в Державному департаменті фахівцями з інформаційних технологій; курси IRM, що надають ІТ Менеджери з широкими навичками ІТ-менеджменту та тренінги.

Для всіх бажаючих стати держслужбовцями, зокрема і дипломатами, проводиться конкурсний відбір. Конкурсна експертиза, що відкрита для всіх заявників, може складатися з письмового тестування, оцінки рівня освіти та досвіду заявника та/або оцінки інших атрибутів, необхідних для успішної роботи на вивільненій посаді. Американська школа дипломатії дотримується такого правила: якщо закордонна служба покликана виконувати відповідну місію, встановлену зако-

---

182. Палагусинець Р.В. Інтелектуальний капітал в системі кадрової політики дипломатичної служби Науковий журнал “Аспекти публічного управління” № 5 \2020. м. Дніпро

ном, то вона також повинна вдосконалюватися. Отже, дипломатична служба США стикається з подібними проблемами, що виникають і перед дипломатичними службами інших держав, зокрема і України. Узагальнюючи зарубіжний досвід та наголошуючи на необхідності підвищення вартості інтелектуального капіталу дипломатичної служби, можна зробити наступні висновки.

По-перше, для зростання інтелектуального капіталу дипломатичної служби, нагальною необхідністю є забезпечення працівників дипломатичної служби якісною професійною підготовкою. Для цього пропонується<sup>183</sup>:

- створити і реалізувати широкую систему професійної дипломатичної освіти;
- розробити довгострокову програму академічної підготовки в галузі дипломатії (або в Інституті закордонної служби, або через угоду про співпрацю з провідними університетами США);
- з метою опанування знаннями запровадити через веб-сайт спеціальний освітній ресурс.

По – друге, є неприпустимим скорочення витрат на дипломатичну службу.

По-третє, необхідно запровадити ефективну постійно діючу систему тестування дипломатів для кореляції рівня їх підготовки та професійної майстерності через систему підвищення кваліфікації у відповідних незалежних освітніх інституціях.

По-четверте, з метою кар'єрного зростання і відповідного просування на вищі посади дипломати повинні мати можливість на систематичній основі проходити підвищення кваліфікації та бути експертами принаймні по двох регіонах та володіти не менш, як двома (трьома) мовами. Дипломати

183. Палагусинець Р.В. Інтелектуальний капітал в системі кадрової політики дипломатичної служби Науковий журнал “Аспекти публічного управління” № 5 \2020. м. Дніпро



повинні мати відповідну фахову підготовку та змогу ефективно працювати на критичних перетинаннях дипломатичних справ та економічних реконструкцій.

Інтелектуальний капітал складно вимірюємо, тому що стосується, перш за все, якості нематеріальних активів, а його вимір має концентруватися на дослідженні того, що очікується на підприємстві в майбутньому. Не існує до цих пір жодного діючого стандарту, що стосується вимірювання інтелектуального капіталу. Кажучи про фах дипломата і перспективи розвитку дипломатичної освіти, ми неминуче доходимо висновку щодо нагальної потреби удосконалення існуючих інституціональних моделей підготовки та підвищення кваліфікації дипломатів. Високий професіоналізм і компетентності дипломата в сучасному світі – найважливіша умова реалізації національних інтересів держави. Світовий досвід та численні наукові дослідження неодноразово доводили, що знання людини, досвід, навички, розумові здібності працівників, використані в процесі праці, є запорукою ефективної роботи державної установи. Тому інтелектуалізація людського капіталу дипломатичної служби залишається пріоритетним об'єктом дослідження в теорії державного управління та необхідним аспектом у практичній діяльності МЗС України.<sup>184</sup>

### ***3.4 Механізм добору кадрів для роботи в системі дипломатичної служби***

Сучасний розвиток двосторонніх та глобальних міждержавних відносин значно підвищила роль дипломатії, яка у XXI

---

<sup>184</sup> Палагусинець Р.В. Інтелектуальний капітал в системі кадрової політики дипломатичної служби Науковий журнал “Аспекти публічного управління” № 5 \2020. м. Дніпро

ст. стала надзвичайно значущою та впливовою. Дипломатія за своєю суттю є одним із головних і найбільш ефективних інструментів здійснення політики та належить до її сфери. Реалізація зовнішньої політики держави здійснюється за допомогою різноманітних інструментів, одним з яких є дипломатична служба. Ефективна діяльність дипломатичної служби для будь-якої країни є вагомою передумовою формування іміджу на світовій арені, а також інструментом встановлення міцних зв'язків з потенційними партнерами. Ефективність роботи дипломатичної служби напряму залежить від персоналу, а тому надзвичайно важливо всебічно аналізувати систему підбору персоналу та визначити основні недоліки та переваги, що матиме вагомий вплив на зміцнення позицій України.

Серед науковців, аналітиків та політологів достатньо багато уваги приділено проблематиці функціонування дипломатичної служби, зокрема проблемам фінансування дипломатичного корпусу, вивченню системи дипломатичної служби, нормативно-правового забезпечення, тощо. О. Опанасюк справедливо зазначила, що: “значення дипломатії та роботи дипломатичного агента на початку нового тисячоліття, поза сумнівом, зросло. Це обумовлено, перш за все, тим, що силові вирішення міжнародних проблем, не дивлячись на їх використання, стають все більш небезпечними. Крім того, перебудова міжнародних відносин, пов'язана з процесами глобалізації, виходом на світову арену недержавних учасників, ставить перед дипломатією завдання активного залучення до створення нової системи міжнародних відносин та адаптування функцій дипломатичного агента вимогам сучасності”. О. Шаров у своїй статті основну увагу зосередив на економічній дипломатії та шляхах удосконалення організації роботи в цій галузі. Найбільш цінним, з нашої точки зору, є рекомендації автора стосовно реформування інституційної структури. Науковець пропонує ввести в дипломатичній службі окрему посаду Департаменту економічної дипломатії, скоротити кількість та

штатну чисельність економічних відділів закордонних дипломатичних установ.<sup>185</sup>

Н. Пахомова у своїй праці розглянула головні проблеми кадрового забезпечення дипломатичної служби України та дослідила деякі шляхи удосконалення механізмів підбору дипломатичних кадрів України. Науковець зробила аналіз сучасного складу працівників дипломатичної служби за кількісними та якісними показниками, стану та потреби у відповідних фахівцях, який свідчить про незбалансованість кадрового складу Міністерства закордонних справ за фаховою та мовною підготовкою, рівнями посад та необхідними напрямками діяльності”.

С. Сидоренко зауважив, що конкурси потрібні. Це – прозорий механізм, який дозволяє вливати “свіжу кров”. Але їхні вимоги і процедура не адаптовані до дипломатичної служби”. В даному аспекті В. Голуб апелює і стверджує, що “є великі сумніви щодо чесного і прозорого конкурсного відбору у відомстві, адже керівники структурних підрозділів можуть просто переводити осіб із ЦПД в штат, організовуючи формальний, фіктивний конкурс”. Дипломатія, як і будь-яка категорія, має свої певні ознаки, основними з них є<sup>186</sup>:

- належить до сфери міжнародних відносин, а також сфери зовнішньої політики держави;
- переговори застосовуються як основний інструмент врегулювання конфліктів між країнами;
- обов’язковою ознакою розвинутої дипломатії є формування та ефективне функціонування дипломатичної служби,

---

185. Проблеми розвитку науки в контексті трансформацій суспільства. Матеріали II науковопрактичної конференції. Палагусинець Р. В. Роль дипломатичної служби у формуванні ефективного державного управління зовнішньою політикою держави (м. Хмельницький, 28-29 серпня 2020 р.). – Херсон: Видавництво “Молодий вчений”, 2020. – 100 с. – С. 37-40

186. Палагусинець Р.В. Інтелектуальний капітал в системі кадрової політики дипломатичної служби Науковий журнал “Аспекти публічного управління” № 5 \2020. м. Дніпро

інституту державних службовців-дипломатів, які виконують покладені обов'язки згідно із статутом.<sup>187</sup>

Отже, наявність дипломатичної служби є однією із визначальних ознак дипломатії. В Законі України “Про дипломатичну службу” визначено, що: “дипломатична служба – це державна служба особливого характеру, яка полягає у професійній діяльності посадових осіб дипломатичної служби, пов'язаній з реалізацією зовнішньої політики України, захистом національних інтересів України у сфері міжнародних відносин, а також прав та інтересів громадян і юридичних осіб України за кордоном”. На думку О. Селецького, сутність дипломатичної служби, як і державної служби в цілому обумовлюється її соціальним призначенням, оскільки серед головних цілей та завдань, що стоять перед нею, є служіння суспільним інтересам. Під час реалізації суспільних та державних завдань дипломатична служба здійснює функції забезпечення, виконання і втілення в життя державної влади, що повинна слугувати суспільству.<sup>188</sup>

А. Гончарова справедливо зазначає, що: “багаторічний історичний досвід свідчить, що держава міцна не лише своєю економічною потужністю, науково-технічним і військовим потенціалом, але і своєю дипломатією, зрозумілою та гнучкою дипломатичною службою, професійним і моральним потенціалом кадрів дипломатичного корпусу. Науковець також наголошує, що саме ди-

187. Проблеми розвитку науки в контексті трансформацій суспільства. Матеріали II науковопрактичної конференції. Палагусинець Р. В. Роль дипломатичної служби у формуванні ефективного державного управління зовнішньою політикою держави (м. Хмельницький, 28-29 серпня 2020 р.). – Херсон: Видавництво “Молодий вчений”, 2020. – 100 с. – С. 37-40

188. Палагусинець Р.В. Інтелектуальний капітал в системі кадрової політики дипломатичної служби Науковий журнал “Аспекти публічного управління” № 5 \2020. м. Дніпро

пломатична служба багато в чому зумовлює успішність вирішення зовнішньополітичних завдань, що стоять перед державою. Особливо це актуально якщо її розвиток є інтенсивним і співпадає зі становленням України як демократичної держави. Це, з одного боку, є ознакою ефективності, професіоналізму, компетентності дипломатичних інститутів та їх співробітників, що об'єктивно зростає в переломні моменти історії держави, коли змінюються його правова база та соціально-політична сутність. З іншого боку, зміни в управлінні, організації, формах і методах діяльності дипломатичних структур обумовлені відомою модифікацією системи міжнародних відносин, глобалізацією та інтернаціоналізацією міжнародних проблем, посиленням впливом на дипломатичний процес нових інформаційних технологій, підвищенням багатосторонньої дипломатичної діяльності відповідних інститутів” .

Відповідно до Закону України “Про дипломатичну службу” (розділ III, ст. 12) “вступ на дипломатичну службу здійснюється шляхом призначення громадянина України на посаду дипломатичної служби за результатами конкурсу, крім визначених цим Законом випадків, коли призначення на дипломатичні посади здійснює Президент України. Конкурс на зайняття посади дипломатичної служби проводиться конкурсною комісією МЗС України у порядку, встановленому законодавством про державну службу, з урахуванням особливостей, встановлених цим Законом”.<sup>189</sup>

Також в Законі визначено, що вимогами до осіб, які претендують на вступ на дипломатичну службу, є вимоги до їхньої професійної компетентності, які складаються із загальних

---

189. Палагусинець Р.В. Інтелектуальний капітал в системі кадрової політики дипломатичної служби Науковий журнал “Аспекти публічного управління” № 5 \2020. м. Дніпро

та спеціальних вимог. Особа, яка претендує на вступ на дипломатичну службу, повинна відповідати загальним вимогам, встановленим Законом України “Про державну службу” (табл. 3.4.1.).

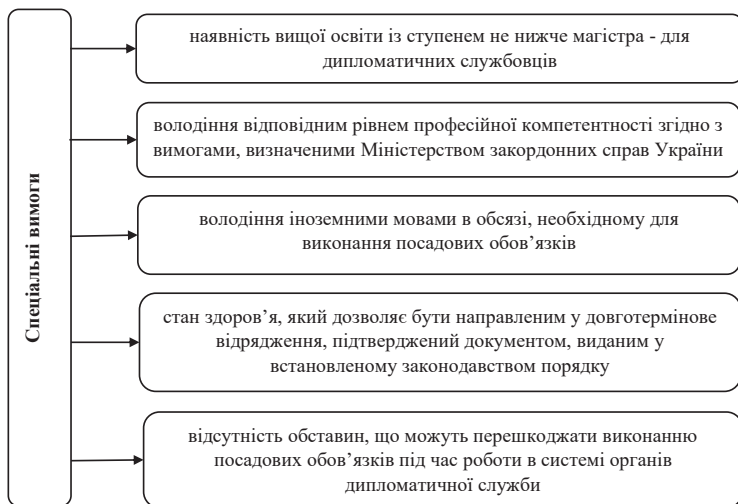
*Таблиця 3.4.1*

**Загальні вимоги до осіб, які претендують на вступ до дипломатичної служби**

| № з/п | Категорія посади                                                                                                                             | Вимоги                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | “А”                                                                                                                                          | загальний стаж роботи не менше семи років; досвід роботи на посадах державної служби категорій “А” чи “Б” або на посадах не нижче керівників структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах у відповідній сфері не менш як три роки; вільне володіння державною мовою, володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи |
| 2     | “Б” у державному органі, юрисдикція якого поширюється на всю територію України, та його апараті                                              | досвід роботи на посадах державної служби категорій “Б” чи “В” або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше двох років, вільне володіння державною мовою                                                                                                            |
| 3     | “Б” у державному органі, юрисдикція якого поширюється на територію однієї або кількох областей, міста Києва або Севастополя, та його апараті | досвід роботи на посадах державної служби категорій “Б” чи “В” або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше двох років, вільне володіння державною мовою                                                                                                            |

|   |                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | “Б” в іншому державному органі, крім тих, що зазначені у пунктах 2 і 3 | досвід роботи на посадах державної служби категорій “Б” чи “В” або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше одного року, вільне володіння державною мовою |
| 5 | “В”                                                                    | наявність вищої освіти ступеня не нижче молодшого бакалавра або бакалавра за рішенням суб’єкта призначення, вільне володіння державною мовою                                                                                                                                        |

Окрім загальних вимог до кандидатів, є ще декілька спеціальних вимог, які визначають більш чіткі та професійні вимоги до майбутніх дипломатичних працівників (рис. 3.4.1).



У більш загальному значенні, працівник дипломатичної служби виконує обов'язки в рамках чинного закону і зовніш-

ньополітичної доктрини держави, отриманих рекомендацій. Кожен його крок повинен відповідати нормам міжнародного права та українського законодавства.

До якостей дипломата також варто віднести<sup>190</sup>:

- дипломат повинен розуміти цілі, завдання та особливості зовнішньополітичного курсу держави, мати високий рівень обізнаності та переконаності у політичних та громадських питаннях, а також відстоювати національні інтереси своїй держави;

- працівник дипломатичної служби повинен бути здатним стратегічно мислити та передбачати різні сценарії розвитку подій, наслідки дій та вчинків. Важливим є також здатність аналізувати ситуацію та прогнозувати можливі варіанти розвитку подій. Окрім цього дипломат повинен вміти критично оцінювати інформацію, робити правильні висновки;

- дипломат повинен вміти структуровано, грамотно та переконливо висловлювати свої думки та твердження, в письмовій та в усній формі;

- ера інформаційних технологій вимагає від дипломатів не лише їх знати, але й застосовувати у повсякденній роботі;

- важливість роботи дипломата передбачає наявність таких якостей як організованість та високий рівень відповідальності;

- оскільки дипломати постійно спілкуються із представниками інших держав та приймають активну участь у міжнародних заходах, вони повинні бути високоосвіченими та обізнаними в різних сферах: культурній, економічній, політичній;

- цілком зрозуміло, що однієї з обов'язкових вимог є наявність досвіду протокольної роботи та знання особливостей протокольної практики країни в якій перебуває дипломат.

---

190. Палагусинець Р.В. Інтелектуальний капітал в системі кадрової політики дипломатичної служби Науковий журнал “Аспекти публічного управління” № 5 \2020. м. Дніпро



Державний службовець повинен уникати конфліктних ситуацій, здатних завдати шкоди його репутації, утримуватися від публічних висловлювань щодо діяльності державних органів, їх керівників.

Отже, цілком зрозуміло, що працівник дипломатичної служби повинен володіти безліччю якостей, які визначають не лише його професійний рівень, особистісні якості, але й ефективність його майбутньої діяльності. Під питанням залишається ефективність системи відбору кадрів до дипломатичної служби, яка б мала власне забезпечити прозорий та справедливий процес розгляду та відбору кандидатів на вакантні посади, а також забезпечити дипломатичну службу необхідними кадрами.<sup>191</sup>

Департамент персоналу МЗС України здійснює роботу, спрямовану на добір фахівців для забезпечення потреб як центрального апарату, так і закордонних дипломатичних установ. Для забезпечення конкурсу наказом МЗС України утворюється спеціальна конкурсна комісія. Конкурс проводиться у наступній послідовності: публікується оголошення про проведення конкурсу в засобах масової інформації, приймаються документи від бажаючих взяти участь у конкурсі та відбувається їх попередній розгляд на відповідність кваліфікаційним вимогам, після чого проводиться іспит та відбір кандидатів. Подані кандидатами документи розглядаються на відповідність кваліфікаційним вимогам щодо прийняття на дипломатичну службу.<sup>192</sup>

---

191. Палагусинець Р.В. Інтелектуальний капітал в системі кадрової політики дипломатичної служби Науковий журнал “Аспекти публічного управління” № 5 \2020. м. Дніпро

192. Проблеми розвитку науки в контексті трансформацій суспільства. Матеріали II науковопрактичної конференції. Палагусинець Р. В. Роль дипломатичної служби у формуванні ефективного державного управління зовнішньою політикою держави (м. Хмельницький, 28-29 серпня 2020 р.). – Херсон: Видавництво “Молодий вчений”, 2020. – 100 с. – С. 37 – 40

Департамент персоналу Міністерства закордонних справ встановлює дату проведення іспиту та повідомляє кандидатів про час та місце його проведення. Іспит складається за екзаменаційними білетами, шляхом комп'ютерного тестування, виключно державною мовою. Кандидати мають показати знання Конституції України, Законів України “Про державну службу”, “Про дипломатичну службу”, інших законів, міжнародних договорів тощо. Кандидати, що не склали іспит, вибувають з конкурсу. Рівень знання іноземних мов визначається Вищими курсами іноземних мов Дипломатичної академії України при МЗС України за направленням Департаменту менеджменту персоналу.

Отже, процес відбору кадрів до дипломатичної служби доволі довгий та налічує багато етапів. В 2016 р., в рамках реформування державної служби, було змінено прядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби. Дана реформа включала декілька вагомих змін, зокрема<sup>193</sup>:

- до складу конкурсної комісії можуть залучатися представники громадських об'єднань, державні службовці, в тому числі з інших державних органів, науковці, експерти;
- передбачено здійснення відео– та аудіофіксації засідань комісії при заповненні посад високої категорії;
- встановлений принципово новий механізм оскарження рішень конкурсної комісії (до суду або до профільного центрального органу виконавчої влади).<sup>194</sup>

193. Палагусинець Р.В. Інтелектуальний капітал в системі кадрової політики дипломатичної служби Науковий журнал “Аспекти публічного управління” № 5 \2020. м. Дніпро

194. Проблеми розвитку науки в контексті трансформацій суспільства. Матеріали II науковопрактичної конференції. Палагусинець Р. В. Роль дипломатичної служби у формуванні ефективного державного управління зовнішньою політикою держави (м. Хмельницький, 28-29 серпня 2020 р.). – Херсон: Видавництво “Молодий вчений”, 2020. – 100 с. – С. 37 – 40

Однак, варто наголосити, що новий порядок конкурсного відбору не поширюється на працівників дипломатичної служби. Вітчизняні політологи зазначають, що “По суті, зроблено все, щоби у міністерства, в разі появи вакансії, була можливість відібрати на неї “свою” людину. Тому доки діятиме старе положення про конкурс та існуватиме нинішня практика найму співробітників за ЦПД, про об’єктивність і неупередженість конкурсного відбору в зовнішньополітичному відомстві України просто не йдеться. Шанси отримати роботу в МЗС для осіб поза межами відомства, які не мають необхідних зв’язків в апараті, практично зведені до нуля”. Не можемо не погодитись з таким твердженням, оскільки ще й досі процес відбору дипломатичних працівників відбувається за стандартами 2002 р., а отже, абсолютно не відповідає сучасним тенденціям та не є ефективним. Де-юре – усі законодавчі вимоги щодо конкурсного відбору дотримуються, де-факто – це лише формальне дотримання законодавства, а не ефективний механізм. Отже, вважаємо це одним із найбільш вагомих недоліків підбору персоналу до дипломатичної служби, який потребує нормативно-правового врегулювання.<sup>195</sup>

Ще одним із недоліків існуючої системи є невідповідність існуючого конкурсу до специфіки дипломатичної служби. Для прикладу, для низки посад обов’язковою вимогою є вміння та досвід керування автомобілем, однак процедура конкурсів на державну службу не дозволяє ставити цю вимогу, тому що для цього немає підстав. Також при відборі кадрів процес оцінки психологічних якостей не враховує, наприклад, навички лідерства, готовність брати на себе відповідальність тощо, осіб, які приймаються на службу. Саме тому, доцільно розглянути можливість впровадження психологічного тестування (або

---

195. Палагусинець Р.В. Інтелектуальний капітал в системі кадрової політики дипломатичної служби Науковий журнал “Аспекти публічного управління” № 5 \2020. м. Дніпро

співбесіду за участі психолога) для з'ясування особистих якостей кандидатів. Варто звернути увагу на тривалість процесу відбору працівників, який значно затягується в часі. В даному аспекті Департаменту персоналу Міністерства закордонних справ доцільно сформувати та використовувати кадровий резерв. Така ситуація вимагає створення якісного кадрового резерву дипломатичної служби, що, в свою чергу, потребує підвищення ефективності діяльності Департаменту персоналу Міністерства закордонних справ України в цьому напрямі. Наприклад, проводити зустрічі та відповідну роботу зі студентами вищих навчальних закладів потрібного професійного спрямування для дослідження якостей випускників та відбору здібних осіб з подальшою пропозицією, згідно потреб Міністерства закордонних справ України, працевлаштування на дипломатичну службу.

Для виявлення найбільш підходящих кандидатів на вакантні посади можна використовувати професіограми, які мають бути розроблені за участі Департаменту персоналу Міністерства закордонних справ. Професіограма – це системний опис професійних та психологічних якостей, якими повинен володіти кандидат на ту чи іншу посаду, коло його обов'язків та функцій. При підборі кадрів дипломатичної служби необхідно оцінювати особисті якості кандидатів, враховуючи такі сфери: освіта, досвід, інтелект, вміння швидко осмислити суть проблеми, навички публічного виступу, здоров'я, психотип, комунікабельність, зовнішній вигляд, культура поведінки, власні інтереси та обставини, мається на увазі, наприклад, вплив роботи на особисте життя. Оскільки дипломат це публічна особа до однієї з вимог варто віднести також можливість добре позиціонувати себе на публіки, а також презентувати іноземним колегам.<sup>196</sup>

196. Палагусинець Р.В. Інтелектуальний капітал в системі кадрової політики дипломатичної служби Науковий журнал “Аспекти публічного управління” № 5 \2020. м. Дніпро

Виділити та проаналізувати недоліки існуючої системи підбору доволі не складно, оскільки дана система не зазнала значних змін на протязі останніх декількох десятиліть. Стосовно позитивних сторін варто виділити:

- система підбору, на зважаючи на застарілість її інструментів, регламентована та існує відповідно нормативне забезпечення;

- існуюча система включає тестування, що є базовою частиною систем підбору розвинених країн світу. Звичайно, тестування, а точніше його змістовне наповнення потребують уточнення та розширення, однак факт того, що дане тестування проводиться варто віднести до позитивних сторін;

- наявність в Україні професійних та авторитетних навчальних закладів, які гарантують підготовку та перепідготовку професіоналів у сфері зовнішньої політики та дипломатії. Зокрема, при МЗС України функціонує Дипломатична академія імені Геннадія Удовенка. Саме в цій академії відбувається підвищення професійних якостей працівників дипломатичної служби за наступними напрямками: дипломатичний протокол та етикет, міжнародне листування англійською мовою, організація візитів офіційних делегацій та міжвідомчі договори, міжнародні переговори та інші. Авторитетним навчальним закладом є Інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серед напрямків підготовки найбільш популярними є: міжнародні відносини, міжнародне право, міжнародний бізнес, міжнародне право, дипломатія і міжнародне співробітництво, зовнішня політика та національна безпека. Випускниками інституту є п'ятий Президент України П. Порошенко, Міністри закордонних справ (В. Кравець, В. Мартиненко, Г. Удовенко, Б. Тарасюк), міністр юстиції С. Головатий, заступники міністрів, посли в зарубіжних країнах, представники України в ООН та інших міжнародних організаціях.

У підсумку зазначимо, що дипломатична служба як явище є особливою формою професійної діяльності, націленою на захист інтересів, забезпечення безпеки суспільства та держави на міжнародній арені; дотримання та захист законних прав і свобод громадян за кордоном. Сучасна дипломатична служба носить неофіційний характер, а її розвиток обумовлюється впливом внутрішніх (національний рівень) та зовнішніх факторів (міжнародний рівень). Вимоги до працівників дипломатичної надзвичайно високі, оскільки їх професійний рівень та особистісні якості прямопропорційно впливають на ефективність чи продуктивність роботи. Під час дослідження було виокремлено спеціальні вимоги до працівників дипломатичної служби: наявність вищої освіти; володіння професійними навиками відповідно до вимогам МЗС України; знання іноземних мов для безперешкодного виконання своїх обов'язків; відмінний стан здоров'я; відсутність будь-яких інших обставин, що можуть перешкоджати роботі дипломата.<sup>197</sup>

Аналіз системи підбору персоналу до дипломатичної служби дозволив виявити наступні недоліки: процес відбору кадрів до дипломатичної служби доволі довгий та налічує багато етапів, а відповідно заповнення відкритих вакансій значно розтягується в часі; існуюча конкурсна система відбору не враховує особистісні якості кандидатів та деякі інші навики та вміння (вміння керувати автомобілем, навики лідерства, готовність брати на себе відповідальність); інструменти, які використовуються для відбору персоналу доволі застарілі. Вважаємо, що найбільш перспективними та затребуваними дослідженнями будуть саме розвідки ефективності діяльності дипломатичної

---

197. Палагусинець Р.В. Інтелектуальний капітал в системі кадрової політики дипломатичної служби Науковий журнал "Аспекти публічного управління" № 5 \2020. м. Дніпро

служби з урахуванням фактору підготовки та відбору персоналу. При цьому надзвичайно важливо виявити взаємозалежність між отриманими дипломатами результатами в професійному полі та їх підготовки та наявних особистісних якостей.

## **РОЗДІЛ 4.**

### **ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ПРАЦІ, ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДОБОРУ КАДРІВ ДЛЯ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ**

---

4.1. Мотивування співробітників системи дипломатичної служби до підвищення рівня інтелектуалізації праці

4.2. Управління інтелектуальним капіталом системи дипломатичної служби

4.3. Актуальні проблеми формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби та їх взаємозв'язок з державним управлінням

4.4. Зарубіжний досвід добору кадрів до дипломатичних служб в системах державної служби країн-членів ЄС і в деяких країнах -кандидатах



## РОЗДІЛ 4.

### ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ПРАЦІ, ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДОБОРУ КАДРІВ ДЛЯ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ

#### *4.1. Мотивування співробітників системи дипломатичної служби до підвищення рівня інтелектуалізації праці*

Визначений курс економіки України на проведення необхідних реформ в усіх сферах діяльності, а також зміни викликані у світовій економіці зумовили переосмислити рівень інтелектуальної праці працівників. Сьогодні роботодавець зацікавлений залучити висококваліфікованих працівників з високими інтелектуальними здібностями, які володіють такими інтелектуальними здібностями як: творча, інноваційна, конструкторська, дослідницька та інші види діяльності. На окрему увагу заслуговує питання підвищення рівня інтелектуальної праці співробітників дипломатичної служби. Оскільки співробітники дипломатичних служб відіграють важливу роль у сприянні та реалізації ефективної як зовнішньої і внутрішньої політики так і розвитку економічних зв'язків України у нових умовах глобалізації. Проте, які існують на сьогодні шляхи мотивування співробітників дипломатичної служби до підвищення рівня їх інтелектуальної праці вимагає детального вивчення.<sup>198</sup>

На рубежі століть почався етап переходу найбільш розвинених держав світу до нового типу економіки. З'явилися термін “нова економіка” (неоекономіка), який виявляє технологічну революцію і відповідні зміни у господарському механізмі, і поняття “інтелектуальна економіка”, яке підкреслює роль інтелекту-

---

198. Палагусинець Р.В. Мотивування співробітників дипломатичних служб до підвищення рівня інтелектуалізації праці. Наукові перспективи: журнал. 2020. №4 (4) 2020. С.152. – С.75 – 90

ального капіталу та інтелектуальної праці. А. Чухно, вивчаючи тенденції економічного і соціального розвитку, виділяє творчу інтелектуальну працю, як одну з найголовніших рисового суспільства. Тоді як, М. Бекетов у свою чергу відзначає, що інформація і знання, як безпосередня продуктивна сила, стають найважливішим чинником розвитку сучасної економіки.<sup>199</sup>

Розумова праця дипломатичних служб вважається важкою, а в деяких випадках і напруженою, оскільки умови їх праці потребують прийняття та ухвалення обґрунтованих рішень, а в деяких випадках необхідність приймати рішення в умовах невизначеності або дефіциту часу де, саме співробітники відповідають за кінцевий результат своєї праці. Витрати розумової енергії співробітниками системи дипломатичної служби визначає рівень їх інтелектуальної праці. Отже, розумово-інтелектуальна праця співробітників дипломатичних служб представлена такими ключовими компонентами, як: регламентований (зміст роботи співробітників системи дипломатичної служби здійснюється відповідно до посадової інструкції); творчий (прийняття чітких та обґрунтованих рішень за допомогою нових підходів); інформаційний (складає основу інтелектуальної діяльності і спрямований на винахід обґрунтованої інформації); мотиваційний (застосування необхідних важелів до співробітників дипломатичних служб, які спонукають їх до інтелектуальної праці у вигляді як матеріального так і нематеріального заохочення); когнітивний (здатність зробити аналіз та вміння доводити і аргументувати ефективні консенсусні рішення, що відкривають нові можливості та допомагають вирішувати конкретні проблеми); організаційно-технологічний (здатність свідомо мислити, оцінювати та впливати на перебіг ситуацій).<sup>200</sup>

199. Палагусинець Р.В. Мотивування співробітників дипломатичних служб до підвищення рівня інтелектуалізації праці. Наукові перспективи: журнал. 2020. №4 (4) 2020. С.152. – С.75 – 90

200. Там само

Тому, інтелектуальна праця співробітників дипломатичної служби направлена на соціальний і економічний розвиток країни. Згідно Закону України “Про дипломатичну службу” № 2449-VIII, від 19.12.2018, інтелектуальна праця забезпечується такими ключовими факторами: забезпечення захисту національних інтересів України; реалізація зовнішньополітичного курсу України, спрямованого на розвиток політичних, економічних, культурних, гуманітарних, наукових, інших зв’язків з іноземними державами та міжнародними організаціями.

Також даний закон України “Про дипломатичну службу” № 2449-VIII, від 19.12.2018, свідчить, що дипломатична служба має на меті захист прав та інтересів громадян і юридичних осіб України за кордоном; забезпечення дипломатичними засобами і методами захисту суверенітету, міжнародної безпеки, територіальної цілісності та неперушності кордонів України, її політичних, торговельно-економічних, культурних, гуманітарних та інших інтересів. Перебуваючи на посаді дипломатичних служб та виконуючи свої обов’язки, до співробітників з боку керівництва можуть застосовуватися відповідні засоби їх стимулювання та мотивування. Якщо, стимулювання відповідає потребам, інтересам і здібностям державного службовця, якими є співробітники дипломатичних служб, тоді як мотивація, відповідає внутрішнім мотивам та чинникам окремо взятого співробітника.<sup>201</sup>

Отже, стимулювання до інтелектуальної праці працівників системи дипломатичної служби передбачає формування певних умов праці та може позитивно впливати на трудову діяльність співробітників включаючи індивідуальні мотиви до праці кожного окремого взятого співробітника, що в ре-

---

201. Палагусинець Р.В. Мотивування співробітників дипломатичних служб до підвищення рівня інтелектуалізації праці. Наукові перспективи: журнал. 2020. №4 (4) 2020. С.152. – С.75 – 90

зультаті задовольнить обумовлені потреби як дипломатичних служб так і його співробітників.

Під мотивацією, прийнято розуміють сили, що існують усередині і поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм і завзятість при виконанні визначених дій. Мотивація державних службовців впливає на їхню продуктивність і спрямованість на досягнення організаційних цілей. З огляду на зазначене, мотивація грає важливу роль у задоволенні певних потреб робітників і спрямована на досягнення відповідних поставлених цілей та завдань.

Цікавою є думка вченого О.Гудзинського, який окреслюючи методологічні та теоретичні основи мотивації, зауважує, що "... мотивація – це цілеспрямована діяльність щодо створення мотивів і стимулів для забезпечення певної поведінки людей". Здійснюючи аналіз системи мотивації дипломатичної служби, яка діє сьогодні, перш за все, необхідно виокремити характерні особливості та риси, що притаманні роботі співробітників на даній службі, а саме, це: творчий характер праці; широкий діапазон складності посадових обов'язків; інтенсивні контакти з різними людьми; висока моральна відповідальність; ненормований робочий день; недостатня рухливість; підвищена емоційна і психологічна напруженість; необхідність безперервного підвищення професійного і культурного рівня.<sup>202</sup>

Виходячи з вище наведеного мотивування співробітників системи дипломатичної служби може бути дієвою при застосуванні сучасних форм і методів як матеріального так і нематеріального заохочення. Матеріальне заохочення полягає в отриманні основної щомісячної заробітної плати та відповідних надбавок і премій. Норми матеріального та нематеріального заохочення державних службовців закріплені в розділі 7

202. Палагусинець Р.В. Мотивування співробітників дипломатичних служб до підвищення рівня інтелектуалізації праці. Наукові перспективи: журнал. 2020. №4 (4) 2020. С.152. – С.75 – 90

Закону України “Про державну службу” і застосовуються до співробітників системи дипломатичної служби, розширений перелік яких згрупований нами на рис. 4.1.1.



\* СДС – співробітники дипломатичної служби

*Рис. 4.1.1. Мотивування співробітників дипломатичної служби до підвищення рівня інтелектуальної праці*

Як показано на рис. 4.1.1, матеріально-грошове забезпечення мотивування рівня інтелектуальної праці співробітни-

ків дипломатичної служби здійснюються за рахунок коштів Державного бюджету України у формі основної заробітної плати, а також може включати надбавки за дипломатичний ранг або за вислугу років. Згідно закону України “Про державну службу” зазначено: “Держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов’язків, заохочує їх до результативної, ефективної, доброчесної та ініціативної роботи”. Також, можлива виплати додаткової заробітної плати. Під поняттям додаткова заробітна плата, слід розуміти, винагороду за працю понад встановлені норми, за трудові успіхи та винахідливість й за особливі умови праці.<sup>203</sup>

Можуть виплачуватися премії, якщо вони встановлені та компенсаційні виплати у вигляді додаткового навантаження у зв’язку з виконанням обов’язків тимчасово відсутнього державного службовця у розмірі згідно законодавства України які встановлені Кабінетом Міністрів України у Постанові № 332 від 17 квітня 2019 р. “Про упорядкування здійснення компенсаційних виплат в іноземній валюті та оплати інших витрат працівникам дипломатичної служби України, направленим у довготермінове відрядження”.

Як зазначає науковець В. Сладкевич, існують також інші заохочувальні й компенсаційні виплати:

1) матеріальна допомога, яка виплачується із фонду матеріального заохочення за рахунок прибутку в цілях забезпечення соціальних гарантій і благ для працівників за рахунок підприємства;

2) винагорода за кінцеві результати, яка виплачується за виконання річних або квартальних планів окремими структурними підрозділами або підприємствами в цілому.

---

203. Палагусинець Р.В. Мотивування співробітників дипломатичних служб до підвищення рівня інтелектуалізації праці. Наукові перспективи: журнал. 2020. №4 (4) 2020. С.152. – С.75 – 90

Винагорода стимулює групові інтереси, заохочує колектив до досягнення кінцевих результатів виробництва; частіше всього розподіляється за коефіцієнтом робочого внеску. До соціального забезпечення мотивування направлені на підтримку співробітників системи дипломатичної служби пов'язані з матеріальною допомогою у вигляді основної або додаткової оплачуваної відпустки, а також на вирішення питань соціально-побутових, повний перелік яких наведено у Постанові №332 затверджений Кабінетом Міністрів України № 332 від 17 квітня 2019 р. Згідно даної Постанови №332, працівникам дипломатичної служби, а також членам їх сімей може бути надана допомога з державного бюджету України на такі види послуг, як: довготермінове відрядження закордон, включаючи усі види витрат пов'язаних з переїздом до місця зазначення (включаючи вартість на переїзд та перевезення багажу). Також надаються такі ж види послуг при поверненні працівників дипломатичних служб в Україну з такого довготермінового відрядження.<sup>204</sup>

До соціального забезпечення мотивування включаються витрати за вартість наймання житлового приміщення; вартість бронювання житлового приміщення; вартість оформлення дозволів на в'їзд (віз); вартість обов'язкового щеплення згідно до вимог Всесвітньої організації охорони здоров'я або законодавства держави призначення тощо. Отже, всі перелічені нами види витрат пов'язані за соціальним забезпеченням оплачуються за кошти державного бюджету України.

Відповідно до закону України “Про державну службу”, співробітники дипломатичних служб можуть мати медичне забезпечення. Мотивація медичного забезпечення полягає в бажанні задовольнити потреби бути здоровим, мати комфортне життя, яке відповідає сутності людини, особливо в ниніш-

---

204. Палагусинець Р.В. Мотивування співробітників дипломатичних служб до підвищення рівня інтелектуалізації праці. Наукові перспективи: журнал. 2020. №4 (4) 2020. С.152. – С.75 – 90

ніх умовах, пандемії, яка триває у світі. Отримання належного медичного забезпечення співробітниками дипломатичних служб може надаватися у вигляді медичної допомоги або медичного страхування. Згідно Постанови №332 до медичної допомоги відносять обсяг екстреної, первинної та вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги на території держави акредитації та/або держав зони відповідальності закордонної дипломатичної установи України.<sup>205</sup>

Так як інтелектуальну працю співробітників дипломатичних служб відносять до напружених видів праці у зв'язку з навантаженням у процесі виконання трудових обов'язків, то морально-психологічне забезпечення мотивування співробітників з боку керівництва повинно включати такі основні елементи, направлені на підтримку та стимулювання, як<sup>206</sup>:

1) створення зручних умов праці на робочому місці, де співробітники при виконанні своїх безпосередніх обов'язків показували найкращі результати та здібності;

2) отримання подяки з боку керівництва у вигляді: привселюдного оголошення, опублікування у ЗМІ, нагородження почесними грамотами за високі досягнення, отримання цінних подарунків як результат високого вкладу у діяльність праці;

3) психологічний клімат – формування комфортних умов праці, де співробітники відчували емоційну задоволеність, турбота про особисті інтереси тощо;

4) стимулювання довірою, а саме надання можливості вільно планувати обсяг виконання своєї роботи, вирішення першочерговості виконання завдань, тощо.

Необхідно зазначити морально-психологічне забезпечення мотивування стимулює неоднаково і залежить від

205. Там само

206. Палагусинець Р.В. Мотивування співробітників дипломатичних служб до підвищення рівня інтелектуалізації праці. Наукові перспективи: журнал. 2020. №4 (4) 2020. С.152. – С.75 – 90



стажу, тобто скільки працівник перебуває на займаній посаді.

Організаційне забезпечення мотивування включає створення сприятливих умов праці в колективі та між працівниками дипломатичної служби шляхом індивідуального підходу з боку керівництва; стимулювання цілями; перспективи професійного росту та бажання зробити кар'єру; престиж статусу державного службовця тощо. Слід зазначити, що мотивування кар'єрним зростанням, поєднує дві складові, це економічний і організаційний стимули. З одного боку, економічний стимул, направлений на отримання високої заробітної плати, а з іншого боку, організаційний стимул, включає інтерес до виконання та зацікавленість, визначає змістовність роботи. В цілому, відображає визнання рівня інтелектуальної праці співробітників системи дипломатичної служби шляхом отриманих заслуг та авторитету як особистості і можливе взяття його на контроль керівництвом до групи "моральний стимул", яка відповідає статусу працівника.<sup>207</sup>

Проте, цей спосіб мотивації внутрішньо дещо обмежений такими чинниками, як:

- 1) проходження конкурсу, особливі умови призначення та його проходження, що потребує затрат часу;
- 2) невелика кількість вакантних посад, оскільки в державних службах на місцях, обмежені вільні місця;
- 3) не кожна людина прагне керувати та не всі цього прагнуть. Водночас, коли мало вакансій чи небагато позицій роботи на ринку, відчуття страху залишитися без роботи інколи служить сильним мотивом, що забезпечує певну бажану продуктивність.

---

207. Палагусинець Р.В. Мотивування співробітників дипломатичних служб до підвищення рівня інтелектуалізації праці. Наукові перспективи: журнал. 2020. №4 (4) 2020. С.152. – С.75 – 90

Система нематеріального заохочення, як правило, призначається за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги, які визначені Законом України “Про державну службу” і передбачено у вигляді: оголошення подяки; нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу; дострокове присвоєння рангу в порядку, згідно чинного законодавства; представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота); представлення до відзначення державними нагородами.<sup>208</sup>

Існуюча в Україні практика розробки та застосування методів мотивації персоналу орієнтується переважно на економічні аспекти стимулювання, в той час як нематеріальні складові системи мотивації не використовуються, відсутнє також методичне забезпечення процесу побудови та впровадження в практику роботи ефективних засобів мотивації, що орієнтовані на сучасні наукові теорії поведінки людини на підприємстві. Зокрема, як доречно стверджував А. Маслоу, “... Всі люди в нашому суспільстві мають потребу в стабільній, обґрунтованій, зазвичай високій самооцінці, в самоповазі або почутті власної гідності і в повазі оточуючих”.

Під нематеріальним розуміють такі заохочення до високорезультативної праці, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій в якість робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар’єри, оздоровлення; пільгове харчування тощо. Кожна людина індивідуальна, і в кожній людині є індивідуальні потреби, які вона бажає задовольнити працюючи на державній службі. Виходячи з цього, у процесі побудови системи мотивації ке-

---

208. Там само

рівнику слід пам'ятати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково. Система нематеріального стимулювання повинна бути різна не тільки для працівників різних рівнів, але й враховувати соціальний статус, вік, стать працівника, а також його психологічні особливості.<sup>209</sup>

Отже, перелічені засоби мотивування співробітників державної служби спонукають їх працювати ефективно, проявляти старанність, сумлінність та наполегливість, підвищувати свою результативність в досягненні цілей і підвищуючи тим самим свій рівень інтелектуальної праці.

Рівень інтелектуальної праці співробітників дипломатичних служб повинен включати професійні та кваліфікаційні вимоги, володіння якими створюють передумови до підвищення рівня їх інтелектуальної праці. До кваліфікаційних вимог слід віднести: освіту (наявність ступеня повної вищої освіти, як правило, це диплом магістра зі відповідними напрямками підготовки); досвід роботи (досвід роботи на відповідних посадах державної служби); володіння державною мовою (вільне володіння українською мовою); володіння англійською та іншою іноземною мовою (знання англійської мови та іншої мови, крім мови держави агресора, в обсязі необхідному для виконання посадових обов'язків).

До професійних вимог слід віднести: знання законодавства (Конституція України, закони України “Про державну службу”; “Про запобігання корупції”); знання спеціального законодавства, що пов'язане із завданнями та змістом роботи державного службовця відповідно до посадової інструкції (закони України “Про дипломатичну службу”; “Про міжнародні договори”, Положення про Міністерство

---

209. Палагусинець Р.В. Мотивування співробітників дипломатичних служб до підвищення рівня інтелектуалізації праці. Наукові перспективи: журнал. 2020. №4 (4) 2020. С.152. – С.75 – 90

закордонних справ України тощо); професійні знання, необхідні для виконання завдань у відповідній сфері діяльності органів дипломатичної служби (знання дипломатичних засобів і методів захисту національних інтересів держави в міжнародному спілкуванні, права та інтереси громадян і юридичних осіб України за кордоном; знання способів прийняття та впровадження зовнішньополітичних рішень; методів і засобів дипломатичної діяльності; знання особливостей діяльності органів дипломатичної служби; знання форм і засобів дипломатичної комунікації та протокольного забезпечення дипломатичної діяльності тощо).<sup>210</sup>

Основними компетентними вимогами до підвищення рівня інтелектуальної праці є: лідерство (здатність управляти та здійснювати контроль всіх процесів та дій з метою досягнення необхідних стратегічних цілей, прийняття обґрунтованих рішень та дій та досягнення високих показників діяльності бажаного перспективного результату); прийняття ефективних рішень (здатність прийняття обґрунтованих рішень з метою досягнення бажаного перспективного результату; необхідність знаходити час та приймати рішення в умовах невизначеності; відповідальність за наслідки прийнятих рішень); комунікація та взаємодія (здатність будувати вигідні та ефективні партнерські відносини з різними дипломатичними представництвами і міжнародних організацій, підтримувати та розвивати відносини з науковими та громадськими організаціями, ЗМІ та ін.; вміння виступати на публіці, за необхідності перед іноземною аудиторією, здатність вміло та ефективно доносити інформацію).

Також необхідно враховувати впровадження змін (вміння швидко та оперативно виявляти потреби та необхідність

---

210. Палагусинець Р.В. Мотивування співробітників дипломатичних служб до підвищення рівня інтелектуалізації праці. Наукові перспективи: журнал. 2020. №4 (4) 2020. С.152. – С.75 – 90

змін з виокремленням як позитивних можливостей так і негативних наслідків; сприяння у підготовці та реалізації вигідних та перспективних проектів); управління організацією роботи та персоналом (здатність формувати прості і складні організаційні процеси з метою реалізації відповідних стратегічних задач; вміння обґрунтовувати аналіз результатів діяльності за допомогою поточного та підсумкового контролю, здатність впливати на працівників за допомогою мотивації, враховуючи індивідуальні особливості та особистий підхід до працівників); особиста та соціальна відповідальність (вміння формувати абсолютно нові та нестандартні ідеї або рішення у вирішенні відповідних проблем; бажання до саморозвитку, здатність до самовдосконалення у сфері професійної самореалізації дипломатичних служб).<sup>211</sup>

Висвітлені нами вище кваліфікаційні та професійні вимоги до співробітників дипломатичних служб з урахуванням вимог підвищення рівня їх інтелектуальної праці наведені на Рис. 4.1.2.

Як видно з рис. 4.1.2, формування компонентів вимог до підвищення рівня інтелектуальної праці співробітників дипломатичної служби набувають нового характеру у зв'язку з нововведеннями, які відбуваються у світі та змінюють уявлення до рівня інтелектуальної праці. Висвітлено ланцюг змін, пов'язаний з нестандартними засобами застосування працівниками дипломатичних служб нової цифрової економіки, що потребує нового переосмислення до нестандартних методів електронної форми, таких як віртуальна реальність, що змінює умови рівня інтелектуальної праці направлені на так звану “віддаленість роботи” співробітників системи дипломатичної служби.

---

211. Палагусинець Р.В. Мотивування співробітників дипломатичних служб до підвищення рівня інтелектуалізації праці. Наукові перспективи: журнал. 2020. №4 (4) 2020. С.152. – С.75 – 90



\* – складено автором

Рис. 4.1.2. Кваліфікаційні та професійні вимоги до співробітників системи дипломатичної служби з урахуванням вимог підвищення рівня їх інтелектуальної праці

Глобальний світ опинився у новій соціально-трудовій реальності, під впливом яких сьогодні відбуваються багатовекторні та суперечливі зміни, які вплинули на рівень інтелектуальної праці співробітників дипломатичної служби. Новий формат підвищення рівня інтелектуальної праці

вимагає від співробітників дипломатичних служб технічних можливостей віддаленої роботи в умовах нової технологічної, мережевої, цифрової, віртуальної реальності. Тобто, предмети праці набувають електронної форми, що має сприяти формуванню співробітниками дипломатичних служб нового мислення та нових світоглядів.<sup>212</sup>

Визначено рівень інтелектуальної праці співробітників системи дипломатичної служби, їх кваліфікаційні та професійні вимоги. Сформовано сучасні уявлення стимулювання та мотивування співробітників дипломатичних служб до підвищення рівня їх інтелектуальної праці під впливом низки феноменів сьогодення.

У сучасних умовах розвитку економіки, змінений формат засобів і знаряддів праці співробітників дипломатичної служби в умовах підвищеного рівня інтелектуальної праці, які на сьогодні представлені цифровими устроями, мережевими кібернетичними системами, що притаманні новій економіці. Дедалі більшої актуальності набуває віртуальна реальність, яка вимагає від співробітників дипломатичних служб так званої “віддаленої роботи”.

Отже, сьогодні співробітник дипломатичної служби представлений як захисник України на міжнародному рівні рівень інтелектуальної праці якого направлений на інтеграцію країни у демократичний розвинутий простір за європейськими стандартами.

---

212. Палагусинець Р.В. Мотивування співробітників дипломатичних служб до підвищення рівня інтелектуалізації праці. Наукові перспективи: журнал. 2020. №4 (4) 2020. С.152. – С.75 – 90

## **4.2. Управління інтелектуальним капіталом системи дипломатичної служби**

На сучасному етапі розвитку суспільства індустріальна економіка поступово перетворюється в економіку інноваційну, в якій важливість інтелектуальних ресурсів та капіталу підвищується стрімкими темпами. Інтелектуальний капітал дипломатичної служби є рушійною силою структурних та організаційних процесів під час функціонування дипломатичної служби України, отже, існує потреба у формуванні механізму управління інтелектуальним капіталом, який дозволить забезпечити зв'язок між напрямками розвитку практичних навичок і творчих здібностей, інтелектуальних, соціальних, психічних та фізіологічних характеристик представників дипломатичної служби та загальною ефективністю її діяльності.<sup>213</sup>

Проблеми управління інтелектуальним капіталом і досі залишаються дискусійними питаннями та характеризуються різноманітністю поглядів різних вчених, що підтверджується фундаментальними працями: О. В. Кендюхова, який ґрунтовно дослідив методологію формування механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства; А. С. Полторак, яка запропонувала структуру фінансово-економічного механізму регулювання розвитку інтелектуального капіталу в Україні; Г. О. Козинця, що представив теоретико-методичні аспекти управління інтелектуальним капіталом; В. В. Липчука та Т. В. Липчука, які спрямували наукове дослідження на особливості управління інтелектуальним капіталом організації, А. Ю. Сенюри, який приділив увагу практичним основам управління інтелектуальним капіталом персоналу на підприємствах машинобудування; С. В. Хомича, що проаналізував

---

213. Палагусинець Р.В. Управління інтелектуальним капіталом дипломатичних служб: теоретичні аспекти Наукові перспективи: журнал. 2020. №5 (5) 2020. С.365 – С.194-209



ефективне управління інтелектуальним капіталом в сучасних умовах; О. В. Чалої – у процесі уточнення системи управління інтелектуальним капіталом підприємства.<sup>214</sup>

Переконані, що процес управління інтелектуальним капіталом має базуватися та враховувати специфіку об'єкту, так, процес управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби буде суттєво відрізнятися від аналогічного процесу, що відбувається, наприклад, на виробничому підприємстві. Крім того, враховуючи стрімкий розвиток інформаційних технологій, нових методів та форм навчання, появу значної кількості освітніх платформ, процес управління інтелектуальним капіталом отримує нові методи, які можуть ефективно запроваджуватися дистанційно, що особливо важливо для дипломатичної служби, представники якої працюють у різних країнах на різних континентах.

Розглянемо сутність поняття “управління інтелектуальним капіталом” та узагальнимо визначення вчених на рис. 1, що дозволить систематизувати отриману інформацію та представити авторське визначення поняття “управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби”.

На нашу думку, цікавою є наукова позиція С. Хомича, який наголошує на тому, що процес управління інтелектуальним капіталом – це фактично особлива система дій, які забезпечує поступову трансформацію знань в інтелектуальний капітал, інноваційну діяльність та інновації, що відбувається під впливом різних стимулів та факторів. Підтримуємо наукову позицію Ю. Полякової, яка вважає, що основним джерелом інтелектуального капіталу є знання співробітників.

---

214. Палагусинець Р.В. Управління інтелектуальним капіталом дипломатичних служб: теоретичні аспекти Наукові перспективи: журнал. 2020. №5 (5) 2020. С.365 – С.194-209

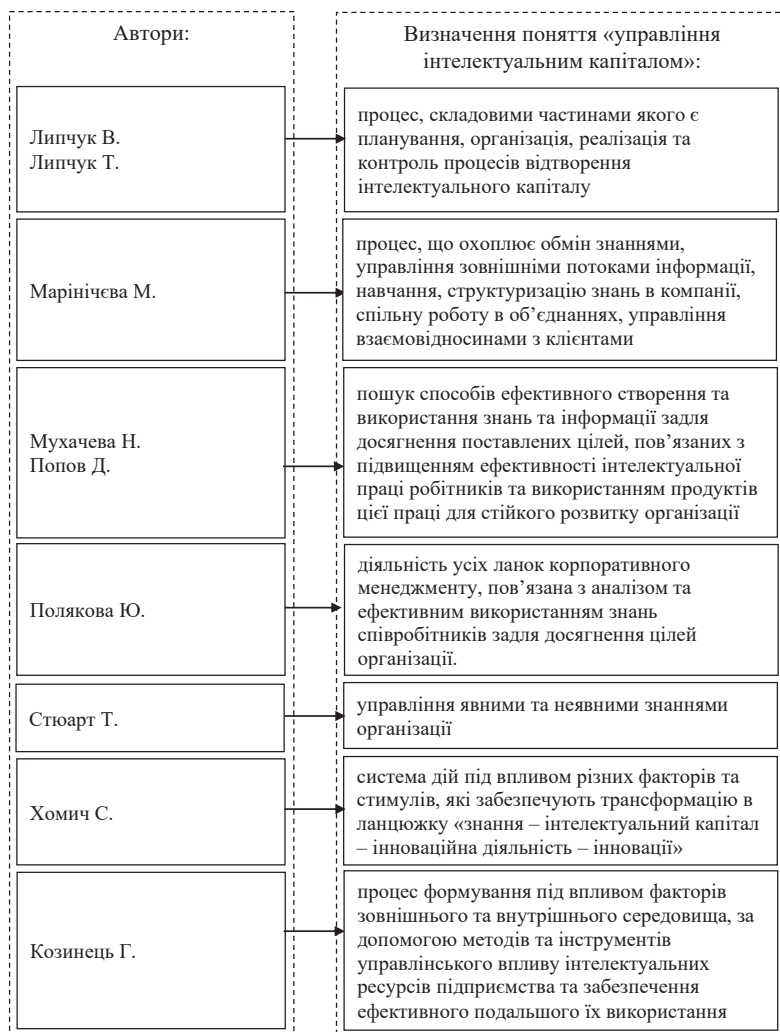


Рис. 4.2.1 Сутність поняття “управління інтелектуальним капіталом”

Джерело: узагальнено автором

Отже, проаналізувавши сутність поняття “управління інтелектуальним капіталом” (рис. 1) та основні правові засади, порядок організації та особливості проходження дипломатичної служби, особливості формування правового статусу представників дипломатичної служби, викладені у Законі України “Про дипломатичну службу” № 2449-VIII від 07.06.2018 р., вважаємо, що управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби – це процес формування, розвитку та ефективного використання інтелектуальних, соціальних, психічних та фізіологічних характеристик представників дипломатичної служби з метою підвищення ефективності їх інтелектуальної праці та використання її продуктів для ефективного функціонування дипломатичної служби та зміцнення національної безпеки держави.

На думку Т. Стюарта, управління інтелектуальним капіталом буде неефективним, якщо цей процес на кожному з його етапів не буде зосереджений на ключових напрямках діяльності компанії. Так, адаптуючи цю думку до предмета дослідження, та спираючись на основні завдання та функції дипломатичної служби (рис. 2), викладені у ст. 6-7 Закону “Про дипломатичну службу”, вважаємо, що управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби має відбуватися на основі та з урахуванням всіх її особливостей, завдань та функцій, представлених у нормативно-правовій базі держави.<sup>215</sup>

Суб’єктом управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби є МЗС України в цілому та її окремі посадові особи, які мають специфічні посадові повноваження та володіють певними компетенціями, зокрема.

Об’єктом управління інтелектуальним капіталом окремі автори називають знання, деякі вчені схилиються до думки, що об’єктом є загальний інтелектуальний капітал та його складові.

---

215. Палагусинець Р.В. Управління інтелектуальним капіталом дипломатичних служб: теоретичні аспекти Наукові перспективи: журнал. 2020. №5 (5) 2020. С.365 – С.194-209



Рис. 4.2.2 Основні завдання та функції дипломатичної служби України

На нашу думку, специфічні особливості управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби формуються з урахуванням особливостей об'єкту (інтелектуальні, соціальні, психічні та фізіологічні характеристики представників дипломатичної служби та їх проєкція на діяльність служби в цілому) та суб'єкту управління (Міністерство внутрішніх справ України).

Крім того, управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби відбувається в досить складних умовах впливу внутрішніх та зовнішніх чинників, які характеризуються мінливістю. Відповідно, у процесі управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби чинники впливу мають систематично аналізуватися та враховуватися.<sup>216</sup>

Внутрішні чинники впливу на процес управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби – це певні зміни людського капіталу, серед яких доцільно виділити зміни у вміннях та знаннях, здібностях і навичках, а також досвіді представників дипломатичної служби, зміни організаційного капіталу, а саме в організаційній культурі служби, командній роботі або лідерстві та інші.

Серед чинників зовнішніх, які можливо розподілити на контрольовані та неконтрольовані, виділяють: глобалізаційні трансформації; міжнародні відносини, у т. ч. політичні, економічні та інші; загострення конкурентної боротьби держав за сфери впливу та присутність на певних ринках; трансформацію у нормативно-правовому забезпеченні; зміни соціально-культурних обставин; розвиток технологій та наукомістких галузей.

Крім того, зовнішні чинники впливу на процес управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби можливо також розділити на міжнародні (наприклад, стан економічних та політичних відносин між країнами; перспективи інтеграції держави; вплив міжнародних корпорацій) та націо-

---

216. Палагусинець Р.В. Управління інтелектуальним капіталом дипломатичних служб: теоретичні аспекти Наукові перспективи: журнал. 2020. №5 (5) 2020. С.365 – С.194-209

нальні, у т. ч. політичні; макроекономічні; культурні; соціальні; інформаційно-технологічні. Представимо загальну схему чинників впливу на управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби на рис.4.2.3.

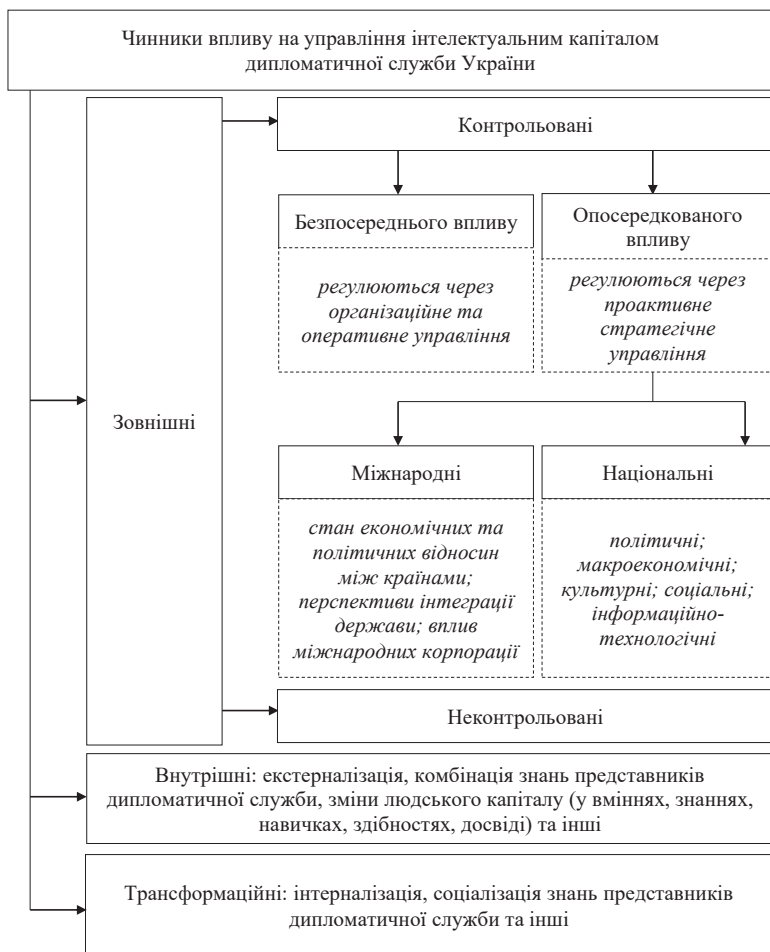


Рис. 4.2.3 Чинники впливу на процес управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби України

Ми погоджуємось з думкою А. Сенюри, що система управління інтелектуальним капіталом у т. ч. має передбачати формування механізму управління. Так, механізм управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби – це фактично система елементів організаційного впливу на управлінський процес дипломатичної служби, в якому елементи управління впливають на його об'єкт, що призводить до специфічних результатів.

Керуюча система механізму управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби України здійснює вплив на керовану систему через функції, принципи, управлінські рішення та комплекс методів. Принципи управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби – це теоретичні положення з ефективного управління інтелектуальним капіталом, узагальнені на основі базових принципів управління з урахуванням специфіки діяльності дипломатичної служби. Так, як зазначають у своїх працях О. Минченкова та О. Кендюхов до базових принципів управління інтелектуальним капіталом належать: наукова обґрунтованість; неперервність; системність; ефективність; гнучкість; зворотність зв'язку; емерджентність; гуманізм; синергізм та перспективність. Додамо, що з урахуванням особливостей функціонування дипломатичної служби України до системи принципів управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби необхідно також включити: відстоювання національних інтересів України; демократизм і законність; пріоритет прав та свобод людини і громадянина; гуманізм і соціальна справедливість.<sup>217</sup>

Представимо авторське бачення на структуру механізму управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби на рис. 4.2.4

---

217. Палагусинець Р.В. Управління інтелектуальним капіталом дипломатичних служб: теоретичні аспекти Наукові перспективи: журнал. 2020. №5 (5) 2020. С.365 – С.194-209

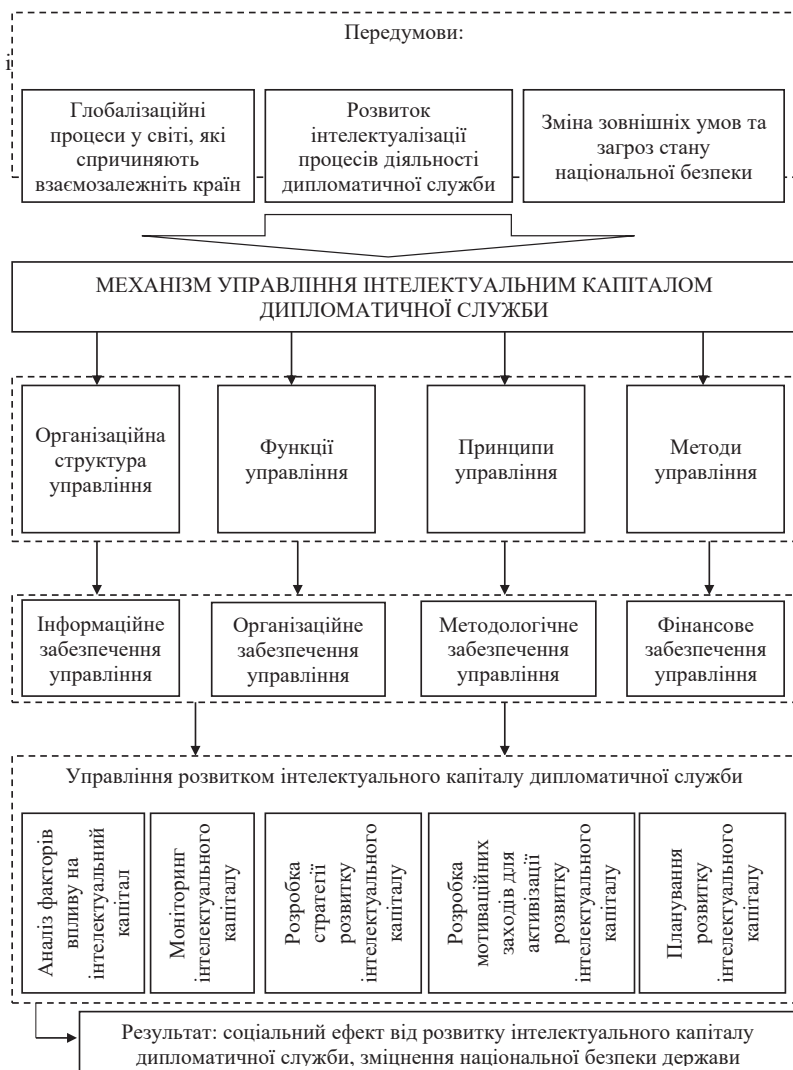


Рис. 4.2.4 Механізм управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби України



Погоджуємось з науковою позицією Г. Козинця, який зазначає, що виділяють загальні (планування, мотивація, організація, регулювання, контроль) та конкретні функції управління відповідно до ознаки місця в управлінському процесі. Конкретні функції управління характеризують сам управлінський процес, відповідно, їх ефективна реалізація здійснюється через загальні функції.

Особливу увагу, на нашу думку, необхідно приділити методам управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби, тобто сукупності напрямів впливу керуючої системи механізму управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби України на керовану систему, що в цілому забезпечує ефективну інтелектуальну діяльність представників дипломатичної служби та сприяє зміцненню національної безпеки держави.<sup>218</sup>

Умовно методи управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби можливо розподілити на економічні, адміністративні та соціально-психологічні, однак необхідно наголосити на взаємопов'язаності та взаємодоповнюваності цих методів.

Економічні методи, враховуючи специфіку діяльності дипломатичної служби, на нашу думку, коректніше називати мотиваційними, оскільки класичні економічні методи, що застосовуються у процесі управління інтелектуальним капіталом на підприємствах, серед яких вплив на економічні інтереси через оплату праці, прибуток або за допомогою цін, не є ключовими у процесі управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби, адже ініціативність, відстоювання національних інтересів України, професіоналізм, компетентність, об'єктивність, чесність, порядність, належне виконання службових обов'язків і додержання трудової дисципліни – є

---

218. Палагусинець Р.В. Управління інтелектуальним капіталом дипломатичних служб: теоретичні аспекти Наукові перспективи: журнал. 2020. №5 (5) 2020. С.365 – С.194-209

базовими принципами роботи представників дипломатичної служби відповідно до законодавства.

Соціально-психологічні методи управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби спираються на неекономічні інтереси потреби представників дипломатичної служби, передбачають застосування особливих способів, моральних стимулів та інших напрямів впливу на психологічні та емоційні особливості представників дипломатичної служби.

Адміністративні методи управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби передбачають вплив на об'єкт управління, тобто інтелектуальні, соціальні, психічні та фізіологічні характеристики представників дипломатичної служби та їх проєкцію на діяльність служби в цілому, через трансформацію законодавчо-нормативної бази у сфері функціонування дипломатичної служби, за рахунок авторитету керівництва суб'єкта управління. Таким чином, у процесі дослідження теоретичних аспектів управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби зроблено наступні висновки<sup>219</sup>:

1. Проаналізовано трактування сутності поняття “управління інтелектуальним капіталом” та запропоновано авторське визначення категорії “управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби”, яка розглядається нами як процес формування, розвитку та ефективного використання інтелектуальних, соціальних, психічних та фізіологічних характеристик представників дипломатичної служби з метою підвищення ефективності їх інтелектуальної праці та використання її продуктів для ефективного функціонування дипломатичної служби та зміцнення національної безпеки держави.

2. Узагальнено основні завдання та органів дипломатичної служби України та з'ясовано, що управління інтелекту-

---

219. Палагусинець Р.В. Управління інтелектуальним капіталом дипломатичних служб: теоретичні аспекти Наукові перспективи: журнал. 2020. №5 (5) 2020. С.365 – С.194-209

альним капіталом дипломатичної служби має відбуватися на основі та з урахуванням всіх її особливостей, завдань та функцій, представлених у нормативно-правовій базі держави.

3. Досліджено зовнішні та внутрішні чинники впливу на процес управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби України, дію яких необхідно враховувати та аналізувати у процесі управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби України.

4. Запропоновано авторське бачення на структуру механізму управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби, у результаті якого очікується соціальний ефект від розвитку інтелектуального капіталу дипломатичної служби та зміцнення національної безпеки держави.

Відповідно до правової доктрини трактування поняття “дипломатичної служби” тлумачать як спеціальний вид фахової службової діяльності. У Законі України “Про дипломатичну службу” в статті 1 інтерпретується поняття “дипломатичної служби” яка визначається як фахова діяльність громадян України, яка скерована на практичну імплементацію та реалізацію зовнішньополітичної діяльності України, захист національних інтересів країни у сфері міжнародних відносин, та включно прав та інтересів громадян та фізичних та юридичних осіб України за кордоном.<sup>220</sup>

Функціональне вирішення політичних завдань, а також значної кількості завдань адміністративно-управлінського характеру щодо професійної асекурації вискоєфективної діяльності зовнішньополітичного відомства України здійснюється дипломатичною службою, де основною діяльністю являється документаційне, протокольне, адміністративно-технічне,

---

220. Палагусинець Р.В. Захист інтелектуального капіталу дипломатичної служби Журнал “Інвестиції: практика та досвід”, № 21 – 22/2020, листопад 2020 р. – С. 140 – 146, друковане видання, посилання: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7222&i=23>

правове, фінансово-економічне забезпечення зовнішньополітичних структур, а також в основі містить інформаційно-аналітичну, організаційно-управлінську та кадрову роботу.

Оскільки служба в дипломатичних установах являється досить специфічною сферою професійної діяльності, де основною своєрідністю даної роботи є<sup>221</sup>:

1. націленість на захист інтересів, гарантування безпеки суспільства та держави на міжнародній арені;
2. не порушувати та захищати законні права та свободи громадян країни за кордоном;
3. забезпечення невимушеної участі громадян у державних справах;
4. стратегічний курс на імплементацію владних повноважень, а також політичних і соціальних державних завдань, а саме: інформаційно-аналітичних, організаційно-управлінських, фінансово-господарських завдань;
5. імплементація управлінських функцій державно-політичного адміністрування;
6. формування відповідних умов для безпечного та гідного життя кожної людини.

Україна націлена на формування відповідної системи дипломатичної служби, яка тримає свій дипломатичний курс на приєднання, заохочення та утримання найкращих штатних працівників дипломатичного корпусу та санкціонує своєчасне позбавлення від професійно непридатних службовців. У прямо-пропорційній залежності знаходиться кар'єрний ріст дипломатичного службовця, а також його звання, класи та ранги від індивідуальних професійних досягнень, набутих професійно-ділових якостей та результативних показників

221. Палагусинець Р.В. Захист інтелектуального капіталу дипломатичної служби Журнал “Інвестиції: практика та досвід”, № 21 – 22/2020, листопад 2020 р. – С. 140 – 146, друковане видання, посилання: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7222&i=23>

роботи, які не залежать від статі, раси, національності, фінансового положення, релігійних і політичних орієнтацій, місця проживання, походження. Головними професійними рисами дипломатичного службовця є наявність спеціальних знань, умінь та навичок; професійна підготовленість до виконання посадових обов'язків; відповідальне відношення до дипломатичної справи та високий рівень духовно-моральної культури, а також обов'язковою необхідністю для службовця є наявність широкого політичного кругозору, знання іноземних мов, спостережливість та вміння розпізнати істину.<sup>222</sup>

Станом на 1 січня 2020 р. згідно з бюджетною програмою за рахунок державних коштів було забезпечено функціонування 126 ЗДУ України. Середньорічна чисельність працівників ЗДУ склала 1261 особа, а загальна чисельність штатних працівників, які здійснюють консульські функції, склала 299 осіб. Враховуючи суттєве збільшення обсягів консульських дій у країнах Східної Європи, було збільшено чисельність консульських працівників, за рахунок перерозподілу обов'язків серед працівників ЗДУ та забезпечено організацію виконання поставлених завдань на належному рівні. Розбіжності між фактичними показниками чисельності та конфірмованими результативними показниками обумовлені, зокрема часовими факторами проведення конкурсів на заміщення вакантних посад та оформлення переможців конкурсів для направлення у закордонне відрядження. Отже, середньорічна чисельність працівників закордонних дипломатичних установ згідно із фактичними результативними показниками за період 2017-2020 рр. має тенденцію до збільшення кількості штатних працівників.<sup>223</sup>

---

222. Палагусинець Р.В. Захист інтелектуального капіталу дипломатичної служби Журнал “Інвестиції: практика та досвід”, № 21 – 22/2020, листопад 2020 р. – С. 140 – 146, друковане видання, посилання: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7222&i=23>

223. Там само

На даному етапі визначальним завданням дипломатичної служби інтелектуального капіталу, являється нерозривне сполучення матеріального та інтелектуального капіталу та стимулювання інтелектуальної спрямованості роботи. Інтелектуальний капітал органів дипломатичної служби, під яким розуміють інтелектуальні ресурси, котрі реалізовані в сукупності наукових та загальних знань співробітників, котрі розробляють продукти інтелектуальної діяльності, котрі можуть належати як його винахіднику, так і іншим суб'єктам, та застосовуються задля отримання додаткової вартості, та стають одним із впливовіших чинників трудового потенціалу.

Трудовий потенціал органів державної служби визначається як трудові можливості дипломатичної служби, наявні в даний час і передбачувані на перспективу, що сформовані в певних виробничих відносинах та умовах відтворення і характеризуються певною сукупністю кількісних і якісних ознак. При цьому науковці вважають, що максимізація трудового потенціалу можлива лише за наявності умов для формування та накопичення інтелектуального капіталу. Вітчизняний дослідник О. Кендюхов дав таке формулювання: інтелектуальний капітал — це здатність створювати нову вартість на інтелектуальні ресурси, представлені людським і машинним інтелектами, а також інтелектуальними продуктами, створеними ним самостійно або залученими зі сторони як засоби створення нової вартості.<sup>224</sup>

Отже, інтелектуальний капітал країни створюється на всіх рівнях адміністрування, але не можна вважати, що його значення буде отримане шляхом простого поєднан-

---

224. Палагусинець Р.В. Захист інтелектуального капіталу дипломатичної служби Журнал “Інвестиції: практика та досвід”, № 21 – 22/2020, листопад 2020 р. – С. 140 – 146, друковане видання, посилання: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7222&i=23>

ня інтелектуального капіталу окремих підприємств, галузей тощо. Загальна вагомість інтелектуального капіталу відображає синергетичний ефект від сукупності інтелектуального капіталу. Інтелектуальний капітал усіх рівнів адміністрування створюється і застосовується під впливом множини чинників, які виділяють характерні ознаки його стану, розвитку та відтворення, і мають різний рівень впливу залежно від внутрішньої структури та особливостей його застосування.

Відповідно до загальновідомої класифікації інтелектуальних ресурсів як спеціальний різновид ресурсів дипломатичного управління не представлені, проте визнаємо за доцільність виокремити дину групу ресурсів відокремлено, до складу якої входять наступні елементи<sup>225</sup>:

- інтелект, який являється ступенем та рівнем фахових знань, досвіду, навичок, мобільності (спосібність до перцепції новітньої інформації, проходження відповідного фахового навчання та перепідготовки, а також акомодация до сучасних кондицій), та інноваційності (спосібність до генеративного мислення) дипломатичних службовців;
- кадри являють собою адміністративно-політичну еліту, персонал дипломатичної служби, та посадові особи дипломатичних органів влади;
- інформаційна інфраструктура дипломатичної служби складається із інформаційного забезпечення дипломатичної служби та інформаційно-комунікаційні технології у системі дипломатичної служби;
- науково-експертне забезпечення дипломатичної служби.
- Інтелектуальні ресурси дипломатичного управління

---

225. Палагусинець Р.В. Захист інтелектуального капіталу дипломатичної служби Журнал “Інвестиції: практика та досвід”, № 21 – 22/2020, листопад 2020 р. – С. 140 – 146, друковане видання, посилання: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7222&i=23>

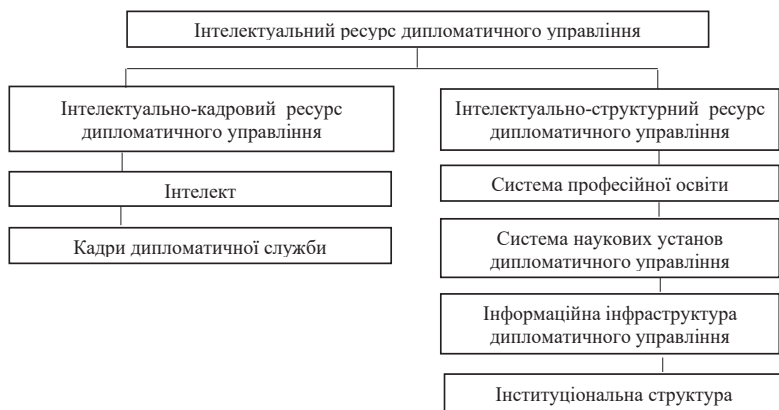
реалізують ряд функцій, поміж яких необхідно відокремити наступні:

- інформаційна – накопичення, систематизація й трансляція інформації, знань, вмінь та досвіду;
- експертно-аналітична – комплексний аналіз сфер життєдіяльності керуючого об'єкта, а також маніфестація тенденцій та закономірностей його розвитку, підготовка оцінок експертів та пропозицій стосовно шляхів вирішення проблем, а також сприяння імплементації керівних розв'язків та оцінювання імовірних наслідків від їхньої імплементації;
- прогностична – наукове обґрунтування оцінок можливих шляхів і консеквенцій розвитку об'єктів дипломатичного управління, при цьому враховуючи потрібні для даного ресурсів та засобів, моделювання дипломатичних перебігів та обставин, прогноз головних перешкод дипломатичного розвитку, формування комплексу прийомів для запобігання появи новітніх викликів;
- консалтингова – стратегічне консультування суб'єктів дипломатичного управління для підвищення результативності їх діяльності, розробка стратегії розвитку дипломатичних зносин та побудова результативної структури управління;
- моніторингова – дослідження та оцінка інформаційних потоків, аналіз якості дипломатичного управління та імплементація національних проектів;
- інноваційна – стимулювання інновацій у дипломатичному управлінні.

Структура інтелектуального ресурсу дипломатичного управління наведена на рисунку 4.2.5.<sup>226</sup>

226. Перспективи сталого розвитку економіки: національний та регіональний аспекти: Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, Палагусинець Р. В. Використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України м. Київ, 19 вересня 2020 р. – Київ: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 2020. – 104 с. – С.52 – 56





*Рис. 4.2.5 Структура інтелектуального ресурсу дипломатичного управління*

Отже, структурні елементи інтелектуального ресурсу є неоднорідними внаслідок неоднорідності самого знання, котрі створені людським інтелектом, де деякі з них відображені у вигляді знань, не відокремлювальних від індивідуумів, котрі володіють даними знання, а інші формують свого роду відповідні кондиції використання даних знань з метою підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності дипломатичної служби. Отже, інтелектуальні ресурси являють собою засіб імплементації управлінських процесів, стратегічну ланку ресурсного потенціалу дипломатичного управління.<sup>227</sup>

Сьогодні дипломатія з мистецтва перетворилася на змістовну ефективну діяльність, де дипломати являються роз-

227. Палагусинець Р.В. Захист інтелектуального капіталу дипломатичної служби Журнал “Інвестиції: практика та досвід”, № 21 – 22/2020, листопад 2020 р. – С. 140 – 146, друковане видання, посилання: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7222&i=23>

галуженою висококваліфікованою інтелектуальною опорою для керівництва держави, а прийняття доленосних рішень являється прерогативою керівництва, проте основну підготовчу роботу все ж таки повинні виконувати дипломати різних рангів. Оскільки дипломатія являється віддзеркаленням життя, котра повинна не лише враховувати, а й керуватися наступними категоріями, як професіоналізм, порядність, патріотизм. Стратегічні цілі та завдання сучасного розвитку Дипломатичної академії визначаються функціями, котрі вона реалізує здійснюючи розвиток фахової компетентності співробітників дипломатичної служби та інших органів державної влади у сфері зовнішніх зносин.<sup>228</sup>

Головним завданням функціонування ДАУ при МЗС сьогодні являється асекурація професіоналізації персоналу дипломатичної та державної служб у сфері зовнішніх справ. Історично сформувалося, що під час формування органів зовнішніх зносин України до зовнішньополітичної діяльності та міжнародного співробітництва залучалися громадяни України, які в першу чергу володіли іноземними мовами.<sup>229</sup>

Саме з метою надання державним службовцям, котрі працювали та працюють у сфері зовнішніх зносин України, відповідної якісної фахової підготовки відповідним Указом Президента України було створено Дипломатичну академію України. Щорічно в академії навчаються за спеціальністю “зовнішня політика” майже 150 слухачів і підвищують квалі-

228. Перспективи сталого розвитку економіки: національний та регіональний аспекти: Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, Палагусинець Р. В. Використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України м. Київ, 19 вересня 2020 р. – Київ: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 2020. – 104 с. – С.52 – 56

229. Палагусинець Р.В. Захист інтелектуального капіталу дипломатичної служби Журнал “Інвестиції: практика та досвід”, № 21 – 22/2020, листопад 2020 р. – С. 140 – 146, друковане видання, посилання: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7222&i=23>

фікацію понад 600 державних службовців. Згідно з наданими статистичними даними на початок 2020 року здійснено заходи щодо мовної підготовки та професійного навчання штатних працівників дипломатичної служби, на базі Дипломатичної академії України. Згідно з наданими статистичними даними на початок 2020 року здійснено заходи щодо мовної підготовки та професійного навчання штатних працівників дипломатичної служби, на базі Дипломатичної академії України, та крім того у прикладних навчальних закладах в Україні та за кордоном, а саме: 551 – в Дипломатичній академії України; 58 – в Українській школі урядування Національного агентства України з питань державної служби; 20 – в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України; 56 – за кордоном.<sup>230</sup>

Саме тому, основою сучасної професійної підготовки у сфері зовнішніх зносин має стати набуття компетентності стратегічного мислення, стратегічного планування й управління. Випускник Дипломатичної академії повинен уміти кваліфіковано оцінити міжнародне становище та його вплив на країну, визначити адекватні зовнішнім загрозам і можливостям цілі та завдання зовнішньої та внутрішньої політики країни і запропонувати відповідні ефективні інструменти.

Задля результативного формування і використання об'єктів права інтелектуальної власності являється присутність в країні відповідної державної системи правової охорони інтелектуальної власності. Вирішальне значення у Національній системі інтелектуальної власності приналежить Державній службі інтелектуальної власності України, та регулюються положеннями Конституції України, відповідними нормами Цивільного, Господарського, Митного, Кримінального ко-

---

230. Там само

дексів України, Кодексу України про адміністративні правопорушення, та відповідними Законами України: “Про авторське право і суміжні права”, “Про охорону прав на винаходи і корисні моделі” та інші, включно приблизно 100 підзаконних актів, затверджених постановами КМУ.

Національне законодавство у сфері захисту інтелектуальної власності використало та реалізувало світовий досвід регулювання даних відносин, котрий визначений та імплементований у наступних міжнародних конвенціях, такі як: Договір Всесвітньої організації інтелектуальної власності про авторське право, прийнятий Дипломатичною конференцією 20 грудня 1996р., Гаазький акт 1969 року та Женевський акт, прийнятий 2 липня 1999 року та інші.

Головним напрямком міжнародної кооперації в даній галузі являється виконання Україною відповідних міжнародних зобов’язань як держави члена Всесвітньої організації інтелектуальної власності. Репрезентанти країни приймають участь в діяльності профільних комітетів та відповідних робочих груп даної міжнародної організації. Не враховуючи імплементацию важливих реформ, які здійснюються в країні задля захисту прав інтелектуальної власності, повністю всі проблеми ще не ліквідував. Головними порушення прав інтелектуальної власності виражаються у наступних заходах:

1. незаконному виробництві, зберіганню, реалізації та транспортуванню дисків для лазерних систем зчитування та інших дій;
2. порушенні авторського права у мережі Інтернет;
3. незаконному застосування винаходу, корисної моделі, включаючи і привласнення авторство на них;
4. незаконному застосування відомостей, котрі являються державною та дипломатичною таємницею, котра може спричинити істотну шкоду державі;
5. плагіаті та копіюванні.

Науковці виділяють наступні причини виникнення у галузі інтелектуальної власності, та виокремлюють наступні основні детермінанти: правового, економічного, політичного та організаційного характерів; духовно-етичного та соціального (ідеологічного) характеру; технічного характеру. З'ясовано, що за рівнем впливу на вчинення злочинів у даній сфері, детермінанти економічного та правового характеру у першу чергу обумовлюють їх вчинення.

В Україні поняття “захист прав інтелектуальної власності” містить у собі функціонування дипломатичних органів по визнанню, поновленню прав, включно усунення перепон, котрі перешкоджають імплементації прав та законних інтересів суб'єктів права у даній сфері, де предметом захисту являється не тільки особисте немайнове та майнове право інтелектуальної власності, а й інтереси, котрі знаходяться під захистом закону.<sup>231</sup>

Захист інтелектуальної капіталу дипломатичної служби поділяється на юрисдикційну і неюрисдикційну форми. У першому випадку застосовується судовий та адміністративний порядок захисту чи цивільно-правовий порядок. У останньому випадку захист відбувається без звернення по допомогу до державних органів, даний випадок стосується відмови укладача договору здійснити певні дії, про трансляцію майнових прав інтелектуальної власності.<sup>232</sup>

На сучасному етапі розвитку країни не зафіксовано відповідну судову інстанцію з вирішення спорів у галузі інтелектуальної власності, котрі зобов'язують застосування специфічних знань, котрі імплементуються за методом здійснення судової експертизи, процедура здійснення якої затягує та здорожує процедуру захисту прав. Відсутність відповідної

---

231. Палагусинець Р.В. Захист інтелектуального капіталу дипломатичної служби Журнал “Інвестиції: практика та досвід”, № 21 – 22/2020, листопад 2020 р. – С. 140 – 146, друковане видання, посилання: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7222&i=23>

232. Там само

спеціалізованої установи негативно позначається на формуванні одностайної практики використання законодавства у сфері інтелектуальної власності. Формування відповідної судової інстанції з інтелектуальної власності України санкціонувало та вирішило б відповідні труднощі.<sup>233</sup>

Правовий чинник має опосередкований вплив скоріше на використання, ніж на формування інтелектуального капіталу: законодавча база держави та правове регулювання прав інтелектуальної власності може з різним рівнем ефективності розвивати та використовувати його. Від рівня досконалості законодавства, його демократизації залежать основні тенденції та правила використання потенційних можливостей людини: відносини дипломатичних службовців між собою. Проаналізувавши вищевикладене, можна узагальнити, що дипломатична служба відіграє важливу роль у формуванні зовнішньополітичного вектору та є одним із ключових елементів у сфері державного управління, адже роль дипломатії, як знаряддя зовнішньої політики країни, завжди була значною. В сфері управління інтелектуальним капіталом дипломатичних службовців, підготовки та перепідготовки кадрів для дипломатичної служби можна зробити висновок, що сьогодення система управління даними кадрами в Україні являється неефективною.<sup>234</sup>

Процес формування інтелектуального капіталу відбувається в умовах кризових явищ в економіці та соціальних суперечностей в суспільстві. Розглянуті чинники, що впли-

233. Перспективи сталого розвитку економіки: національний та регіональний аспекти: Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, Палагусинець Р. В. Використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України м. Київ, 19 вересня 2020 р. – Київ: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 2020. – 104 с. – С.52 – 56

234. Палагусинець Р.В. Захист інтелектуального капіталу дипломатичної служби Журнал “Інвестиції: практика та досвід”, № 21 – 22/2020, листопад 2020 р. – С. 140 – 146, друковане видання, посилання: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7222&i=23>

вають на процеси формування та накопичення інтелектуального капіталу дипломатичної служби, є взаємопов'язаними оскільки лише комплексі вони створюють необхідний стан. Виявлені чинники інтелектуального капіталу, рівень їх впливу дозволяють найбільш чітко формувати шляхи його підвищення, регулювати та розвивати в заданому напрямі, а також розробляти інструментарій оцінки інтелектуального капіталу, тобто науково обгрунтованої системи показників і способів їх фіксування.<sup>235</sup>

### ***4.3 Актуальні проблеми формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби та їх взаємозв'язок з державним управлінням***

Сучасна дипломатія, відповідно до визначення Е. Саттоу – це “застосування інтелекту і такту ведення офіційних відносин між урядами незалежних країн”. Відповідно до даного визначення дипломатія входить виключно до повноважень Міністерства закордонних справ (МЗС) України. Однак глобалізація та демократизація призводить до того, що професійна дипломатія стає більш складною та навіть ставить під сумнів територіальні обмеження традиційної дипломатії. Всередині та поза межами держави з'являються альтернативні дипломатичні представники, які часто діють незалежно від Міністерства закордонних справ. Дипломатія, як професія, зазнала значних змін у самому трактуванні поняття дипломатії, кваліфікації фахівців та розумінні повноважень дипломата.

---

235. Палагусинець Р.В. Захист інтелектуального капіталу дипломатичної служби Журнал “Інвестиції: практика та досвід”, № 21 – 22/2020, листопад 2020 р. – С. 140 – 146, друковане видання, посилання: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7222&i=23>

Із початку виникнення у Давній Греції як саме поняття “дипломатія”, так і його визначення з часом еволюціонувало. Сучасна дипломатія часто ототожнюється з епохою, що настала після Вестфальських мирних переговорів та дістала назву “Вестфальської системи”, яка описує “Систему міжнародних відносин після 1648 р., у якій стверджується, що держави-учасники – це суверенні, незалежні та рівні країни, а стабільність гарантується балансом сил, дипломатією та міжнародним правом”.<sup>236</sup>

Однак у сучасному світі, із збільшенням кількості гравців на міжнародній арені, Я. Меліссен запропонував найбільш стисле визначення сучасної зовнішньої політики та дипломатії: ”(Дипломатія) ... визначається як механізм представництва, спілкування та перемовин, за допомогою яких держави та інші міжнародні представники ведуть свої справи”.

Сучасна дипломатія характеризується наступними чинниками впливу на інтелектуальний капітал дипломатичних служб<sup>237</sup>:

- особистість окремого дипломата;
- фундаментальні зміни, пов'язані з технічним розвитком, цифровізація знань в усіх сферах життя;
- поява нових дипломатично активних представників на міжнародній арені;
- підвищення чутливості представників різних громадських організацій до зовнішньої політики.

Неоднорідність та плюралізм мислення у сучасному суспільстві впливають на особистість дипломата та його роботу. До прикладу, те, як дипломат використовує соціальні

236. Палагусинець Р.В. Актуальні проблеми формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби та їх взаємозв'язок з державним управлінням. Сучасні аспекти науки: II-ий том колективної монографії / за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової. – Київ; Братислава: ФОП КАНДИБА Т.П., 2020. 223 с. – С.51 – 66

237. Там само



медіа, сприймається як “повідомлення” суспільству офіційної позиції держави у тому чи іншому питанні. Це змінює сприйняття і спрямованість дипломатії, і це повинно враховуватися при доборі кадрів, їх навчанні та працевлаштуванні. Зважаючи на технічний прогрес та неминучу діджиталізацію усіх сфер, на державному рівні також впроваджують нові технічні інструменти, наприклад, засоби оцифрування, таким чином так чи інакше впливають на функціонування адміністративного сектору. Застосування інформаційних технологій у дипломатичній сфері може бути як позитивним чинником, наприклад у збиранні та обробці інформації, так і чинити певні перешкоди (стосується без пекового фактору). Цифровізація, яка зазнає впливу соціальних медіа, у свою чергу, впливає на збереження, здобуття або втрату довіри громадськості до країни та її міжнародних партнерів. Поява великої кількості нових учасників на дипломатичній арені, які беруть участь у дипломатичних процесах за власною ініціативою, свідомо приймають участь у вирішенні нових завдань дипломатії та формують її інтелектуальний капітал, разом із традиційними представниками дипломатичних служб. До таких суб’єктів належать різні національні установи, такі як міністерства з інших напрямів, завдання яких поширюються на зовнішню політику, міжнародні організації – переважно підорганізації ООН або ЄС, транснаціональні компанії та неурядові організації.<sup>238</sup>

Нові учасники дипломатичної діяльності представляють інтереси різних груп та організацій місцевого, національного та міжнародного рівня. Розбіжності їхнього співіснування створюють передумови виокремлення різних форм диплома-

---

238. Палагусинець Р.В. Актуальні проблеми формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби та їх взаємозв’язок з державним управлінням. Сучасні аспекти науки: II-ий том колективної монографії / за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової. – Київ; Братислава: ФОП КАНДИБА Т.П., 2020. 223 с. – С.51 – 66

тичної діяльності залежно від поставленої мети та засобів її досягнення (таблиця 4.3.1).

Таблиця 4.3.1

### Характеристика сучасних форм дипломатичної діяльності

|                  | Визначення              | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Державний сектор | Економічна дипломатія   | стосується питань економічної політики, наприклад робота делегацій в організаціях, що встановлюють стандарти, таких як СОТ та ЄБРР. Економічні дипломати також контролюють та звітують про економічну політику в зарубіжних країнах та надають урядам країн поради, по провадженню економічної політики. Економічна дипломатія економічні важелі впливу, або як винагороду, або як санкцію для досягнення певної зовнішньополітичної мети |
|                  | Комерційна дипломатія   | описує роботу дипломатичних місій, що стосується підтримки бізнесу та фінансового сектору окремої країни для забезпечення її подальшого національного розвитку. Вона включає стимулювання внутрішніх та зовнішніх інвестицій та також торгівлі. Важливим аспектом роботи комерційних дипломатів є надання інформації про експортні та інвестиційні можливості країни, а також допомога в організації торговельних місій                   |
| Приватний сектор | Корпоративна дипломатія | Має вирішальне значення для успішної координації діяльності транснаціональної корпорації, складається з двох організаційних ролей представника: бізнес менеджера та корпоративного дипломата. Ці дві ролі мають важливе значення “для забезпечення залучення представників багатонаціональних структур у якості співробітників у якості керівників представництв або тимчасових менеджерів                                                |

4.3. Актуальні проблеми формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби та їх взаємозв'язок з державним управлінням

|  |                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Ділова дипломатія                                   | стосується управління процесами взаємодії між глобальною компанією та її численними не бізнесовими та зовнішніми партнерами. Наприклад, у дотриманні глобальними компаніями ряду національних законів та угод, що регулюють міжнародні багатосторонні відносини, встановлені міжнародними організаціями, такими як СОТ та Міжнародна організація праці (МОП). На рівні глобальної компанії бізнес-представники ведуть переговори з органами влади приймаючої країни, взаємодіють з місцевими та міжнародними громадськими організаціями, впливаючи на місцевий та глобальний порядок денний                                                                                                                                                                                                                   |
|  | Національна дипломатія НУО (неурядові організації). | представляють інтереси громадянського суспільства в економічній сфері і охоплюють широке коло питань, починаючи від захисту прав споживачів, боротьби з корупцією аж до відстоювання інтересів акціонерів та екологічних питань                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|  | Транснаціональна неурядова дипломатія               | здійснює адвокаційні заходи та провадить лобістську діяльність на транснаціональному рівні. Транснаціональна неурядова дипломатія (Т-НУО) передбачає діяльність, дипломатів, що працюють на міжнародному рівні та включають такі організації, як Грінпіс, утворюють, наприклад, коаліції проти СОТ, ВЕФ, МВФ або інших міжнародних організацій. Т-НУО пропонують свої власні політичні рішення на міжнародній арені, як, наприклад, переговори щодо угоди по Кіотському протоколу (кліматичні зміни), приймають участь у наданні технічної допомоги країнам, що розвиваються та в перехідній економіці, доповнюючи, а часом навіть замінюючи національні уряди, пропонують найсучасніші дослідження у галузях, що мають вирішальне значення для міжнародного розвитку, співпраці та антикризового управління. |

В епоху глобалізації акценти людської діяльності зміщуються в бік зміни мислення. Викликом на вимоги глобалізації в розвинених країнах помітним пріоритетом матеріальних і фінансових ресурсів стає інтелектуальний капітал. Поява концепції інтелектуального капіталу за часом збігається із початком розбудови нової економіки, основним ресурсом якої є знання, здатні в процесі виробництва створювати капітал. Інтелектуалізація економіки стає об'єктивним процесом розширення умов використання інтелектуально-креативних можливостей людей, надаючи праці інноваційного характеру, що в кінцевому підсумку забезпечить виконання завдань підвищення економічного зростання.<sup>239</sup>

Складовими інтелектуального капіталу є людський, структурний (організаційний) і реляційний (соціальний) капітал. У процесі інноваційної діяльності важлива роль відводиться творчим здібностям людей, їх інтелекту, творчим здібностям, вмінню знаходити нестандартні рішення складних завдань. Звідси випливає, що людський капітал – це невід'ємна органічна частина, і в той же час, це найвищий ступінь інтелектуального капіталу. Люди, їх інтелект, знання і навички, якими вони володіють, знаходяться в самому центрі інтелектуального капіталу і складають його фундамент. Людський капітал це основа успішної модернізації нашої економіки і головний фактор інноваційної активності. На рівні організації він утворюється зусиллями співробітників, їх уродженими і набутими знаннями, навичками, здібностями, талантом, енергією і компетенцією.

239. Палагусинець Р.В. Актуальні проблеми формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби та їх взаємозв'язок з державним управлінням. Сучасні аспекти науки: II-ий том колективної монографії / за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової. – Київ; Братислава: ФОП КАНДИБА Т.П., 2020. 223 с. – С.51 – 66

Зважаючи на нові виклики сучасної дипломатичної сфери, в Україні відчувається нестача професійно підготовлених кадрів в галузі економічної дипломатії. До основних проблем формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби можна віднести наступні чинники<sup>240</sup> :

- “історична традиція” (обумовлена створенням дипломатичного корпусу незалежної України на основі кадрів, переважно, з філологічною та юридичною освітою);
- практика зосередження такої роботи в системі Міністерства економіки;
- недостатня увага розвитку економічної дипломатії, обумовлена як пріоритетністю політичних та гуманітарних питань на попередніх стадіях розбудови зовнішніх стосунків України, так і відсутністю зацікавленості з боку вітчизняних підприємців, ділова активність яких на світовому ринку лише останніми роками починає набирати помітного масштабу;
- чинна в МЗС система оплати праці, яка пристосована для стимулювання перебування дипломатів за кордоном (у довгострокових відрядженнях), в той час як сучасний механізм економічної дипломатії передбачає зосередження значної частки роботи (особливо аналітичної) в центральному апараті МЗС;
- відсутність дієвої відомчої системи підготовки та перепідготовки кадрів в галузі економічної дипломатії.

Діяльність дипломатичної служби складається із численної кількості окремих процесів. Ключовим ресурсом у цих процесах є інформація, яка контекстуалізується у процесі дипломатичної діяльності. Однак елементом доданої вартості,

---

240. Палагусинець Р.В. Актуальні проблеми формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби та їх взаємозв'язок з державним управлінням. Сучасні аспекти науки: II-ий том колективної монографії / за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової. – Київ; Братислава: ФОП КАНДИБА Т.П., 2020. 223 с. – С.51 – 66

який робить процес успішним або ж ні, є знання, які використовуються для оцінки поточної ситуації та прийняття рішень.

Термін “економіка знань” або “суспільство знань” використовується для позначення того факту, що після сільськогосподарського та індустріального напрямків розвитку суспільства, світ вступив у наступну фазу, яка пов’язана із розвитком знань, тобто інтелектуального капіталу. Зростання ролі інтелектуального капіталу у дипломатичній сфері стало можливим завдяки можливості збору, передачі та аналізу великих обсягів даних завдяки постійно зростаючим можливостям ІТ. Поєднання тенденції до відкритості та співпраці, з одного боку, та ролі інформації та знань у формуванні конкурентних переваг країн на міждержавному рівні, з іншого, підвищує роль інтелектуального капіталу дипломатичної служби у процесі формування міжнародної стратегії та політики держави.<sup>241</sup>

Існуюча в країні система державного управління демонструє свою неефективність, внутрішню суперечливість, відірваність від громадян і, як результат, виступає однією з перепон, що стримує здійснення модернізаційних процесів та системних перетворень в усіх сферах розвитку суспільства. Надмірна концентрація повноважень саме в центральних органах виконавчої влади, передусім в Уряді, призводить до того, що вони не займаються питаннями стратегії розвитку держави, не формують державну політику в окремих сферах чи галузях, оскільки основні зусилля та час йде на вирішення поточних проблем. Основною проблемою в державному управлінні інтелектуальним ка-

241. Палагусинець Р.В. Актуальні проблеми формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби та їх взаємозв’язок з державним управлінням. Сучасні аспекти науки: II-ий том колективної монографії / за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової. – Київ; Братислава: ФОП КАНДИБА Т.П., 2020. 223 с. – С.51 – 66

піталом в діяльності дипломатичної служби в Україні є недостатнє використання принципів відкритості і прозорості та механізму електронного урядування. Через відсутність системного підходу до управління, знання та досвід дипломатичної діяльності накопичуються фрагментарно, не забезпечуючи їх передачу майбутнім поколінням молодих фахівців.<sup>242</sup>

Управління інтелектуальним капіталом базується на знаннях. Таким чином, невід’ємною частиною управління інтелектуальним капіталом є управління знаннями. Управління знаннями представляється як потік, спосіб передачі, інструмент комунікацій із зовнішнім середовищем організації, тобто як механізм підсилення інтелектуального капіталу. Однак управління інтелектуальним капіталом це не лише управління знаннями, але й методика його розповсюдження: управління нарощуванням інтелектуального потенціалу, підвищення цінності та вартісна оцінка інтелектуального капіталу. Державне управління інтелектуальним капіталом у дипломатичній сфері на сьогоднішній день не налагоджене і носить фрагментарний характер, переважно передбачає періодичне підвищення кваліфікації кадрів. Загальної інтегрованої системи управління інтелектуальним капіталом дипломатичної служби наразі не існує.<sup>243</sup>

У таблиці 4.3.2 представлено інноваційну систему формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби.

---

242. Перспективи сталого розвитку економіки: національний та регіональний аспекти: Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, Палагусинець Р. В. Використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України м. Київ, 19 вересня 2020 р. – Київ: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 2020. – 104 с. – С.52 – 56

243. Палагусинець Р.В. Актуальні проблеми формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби та їх взаємозв’язок з державним управлінням. Сучасні аспекти науки: II-ий том колективної монографії / за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової. – Київ; Братислава: ФОП КАНДИБА Т.П., 2020. 223 с. – С.51 – 66–

У першій колонці вона слідує основній структурі семи функцій, за Геккертом та співавторами. У другій колонці надаються додаткові результативні показники зміцнення інтелектуального капіталу та інтерпретація функцій для формування взаємозв'язків та потенційних впливів на дипломатичну діяльність у третій колонці. Запропонована система та наведені потенційні переваги від її впровадження покликана сформувати основи системного підходу до управління розвитком інтелектуального капіталу дипломатичної служби та формування нового, інноваційного напрямку розвитку дипломатичної сфери.

Таблиця 4.3.2

**Інноваційна система формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби**

| Функції інноваційної системи | Результативний показник зміцнення інтелектуального капіталу                                                                                                                              | Вплив на дипломатичну діяльність                                                                                                                                        |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підприємницька               | Можливість трансформувати потенціал нових знань, технологій, мереж та ринків у можливості для бізнесу.                                                                                   | Підтримка галузі у розвитку (глобальних) інноваційних мереж, ланцюгів доданої вартості тощо. Сприяння розвитку та підтримка передових національних проєктів та галузей. |
| Розвиток знань               | Створення та розвиток установ та ресурсів для освіти, розвитку навичок та проведення досліджень (університети, науково-дослідні установи). Заміна формального навчання більш практичним. | Підтримка спільних міжнародних досліджень та освіти. Захист прав інтелектуальної власності. Доступ до стратегічних досліджень.                                          |

4.3. Актуальні проблеми формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби та їх взаємозв'язок з державним управлінням



|                              |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Поширення знань через мережі | Максимізація ефективності від нових знань, наповнення політичних процесів певними стандартами та методами регулювання.                                                                                                                                    | Підтримка розвитку інноваційної дипломатичної культури. Розробка стратегії включення / виключення (наприклад, нерозповсюдження з міркувань безпеки).                                                                      |
| Пошукова                     | Вибір конкретних напрямків для інвестування у науку, технології та інновації. Формування довгострокового бачення. Визначення потреб та побажань. Встановлення пріоритету. В основному застосовується до різних типів учасників у країні, регіоні чи хабі. | Визначення потенційних співробітників та стратегії конкурентів. Розробка позиції та стратегії для загальних чи глобальних викликів. Розробка бачення та стратегії                                                         |
| Ринкова                      | Створення або підтримка (публічного) попиту (наприклад, сприятливий податковий режим, інноваційні закупівлі). Створення (захищеного) простору для випробувань, впровадження пілотних проектів та, можливо, створення нішевих ринків.                      | Впровадження стратегії покращення доступу до іноземних ринків інноваційних продуктів / послуг:<br>– Імпортно-експортні тарифи<br>– Інноваційний меркантилізм<br>– Кімната для експериментів (правові та нормативні умови) |
| Мобілізації ресурсів         | Наявність інтелектуального капіталу на різних етапах впровадження інновацій. Людські ресурси (включаючи іноземних спеціалістів).                                                                                                                          | Впровадження державно-приватного партнерства; програм обміну; професійної мобільності та правил оподаткування правила для працівників.                                                                                    |

|              |                                                                                                          |                                                                                                                                |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Легітимності | Боротьба з опором змінам;<br>Створення коаліцій.<br>Формування нової законодавчої бази (за необхідності) | Розробка стандартів, послідовність впровадження політики, формування кодексу проведення відповідальних досліджень та інновацій |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Розроблено автором*

Поняття інноваційна дипломатія охоплює концепцію та практику подолання розбіжностей (культурних, соціально-економічних, технологічних тощо) за допомогою цілеспрямованих та правильно сформованих ініціатив для поєднання ідей та відповідних рішень із ринками та інвесторами, готовими їх оцінити та реалізувати їх потенціал у повній мірі. Інноваційна дипломатія тісно пов'язана з торговою та зовнішньоекономічною політикою та є її частиною. Включає в себе цифрову та наукову дипломатію. Інноваційна дипломатія є результатом взаємодії між еволюційними характеристиками науки, технологій та інновацій, з одного боку, та зовнішньоекономічної діяльності та зовнішньої політики, з іншого.<sup>244</sup>

Впровадження інноваційної складової у діяльність дипломатичних служб призведе до<sup>245</sup>:

- розвитку нових сфер досліджень наукової дипломатії, що зумовлює зміни в інноваційній дипломатії. Важливість національних економічних інтересів у цій галузі зростає, тож перед урядами постають нові актуальні питання, такі як торгівля високотехнологічними продуктами, розвиток інтелектуального капіталу та захист інтелектуальної власності, їх стандартизація у зовнішній політиці.

244. Палагусинець Р.В. Актуальні проблеми формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби та їх взаємозв'язок з державним управлінням. Сучасні аспекти науки: II-ий том колективної монографії / за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової. – Київ; Братислава: ФОП КАНДИБА Т.П., 2020. 223 с. – С.51 – 66

245. Там само

- зміни конфігурації зацікавлених сторін. Компанії та їх представницькі організації, та місцеві/ регіональні державні органи, неурядові організації стають все більш важливими гравцями у сфері зовнішньої політики.
- зміни інструментарію та методів державного управління у сфері інноваційної дипломатії, до традиційних дипломатичних інструментів додається широкий спектр інструментів економічної та соціальної політики.

Для підготовки нового покоління інноваційних дипломатів необхідно зосередитися на основних завданнях, які повинен виконувати інноваційний дипломат, підтримуючи інноваційну співпрацю:

1. Дослідження та інформування: розуміння інноваційних систем, виявлення можливостей та бар'єрів для співпраці та передача їх відповідним організаціям.

2. Вплив та сприяння: вплив на політику для поліпшення умов співпраці з міжнародними інноваційними компаніями (наприклад, захист інтелектуальної власності) та залучення іноземних інвестицій, заснованих на технологіях.

3. Розвиток та співпраця: налагодження зв'язків з особами, що приймають рішення, розробка цільових заходів та семінарів для стимулювання нових міжнародних партнерських відносин, організація місій для ознайомлення дослідників та компаній з новими можливостями, поєднання приватних осіб / установ / компаній з відповідними міжнародними партнерами, виступаючи у якості міжнародного порталу для розвитку інноваційної системи країни.

4. Активізація та масштабування: пошук або визначення зовнішніх ресурсів для забезпечення та розширення співпраці, визначення методів прискорення комерціалізації досліджень або розповсюдження інновацій та побудова міжнародного партнерства, яке використовує переваги глобалізації для інноваційного розвитку.

Основний акцент необхідно зробити на співпраці та інтеграції. Це доречно з точки зору наукової та інноваційної дипломатії, яка передбачає те, що обмін знаннями та співпраця найбільше сприятимуть розвитку інноваційного середовища.

Зі змінами в міжнародних відносинах після закінчення “холодної війни” та із зростанням ролі інтелектуального капіталу в економіці та міждержавній конкуренції, концепція наукової дипломатії (розроблена на основі використання гуманітарних навиків (soft skills) для полегшення відносин між країнами) частково втратила своє значення. Конкурентоспроможність та торгівельні відносини завжди відігравали визначну роль у міжнародних відносинах. Торгівельні угоди (що регулюють умови доступу на ринки) мають свою історію, яка сягає Середньовіччя, або навіть і раніше.

Традиційно дипломатія була прерогативою послів та дипломатичних представників, що діють від імені МЗС та представляють інтереси держави на міжнародному рівні. Сьогодні управління міжнародними економічними відносинами вже не обмежується державним рівнем, а поширюється на неурядову та комерційну сфери. Представники таких нових групи інтересів часто є керівниками підприємств, членами цивільних структур, представниками НУО. Усі вони так чи інакше формують інтелектуальний капітал дипломатичної сфери. Виходячи із даного твердження, необхідно щоб різні зацікавлені учасники дипломатичних процесів набували додаткових компетенцій (експерти в галузі) для конструктивного залучення їх до політичного діалогу. І навпаки, дипломатичні служби та МЗС повинні стати більш відкритими та доступними для залучення інших суб'єктів, як державних (інші міністерства), так і недержавних суб'єктів (бізнес-дипломати та транснаціональні дипломати НУО) для підвищення сукупного інтелектуального потенціалу дипломатичної сфери.

Зростання значення інтелектуального капіталу у міжнародній діяльності сприяє розвитку інноваційних стратегій у

національній та міжнародній політиці держав. Зважаючи на це, поява поняття інноваційної дипломатії є закономірним явищем, так як охоплює науку, технології та їх поширення. Такий розвиток подій призводить до зростання попиту на мультидисциплінарні навички в дипломатичних службах.

#### ***4.4. Зарубіжний досвід добору кадрів до дипломатичних служб у системах державної служби країн-членів ЄС і в деяких країнах -кандидатах***

Процедури відбору персоналу, встановлені в системах державної служби країн-членів ЄС, намагаються поєднати два принципи, які, в деяких випадках, вимагаються конституцією країни. Одним з цих принципів є право на рівний доступ кожного кваліфікованого громадянина до державної служби. Кожен громадянин має право на державне працевлаштування за умови, що він / вона відповідає загальним вимогам, встановленим законодавством, а також конкретним вимогам, встановленим у оголошенні про вакансію. Інший принцип стосується зацікавленості державного управління у відборі найкращих кандидатів на державну службу (принцип заслуг).<sup>246</sup>

Деякі країни більше схиляються до одного з цих принципів, ніж інші. Країни, які більше зазнають впливу класичної французької концепції державного управління (Іспанія, Португалія, Італія, Франція), як правило, наголошують на важливості принципу рівного доступу, тоді як інші країни, такі як Нідерланди або скандинавські країни, схильні підтриму-

---

246. Набір персоналу в системи державної служби країн-членів ЄС і деяких країн кандидатів на вступ/ Ф.Кардона// Матеріали семінару “Процедури набору персоналу на державну службу”, 21-22 березня 2006 року, м.Вільнюс, Литва

вати відбір найбільш підходящих кандидатів на цю посаду. Це наслідок загальних особливостей їхніх систем, систем кар'єри чи роботи. Однак, варто відзначити, що обидва принципи на даний час більшою чи меншою мірою присутні в усіх країнах ЄС. Питання полягає в перевазі того чи іншого як головної ознаки системи.

У будь-якому випадку, країни-члени ЄС, незалежно від їхньої конкретної системи кар'єри або державної служби, що базуються на посадах, розробили системи відбору, яка враховує обидва принципи, та розробили процедури, призначені як для відбору найкращих з доступних кандидатів, так і для забезпечення рівного права доступу кожного громадянина. Ці системи відомі як системи відбору персоналу, що базуються на заслугах, здійснюваних шляхом відкритої конкуренції.<sup>247</sup>

Є деякі винятки з правил відкритого конкурсу, як у випадку Нідерландів, де вакансії зазвичай заповнюються відповідно до вільного вибору керівника відповідного департаменту. Однак, рішення керівника управління, хоча воно і приймається вільно, не може бути довільним, оскільки він зобов'язаний вибрати найбільш підходящого кандидата на цю посаду. Конкретні нормативні акти дозволяють уникати загального правила публічного конкурсу також у Франції та Німеччині. Ця можливість існує також у Данії (подібно до Нідерландів), не потребуючи спеціальних нормативних актів через високий ступінь гнучкості їх загального законодавства про добір. Особливо цікавий випадок з Бельгією: Статут про державну службу 1937 року дозволяв уряду набирати видатних осіб без дотримання загальної процедури працевлаштування, що базується на конкурсах. На практиці цей дозвіл уряду став лазівкою, за допомогою якої здійснювались масові призначення поза політичною приналежністю, зокрема, на керівні посади.

<sup>247</sup>. Там само

Подальші скандали зобов'язали внести зміни до цього регулювання, зробивши його більш обмежувальним. Подібним винятком є Великобританія, де Корона може безпосередньо висувати осіб як державних службовців без будь-якого втручання Комісії з державної служби, або у Франції, де визначення списку найвищих посад, які можуть бути заміщені на власний розсуд, залишається за урядом, хоча це прерогатива, яка підлягає перегляду Національними зборами. Так само в Німеччині, Італії, Португалії, Іспанії та інших країнах існує можливість найму безпосередньо та без залучення політичних функціонерів (політичних призначень). Ні у Франції, ні в Німеччині, ні в Іспанії політичні новобранці не можуть набути статусу постійних державних службовців. З практичної точки зору традиція полягає в тому, що в таких країнах, як Бельгія, Франція, Італія, Іспанія та Португалія, міністри зазвичай наймають на розсуд досить велику кількість політичних або особистих співробітників, тоді як в інших країнах, таких як Німеччина та Великобританія, їх кількість досить незначна.<sup>248</sup>

Приналежність до партії, хоч і не є таємницею, як правило, вона не оприлюднюється, оскільки нерозголошення політичних поглядів є законним або навіть конституційно захищеним правом окремих осіб у деяких країнах, і ніхто не може бути зобов'язаний розкривати свої політичні переконання. Наприклад, кожен міг погодитися з тим, що в Бельгії набір персоналу є цілком об'єктивним та заснованим на заслугах, але кар'єрний розвиток там майже немислимий без партійної приналежності. Це також може бути притаманним для Італії, Іспанії та Португалії. Зменшення політичного впливу при відборі на державні служби є скрізь непростим

---

248. Набір персоналу в системі державної служби країн-членів ЄС і деяких країн кандидатів на вступ/ Ф.Кардона// Матеріали семінару "Процедури набору персоналу на державну службу", 21-22 березня 2006 року, м.Вільнюс, Литва

завданням. Державні служби Бельгії, Данії, Люксембургу, Ірландії та Португалії мають незначний ступінь політизованості через свої системи політичних партій (багатопартійність з обмеженою кількістю можливих коаліційних урядів). У Франції, Німеччині, Австрії, Греції та Іспанії їх державні служби стають політизованими через поляризацію політичних партій, а чергування в уряді зазвичай обмежується двома партіями. В Італії – через гегемонію однієї партії протягом тривалого періоду часу. Однак інші джерела патронажу, відмінні від політичних партій, також є очевидними в деяких країнах (профспілки державної служби, церкви тощо). Можливо, менш політизованими державними службами у державах-членах ЄС є служби Великобританії, Швеції та Фінляндії через сильні глибоко вкорінені національні традиції політичного нейтралітету їх професійного управління. Однак, у деяких з цих країн нещодавно були виявлені випадки політизації адміністрації, оскільки політичні призначенці (які мали виконувати функції радників) намагалися керувати професійною державною службою.<sup>249</sup>

Зокрема, у Великобританії Управління уповноважених державної служби 30 січня 2006 року відповіло на запитання Парламентського комітету з питань державного управління щодо того, чи повинні державні службовці ставати більш “політичними”, тобто відданими програмі обраного уряду, а отже, щодо того, чи повинні політики більше говорити про призначення державних службовців. Відповідь полягала у тому, що неупередженість, яка є основною цінністю державної служби, була б під загрозою, якщо державна служба стала б більш політичною, і тому міністри не повинні мати доступу до будь-якої процедури відбору. Водночас Управління

249. Набір персоналу в системи державної служби країн-членів ЄС і деяких країн кандидатів на вступ/ Ф.Кардона// Матеріали семінару “Процедури набору персоналу на державну службу”, 21-22 березня 2006 року, м.Вільнюс, Литва



наголосило на важливості дотримуватися різниці між роллю політичних радників та незалежних державних службовців. Політичні радники не повинні мати виконавчих або управлінських функцій та повноважень. Основними цілями, на думку Управління, все ще є збереження основних цінностей державної служби – доброчесності, порядності, неупередженості та об'єктивності, і для цього призначення на основі заслуг є обов'язковим.

У більшості держав-членів ЄС є вищі керівники на вищому адміністративному рівні (державні службовці) під різними назвами посад з конкретними процедурами відбору. Франція обирає новобранців зі своєї ENA (Національної школи управління), з конкурсами для вступу до школи та для набору на вищі посади. Нідерланди, які кілька років тому запровадили вищу державну службу, наймають найвищих службовців, враховуючи їхні досягнення у приватному секторі (тобто без експертизи, оголошуючи вакансії в газетах, беручи до уваги резюме кандидатів, співбесіду з конкурсною комісією тощо). Будь-хто, за умови відповідності вимогам, може брати участь у відборі (як всередині адміністрації, так і з-за її меж).<sup>250</sup>

У Великобританії постійні секретарі, їх заступники та підсекретарі тощо (класи 1-5) в основному залучаються з державної служби, хоча останнім часом вакансії 1-3 класів піддаються зовнішній конкуренції, головним чином через т.з. механізм адміністративного стажування, яка передбачає оцінку заявок та проходження досить жорсткого кваліфікаційного тесту. Успішні кандидати проходять додаткову серію випробувань, іспитів та співбесід з конкурсною комісією державної служби. Також у Великобританії кілька років тому був запроваджений так званий “швидкий потік” для набору персона-

---

250. Набір персоналу в системі державної служби країн-членів ЄС і деяких країн кандидатів на вступ/ Ф.Кардона// Матеріали семінару “Процедури набору персоналу на державну службу”, 21-22 березня 2006 року, м.Вільнюс, Литва

лу. Швидкий потік стосується процесу набору випускників на державну службу з можливостями швидкого навчання та підвищення кваліфікації. Випускники є спеціалістами загального профілю та набираються централізовано через Агентство з питань набору та оцінювання, за допомогою тестів, співбесід та експертної оцінки конкурсної комісії державної служби. Зараз старша державна служба зросла в основному з цього пулу загальних спеціалістів. В Іспанії певні посади, які розглядаються як вищі керівні посади, зайняті державними службовцями (певні посади можуть бути відкритими для недержавних службовців з необхідною кваліфікацією та досвідом) шляхом відбору на основі публічного оголошення вакансії та дискреційного, але обґрунтованого, рішення міністра. Ці призначення завжди є тимчасовими, і чиновник повертається до своєї колишньої (або подібної) посади у державній службі, коли його звільняють.<sup>251</sup>

Набір державних службовців, які не є державними службовцями за формою (укладено трудові контракти), в основному базується на досить вільному виборі уряду, що має гарантувати прозорість та справедливість процедури найму. Тим не менше, у великій кількості країн, таких як Іспанія та Італія, через конституційні вимоги кожен державний працівник, набраний за схемою державної служби або за загальним законодавством про працю, повинен бути прийнятий на роботу відповідно до відкритих процедур конкуренції, заснованих на заслугах.<sup>252</sup>

У більшості країн-членів ЄС існує досить складна система оскарження рішень щодо відбору, оскільки питання, пов'язані з рівним правом на працевлаштування, розглядаються як одна

251. Набір персоналу в системи державної служби країн-членів ЄС і деяких країн кандидатів на вступ/ Ф.Кардона// Матеріали семінару “Процедури набору персоналу на державну службу”, 21-22 березня 2006 року, м.Вільнюс, Литва

252. Там само

з публічних сфер і більш прискіпливо та суворо регулюються нормою права. Власне кажучи, результати цих викликів становлять дуже важливу частину судового права адміністративних судів таких країн, як Франція, Іспанія та Італія. З іншого боку, європейські правила мають тут вплив, оскільки набір на посади державної служби в одній країні-члені ЄС повинен бути відкритим для громадян усіх інших країн-членів. Європейський Суд зобов'язує членів ЄС забезпечити доступ до систем судового контролю для всіх кандидатів на державну службу, даючи право останнім бути поінформованими про мотиви можливого відхилення їхніх кандидатур.

У деяких країнах також спостерігається диференціація між зовнішнім та внутрішнім відбором. Зовнішній відбір відкритий для кожної особи, яка відповідає загальним вимогам, встановленим законодавством та на підставі оголошення про вакансію. Так званий внутрішній відбір, як правило, обмежений державними службовцями, які вже перебувають на посаді, і використовується переважно як спосіб просування по службі, особливо в системах, що базуються на кар'єрі.<sup>253</sup>

Поширена система державної служби в країні впливає на зміст процедур її відбору. У системах, що базуються на кар'єрі, зміст цих процедур в основному складається з іспиту, спрямованого на перевірку знань кандидатів, при цьому всі вони повинні мати відповідний університетський ступінь або академічну кваліфікацію. Ці знання стосуються, зокрема, галузі публічного права (конституційної, адміністративної, податкової та бюджетної систем країни) та доповнюються конкретними предметами, які вважаються актуальними для конкретної сфери за напрямом вакансії

---

253. Набір персоналу в системи державної служби країн-членів ЄС і деяких країн кандидатів на вступ/ Ф.Кардона// Матеріали семінару "Процедури набору персоналу на державну службу", 21-22 березня 2006 року, м.Вільнюс, Литва

(наприклад, законодавство про працю та соціальне забезпечення для інспекторів праці, митні правила та правила міжнародної торгівлі для інспекторів, організаційна теорія та бухгалтерський облік для адміністраторів).<sup>254</sup>

Ці іспити проводяться на початку кар'єри. Пізніше механізми мобільності та просування по службі можуть працювати, дозволяючи переходити з посади на посаду, що буде складати особливий маршрут кар'єри чинного державного службовця. Кандидати класифікуються відповідно до їх балів, отриманих під час іспитів, при цьому вакантні посади пропонуються тим, хто набрав найвищу кількість балів.

У кар'єрних системах, як правило, випробувальний термін слідує за відбором. Протягом цього періоду, який триватиме від кількох місяців до декількох років, залежно від конкретних положень країни, складу та посади, яку потрібно зайняти, новоприйнятий державний службовець повинен брати участь у комплексі загальних та спеціальних навчальних заходів, і одночасно може навчатись на роботі старшого державного службовця. Наприкінці випробувального терміну державний службовець може бути звільнений з державної служби через незадовільні результати роботи або затверджений як повноцінний державний службовець, що працює протягом усього життя.<sup>255</sup>

Внаслідок прогресивного зближення систем кар'єри та зайнятості та взаємного запозичення елементів між системами виникають різні комбінації. Наприклад, у випадку Іспанії, можна стати державним службовцем шляхом класичного обстеження кар'єрної

254. Там само

255. Набір персоналу в системи державної служби країн-членів ЄС і деяких країн кандидатів на вступ/ Ф.Кардона// Матеріали семінару "Процедури набору персоналу на державну службу", 21-22 березня 2006 року, м.Вільнюс, Литва

системи або шляхом простого відбору резюме, після чого проводиться співбесіда з *ad hoc* комісією, хоча ця процедура вважається законом винятковою і лише для дуже обмеженого використання. Нарешті, існує комбінація обох. У рамках цієї змішаної процедури в першу чергу проходить класичне обстеження і отримується бал. Лише ті, хто досягнув успіху на першій фазі відбору, допускаються до другої фази, де резюме розглядається в розрізі заздалегідь встановлених критеріїв, прописаних на підставі оголошення про вакансію. Ці переваги, як правило, пов'язані з наявним у кандидата професійним досвідом, тоді як додаткові дипломи, академічні сертифікати або навчання, хоча і корисні для роботи на посаді, яку потрібно замінити, але не вважаються суттєвими. Остаточний бал всієї процедури – це підсумовування балів, де, як правило, вага обстеження та оцінка резюме вимірюються нерівномірно, причому більша вагомість приділяється результатам, отриманим на фазі обстеження. Результати першої фази іноді використовуються лише як засіб вирішення проблеми рівних балів серед кандидатів. У кожному випадку кандидатів оцінює незалежна комісія, до складу якої входять представники адміністрації (міністерства чи відомства за місцем вакансії), університетів, міністерства державного управління та профспілок державної служби. Рішення цих комісій, будь то процесуальні чи матеріальні, можуть бути оскаржені в судах, що іноді призводить до дуже тривалого та громіздкого процесу, але, разом з тим, дозволило судам акумулювати великий обсяг прецедентів судової практики.<sup>256</sup>

У системах, що базуються на посадах, акцент робиться на виборі найбільш прийняттого кандидата на заміщувану посаду. Це означає, що, крім попереднього академічного

---

256. Набір персоналу в системи державної служби країн-членів ЄС і деяких країн кандидатів на вступ/ Ф.Кардона// Матеріали семінару “Процедури набору персоналу на державну службу”, 21-22 березня 2006 року, м.Вільнюс, Литва

досвіду та додаткових навчальних заходів, в яких брали участь кандидати, процедура відбору також спрямована на з'ясування особистого досвіду, попередніх професійних досягнень і навіть психологічних характеристик кандидатів, щоб гарантувати прийнятний стандарт роботи на робочому місці з самого початку. Процедура відбору персоналу – це поєднання іспитів, перевірки резюме та співбесіди. Остаточне рішення приймає конкурсна комісія, або його можна довірити керівнику профільного управління. Існує також право на судовий перегляд рішення про прийняття на роботу, який здійснюється спеціалізованими адміністративними або загальними судами. У системах, що базуються на посадах, існує також початковий випробувальний термін, головним чином спрямований на оцінку адаптації новоприйнятого державного службовця до робочої посади.<sup>257</sup>

Усі механізми відбору на державну службу в країнах-членах ЄС передбачають, що<sup>258</sup>:

1) Система відбору спрямована на селекцію найбільш підходящого кандидата на певну посаду в рамках державної служби;

2) Нормативно-правова база країни гарантує право на рівний доступ до державної служби, заснований на заслугах, без огляду на расу, етнічність, стать, сімейне походження, релігійні переконання чи політичні погляди.

За наявності вищезазначених умов структура відбору складається з набору правил, що втілюють ці принципи та гарантують ефективне практичне впровадження їх у реальному

257. Там само

258. Набір персоналу в системи державної служби країн-членів ЄС і деяких країн кандидатів на вступ/ Ф.Кардона// Матеріали семінару “Процедури набору персоналу на державну службу”, 21-22 березня 2006 року, м.Вільнюс, Литва

житті. У цьому випадку мінімальні структурні елементи прийнятої процедури відбору відповідно до найпоширеніших стандартів держав-членів ЄС такі<sup>259</sup>:

1) Правила, що регулюють процедуру прийому на службу, базуються на відкритому конкурсі серед тих кандидатів, які відповідають набору загальних вимог, якими зазвичай є: громадянство, повноліття, вища освіта або академічна кваліфікація, відсутність судимості та фізичний стан, необхідний для виконання роботи.

2) Від кандидатів можуть вимагатися певні знання та професійний досвід, необхідні для виконання функціональних обов'язків. Для цього необхідно провести обстеження та скринінг резюме.

3) Конкурс повинен бути оголошений, а оприлюднення інформації про вакансії повинно здійснюватися всією країною. Як правило, використовується офіційний вісник, а також інші засоби, такі як електронне видання та комерційні газети.

4) Повідомлення про вакансію включає всі вимоги до процедури, зокрема перелік предметів для проведення іспиту, якщо такий є, строки подання заяв та документів та будь-яка додаткова інформація, яка можуть бути врахована конкурсною комісією (наприклад, цінний професійний досвід, додаткові навчальні документи, сертифіковане володіння іноземними мовами, специфічні навички роботи з комп'ютером тощо). Кандидати повинні бути забезпечені необхідним періодом часу як для збору необхідних документів, так і для підготовки до іспиту.

5) Пізніше формується незалежна комісія для оцінки кандидатів. Чесність, об'єктивність та належний порядок є основними принципами роботи цієї комісії. Якщо члена комісії пов'язують з кандидатом родинні зв'язки, або спільні родичі, друзі, у такому випадку він повинен вийти зі складу комісії.

---

259. Там само

Як правило, використовуються тести з декількома варіантами вибору.

6) Кандидати мають право оскаржити рішення комісії в судах протягом розумного строку. Якщо рішення суду суперечить рішенням конкурсної комісії, перше має перевагу і має бути негайно виконано.

У багатьох країнах-членах ЄС та країнах-кандидатах після 2004 року існує недостатня правова база, на якій можна будувати сучасну, політично неупереджену та професійну державну службу. Це призводить до високого рівня політизації процесу, що має несприятливі наслідки для професіоналізму, правової визначеності та передбачуваності при ухваленні рішень. У країнах, де законодавча база є більш адекватною, впровадження відбувається повільно, а в деяких країнах – невпевнено. Політичні класи в більшості країн на практиці ще не повністю визнали необхідність професійної автономної державної служби. Тривають кроки щодо вдосконалення процедур відбору та просування по службі, які в основному не засновані на відкритій конкуренції на основі заслуг. Там, де існують конкурентні процедури, вони є частими винятками та характеризуються відсутністю послідовності у їх застосуванні. В інших випадках їх явно оминають. Системи заслуг, як правило, застосовуються частіше у випадку початкового відбору та рідше для просування по службі, що стає більш довільним через неадекватність більшості систем оцінки.

Незважаючи на програми стажування, все ще бракує нематеріальних стимулів для підтримки мотивації персоналу. Це відображає майже повну відсутність між- та внутрішньоорганізаційної мобільності як засобу підвищення кваліфікації та перспектив кар'єрного росту, а також відсутність конкурентоспроможного просування. У цілому, мотиваційні стимули є слабкими і, разом із існуючою політизацією, створюють ситуацію, яка не сприяє залученню



кваліфікованих та талановитих молодих людей до державної служби та збереженню їх у середньо– та довгостроковій перспективі.<sup>260</sup>

Все це призводить до загальної ситуації, яка неминуче протистоїть залученню та утриманню якісного персоналу та розвитку високих стандартів професіоналізму, тим самим негативно впливаючи на середньо– та довгостроковий розвиток більш професійної державної служби та більш надійного державного управління.

Далі в таблиці 4.4.1. нами подано узагальнений короткий оціночний опис систем набору та підвищення кваліфікації у восьми країнах-членах ЄС після 2004 року та трьох країнах-кандидатах<sup>261</sup>.

*Табл. 4.4.1*

**Узагальнений короткий оціночний опис систем набору та підвищення кваліфікації у восьми країнах-членах ЄС після 2004 року та трьох країнах-кандидатах**

| № з/п | Країна   | Короткий опис                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Болгарія | Загальні вимоги до вступу на державну службу встановлені у статті 7 Закону про державну службу. Будь-який, хто відповідає цим вимогам, може бути призначений державним службовцем. Конкретні нормативні акти кожної установи (статути чи внутрішні правила процедури) можуть встановлювати додаткові вимоги, такі як досвід роботи в адміністрації або поза нею або спеціальні освітні ступені. |

<sup>260</sup> Набір персоналу в системи державної служби країн-членів ЄС і деяких країн кандидатів на вступ/ Ф.Кардона// Матеріали семінару “Процедури набору персоналу на державну службу”, 21-22 березня 2006 року, м.Вільнюс, Литва

<sup>261</sup> Там само

|    |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                   | <p>Також передбачено випробувальний термін у шість місяців для будь-якого новобранця, який вперше був прийнятий до адміністрації. Конкуренція рідко застосовується для набору вищих державних службовців.</p> <p>У листопаді 2001 р. Парламент вніс зміни до Закону про державну службу, згідно з якою кандидати на керівні посади мали мати вищу університетську освіту. Ця вимога більше не діє. Уряд 2001-2005 рр. розширив поняття політичних призначень, щоб мати більше аргументів для відсторонення певних шарів державних службовців.</p> <p>Закон про державну службу регулює механізм підвищення по службі. Після накопичення певного офіційного досвіду державний службовець може бути підвищений до вищого звання або посади. Стаж, необхідний для отримання кваліфікації (3-5 років), може бути скорочений, якщо державний службовець підвищує свою професійну кваліфікацію. Як правило, конкуренція є обов'язковою, коли державні службовці, що мають однакові звання, претендують на ту саму вищу посаду. Керівники можуть прийняти рішення про підвищення державного службовця, якщо посадова особа відповідає вимогам щодо освіти та рангу. Оскільки механізми просування не надто прозорі з точки зору процесів та результатів, державні службовці дуже сильно залежать від політичних керівників та вищих бюрократів для просування по службі.</p> |
| 2. | Чеська Республіка | <p>У 2007 році набув чинності новий Закон про державну службу, згідно з яким весь набір персоналу регулюється спільно правилами про службу Генерального директора з державної служби. Незважаючи на те, що призначення з політичних мотивів дозволено лише на керівні посади, влісний розсуд керівництва, застосований при наборі та просуванні по службі, сприяє політичній лояльності кандидатів у майбутньому.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>Ця ситуація, разом із відсутністю обмежень щодо участі державних службовців у політиці партії, ставить під загрозу професійну незалежність. Що стосується державної адміністрації, нова система найму має недоліки, навіть якщо в принципі вона може сприяти поліпшенню поточної ситуації. Набір персоналу здійснюється на основі Кадрового плану, що представляє собою штатний план, який щорічно готується Генеральним управлінням державної служби спільно з Міністерством фінансів та затверджується урядом, де вакансії визначаються в різних сферах служби та установ. Що стосується найму, закон виділяє два етапи: підготовка до державної служби та відносини з державною службою як такі. Підготовка до служби регулюється трудовим законодавством і триває 12 місяців. Він може бути скорочений або продовжений за згодою чинного керівника. Набір для “підготовки до служби” здійснюється за допомогою публічного конкурсу, оголошеного органом служби у сфері послуг. Оголошення про конкурс має бути опубліковане. Загальними вимогами є громадянство, повноліття, відсутність судимості тощо. Потім створюється комісія з відбору, що складається з трьох державних службовців. Зовнішні спостерігачі не передбачаються. Конкурс складається з співбесіди з прийнятною комісією. Співбесіда може бути замінена або доповнена іспитом, якщо Генеральний директор державної служби так вирішить. Кандидати перераховуються в порядку, що відображає їх бали. Тільки ті, хто набрав найвищий бал, можуть вступити до “підготовки до служби” та стати кандидатами на державну службу (але лише для відповідної “сфери”). Під час “підготовки до служби” чиновник звітує перед призначеним керівником. Підготовка до служби складається з “виконання роботи”.</p> <p>Відносини з державною службою зазвичай тривають необмежений проміжок часу. Перебування в певній</p> |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|    |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |         | мірі гарантоване. Тільки за наявності вакантних посад у річному “Кадровому плані”, постійний державний службовець може бути призначений на посаду. Загалом, система відбору може гарантувати конкуренцію, засновану на заслугах, під час вступу на державну службу, якщо сумлінно застосовувати її на практиці. У цьому сенсі новий механізм, як правило, відповідає стандартам держав-членів ЄС, хоча слід регулювати наступні питання: необхідність упорядкування балів або заслуг кандидатів на державну службу; відсутність судового перегляду процедур відбору; свавілля у відмові кандидатам під приводом недотримання демократичних принципів, закріплених в Конституції країни.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 3. | Естонія | Набір вищих державних службовців базується на заслугах, але не повністю на конкурентних процедурах. Для набору решти державних службовців конкуренція на основі заслуг не є обов’язковою. Крім того, є кілька установ, які не зобов’язані використовувати відкритий конкурс для набору своїх працівників. Сюди входять Канцелярія Президента, Канцелярія Парламенту, Канцелярія Юридичного Канцлера, Верховний Суд та Державна аудиторська служба.<br>Наступні державні службовці вважаються вищими посадовими особами: начальник відділу, заступник генерального секретаря у міністерстві, генеральний директор ради або інспекції, окружний секретар. Оголошення про вакансію публікується в Офіційному віснику та комерційних газетах, включаючи технічне завдання та посадову інструкцію, підготовлену установою, де знаходиться вакансія. Однак, досі існує підвищена обережність щодо відбору міністрами та керівниками відомств вищих посадових осіб, оскільки рекрутинговий комітет не класифікує кандидатів відповідно до отриманих балів, а лише за принципом “прохідний” чи “непрохідний”. Ця практика підриває поняття конкуренції та дає підстави для певної критики щодо політизації вищої державної служби. |

4.4. Зарубіжний досвід добору кадрів до дипломатичних служб у системах державної служби країн-членів ЄС і в деяких країнах-кандидатах

|    |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |          | <p>Що стосується найму середнього та більш низького рівня державних службовців, жодна конкурсна процедура, заснована на заслугах, не є обов'язковою, хоча багато установ використовують механізм набору на основі публічних оголошень. У цьому випадку вони дотримуються процедур, встановлених окремою установою, в якій, як правило, створюється комісія експертів за участю представників профспілок. Встановлення випробувального терміну залежить від дискреційного рішення керівника установи.</p> <p>Не існує чітких правил просування по службі та оцінки роботи, і навчання не відіграє значної ролі в просуванні. Як правило, просування на вищу посаду здійснюється за допомогою відкритого конкурсу, але на практиці це відбувається не у всіх установах. Незважаючи на ці недоліки, за останні роки якість персоналу дещо покращилась, а державна служба стала більш привабливою, хоча проблеми із залученням достатньої кількості все кваліфікованих кандидатів на посади державної служби все ще існує, можливо, через невеликий розмір естонського ринку праці.</p> |
| 4. | Угорщина | <p>Статус державної служби юридично розглядається як "особливі договірні відносини" між державою чи органами місцевого самоврядування та державним службовцем, хоча статус державного службовця присвоюється за призначенням, а не за контрактом. Закон встановлює загальні вимоги до вступу на державну службу (громадянство Угорщини, відсутність судимості, рівень освіти, належний стан здоров'я тощо). Відбір регламентується по-різному, залежно від займаної посади.</p> <p>Для набору керівників департаментів публічно оголошений відкритий конкурс є юридично обов'язковим і може супроводжуватися вступним іспитом, але не є обов'язковим. Процедура набору на роботу встановлюється кожним міністерством. Оголошення зазвичай публікується в комерційних газетах.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|    |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. | Угорщина | <p>Комісія з відбору (як правило, з трьох членів) може бути сформована на розсуд рекрутингового органу для перевірки резюме та заявок. Також може знадобитися тест на психологічну адекватність. Незважаючи на те, що комісія класифікує кандидатів за їх балами, міністр приймає рішення про прийняття на роботу на власний розсуд, не повідомляючи причин можливого відступу від пропозиції комісії. Можливості для оскарження результатів відбору з боку неуспішних кандидатів не передбачені, оскільки вважається, що це унеможливить захист персональних даних кандидатів. Для решти державної служби відкритий конкурс не є обов'язковим, але кожен, хто відповідає загальним вимогам, може подати заявку, як правило, за “запрошенням” органом, що призначає (відповідним міністерством або радою місцевого самоврядування). На практиці публічне оголошення про вакансію використовувалось до 2001 р. для найму в більшості випадків, але це не було зобов'язанням органу найму. З подальшим значним зростанням зарплати державна служба стала більш привабливою. Як наслідок, міністерства більше не здійснюють публічні оголошення про набір на роботу, а покладаються на особисті запрошення потенційним кандидатам або на групу небажаних заявок, які вони регулярно отримують. Наприклад, Міністерство освіти повідомляє про отримання 30 таких заявок на місяць, а Міністерство здоров'я близько 10 на день.</p> <p>Система набору на основні посади державної служби не гарантує основних принципів державної служби, які практикуються в державах-членах ЄС, а саме рівного доступу та конкуренції на основі достоїнств. За цих умов якості персоналу та професіоналізм угорської державної служби можуть бути поставлені під сумнів. Угорська система відбору дуже вразлива до будь-яких політично упереджених рішень про працевлаштування та патронажних призначень.</p> |
|----|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

4.4. Зарубіжний досвід добору кадрів до дипломатичних служб у системах державної служби країн-членів ЄС і в деяких країнах-кандидатах

|    |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |        | <p>Випробувальний термін можливий на розсуд уповноваженого органу максимум на шість місяців. Він не є юридично можливим у випадку відбору керівників департаментів за відкритим конкурсом.</p> <p>У 2001 році поправки до Закону про державну службу запровадили обов'язковий (з численними винятками) спеціальний іспит для подальшого підвищення тих, хто має вищу юридичну освіту. Для просування на керівні посади іспит є обов'язковим з 1995 року. Цей механізм базового іспиту з державного управління якимось чином компенсує відсутність належного конкурсу та іспиту, але цього недостатньо, щоб гарантувати переваги та принципи рівного доступу при наборі державних службовців Угорщини.</p> <p>Просування по службі має кілька форм, існує кілька різних правил, і це частково залежить від стажу роботи. Поправки 2001 року запровадили нову структуру професійної кар'єри державного службовця. У попередній системі просування було автоматичним кожні три роки. За новою системою просування може бути набагато швидшим на початку кар'єри (з метою залучення молоді). Також можна отримати підвищення протягом останніх років служби перед виходом на пенсію, застосовуючи коефіцієнти заробітної плати, не обов'язково піднімаючись вище по ієрархічній драбині. За попередньої системи це було неможливо. Новий механізм просування відповідає свідомо розроблений, хоч і складній системі авансових платежів.</p> |
| 5. | Латвія | <p>Процедури прийому на роботу, як це регулюється Законом про державну державну службу, гарантують відкриту конкуренцію, засновану на заслугах як спосіб вступу на державну державну службу Латвії. За набір персоналу відповідає кожне міністерство та установа, і його може перевірити Адміністрація державної служби. Оголошення про конкурси на всі вакансії публікуються в Офіційному віснику, а також, як правило,</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>у комерційній газеті широкого тиражу в країні. Однак, на практиці конкурсна процедура не завжди гарантує прозорість, і результати навряд чи можуть бути оскаржені перед зовнішніми наглядовими органами, хоча звернення до суду можливо згідно з законом. Конкурсна комісія складається з трьох або чотирьох членів – як правило, усі вони є внутрішніми працівниками – створюється спеціально для оцінки кандидатів. Процедура набору персоналу складається з вивчення резюме, усної співбесіди та письмового іспиту (останнє не є обов’язковим). Оцінки комісії не оприлюднюються, оскільки вони вважаються персональними даними, що охороняються законодавством. Кандидат має доступ лише до власного досяг за запитом. Будь-який державний секретар для “звичайних державних службовців”, або міністр / прем’єр-міністр, для вищих державних службовців, можуть відступити від пропозиції, поданої комісією, без обґрунтування свого рішення. Тому система набору є досить непрозорою. Для тих, хто вперше прийнятий на державну службу, обов’язковим є шестимісячний випробувальний термін. Протягом випробувального періоду в Школі державного управління необхідно пройти спеціальне початкове навчання, в кінці якого посадова особа оцінюється. Відповідно до оцінки, чиновник може отримати статус державного службовця Адміністрацією державної служби або бути звільненим.</p> <p>Поправки 2002 року до закону про державну службу посилили можливості просування по службі без конкуренції. Державні службовці можуть бути понижені таким же чином. Відповідно до цієї процедури державні секретарі та керівники установ висувуються без конкурсу та відстороняються на розсуд міністра. До внесення поправок вони були висунуті Адміністрацією державної служби в рамках внутрішнього конкурсу і могли бути відсторонені лише з дисциплінарних причин. Ризик політизації вищої державної служби, яка вже існувала, зріс з цими поправками.</p> |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



|    |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. | Литва | <p>Закон 1999 року про державну службу заснував систему найму на основі достоїнств та відкритої конкуренції, в рамках якої гарантувалися законність, прозорість та право на рівні можливості. Кожна зацікавлена установа контролювала свої процеси найму та призначала успішних кандидатів. Комісії в кожній установі займалися процесом набору на роботу. До складу цих комісій входили державні службовці та експерти, хоча зрідка в них брали участь і політичні службовці (секретарі міністерств або державні секретарі). Кандидати оцінювалися письмово. Процедура адміністративного оскарження рішень про призначення в адміністративних судах була і залишається можливою. Під час випробувального терміну державний службовець повинен контролюватися старшим державним службовцем та отримувати 70% від передбаченої заробітної плати. Це положення зникло внаслідок поправок 2002 року до Закону про державну службу, які можуть знизити якість механізму найму.</p> <p>Положення про найм представляють ту частину Закону про державну службу 1999 року, яка була найбільш рішуче реалізована. Це широко визнано як сприяння підвищенню професіоналізму та зменшенню політизації державної служби, хоча практика патронажу все ще спостерігається в управлінні державною службою, особливо на рівні місцевого самоврядування. Однак, оскільки зарплати відносно низькі, часто трапляється так, що молоді випускники проводять близько двох років на стажуванні та навчанні на державній службі, а потім взагалі залишають адміністрацію, щоб перейти до приватного сектора, де зарплата є більш конкурентоспроможною.</p> <p>Поправки до закону, які набули чинності 1 липня 2002 року, внесли значні позитивні зміни в існуючі процедури найму. Кандидати змагаються за посади державного службовця, проходячи іспит та співбесіду.</p> |
|----|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|    |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |        | <p>Стандартна процедура прийому на роботу була започаткована після внесення змін до Закону про державну службу 2002 року, яка, з невеликими варіаціями, застосовується до всіх наборів на державну державну службу. Кожна вакансія оголошується в Офіційному віснику та в Інтернеті кожного понеділка та п'ятниці. Оголошення також іноді публікуються в комерційних газетах. Усні іспити є загальнодоступними, а письмові іспити публічно перевіряються через Інтернет. Комісії з набору персоналу складаються з п'яти-семи членів: один представник відділу кадрів рекрутингової установи; керівник підрозділу, де знаходиться вакансія; два додаткових представника рекрутингової установи; державні службовці, які є експертами з основної спеціальності робочої посади; зовнішні експерти з тієї ж справи; та представники профспілок (там, де вони існують). Кандидатури членів комісії оголошуються в день першого іспиту.</p> <p>Після поправок 2002 року потреба в конкуренції вже не є обов'язковою для набору тимчасово виконуючих обов'язки державних службовців. Ці поправки мали на меті спростити процедуру прийняття на роботу, але можуть мати несприятливий ефект зменшення гарантії об'єктивного найму на основі достоїнств, коли мова йде про тимчасовий набір. Однак умови прийому на посаду виконуючих обов'язки державних службовців насправді є досить суворими і дозволяють зайняти посаду тимчасово відсутнього державного службовця на посаді лише на час його відсутності, який не може перевищувати трьох років.</p> |
| 7. | Польща | <p>Існує декілька систем та процедур найму, залежно від категорії державної зайнятості, що розглядається. Працівники згідно із Законом про службовців від 6 вересня 1982 року не підпадають під дію будь-яких норм щодо найму. Те саме стосується працівників органів місцевого самоврядування згідно із Законом від 6 квітня 1990 року,</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>хоча конкретні положення можуть міститися в статутах деяких органів місцевого самоврядування. Для працівників державної служби згідно із Законом про державну службу 1998 р. існує 2 вимоги щодо найму: 1) відкритість – вакансії публічно оголошуються на дошці оголошень та у Бюлетені державної служби; та 2) конкурентоспроможність – генеральний директор певної посади обирає найкращого кандидата на посаду. Зацікавлена особа подає заявку на проходження кваліфікаційної процедури та за рішенням генерального директора установи, де знаходиться вакансія, отримує трудовий договір на тривалість, обмежений трьома роками. Протягом цього періоду контрактник повинен виконати “підготовчу службу” для набуття теоретичних знань та практичних навичок, необхідних для роботи. Цей підготовчий період триває шість місяців і повинен бути завершений протягом перших 18 місяців після прийняття на роботу. Підготовча служба супроводжується іспитом і, якщо позитивно оцінюється, кандидату призначається трудовий контракт на необмежений термін. Випускники Національної школи державного управління звільняються від підготовчої служби. Генеральний директор може скоротити термін підготовчої служби, якщо кандидат демонструє знання та досвід, еквівалентні знанням, передбаченим схемою підготовчої служби.</p> <p>Для державних службовців згідно із Законом про державну службу 1998 року встановлено кілька загальних вимог. Прийняття на посаду державного службовця є підвищенням для тих, хто вже є членом корпусу державної служби. Кандидати на здобуття статусу державного службовця повинні мати статус працівника державної служби принаймні два роки, пройти підготовчу службу (або бути законно звільненим від неї), мати вищий університетський ступінь та демонструвати володіння однієї іноземної мови.</p> |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|    |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |         | <p>Прийом на роботу розпочинається з публікації вакансії в Бюлетені державної служби, після чого проводиться кваліфікаційна процедура. Кандидати з найвищим балом висуваються державними службовцями відповідно до адміністративного законодавства на підставі адміністративного акта, виданого керівником державної служби. У травні 2003 року висунутих державних службовців було лише 1111.</p> <p>Генеральний директор кожної установи керує процесом набору в корпус державної служби (працівники державної служби та державні службовці). Керівник державної служби контролює дотримання закону, але не може анулювати кандидатуру, хоча до генерального директора можуть бути застосовані дисциплінарні стягнення, якщо прийняття на роботу (або підвищення по службі) було незаконним. Керівник державної служби виконує консультативну роль у процесі прийняття на роботу, але він не має повноважень встановлювати загальні стандарти у всій адміністрації. Процес набору персоналу не прописаний детально, що ускладнює дотримання кроків, прийнятих установою з найму. Запити на інформацію від керівника державної служби частіше за все ігноруються установами, особливо коли в певній процедурі прийому на роботу є сильні підозри у політичній упередженості.</p> |
| 8. | Румунія | <p>Статут державної служби 1999 року зоб'язує до конкуренції як способу вступу на державну службу та вимагає проведення перевірки. Нові новобранці повинні були вступити на посаду державних службовців з випробувальним терміном. Наприкінці випробувального терміну, який тривав від 6 до 12 місяців залежно від категорії державного службовця, "дебютанти" набули статусу постійних державних службовців. Рішенням уряду від жовтня 2001 р. було встановлено конкретні положення щодо проведення процедур працевлаштування.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

4.4. Зарубіжний досвід добору кадрів до дипломатичних служб у системах державної служби країн-членів ЄС і в деяких країнах - кандидатах

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>Ці норми не використовувались у більшості призначень. Інше рішення уряду, також від жовтня 2001 р., врегулювало випробувальний термін та спосіб оцінки осіб, які перебувають під випробуванням. Кожна установа набирала власних працівників. Національне агентство з питань державної служби не змогло запровадити загальні стандарти найму або гарантувати прозорість та конкурентоспроможність процесів набору, незважаючи на розпорядження, викладені у згаданих вище урядових рішеннях. У процесі підбору персоналу систематично нехтували Агентством.</p> <p>Нове законодавство про державну службу зі змінами, внесеними Законом передбачає більш систематичне та вдосконалене регулювання щодо набору на державну службу. Згідно з новим законодавством, усі посади державної служби повинні бути зайняті за допомогою конкурентних механізмів, що базуються на заслугах та оцінюються комісією з набору персоналу. Нове законодавство також встановлює принципи, на яких повинен базуватися набір персоналу: відкрита конкуренція; прозорість; професійні заслуги та компетентність; і рівний доступ до державної посади всіх громадян Румунії, що відповідають законодавчо встановленим вимогам. Певні процесуальні умови також встановлені в первинному законодавстві, наприклад, спосіб оприлюднення вакансій (Офіційний вісник), залишаючи для вторинного законодавства більш детальне регулювання процедури відповідно до загальних принципів закону. Агентство має затвердити технічне завдання для набору на посади державної служби загальної адміністрації та дати свій висновок щодо посад у спеціалізованій адміністрації. В обох випадках. Агентство повинно контролювати процес набору на роботу. Весь набір повинен здійснюватися відповідно до річного штатного плану.</p> |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|    |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9. | Словаччина | <p>У минулому кар'єрне просування часто використовувалося як засіб підвищення заробітної плати без будь-яких реальних змін у посаді чи завданнях, і ані працевлаштування, ані просування по службі не були чітко засновані на особистих досягненнях.</p> <p>Згідно з новим Законом про державну службу, набір та просування по службі повинні базуватися на відкритому конкурсі та на результатах процедури відбору. Безпосереднє призначення без конкуренції можливе лише для вищих чиновників на політичні посади та деяких інших керівників (наприклад, міністри, по одному державному секретарю на кожне міністерство та посли). Вакансії повинні бути оголошені в бюлетені державної служби та в комерційних газетах. Усі посади на державній службі відкриті для сторонніх претендентів, якщо вони відповідають заявленим вимогам до цієї посади. До уваги також береться професійний досвід, набутий поза державною службою. Усі комісії з відбору повинні бути створені Головою Управління державної служби. Конкурсна комісія оцінює кандидатів на основі навичок, професійних знань та інших факторів, що мають відношення до вакантної посади, таких як психологічна адекватність.</p> <p>Створюючи професійну державну службу, Закон про державну службу у 2002 р. передбачає процес перевірки всіх існуючих державних службовців протягом перехідного періоду, який тривав до 31 березня 2004 р. Цей процес є доволі громіздким і вимагає суттєвих зобов'язань від Управління державної служби, яка перевантажена цими процедурами. Поправка 2002 року Закону дозволяє Голові Управління делегувати виконання цього завдання відповідним міністерствам та установам, як пояснювалося вище. Процедури відбору та набору на роботу, якщо вони добре проведені, можуть представляти найкращі можливі засоби зменшення високої політизації, яка існує на дер-</p> |
|----|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

4.4. Зарубіжний досвід добору кадрів до дипломатичних служб у системах державної служби країн-членів ЄС і в деяких країнах-кандидатах

|     |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |          | <p>жавній службі, та усунення призначень на основі особистих або політичних відносин. Перехідними положеннями встановлено процедуру, згідно з якою всі особи, які перебували на державній службі на момент набрання чинності Законом, повинні були подати заявки на свою роботу та пройти законну процедуру набору на роботу. Виконавши вимоги до посади, їх було призначено на тимчасову (випробувальну) державну службу і по завершенні 5-денного обов'язкового навчання з подальшим складанням іспиту перед комісією їх було призначено на посади. “Звільнення без наслідків” державних службовців можливе лише у цей перехідний період шляхом реструктуризації. Більшість міністерств та установ проводили реорганізацію з метою позбавлення від певних державних службовців до кінця перехідного періоду в березні 2004 року. Одночасно здійснювався тиск щодо внесення змін до закону з метою зменшення впливу юридичних імперативів під час найму та звільнення цивільних службовців. Після випробувального терміну всі кандидати повинні скласти кваліфікаційний іспит. Виявлено деякі дисфункціональні проблеми, які змусили Управління державної служби запропонувати певні поправки до Закону про державну службу, які впливають на прийняття на роботу.</p> |
| 10. | Словенія | <p>Закон про працівників державних органів, що діяв до червня 2003 року, вимагав публічного оголошення вакансій. Зазвичай оголошення публікувалося в комерційних виданнях. Поправка до Закону про державних службовців 1997 року та урядова постанова 1998 року регламентували порядок вступу на державну службу шляхом публічного оголошення та встановлювали процедуру відбору кандидатів: співбесіда комісією, попередня перевірка та іспити. Залежно від міністерства, кандидатам пропонували скласти письмовий тест, результатом якого став шорт-лист, який не оприлюднювався.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>Комісія з трьох осіб (керівник відділу кадрів, державний секретар та генеральний секретар) подавала пропозицію про набір міністру, який видає відповідне розпорядження з обґрунтуванням. Суб'єкти призначення, які здійснювали набір на посади без конкурсного відбору, не були покарані. Працевлаштування з-поза системи було можливим, але правила та практика заохочували заповнення посад шляхом внутрішнього підвищення та переведення.</p> <p>Випробувальний термін до шести місяців був обов'язковим для нових кандидатів на посади, які потребують університетської освіти. Успішний випробувальний термін був умовою постійного перебування на посаді. Спеціальна підготовка була обов'язковою під час передбаченого законодавством випробувального терміну. Положення про переведення також дозволяло здійснювати тимчасові відрядження. Не було загальних стандартів щодо набору персоналу, притаманних для всієї адміністрації.</p> <p>Новий Закон про державних службовців, який набув чинності з червня 2003 року, забезпечив кращу правову основу для прийняття на роботу та просування по службі щодо посадових осіб (власне державних службовців). Публічний конкурс став юридично обов'язковим для прийняття на роботу, а новостворена Рада державної служби встановила загальні стандарти, здійснила формування конкурсних комісій та контролювала процедуру. Рада безпосередньо несе відповідальність за набір вищих керівників (генеральних директорів, генеральних секретарів, керівників агентств). Нове положення про конкурс встановлює, що прийом на роботу може здійснюватися на основі резюме кандидата, письмових іспитів та співбесід. У закладах з достатньою кількістю державних службовців керівник установи може сформувати комісію з набору персоналу,</p> |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

4.4. Зарубіжний досвід добору кадрів до дипломатичних служб у системах державної служби країн-членів ЄС і в деяких країнах-кандидатах



|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>або він може прийняти рішення про проведення конкурсу особисто на індивідуальній основі. У випадку не посадових осіб застосовується Закон про працю, а конкурентне середовище не є обов'язковим.</p> <p>Незважаючи на те, що новий закон покращив поточну ситуацію щодо набору персоналу, він не може повністю вирішити проблеми, які могла б врегулювати обґрунтована система підбору персоналу (наприклад, конкурсний набір на будь-яку посаду не буде обов'язковим), і це суперечить конституційним положенням. Фактично, у новому законі публічна конкуренція є юридично обов'язковою лише для посадових осіб. Набір осіб, які не є посадовцями, здійснюється відповідно до трудового законодавства та колективних договорів, тобто без конкуренції. Якщо, згідно зі статтею 122 Конституції, усі призначення в державному управлінні повинні здійснюватися відповідно до процедури публічного відбору, що робить публічний конкурс необов'язковим для не посадових осіб, то це суперечить конституційному положенню. У той же час, новий закон надає керівнику установи надто широкі повноваження щодо формування конкурсних комісій. Ці положення працюють проти прозорості процедури найму та проти рівного доступу до державних службових посад. Однак, новий юридичний запит на прозорий найм та запровадження механізмів судових відшкодувань може зменшити негативні наслідки таких широких дискреційних повноважень.</p> <p>В даний час просування здійснюється на основі стажу роботи. Він складається з автоматичного збільшення заробітної плати кожні три роки, плюс “збір балів” за відвідування навчальних заходів. Офіційно класифікація посад існує, але система не є прозорою і значною мірою спотворена. Нова система розділяє посади та оцінки,</p> |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|     |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |           | а просування базується майже виключно на оцінці ефективності. Конкуренція для підвищення не передбачається, але державні службовці (посадові особи) підвищуються за рішенням уряду, тоді як підвищення кваліфікації для недержавних службовців відбувається за рішенням міністрів.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| II. | Туреччина | <p>Кожен громадянин Туреччини має право вступати на державну службу, і ніякі критерії, крім кваліфікації відповідної посади, не повинні враховуватися при прийомі на роботу. Набір на державну службу повинен здійснюватися шляхом конкуренції на основі достоїнств, але є винятки, наприклад, для послів, державних юристів, технічного персоналу в галузі охорони здоров'я тощо. Закон встановлює загальні та особливі вимоги до вступу на державну службу. Поточна процедура набору та просування по службі була запроваджена в 1999 році, а указом Уряду 2002 року було створено єдиний центр набору кадрів та встановлено процедуру набору на роботу для всієї центральної адміністрації. До цього указу кожне міністерство та установа набирало власний персонал окремо, що було джерелом протекції.</p> <p>Єдиний центр набору кадрів, названий Центром відбору та працевлаштування студентів (ÖSYM), приєднується до Автономної ради вищої освіти і працює у тісному співробітництві з Державним президентським кадровим управлінням. Центр організовує – як правило, два рази на рік – загальний іспит для вступу на державну службу, відомий як іспит з відбору державної служби (KPSS). Існує два типи загальних іспитів: іспит А для експертів (для отримання вищої освіти) та іспит Б для державних службовців нижчого рівня (для отримання ступеня середньої школи). Щодо останньої групи, ці державні службовці набираються без подальшого обстеження на основі їх балів на загальному іспиті та залежно від наявних вакансій.</p> |

4.4. Зарубіжний досвід добору кадрів до дипломатичних служб у системах державної служби країн-членів ЄС і в деяких країнах-кандидатах

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>Незважаючи на певну обґрунтовану критику, загалом первинний набір на державну службу після реформ 2002 року, схоже, в основному базується на достоїнствах. Однак, об'єктивність та неупередженість поточних процедур потребують посилення, щоб справді позбутися практики патронажу. Усі рішення щодо прийняття на роботу та просування по службі підлягають судовому перегляду адміністративними судами, і фактично більшість справ, які передаються до цих судів, стосуються питань державної служби.</p> <p>Просування по службі: У турецькій системі існує основна і досить чітка різниця між підвищенням та просуванням по службі. Просування по службі відбувається автоматично і залежить виключно від стажу роботи (підвищення в класі кожні три роки – за умови наявності вакансій у вищих класах – і крок щороку). Просування по службі може бути призупинено лише на один рік в результаті негативної оцінки результатів роботи за попередній рік. Під підвищенням розуміється переміщення вгору до вищого ієрархічного найменування посади. Починаючи з 1999 р. для підвищення кваліфікації необхідні стажування та успішно складений іспит. Обстеження для працевлаштування проводить ÖSYM. Однак кілька незалежних джерел скептично ставляться до об'єктивності механізму просування по службі, оскільки відбір для просування (висування кандидатів на керівну посаду) розглядається як залежний від дискреційних рішень керівників та політиків. З юридичної точки зору, підвищення до рівня керівника управління тим не менше базується виключно на заслугах. Лише підвищення на вищі посади офіційно підлягає політичним рішенням.</p> |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Варто, окремо зупинитись на досвіді Албанії та розглянути процедури відбору, запроваджені у відповідь на кризу COVID-19 державною службою Албанії, щоб вона могла здійс-

снюватися повністю за допомогою мережі Інтернет.<sup>262</sup> Надзвичайна ситуація, спричинена кризою COVID-19, представляє безпрецедентну проблему для добору державних службовців, і в багатьох країнах ці процедури були призупинені. З розширенням умов ізоляції і правил фізичного дистанціювання, які докорінно змінюють спосіб функціонування державного управління, потрібно було запровадити нові заходи для захисту державних службовців та кандидатів, усунення ризиків для їх здоров'я, але також продемонструвати результати – нових державних службовців, обраних з урахуванням достоїнств та конкурентоспроможних процесів відбору.<sup>263</sup>

У цьому контексті уряд Албанії вивчив шляхи організації ефективних процедур відбору і, зокрема, як замінити особисті співбесіди віртуальними взаємодіями для повного перенесення процесу у площину Інтернет. Вакансії, пов'язані з процесом інтеграції до ЄС, були першочерговими та необхідними до негайного заповнення. В останні роки цифрові технології стали одним з пріоритетів.<sup>264</sup>

Департаменту державного управління (DoPA). Різні онлайн-платформи були запроваджені в Албанії, включаючи онлайн-заявку на вакантні посади, яка використовується вже близько п'яти років. Після нещодавніх змін процес набору персоналу тепер повністю діджиталізовано на всіх етапах, починаючи від заявок, оцінки файлів заявників, автоматичного формування письмових тестів, електронної корекції письмових тестів, нарешті, до електронного тестування та співбесіди в Інтернеті. Ці зміни дозволили не лише ефективно набирати

262. Набір персоналу на державну службу в Албанії в режимі онлайн як відповідь на кризу COVID-19// Матеріали доповіді Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), травень 2020 року

263. Набір персоналу на державну службу в Албанії в режимі онлайн як відповідь на кризу COVID-19// Матеріали доповіді Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), травень 2020 року

264. Там само

на роботу в сучасних умовах, але також зробили процес більш ефективним, прозорим та професійним. Чинна законодавча база забезпечує професійний процес відбору на державну службу на основі професійних якостей. Державна служба регулюється Законом про державну службу №152/2013. Існуюча законодавча база визначає принципи та кроки для кожної процедури, а також терміни. Нею також визначено повноваження DoPA та повноваження кадрових підрозділів в кожній установі, що підпадає під сферу діяльності відповідного законодавства. Встановлено типи тестування, які слід використовувати для кожної процедури (письмовий тест, оцінка резюме та співбесіди у випадках працевлаштування поза державною службою до виконавчої категорії, просування та оцінка резюме та співбесіди у випадках горизонтального переведення), а також права та зобов'язання кандидатів.

Важливо підкреслити, що чинна законодавча база не застосовує жодних обмежень з точки зору засобів чи технічних можливостей, що використовуються для завершення кожного етапу процедури (крім визначення зобов'язань щодо засобів, за допомогою яких потрібно буде здійснювати публікацію вакансій).<sup>265</sup>

Реагуючи на надзвичайну ситуацію, пов'язану з поширенням COVID-19, уряд Албанії, серед інших, затвердив наказ “Про вжиття спеціальних заходів для запобігання розповсюдженню інфекції, спричиненої COVID-19”, у відповідності до якого конкурсні процедури щодо підбору персоналу були призупинені до 3 квітня 2020 р. Пізніше кінцевий термін для поновлення процедур добору був відкладений до врегулювання кризової ситуації. Це змусило директора DoPA затвердити два накази “Про затвердження плану організаційних та адміністративних заходів DoPA в рамках запобігання розповсюдженню

---

265. Набір персоналу на державну службу в Албанії в режимі онлайн як відповідь на кризу COVID-19// Матеріали доповіді Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), травень 2020 року

вірусу COVID-19”. Сюди входили положення, що стосуються призупинення процедур з прийому на роботу та деталізація категорій державної служби, на яку впливає Порядок.<sup>266</sup>

Однак, оскільки надзвичайний стан було відкладено без обмеження часу та через невідкладність питань добору персоналу в деяких ключових установах, співробітники DoPA використовували цей період для мозкового штурму, вивчення досвіду інших країн, аналізу наявних можливостей та пропозицій інноваційних способів використання наявних фізичних чи електронних засобів. Коли співробітники DoPA перейшли до дистанційної роботи, вони зрозуміли, що процедури набору на державну службу також можуть бути адаптовані до поточної ситуації шляхом проведення відбору за допомогою мережі Інтернет, принаймні для тих установ державної адміністрації, якими керує централізовано DoPA.<sup>267</sup>

DoPA використовувала методологію, яку вони застосовували раніше для інших Інтернет-платформ або етапів підбору персоналу. Усі завдання, інструменти та рішення обговорювались, консультувались та розроблялись власними силами. Для розробки онлайн процедур набору персоналу були встановлені наступні правила<sup>268</sup>:

1. Управління процедур найму на державну службу в рамках DoPA визначає набір процедур, які можна проводити в Інтернеті, та готує відповідний робочий план розвитку;

2. Дата та час письмового тестування повідомляються кандидатам електронною поштою та публікуються в кожній з процедур набору персоналу, розміщених на офіційному веб-сайті DoPA;

266. Там само

267. Набір персоналу на державну службу в Албанії в режимі онлайн як відповідь на кризу COVID-19// Матеріали доповіді Організації економічно-го співробітництва та розвитку (ОЕСР), травень 2020 року

268. Там само

3. Письмове тестування відбувається в Інтернеті за допомогою спеціальної веб-сторінки на порталі [administrata.al](http://administrata.al), з ідентифікацією кандидатів під час створення їх електронного файлу;

4. Структуроване усне інтерв'ю відбувається в Інтернеті з використанням ІТ-засобів. З технічних причин і з метою забезпечення якості, вся процедура структурованого усного інтерв'ю, включаючи співбесіди всіх кандидатів, записується;

5. Усі інші стадії процедури найму до моменту оформлення акту про призначення DoPA, повинні проводитися в Інтернеті за допомогою інформаційних технологій.

У світлі вищезазначених наказів та змін до процедур набору, DoPA склала два керівних принципи для кандидатів, надаючи детальну інформацію про процедури письмового тестування в Інтернеті та онлайн співбесіди. Намір був не просто виконати процедури, а перш за все забезпечити їх якість.

Важливо підкреслити, що принципи, процедури та дедлайни відбору на державну службу, навіть для онлайн-процедур, залишаються такими ж як визначено у законодавстві про державну службу (Закон №152/2013 та підзаконні акти, що вже діють, як уже згадувалося вище). Єдина нова правова база, яку необхідно було затвердити пов'язана з розпорядженнями директора DoPA, які забезпечували б цілісність процесу відбору в мережі Інтернет, відповідно до необхідних заходів, вжитих Урядом Албанії щодо запобігання поширенню інфекції, спричиненої COVID-19.<sup>269</sup>

Тепер, коли DoPA розпочала впровадження процедур повного онлайн-набору персоналу, співробітники DoPA переконані, що ці онлайн процедури можна продовжувати використовувати і далі розвивати. Вони можуть бути використані

---

269. Набір персоналу на державну службу в Албанії в режимі онлайн як відповідь на кризу COVID-19// Матеріали доповіді Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), травень 2020 року

як альтернативний спосіб проведення процедур відбору, особливо для горизонтальних переведень та підвищень.<sup>270</sup>

Відбір державних службовців в Албанії є централізованим процесом для інститутів державного управління та децентралізований для місцевих органів влади та незалежних установ. Зокрема, DoPA є відповідальним підрозділом, який керує відбором на державну службу в установах державного управління (Рада апарату міністрів, міністерства, центральні установи при прем'єр-міністрі або міністрах, у тому числі їх територіальні відділення, а також адміністрація префекта). У незалежних установах і місцевих державних підрозділах, управління державною службою здійснюється кадровими підрозділами. Таким чином, нові процедури онлайн відбору персоналу, які застосовуються DoPA, впроваджено для здійснення процедур відбору на державну службу в установи державного управління.<sup>271</sup>

На відміну від більшості країн, первинне та вторинне законодавство передбачає процес відбору працівників на початковий рівень (в Албанії “виконавчий рівень”) державної служби.

DoPA робить акцент на розвитку технології та її використанні для управління людськими ресурсами. DoPA представила онлайн-платформи та систему онлайн-заявок для вакантних посад (<http://dap.gov.al/vende-vakante/shpallje>). Інтернет-заявку та електронне подання документів, необхідних кандидатам під час проходження процедури прийому на роботу, було покращено DoPA протягом останніх років як для кандидатів, які не належать до державної служби, так і для державних службовців в межах системи. Онлайн-заявка

270. Там само

271. Набір персоналу на державну службу в Албанії в режимі онлайн як відповідь на кризу COVID-19// Матеріали доповіді Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), травень 2020 року



дозволила кандидатам створити особистий електронний профіль, в якому крім завантаження необхідної для відбору документації кандидатів можна отримати інформацію про процедури та результати розгляду цих заявок. В рамках підготовки до повноцінних процедур відбору на державну службу DoPA розробила спеціальні настанови для державних службовців та експертів, учасників конкурсної комісії. Вони містять інструкції щодо під'єднання конкурсної комісії до співбесід онлайн, містять детальні вказівки щодо технічної організації співбесіди.<sup>272</sup>

Окрім описаних вище настанов, платформа е-тестування забезпечує пробне тестування для заявників, поки вони чекають в Інтернеті на заплановане електронне тестування, тим самим надаючи можливість кандидатам ознайомитись з тестовою платформою та переконатися, що технічно все функціонує коректно.

Загалом, частина процесу онлайн заявки вже функціонує декілька років. Слід також підкреслити, що навіть “бек-офіс” функціонує і дозволяє наймати на роботу персонал для роботи вдома. Електронне тестування працює і для співбесід DoPA використовувала одну з багатьох платформ для відеоконференцій, якщо вони відповідають мінімальним умовам, що пропонують легкий доступ та певний рівень безпеки, наприклад WebEx або Zoom.<sup>273</sup>

DoPA визначає кілька переваг тестування та відбору в Інтернеті<sup>274</sup>:

- Забезпечення більшої прозорості: діджиталізація процесу забезпечує письмові результати тестування в реальному

---

<sup>272</sup> Там само

<sup>273</sup> Набір персоналу на державну службу в Албанії в режимі онлайн як відповідь на кризу COVID-19// Матеріали доповіді Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), травень 2020 року

<sup>274</sup> Там само

часі, таким чином ще більше підвищуючи прозорість та якість процесу відбору на державну службу, а також цілісність цього процесу.

- Економічна ефективність: зменшуються витрати, необхідні для друку тестових матеріалів, та відсутність логістичних витрат для кандидатів з віддалених районів.

- Економія часу: зменшує час, необхідний кандидату на отримання результатів тестів – результати можуть бути надані відразу після електронного тестування. Як наслідок, заощаджується загальний час на проведення процедури відбору.

- Збільшені можливості для кандидатів: електронне тестування дає змогу кандидатам, які претендували на кілька посад мати можливість взяти участь в декількох онлайн тестуваннях.

- Відсутність проблем з пошуком приміщень для співбесіди: у випадку проведення офлайн співбесіди необхідно заздалегідь потурбуватися про резервацію відповідного кабінету, що може бути неможливим у певну дату та час.

- Збереження міжособистісного контакту – в ході відеоспівбесіди зберігається можливість оцінювання міміки та рівня залученості кандидатів.

## **РОЗДІЛ 5.**

### **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ, ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ І ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ЕЛІТИ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ**

---

5.1. Шляхи підвищення ефективності управління людським капіталом дипломатичної служби з метою формування інтелектуального капіталу

5.2. Пріоритети розвитку та захисту інтелектуального капіталу дипломатичної служби

5.3. Формування інтелектуальної еліти дипломатичної служби

5.4. Теоретична модель механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби в державному управлінні

## РОЗДІЛ 5.

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ, ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ І ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ЕЛІТИ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ

#### *5.1. Шляхи підвищення ефективності управління людським капіталом дипломатичної служби з метою формування інтелектуального капіталу*

На сьогоднішній день, в умовах нової соціально-політичної реальності, в якій опинилася сучасна дипломатична служба України в силу суттєвих змін в соціумі, міжнародних відносинах і зовнішній політиці, що відбуваються під впливом розвитку науки і технологій, нових засобів інформації і комунікації, виникає необхідність пошуку нових шляхів підвищення ефективності роботи дипломатичних службовців із застосуванням різних програм розвитку інноваційної діяльності.

На основі досвіду розвинених держав світу простежується, що в країні можуть бути відсутні власні природні ресурси, родючі ґрунти, спостерігатись найжорсткіші кліматичні умови, проте відбуватись постійне економічне зростання лише через належну якість людських ресурсів, постійні неперервні випереджально-зростаючі інвестиції в людський капітал. Соціальну складову варто розглядати як одну із ключових пріоритетів, оскільки головним чинником продуктивності і конкурентоспроможності виступають

інтелект та знання, а це, в першу чергу, люди, і, відповідно, обсяг інвестицій у людський розвиток.<sup>275</sup>

Тому на перше місце в ХХІ ст. виходить використання знань, яке можливо через постійне накопичення людського капіталу. Процес розвитку людського капіталу нерозривний з розвитком і поповненням в процесі освіти знань, навичок, здібностей для отримання доходу з подальшим його використанням.

Під людським капіталом дипломатичної служби розуміються як вроджені, так і постійно накопичувальні в результаті фінансових і моральних вкладень такі чинники, як рівень освіти, здоров'я, мотивації, здібності дипломатичного службовця, з подальшим використанням в процесі діяльності, а також впливають на величину доходів власника людського капіталу.

Міжнародна політика багато в чому залежить від людського капіталу –людей, які розробляють стратегію і приймають рішення. Центральні фігури зовнішньополітичних відомств формують характер і спосіб мислення, які безпосередньо впливають на їх професійну компетентність і, отже, на вектор міжнародної політики країни, на базі свого соціального бекграунду –виховання, освіти, досвіду, отриманого в процесі роботи.<sup>276</sup>

Відмітимо, що рівень розвитку інноваційної культури та професійної компетентності дипломатичних службовців відображає ефективність нововведень у державному

---

275. Палагусинець Р.В. Шляхи підвищення ефективності управління людським капіталом дипломатичної служби з метою формування інтелектуального капіталу Журнал “Інвестиції: практика та досвід”, № 23, грудень 2020 р.

276. Палагусинець Р.В. Шляхи підвищення ефективності управління людським капіталом дипломатичної служби з метою формування інтелектуального капіталу Журнал “Інвестиції: практика та досвід”, № 23, грудень 2020 р.

управлінні. У свою чергу, це диктує важливу вимогу: сучасний інноваційний процес обов'язково має поєднуватись із технологією наукового забезпечення процесу самореалізації творчого потенціалу державного службовця, який здатний проектувати власний індивідуальний шлях особистісного професійного зростання, підвищення рівня професійної компетентності.<sup>277</sup>

На думку вчених В. Пабат, Я. Жовнірчик, у процесі підготовки і проведення реформ актуальною виступає кадрова проблема, оскільки не вистачає освічених, творчих, нестандартно мислячих людей. З огляду на це, цим важливим питанням на сьогодні є розроблення механізму відбору та залучення найбільш обдарованих громадян до впровадження реформ. Від кадрового потенціалу державного управління, професійних та особистісних якостей кожного дипломатичного службовця значною мірою залежить вирішення доленосних для України питань сучасного розвитку країни – довести своє право на гідне місце серед розвинених держав світу, утвердити національну конкурентоспроможність, забезпечити стійкий розвиток і високі стандарти життя громадян. Однак недосвідченість окремих посадовців, брак інноваційних знань у галузі міжнародних відносин не давала їм можливостей розкрити себе повною мірою. Їхні знання потребували оновлення. Це актуалізує проблему розвитку в кожного дипломатичного службовця творчого потенціалу в процесі самовдосконалення та створення умов для його творчої самореалізації з метою формування інтелектуального капіталу.<sup>278</sup>

277. Там само

278. Палагусинець Р.В. Шляхи підвищення ефективності управління людським капіталом дипломатичної служби з метою формування інтелектуального капіталу Журнал “Інвестиції: практика та досвід”, № 23, грудень 2020 р.

В умовах глобалізації необхідні нові шляхи підвищення ефективності управління, які використовують нові підходи в стратегії розвитку країни, вдосконалення стилю і управлінських процедур, що можливо тільки в умовах формування і впровадження управлінських інновацій. В результаті роль людського капіталу посилюється в умовах інноваційного розвитку суспільства.<sup>279</sup>

Однією із світових тенденцій інноваційного розвитку теорії та практики державного управління стає перехід від концепції управління людськими ресурсами дипломатичної служби, в якій співробітники розглядаються як ресурс, до концепції управління людським капіталом, коли кожен співробітник виступає як унікальний носій людського капіталу.

Існують різні підходи до поняття “управління людським капіталом дипломатичної служби”<sup>280</sup>:

- управління знаннями, навичками і здібностями дипломатичного службовця;
- управління дипломатичними службовцями з метою підвищення ефективності діяльності органів дипломатичної служби.

На наш погляд, найбільш повно управління людським капіталом дипломатичної служби можна визначити як управління здібностями, знаннями, мотивами, професійним досвідом з метою вдосконалення професійної діяльності та зростання продуктивності праці. Основу людського капіталу складають знання, якими володіють дипломатичні службовці, що становлять цінність для державних органів, тобто це, перш за все практичні, професійні, інтелектуальні знання.

---

279. Перспективи сталого розвитку економіки: національний та регіональний аспекти: Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, Палагусинець Р. В. Використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України м. Київ, 19 вересня 2020 р. – Київ: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 2020. – 104 с. – С.52 – 56

280. Там само

Варто відмітити, що інтелектуальний капітал стає важливим фактором інновацій та зовнішньополітичного розвитку країни. Розвиток теорії інтелектуального капіталу в кінці XX початку XXI століття істотно змінює розуміння нового змісту процесів інвестування, оцінки, ефективного використання та безперервного розвитку інтелектуального капіталу. Ефективна діяльність органів дипломатичної служби в нових умовах забезпечується володінням головним ресурсом – інтелектуальним капіталом.<sup>281</sup>

Різноманіття існуючих підходів до визначення поняття “інтелектуальний капітал” можна класифікувати за такими групами, в основі яких лежать два критерії – уявлення про інтелектуальний капітал як про набір компонент, а також характер взаємодії між ними і іншими видами капіталу<sup>282</sup>:

– статичний підхід, в якому суть інтелектуального капіталу описується через характеристики інших видів нематеріальних ресурсів (Дж. Доун);

– статичний компонентний підхід, в рамках якого інтелектуальний апітал розглядається як сукупність різних складових без відображення характеру взаємодії між ними (Е. Брукінг, В.Л. Іноземцев, Т. Стюарт, Д. Ульріх);

– динамічний компонентний підхід, прихильники якого визначають інтелектуальний капітал як набір компонент, що формують в процесі взаємодії і трансформації нематеріальних ресурсів додану вартість (К. Бредлі; Х.А. Фасхiev, Л. Едвінссон).

Зазвичай розрізняють три основних компоненти інтелектуального капіталу дипломатичної служби: людський

281. Палагусинець Р.В. Шляхи підвищення ефективності управління людським капіталом дипломатичної служби з метою формування інтелектуального капіталу Журнал “Інвестиції: практика та досвід”, № 23, грудень 2020 р.

282. Там само



капітал, структурний капітал і капітал взаємин (соціальний капітал). Людський капітал включає колективні знання, навички та компетенції, які накопичені співробітниками органів державної служби. Структурний капітал забезпечує організаційну структуру для людського капіталу. Структурний капітал (structural capital, СК) є різновидом внутрішнього капіталу, який являє собою формалізовані результати інтелектуальної діяльності дипломатичних службовців, які міцно пов'язані з органами державної влади. Наприклад, це різні інформаційні системи, бази знань, інтелектуальна власність. Також це компонент інтелектуального капіталу, який не включає безпосередньо в своєму понятті співробітників органів дипломатичної служби, а характеризує цінності органів державної влади, які транслиються в їх стратегію і структуру. Він включає в себе 4 складових: процеси управління, технологічні процеси, інтелектуальну власність і організаційну культуру.<sup>283</sup>

Таким чином, структурний капітал – це той елемент концепції інтелектуального капіталу, який формалізує інтелектуальну діяльність дипломатичних службовців та сприяє формуванню розвиненої інфраструктури органів дипломатичної служби для підтримки і розвитку ресурсів людського капіталу.

Капітал взаємин, під яким ми розуміємо соціальний капітал, включає в себе зв'язки всередині, а також між державними органами щодо забезпечення реалізації єдиного зовнішньополітичного курсу України, в рамках якого відбувається розвиток і приріст людського капіталу. При цьому варто відмітити, що капітал взаємин не є процесом передачі або отримання знань. Він визначає ступінь, в якій органи дипломатич-

---

283. Палагусинець Р.В. Шляхи підвищення ефективності управління людським капіталом дипломатичної служби з метою формування інтелектуального капіталу Журнал “Інвестиції: практика та досвід”, № 23, грудень 2020 р.

ної служби отримують ці знання при взаємодії із зовнішнім середовищем.<sup>284</sup>

Важливо, що жоден компонент концепції інтелектуального капіталу дипломатичної служби є не менш важливим, ніж інші. Кожен з них – це частина складної системи, робота якої націлена на розвиток зв'язків України із іншими країнами та міжнародними організаціями й інституціями. Всі елементи інтелектуального капіталу можуть стати важелем для досягнення органами дипломатичної служби своїх стратегічних цілей. Дійсно, будучи компонентами концепції інтелектуального капіталу, людський, структурний і соціальний капітали в своїй взаємодії здатні забезпечувати ефективне використання людських ресурсів і формування оптимальної інфраструктури для реалізації управлінських рішень щодо забезпечення національних інтересів і безпеки України на міжнародній арені.<sup>285</sup>

У сучасній науковій літературі існує також думка про те, що людський капітал є основним компонентом концепції. Як усі знання і компетенції, якими володіють дипломатичні службовці, даний капітал є базою для здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Його вважають найбільш продуктивним і цінним елементом, без якого успішне ведення міжнародних відносин неможливо, так як грамотно побудована структура таких відносин не матиме сенсу без акумуляції людських знань дипломатичної служби України.

284. Перспективи сталого розвитку економіки: національний та регіональний аспекти: Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, Палагусинець Р. В. Використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України м. Київ, 19 вересня 2020 р. – Київ: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 2020. – 104 с. – С.52-56

285. Палагусинець Р.В. Шляхи підвищення ефективності управління людським капіталом дипломатичної служби з метою формування інтелектуального капіталу Журнал “Інвестиції: практика та досвід”, № 23, грудень 2020 р.

Однак простежується тісний зв'язок усіх компонентів в їх доповненні один одного з метою досягнення стратегічних цілей, використання одного компонента для посилення віддачі іншого. Це все визначає системність концепції і значення кожної з її складових для результативності. Враховуючи вищезазначене, на нашу думку, інтелектуальний капітал дипломатичної служби можна визначити як нематеріальний ресурс, який завдяки цілеспрямованій діяльності дипломатичних службовців, а також синергетичному ефекту взаємодії його компонентів приймає участь у сприянні забезпеченню стабільності міжнародного становища України, піднесенню її міжнародного авторитету.<sup>286</sup>

Тому одним із стратегічних завдань дипломатичної служби України є створення інтелектуального, матеріального, професійного фундаменту, на якому буде формуватися, розвиватися і функціонувати кадровий капітал, без якого неможливо розвивати зовнішні відносини і будувати цивілізоване суспільство.

У формуванні інтелектуального капіталу в органічному зв'язку з інтелектуальним капіталом органів дипломатичної служби значне місце посідають специфічні інтелектуальні активи (CIA), під якими розуміються особисті особливі навички спілкування, знайомства, взаємодії, які склалися в процесі роботи дипломатичних службовців.

Ефективне управління дипломатичною службою України нерозривно пов'язано з реформуванням системи ДПО (перепідготовка та підвищення кваліфікації дипломатичних службовців). В умовах інтенсивного впровадження нових комп'ютерних технологій в усі сфери життя людини одним з варіантів нової системи навчання кадрового капіталу має стати дистанційне навчання, яке відповідає логіці розвитку

---

286. Палагусинець Р.В. Шляхи підвищення ефективності управління людським капіталом дипломатичної служби з метою формування інтелектуального капіталу Журнал "Інвестиції: практика та досвід", № 23, грудень 2020 р.

державної служби і суспільства в цілому, що забезпечує гнучкість і ефективність організації процесу навчання, де особливе місце відводиться потребі кожного окремого індивіда .

Так в процесі інноваційного державотворення відбувається формування кожною країною власного інтелектуального капіталу дипломатичної служби (ІКДС), який має національну специфіку тому, що його становлення відбувається в окремому національно-культурному просторі, на якій впливають історичні, політичні, освітні, інформаційні та інші чинники.<sup>287</sup>

Національний інтелектуальний капітал дипломатичної служби – це сукупність інтелектуальних спільнот, а також інститутів та організацій, що забезпечують відтворення і реалізацію інтелектуального капіталу системи дипломатичної служби України. Види національного ІКДС можна побачити на рис. 5.1.1.



Рис. 5.1.1 Види національного ІКДС

Як видно з рис. 5.1.1, кожен з видів національного ІКДС має певне призначення, виконує певну функцію. Політичний ІКДС виробляє цілі та завдання суспільного розвитку, створює інтелектуальні умови регуляції влади. Управлінський орієнтований на реалізацію управлінських технологій. Освіт-

287. Палагусинець Р.В. Шляхи підвищення ефективності управління людським капіталом дипломатичної служби з метою формування інтелектуального капіталу Журнал “Інвестиції: практика та досвід”, № 23, грудень 2020 р.

ній забезпечує навчання дипломатичних службовців, їх професійний розвиток та діяльність. Науковий призначений для формування наукового знання у сфері дипломатичної служби. Експертно-аналітичний забезпечує аналітичний супровід прийняття державно-управлінських рішень. Кожен із різновидів ІКДС дуже тісно пов'язаний один з одним. Руйнування хоча б одного з цих видів національного ІКДС або зв'язку між ними може призвести до кризових наслідків для системи дипломатичної служби.

Особливість ІКДС полягає в його гнучкості і плинності. В умовах глобалізації, відтоку “мізків” та глобального ринку праці його можна швидко втратити. Тому управління людським капіталом дипломатичної служби з метою формування інтелектуального капіталу на сьогодні перетворюється в одну з основних управлінських проблем. На нашу думку, ефективність управління людським капіталом дипломатичної служби з метою формування інтелектуального капіталу можна визначити, зіставляючи значення двох індексів: ефективності управління інвестиціями в людський капітал та ефективності управління людським капіталом.<sup>288</sup>

$$I_{\text{ЕУІ ЛК}} = \frac{\Delta \text{Вартість ЛК}}{\Delta \text{Інвестиції в ЛК}} \quad (1)$$

де  $I_{\text{ЕУІ ЛК}}$  — індекс ефективності управління інвестиціями в людський капітал, в частках одиниці;

$\Delta \text{Вартість ЛК}$  — приріст вартості людського капіталу органу державної служби, тиС. грн.;

$\Delta \text{Інвестиції в ЛК}$  — приріст вкладень держави в людський капітал, тиС. грн.

---

288. Палагусинець Р.В. Шляхи підвищення ефективності управління людським капіталом дипломатичної служби з метою формування інтелектуального капіталу Журнал “Інвестиції: практика та досвід”, № 23, грудень 2020 р.

Вартість людського капіталу ( $B_{\text{ЛК}}$ ) органу дипломатичної служби нами пропонується визначати за вартістю живої праці всього персоналу на базі нормативної чисельності ( $\text{Ч}_\text{н}$ ) за формулою (2) :

$$B_{\text{ЛК}} = \text{Ч}_\text{н} \times (\Phi_\text{o} + \Phi_\text{м} + B_\text{д} + B_\text{н}) / \text{Ч}_\text{ф}, \quad (4), \quad (2)$$

де  $\Phi_\text{o}$  – фактичне або планове значення річного фонду оплати праці всіх дипломатичних службовців державного органу;

$\Phi_\text{м}$  – фактичне або планове значення річного фонду матеріального заохочення (стимулювання) праці дипломатичних службовців, якщо він передбачений в окремому вигляді;

$B_\text{д}$  – річні витрати на оплату та заохочення праці дипломатичних службовців з інших (додаткових) (не з фондів  $\Phi_\text{o}$  і  $\Phi_\text{м}$ ) джерел фінансування;

$B_\text{o}$  – річні витрати на навчання (підготовку), перепідготовку, підвищення кваліфікації (рівня професіоналізму) дипломатичних службовців;

$\text{Ч}_\text{ф}$  – фактична сумарна середньорічна чисельність працівників по всіх категоріям дипломатичних посад. Передбачається, що фонди  $\Phi_\text{o}$  і  $\Phi_\text{м}$  протягом звітного року витрачаються повністю.

Індекс ефективності управління людським капіталом як відношення темпу зростання кількості дипломатичних службовців (ДС), що пройшли підвищення кваліфікації (ПК) до темпів зростання вартості його людського капіталу, визначається наступним чином:

$$I_{\text{ЕУЛК}} = \frac{\text{Темп зростання ДС ПК}}{\text{Темп зростання вартості ЛК}}, \quad (3)$$

Визначення перспективного розвитку органу дипломатичної служби за рахунок раціонального і ефективного управління людським капіталом пропонується здійснювати за допомогою зіставлення значень показників, що відобра-

жають ефективне управління людським капіталом: індексу ефективності управління інвестиціями в людський капітал і індексу ефективного управління людським капіталом. Грунтуючись на даних показниках, можна сформувати матрицю ефективності управління людським капіталом, де кожен квадрант визначає ступінь ефективності управління людським капіталом по відношенню до інвестицій в нього або роль органу дипломатичної служби в процесі формування, розвитку і використання людського капіталу з метою утворення інтелектуального капіталу.<sup>289</sup>

Так, перший квадрант може приймати значення індексу ефективності управління інвестиціями в людський капітал більше 1, а ефективного управління людським капіталом менше або дорівнює 1, що вказує на повноцінні інвестиції держави в даний процес, але при цьому неповноцінної віддачі від даного виду капіталу.

Межами другого квадранта є значення індексу ефективного управління людським капіталом та індексу управління інвестиціями в людський капітал більше 1, що вказує на раціональне і ефективне управління інвестиціями в людський капітал, так і самим людським капіталом дипломатичної служби, що позитивно відбивається на зовнішньополітичній діяльності країни.

Межами третього квадранта є: значення індексу ефективного управління людським капіталом більше 1 і значення індексу управління інвестиціями в людський капітал менше або дорівнює 1, що вказує на ефективне управління людським капіталом дипломатичної служби без достатніх і необхідних вкладень. Межами четвертого квадранта є значення індексу ефективного управління людським капіталом та індексу управління інвестиціями в людський капітал менше або до-

---

289. Палагусинець Р.В. Шляхи підвищення ефективності управління людським капіталом дипломатичної служби з метою формування інтелектуального капіталу Журнал “Інвестиції: практика та досвід”, № 23, грудень 2020 р.

рівнює 1, що вказує на недостатність вкладень у формування та розвиток людського капіталу та як наслідок недостатність віддачі від нього.<sup>290</sup>

У той же час головними шляхами, спрямованими на підвищення ефективності управління людським капіталом дипломатичної служби з метою формування інтелектуального капіталу, є наступні<sup>291</sup>:

1) інвестиції в якість і розвиток людського капіталу, що сприяють високій ефективності інвестицій в розвиток зовнішньополітичної діяльності країни;

2) мотивація формування та прояви тих якостей людини, які характеризують ознаки людського капіталу. Ця мотивація веде до підвищення ефективності управління, створення сприятливого соціально-психологічної атмосфери в колективі, творчого настрою в діяльності;

3) система оплати праці, що відповідає принципам мотивації діяльності і персонального розвитку, накопиченому позитивного досвіду роботи;

4) ціннісні установки, які застосовуються в процесах управління;

5) кваліфікація і компетентність, що підвищують рівень професіоналізму, які розвивають навички і вміння ефективної діяльності;

6) інформаційне поле діяльності. Забезпечення інформацією за критеріями нових знань, функціонального змісту діяльності, освітнього і кваліфікаційного рівня дипломатичного службовця відображає фактор компетентності;

7) культура – загальна, організаційна, корпоративна, методологічна та ін .;

290. Там само

291. Там само



8) організація діяльності, яка може відкривати можливості для творчих підходів або стримувати їх, мотивувати навчання або ігнорувати її роль у розвитку людини і колективу в цілому.

Ключову роль, на наш погляд, повинні відігравати інвестиції в навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу; стимулювання винахідницької, інноваційної діяльності.

Отже, розвиток освітньої системи дипломатичної служби, заохочення працівників, які продовжують освіту; формування у них прагнення підвищити рівень знань, компетенцій, створення для цього необхідних умов сприяє зростанню людського капіталу, що є основою для формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби, який володіє нестандартним мисленням та виступає необхідною умовою для реалізації єдиного зовнішньополітичного курсу України.<sup>292</sup>

Таким чином, розроблена методика оцінки ефективності управління людським капіталом дипломатичної служби буде відображати не лише внесок людського капіталу у розвиток органу дипломатичної служби, але також враховуватиме ефективність державних фінансових вкладень в людський капітал і ступінь використання даного ресурсу в інтересах зовнішньополітичного розвитку України.

Для ефективного використання інтелектуального капіталу – найбільш цінного ресурсу розвитку країни – необхідно посилювати вимоги до сучасних методів організації та управління дипломатичної служби, а їх вдосконалення проводити з урахуванням знань про специфіку та склад

---

292. Палагусинець Р.В. Шляхи підвищення ефективності управління людським капіталом дипломатичної служби з метою формування інтелектуального капіталу Журнал “Інвестиції: практика та досвід”, № 23, грудень 2020 р.

інтелектуального капіталу, а також систему взаємодії його компонентів.<sup>293</sup>

## ***5.2. Пріоритети розвитку та захисту інтелектуального капіталу дипломатичної служби***

Поява поняття інтелектуального капіталу практично збігається з початком створення та розбудови новітньої економіки, де основним ресурсом є саме знання, здатні створювати інтелектуальний капітал. Інтелектуалізація державних органів, зокрема дипломатичної служби України стає дедалі все більш об'єктивним процесом розширення умов використання інтелектуальних можливостей працівників, надаючи праці інтелектуально-інноваційного характеру, що в кінцевому підсумку забезпечує виконання завдань пришвидшення розвитку та захисту інтелектуальної думки. Незважаючи на відсутність єдиної спільної думки про визначення елементів інтелектуального капіталу, переважна більшість зарубіжних науковців і практиків сходяться на тому, що інтелектуальний капітал є системою певних складових, сукупністю взаємозв'язаних та взаємодоповнюючих елементів. Зрозуміло, що складові інтелектуального капіталу неоднорідні внаслідок неоднорідності самого знання. Незважаючи на те, що всі вони породжені людським інтелектом, одні з них існують у вигляді знань, невіддільних від індивідуумів, які ними володіють, а от інші утворюють, прямо кажучи, умови застосування цих знань для підвищення продуктивності праці та розвитку дипломатичної служби в Україні.<sup>294</sup>

<sup>293</sup>. Там само

<sup>294</sup>. Палагусинець Р.В. Пріоритети розвитку та захисту інтелектуального капіталу дипломатичної служби Public management : collection. – № 5 (25) – грудень 2020. – Київ: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2020. С.56 – 67

Враховуючи той факт, що знання є неоднорідними, елементи інтелектуального капіталу мають свою класифікацію. Наприкінці минулого століття К.-Е. Свейбі розробив розгалужену структуру інтелектуального капіталу, визначивши його – нематеріальним активом. Перш за все слід відзначити, що автор відносить до інтелектуального капіталу три компоненти, а саме<sup>295</sup>:

1. індивідуальну компетентність (людський капітал);
2. внутрішню структуру інституції;
3. зовнішню структуру інституції.

Дане дослідження зумовило подальші спроби систематизації чинників та елементів, що створюють інтелектуальний капітал. Наприклад, переважно всі дослідники погодилися зі схемою К.-Е. Свейбі, що включає крім людського капіталу, також ще і зовнішні та внутрішні інтелектуальні чинники інституцій. Як приклад, може виступати структура інтелектуального капіталу, запропонована Е. Брукінгом та Е. Мотта.

Автори визнають суперечність концепції інтелектуального капіталу з бухгалтерськими методами, які традиційно використовуються відносно розрахунків нематеріальних активів. До інтелектуального капіталу інституцій дослідники відносять ринкові активи, активи інтелектуальної власності та інфраструктури, людський капітал (див. рис. 5.2.1).<sup>296</sup>

Активи ринку – це нематеріальні активи дипломатичної служби, що визначають її положення на ринку (Міністерство закордонних справ України, різного роду сприятливі угоди і контракти). Активи інтелектуальної власності визначаються як інтелектуальна власність, що належить дипломатичній службі при Міністерстві закордонних справ України і захища-

---

295. Там само

296. Палагусинець Р.В. Пріоритети розвитку та захисту інтелектуального капіталу дипломатичної служби *Public management : collection.* – № 5 (25) – грудень 2020. – Київ: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2020. С.56 – 67

ється законом (патенти, закони, авторські права). Активи інфраструктури є інтелектуальними активами, які сприяють функціонуванню дипломатичної служби при Міністерстві закордонних справ України (філософія управління, корпоративна культура, процеси управління та ін.).<sup>297</sup>



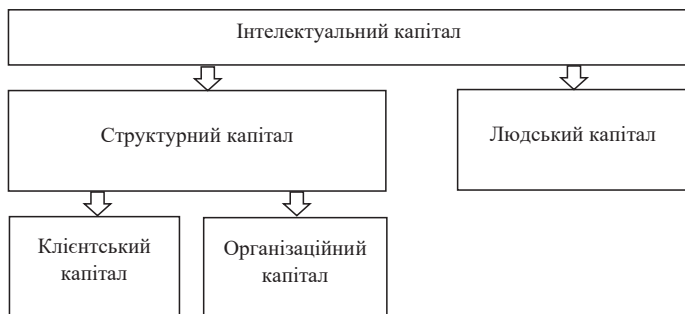
*Рис.5.2.1. Структура інтелектуального капіталу компанії (Е. Брукінг, Е. Мотта)*

Людські активи (людський капітал) – це використовувані дипломатичною службою при Міністерстві закордонних справ України знання та вміння, які належать службовцям, починаючи від рядових аналітиків Міністерства закордонних справ України, закінчуючи радниками, що беруть безпосередню участь у переговорах та власне Міністром закордонних справ України.

У більш систематизованому вигляді схема інтелектуального капіталу дана Л. Едвінссоном та М. Мелоуном. В інтелектуальному капіталі вони чітко розмежовують дві головні складові частини: людський капітал і структурний капітал, чітко визначаючи при цьому їх зміст (див. рис. 5.2.2).<sup>298</sup>

<sup>297</sup>. Там само

<sup>298</sup>. Палагусинець Р.В. Пріоритети розвитку та захисту інтелектуального капіталу дипломатичної служби Public management : collection. – № 5 (25) – грудень 2020. – Київ: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2020. С.56 – 67



*Рис.5.2.2. Структура інтелектуального капіталу  
(Л.Едвінссон, М. Мелоун)*

Перший елемент утілений у самих державних службовцях дипломатичної служби при Міністерстві закордонних справ України та їх колективах у вигляді знань, досвіду, навичок, конкурентних властивостей, здібностей до нововведень, а також у культурі державного управління та внутрішніх цінностях.<sup>299</sup>

Людський капітал, за Л. Едвінссоном – сукупність знань, практичних навичок і творчих здібностей службовців дипломатичної служби при Міністерстві закордонних справ України, прикладених до виконання поточних задач. Інші його складові – культура праці й загальний підхід до справи та моральні цінності. Людський капітал – це сукупна величина інвестицій у навчання, здібності службовця.

На нашу думку, головною складовою інтелектуального капіталу є людський капітал – сукупність знань, навичок, умінь та здібностей. Саме ця складова інтелектуального капіталу займає найбільшу частку в дипломатичній службі при Міністерстві закордонних справ України. Ця гру-

<sup>299</sup>. Там само

па знань, які мають у своєму розпорядженні працівники, може бути продемонстрована, але її важко виділити. Передача таких знань може здійснюватися шляхом демонстрації або навчання на робочому місці, при проведенні зустрічей, переговорів. Такі знання важко захистити. Одного разу передавши їх, власник не зможе контролювати використання цих знань. Людські ресурси – найбільш активна і динамічна компонента інтелектуальних можливостей, є основою всіх складових інтелектуального капіталу.<sup>300</sup>

У сучасних умовах неймовірно зростає роль високоосвіченої людської особистості, здатної не тільки сприймати раніше накопичене наукове знання, але й узагальнювати, аналізувати, створювати нові знання з подальшим їх використанням в безпосередній роботі дипломатичної служби при Міністерстві закордонних справ України.

Дипломатична служба України створена за умов пострадянського періоду та зберегла деякі чинники дипломатії, що була до 1990 року, особливо, прямолінійність системи такого управління; часткове блокування інформації в обігу і її рівень захисту, який є незадовільним; незначний зв'язок МЗС та дипломатичної служби зі службами при державному управлінні; а також проблеми фінансів та кадрів. Реформа дипломатичної служби та законодавче регулювання великої кількості запитань, що пов'язані з професійною діяльністю державних службовців є особливо вагомим та непохитною складовою теперішньої державної політики в Україні. .

5 кв. 2018 р., Верхована Рада України, прийняла Закон номер 7322 “Про дипломатичну службу”. За даний Закон проголосувало парламентська більшість депутатів. Регу-

300. Палагусинець Р.В. Пріоритети розвитку та захисту інтелектуального капіталу дипломатичної служби Public management : collection. – № 5 (25) – грудень 2020. – Київ: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2020. С.56 -67

лювання даного Закону з точки зору права, відбувається на основі правових норм Віденської конвенції (1961 року) про дипломатичні зносини, Віденської конвенції (1963 року) про консульські зносини, Конституції України та інших актів. Закон “Про дипломатичну службу” наповнений 10-ма розділами, перехідних та заключних положень. Вагомим недоліком, на нашу думку, є саме те, що тут не міститься обґрунтування щодо розвитку та, особливо захисту інтелектуального капіталу дипломатичної служби в Україні.<sup>301</sup>

Такі закони беруться за основу в переважній більшості країн Європи, де відповідно орієнтиром є саме положення та основні принципи Віденської конвенції 1961 р. Дана конвенція є відкритою для підпису з боку всіх Держав-учасниць Статуту Міжнародного Суду, усіх держав-членів ООН, а також держав, що запрошені Генеральною Асамблеєю ООН, бути учасниками Конвенції. В цілому є 179 таких держав.

У Віденській конвенції чітко прописані основні правила поведінки та обміну офіційних послів між двома країнами. Ця конвенція може гарантувати, що всі дипломати беззаперечно виконуватимуть обов’язки покладені на них, без будь-яких загроз впливу уряду країни-приймаючої сторони і вважається основою для проведення зовнішніх переговорів та зовнішньої співпраці. Також, відповідно до Конвенції, дипломати мають чітко дотримуватися всіх законодавчих норм країни, яка виступає як приймаюча, і у разі, якщо буде виявлено певне порушення щодо такого дотримання, можлива негайна депортація дипломати з приймаючої країни. У тому випадку, якщо в Конвенції не вказано відповіді

---

301. Палагусинець Р.В. Пріоритети розвитку та захисту інтелектуального капіталу дипломатичної служби *Public management : collection.* – № 5 (25) – грудень 2020. – Київ: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2020. С.56 – 67

на конкретну дипломатичну проблему, слід використовувати основне право.<sup>302</sup>

Віденська конвенція займає вагоме місце у дипломатичній службі Литви. Посилаючись на Закон Литви № VIII-1012 “Про дипломатичну службу” від 29.12.1998, дипломатична служба є беззаперечною складовою частиною всієї державної служби країни, яка підпорядковується Президенту, Сейму та Уряду Литви. В даному Законі мова йде про створення дипломатичної служби та її правове функціонування, про права та статус сімей дипломатів та можливість отримання соціальних гарантій для них. Фінансуються дипломатичні установи та дипломатичні місії за рахунок державного бюджету Литви. Персонал консульських, державних установ, має певний імунітет та бонуси, що вказані в Віденській конвенції про консульські зносини. Відповідно до статті 18 Закону Литви “Про дипломатичну службу” є ряд встановлених вимог до осіб, які займають та можуть бути обирали на дипломатичну службу в Литві. Громадянин, який працює дипломатом, повинен бути не старший 62 років та 6 місяців, але є також і виключення, коли особи і старшого віку, можуть працювати дипломатичними представниками Литви певний проміжок часу. Така норма і право погоджується Президентом Литви та Міністром закордонних справ.<sup>303</sup>

Зарахування на службу в Литві проходить тільки відповідно до конкурсів (конкурсна основа). Особа, яка хоче претендувати на посаду обов’язково повиненна бути з Литви та мати громадянство цієї країни, хорошу репутацію, знати та вільно спілкуватися на мінімум двох іноземних мовах, а також мати право на отримання державної, секретної інформації. Ні одна

302. Палагусинець Р.В. Пріоритети розвитку та захисту інтелектуального капіталу дипломатичної служби *Public management : collection.* – № 5 (25) – грудень 2020. – Київ: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2020. С.56 – 67

303. Там само



особа, яка є задіяною у корупції, або будь-коли була причетна до вчинення кримінального злочину проти своєї країни чи громадян держави, ніколи не буде мати можливість отримати державне місце в дипломатичній службі Литви. Для дипломатів є випробувальний період, тривалістю 1 рік, хоча даний період може бути зменшений, за рішенням Міністра закордонних справ до 3 місяців у разі якщо дипломат показує хороші результати роботи. Варто зазначити, що дипломати не мають права бути залучені до будь-якої роботи протягом часу перебування на державній службі.

Парламент Болгарії, ще у 2007 році погодив подібний Закон, як у Литві. В Законі говориться, що дипломати обираються за допомогою публічного, відкритого конкурсу. Особи, які є переможцями такого конкурсу, автоматично зараховуються на державну службу, маючи посаду помічника та випробувальний період до 18 місяців. Після одного року роботи, новий працівник, повинен успішно пройти іспит за результатами якого отримати вищий дипломатичний ранг – аташе. Якщо іспит складений невдало за першого разу, є можливість повторної його здачі через 6 місяців. Якщо і з другого разу вказаний іспит не був складений успішно – ділові відносини з таким державним службовцем припиняються без додаткових попереджень.<sup>304</sup>

Щоб стати дипломатичним службовцем слід мати наступні якості та відповідати вимогам:

1. Бути громадянином Болгарії чи ЄС;
2. Вільно розмовляти мінімум 2 мовами;
3. Мати освіту магістра;
4. Бути комп'ютерно грамотним;
5. Не мати будь-яких хронічних психічних захворювань.

---

304 .Палагусинець Р.В. Пріоритети розвитку та захисту інтелектуального капіталу дипломатичної служби Public management : collection. – № 5 (25) – грудень 2020. – Київ: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2020. С.56 – 67

Відповідно до статті 34, дипломатичні службовці, мають градацію свого ранку, який надається та показує кар'єрні заслуги та кар'єрний ріст, у відповідності до самої оцінки виконання працівником своїх державних обов'язків, а також професійного досвіду (в роках, місяцях) на державній службі. Щоб отримати вищий (наступний) дипломатичний рінг слід пройти стажування на попередньому ранзі, яке є обов'язковим.

Слід вказати, що дипломати не мають права бути залучені до будь-якої політичної партії чи організації протягом часу перебування на державній службі. Протягом всієї тривалості періоду дипломатичної служби, державний службовець має також отримувати надбавки чи додаткові премії, які нараховуються окремо від заробітної плати. Сума надбавок та премій залежить від сім'ї службовця та його положення чи дипломатичного рангу. Дана сума нараховується та затверджується з боку Ради Міністрів.<sup>305</sup>

Також, під час служби службовець може додатково отримати компенсацію, що покриває, в приймаючій державі оплату за навчання його дітей. В законодавстві України слід виокремити дві основні форми захисту прав та інтелектуального капіталу:

1. Юрисдикційну;
2. Неюрисдикційну.

Юрисдикційна форма – є дієвою, коли державний службовець надає звернення до державних органів чи суду щодо отримання захисту по порушенню його прав. Ці органи, в свою чергу уповноважені вжити всі необхідні міри, щоб відновити порушені права державного службовця. В рамках даної форми захисту слід також окремо виділити судовий і

305. Палагусинець Р.В. Пріоритети розвитку та захисту інтелектуального капіталу дипломатичної служби *Public management : collection.* – № 5 (25) – грудень 2020. – Київ: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2020. С.56 – 67

адміністративний порядок захисту порушених прав інтелектуальної капіталу.

За судовим порядком захист прав інтелектуальної капіталу та охоронюваних законом інтересів здійснюється судом. Переважна більшість таких спорів розглядається місцевими судами. За згодою учасників, спір між ними може бути переданий на розгляд третейського суду. Спори, які виникають між фізичними особами розглядаються місцевими судами.

Адміністративна форма – це адміністративний порядок їх захисту. В даному випадку, працівник направляє звернення до відповідного державного органу, зокрема, до Державного департаменту інтелектуальної капіталу Міністерства освіти і науки України, або до вищого органу відповідача, який при необхідності може надати такий захист.

Неюрисдикційна форма захисту прав інтелектуального (зокрема, людського) капіталу передбачає, що державні службовці діють самостійно, без звернень до суду чи відповідних компетентних державних органів щодо захисту своїх прав інтелектуального капіталу.

Як приклад, може бути відмова щодо здійснення певних дій, як не вказувалися при укладанні ліцензійного договору, або навіть відмова від виконання всіх положень договору в цілому. Визначені засоби щодо самозахисту не мають бути суперечливими до законів України та до будь-яких моральних засад. Більше того, способи провести самозахист, повинні бути ідентичні до законодавчих, правових норм, відповідати тим правам, які саме бути порушені, а також призводити саме до тих наслідків, які виникли як результат такого порушення. Яким саме способом здійснювати захист, державний службовець вибирає самостійно, що і вказує при укладанні договору та актів цивільного законодавства.<sup>306</sup>

---

306. Палагусинець Р.В. Пріоритети розвитку та захисту інтелектуального капіталу дипломатичної служби Public management : collection. – № 5 (25) – грудень 2020. – Київ: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2020. С.56 -67

До юрисдикційної форми захисту можна віднести такі форми захисту прав:

1. цивільно-правова форма;
2. кримінально-правова форма;
3. адміністративно-правова форма.

Цивільно-правова форма захисту прав інтелектуального капіталу – це, насамперед, правові та матеріальні заходи, що несуть примусовий характер та передбачені законом. Вони покликані допомагати в здійсненні визнань або відновленні порушених прав інтелектуальної капіталу, припиненні правопорушення.

Спори, що пов'язані з порушенням прав інтелектуального капіталу в Україні розглядаються загальними, господарськими та адміністративними судами. Справа в суді порушується на підставі позовної заяви, яка подається в письмовій формі особою, права якої порушено. Як правило, позови до фізичної особи подаються в суд за місцем її проживання, а до юридичних осіб – за їхнім місцезнаходженням. Загальними цивільно-правовими способами захисту прав, що поширюються також і на захист прав інтелектуальної капіталу є<sup>307</sup>:

1. обґрунтування прав;
2. обґрунтування правочину недійсним;
3. блокування дії, що порушує права;
4. відновлення порушеного становища;
5. виконання обов'язку, в т.ч. примусово;
6. зміни в правовій формі;
7. припинення правовідношення;

307. Палагусинець Р.В. Пріоритети розвитку та захисту інтелектуального капіталу дипломатичної служби Public management : collection. – № 5 (25) – грудень 2020. – Київ: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2020. С.56 -67

8. відшкодування збитків майнової шкоди;
9. відшкодування немайнової шкоди .

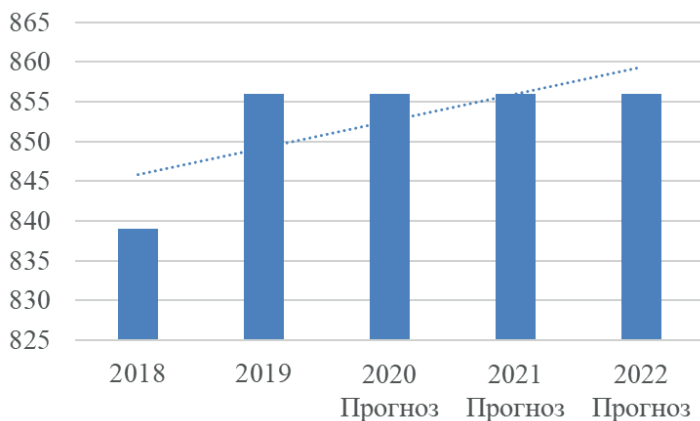
Суд може захистити права інтелектуального капіталу іншим цивільно-правовим способом, що встановлений договором чи законом. Цей перелік доповнений положеннями, які стосуються виключно порушення прав інтелектуального капіталу.

Власнику прав інтелектуального капіталу надається можливість вибору способу захисту порушених прав. Наприклад, він вправі на власний розсуд вимагати або відшкодування заподіяних збитків, або стягнення на свою користь доходу, одержаного правопорушником внаслідок правопорушення, або виплати компенсації. Якщо порушено немайнові права інтелектуального капіталу, зокрема, елементів людського капіталу, то така моральна шкода відшкодовується грошми або в інший спосіб.

При визначенні розмірів збитків, які мають бути відшкодовані особі, права інтелектуального капіталу якої порушено, а також для відшкодування моральної шкоди суд зобов'язаний виходити із суті правопорушення, майнової і моральної шкоди, завданої особі, яка є власником прав інтелектуальної капіталу, а також із можливого доходу, який могла б одержати ця особа.

Таким чином, маємо ряд нормативно-правових та законних можливостей захисту інтелектуального капіталу, в тому числі, що стосується і набутого інтелектуального капіталу з боку дипломатичної служби Міністерства закордонних справ України.

Слід зауважити, що людський ресурс дипломатичної служби Міністерства закордонних справ України, який, як зазначалося раніше, є основоположною складовою інтелектуального капіталу, практично не змінюється з року в рік, більше того прогнозуються на рівні 2019 року і надалі (див. рис. 5.2.3)



*Рис.5.2.3. Динаміка зміни чисельності зайнятих дипломатичних працівників у бюджетних установах*

З боку Кабінету Міністрів України проводиться робота щодо проекту “Національної стратегії розвитку сфери інтелектуального капіталу в Україні терміном до 2020 року”, що в найближчій перспективі дасть можливість підвищувати економічну, правову, інституційну та соціальну базу до рівня Європейського Союзу та дозволить повністю використовувати продукти інтелектуального капіталу, в тому числі і в роботі дипломатичної служби України .

Наявність Нової національної стратегії підкреслює прагнення України зміцнити інститут інтелектуального капіталу та рухає Україну до правового рівня Європейського Союзу в рамках даного питання. Робота над Національною стратегією розвитку сфери інтелектуального капіталу є безумовним продовженням всього процесу удосконалення цієї сфери інтелектуального капіталу в Україні, що відбувалася в рамках реалізації Концепції розвитку державної системи правової охорони інтелектуального капіталу та спричинено необхідністю вагомих змін, спрямованих на використання інтелектуального капіталу як стратегіч-

ного ресурсу підвищення конкурентоспроможності дипломатії України та інтеграції України у Європейський Союз.<sup>308</sup>

На сьогоднішній день, інтелектуальний капітал дипломатичної служби МЗС України є підґрунтям для якісної роботи та врешті решт, виступає як допомога дипломатичній службі, в отриманні необхідного результату для України при переговорах, зустрічах, дискусіях. В Україні діяльність дипломатичної служби регулюється зокрема Законом № 7322 ” Про дипломатичну службу”. Нажаль, даний закон не містить опису та характеристик, які є пріоритети розвитку та захисту інтелектуального, зокрема людського, капіталу дипломатичної служби України. Тим не менш, в Україні є потужна нормативно-правова база щодо захисту прав інтелектуального капіталу, юридичні ресурси якої дають можливість державному службовцю захищати свої права на людський капітал. Ми вважаємо, що одне з першочергових завдань, при перегляді Закону № 7322 “Про дипломатичну службу” є включення до цього закону конкретних норм і правил захисту інтелектуального капіталу дипломатичної служби України з різних нормативно-правових документів.

Особливу увагу слід також звернути на практику та досвід з захисту інтелектуального капіталу в країнах Європейського союзу. Зокрема це стосується Литви та Болгарії. Зарубіжний досвід доводить, що загальноприйняті міжнародні норми імplementовані у національне законодавство без додаткових ускладнень, підтверджують свою ефективність.<sup>309</sup>

---

308. Палагусинець Р.В. Пріоритети розвитку та захисту інтелектуального капіталу дипломатичної служби Public management : collection. – № 5 (25) – грудень 2020. – Київ: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2020. С.56 – 67

309 Палагусинець Р.В. Пріоритети розвитку та захисту інтелектуального капіталу дипломатичної служби Public management : collection. – № 5 (25) – грудень 2020. – Київ: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2020. С.56 – 67

### 5.3. Формування інтелектуальної еліти дипломатичної служби

В сучасних умовах, коли відбувається перехід від індустріального до інформаційного суспільства, особливе місце займають інтелектуальні кадри, у яких головним ресурсом є знання та інформація. У постіндустріальних суспільствах саме знання стають “осьовим принципом” суспільства, будучи джерелом усіх інновацій. Осьовий принцип змінює, в свою чергу, класову структуру суспільства і сприяє переважанню в ній специфічного класу професіоналів. При цьому новий інтелектуальний клас – професіонали – робить основний вплив на прийняття рішень у всіх сферах суспільства (економічній, політичній і соціальній).<sup>310</sup>

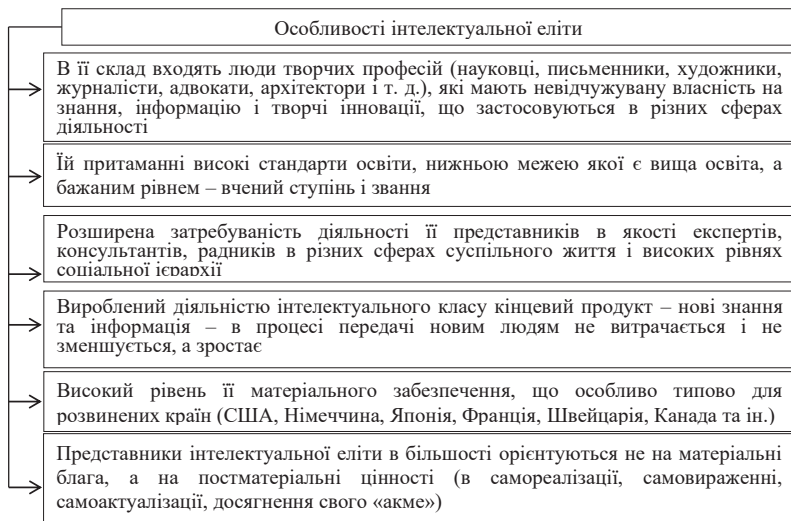
Інтелектуальний клас має особливі характеристики. Академік Є. Бабосов виділяє такі основні характерні риси інтелектуальної еліти (рис.5.3.1)<sup>311</sup>

Важливо, що інтелектуальна еліта має здатність генерувати цінності та норми, передавати знанняві ресурси, створювати інноваційні технології. До істотних якостей інтелектуальної еліти належать рівень освіти, інноваційність мислення, професійний успіх і визнання, творчі здібності, креативність, мотивація діяльності тощо. Так, на думку

310 Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку в умовах інституційних перетворень глобального середовища: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції Палагусинець Р. В. Інтелектуальна еліта дипломатичної служби (м. Одеса, 25 вересня 2020 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. О. В. Горняк, к.е.н., доц. Н. М. Крючкова. – Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2020. – 160 с. – С. 98 – 101

311. Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку в умовах інституційних перетворень глобального середовища: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції Палагусинець Р. В. Інтелектуальна еліта дипломатичної служби (м. Одеса, 25 вересня 2020 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. О. В. Горняк, к.е.н., доц. Н. М. Крючкова. – Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2020. – 160 с. – С. 98 – 101





*Рис.5.3.1. Характерні риси інтелектуальної еліти*

К. Михайльової, найбільш яскравими якостями української інтелектуальної еліти є високий рівень інтелектуального капіталу, освіти, культури, а також – інтелігентність, інноваційність мислення, творчий підхід до вирішення завдань, висока результативність професійної діяльності та ін. Представники української інтелектуальної еліти найчастіше спираються на професійні й морально-етичні ресурси у своїх соціальних практиках. З точки зору Н. Авер'янова, викликає занепокоєння те, що на сьогодні прошарок інтелектуальної еліти у верхівці українського суспільства мало представлений, адже саме інтелектуальна еліта формує інтелектуальний і духовний потенціал нації. Інтелектуальну еліту визначає не кількість академіків, докторів, кандидатів наук, заслужених діячів культури й мистецтв, а їхні реальні розумові та креативні здібності, ефект їхнього розуму й

творчості у всіх сферах суспільного життя. Інтелектуальна еліта має забезпечувати вплив розуму та духовності як саможиттєвих сил, що визначають соціальні дії.<sup>312</sup>

В цілому діяльність інтелектуальної еліти, як однієї з основних стратифікуючих верств сучасного суспільства, спрямована на створення і використання нових знань та інформації, нових стилів в культурі, політиці, соціальній сфері, забезпечення їх трансляції на рівень масової свідомості та поведінки. При цьому слід зазначити, що без цього соціального прошарку неможливо здійснити перехід до постіндустріальної ноосферної стадії соціально-економічного розвитку українського суспільства.

Варто зауважити, що у сучасному світі інтелектуальна еліта державної служби суттєво впливає на державу, політичне і адміністративне управління, а також формує політичні, економічні та правові інтереси громадян і суспільства в цілому. Безпосередньо формування еліт (як на державному, так і на регіональному рівні) відбувається під впливом таких явищ, як персоналізація влади, недержавні суб'єкти політики, засоби масової інформації, інформаційно-комунікаційні технології та інтереси громадян.

На підставі проведеного нами дослідження основних теоретичних підходів до розкриття сутності та визначення поняття “інтелектуальна еліта дипломатичної служби” встановлено, що сучасні дослідники з таких сфер науки як політологія, соціологія, філософія, державне управління, не мають єдиної думки щодо поняття “еліта” і його складових. Іноді ці думки суперечать один одному. Невизначеність поняття “еліта” прямо пов'язана з дискусійністю щодо сутності

312. Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку в умовах інституційних перетворень глобального середовища: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції Палагусинець Р. В. Інтелектуальна еліта дипломатичної служби (м. Одеса, 25 вересня 2020 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. О. В. Горняк, к.е.н., доц. Н. М. Крючкова. – Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2020. – 160 с. – С. 98 – 101

і різних підходів при її визначенні, і ця дискусія ще не закінчена.<sup>313</sup>

Нами виділені наступні основні підходи до розкриття сутності та визначення поняття “інтелектуальна еліта дипломатичної служби”: стратифікаційний, альтиметричний, аксіологічний, моністичний.

Так, при розкритті сутності поняття інтелектуальної еліти дипломатичної служби і дослідженні питань її формування та розвитку слід виходити із стратифікаційної теорії як найбільш близькою серед соціологічних для досягнення мети дослідження. Підставою стратифікації (диференціації) суспільства на елітні і неелітні групи буде їх різне положення щодо влади, а також неоднакова міра участі в прийнятті стратегічно важливих для суспільства рішень. Ми вважаємо, що дослідження інтелектуальної еліти державної служби повинні спиратися на тлумачення влади як здатності впливати на прийняття рішень, оскільки для визначення еліти виділяємо функцію впливу на стратегічні для суспільства рішення, а потім визначаємо позицію, посаду в системі органів дипломатичної служби. Цей підхід можна також назвати десізією-позиційним або функціонально-структурним, але ми називаємо його більш загальним терміном “альтиметричний”.

При цьому функціональна ознака є первинною по відношенню до структурної – місця в структурі (ієрархії) системи дипломатичної служби.

Відзначимо, що за альтиметричним підходом приналежність до еліти визначається рівнем володіння індивідуумами реальною владою за відсутністю прямого

---

313. Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку в умовах інституційних перетворень глобального середовища: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції Палагусинець Р. В. Інтелектуальна еліта дипломатичної служби (м. Одеса, 25 вересня 2020 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. О. В. Горняк, к.е.н., доц. Н. М. Крючкова. – Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2020. – 160 с. – С. 98 – 101

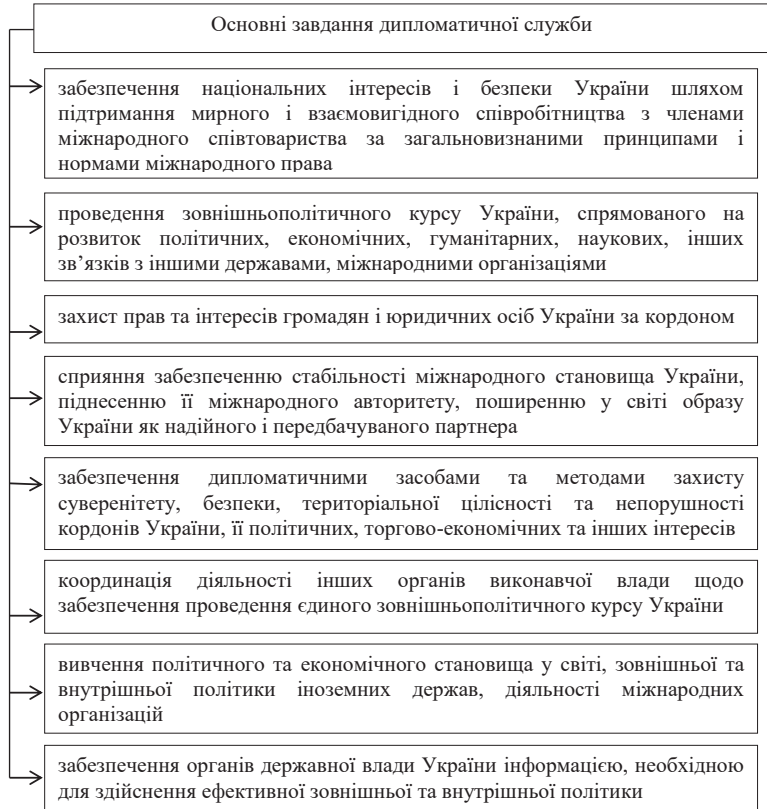
зв'язку з їх інтелектом та морально-етичними якостями. Згідно аксіологічного (ціннісного) підходу індивідууми, які відносяться до еліти, мають вищий інтелект, талант, здібності, компетентність, а також вищу моральність у порівнянні із середніми показниками конкретного соціуму. Вважаємо, що сьогодні аксіологічний підхід включає в себе і критерій заслуги (a merit criterion) .

Застосування тільки одного з цих підходів веде до порушення громадської рівноваги, зокрема некомпетентність, втрата ціннісних орієнтирів призводить до кризових явищ в суспільстві. Інтелектуальна еліта дипломатичної служби передбачає обов'язкову одночасну відповідність альтиметричному і аксіологічному критеріям.

Для визначення поняття “інтелектуальна еліта дипломатичної служби” ми використовуємо поняття “дипломатична служба” в широкому розумінні як державна служба особливого характеру, яка полягає у професійній діяльності посадових осіб дипломатичної служби, пов'язаній з реалізацією зовнішньої політики України, захистом національних інтересів України у сфері міжнародних відносин, а також прав та інтересів громадян і юридичних осіб України за кордоном. Також варто звернути увагу на те, що у сучасній науковій літературі під дипломатичною службою розуміють процес встановлення зв'язку між державою та іноземною громадськістю з метою пояснення національних ідей та ідеалів, державних інституцій, культури, а також національних інтересів та політичних спрямувань ; залучення іноземних аудиторій та лідерів шляхом інформаційних програм та програм обмінів до процесу просування національних інтересів та стратегічних напрямів ; державні програми для інформування та впливу на громадську думку в інших країнах, використовуючи при цьому публікації, фільми,

культурні обміни, радіо, телебачення як основні інструменти просування інформації та ідей.<sup>314</sup>

Основними завданнями дипломатичної служби є (рис. 5.3.1.):



*Рис.5.3.1. – Основні завдання дипломатичної служби України*

<sup>314</sup> Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку в умовах інституційних перетворень глобального середовища: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції Палагусинець Р. В. Інтелектуальна еліта дипломатичної служби (м. Одеса, 25 вересня 2020 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. О. В. Горняк, к.е.н., доц. Н. М. Крючкова. – Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2020. – 160 с. – С. 98 – 101

В результаті, з нашої точки зору, “інтелектуальна еліта дипломатичної служби” – це невід’ємна і важлива частина суспільства, яка наділена вищим інтелектом, талантом, здібностями, компетентністю, а також офіційними повноваженнями і володіє правом та можливостями представляти Україну на міжнародній арені, приймати рішення щодо життєдіяльності суспільства, організовувати їх впровадження, координувати діяльність усіх ключових інститутів суспільства. Таким чином, дипломатичні кадри займають керівне місце в державі та суспільстві і при цьому відповідають аксіологічному критерію елітності.

Інтелектуальна еліта дипломатичної служби (альтиметричний критерій елітності) є складовою системи суб’єктів державної влади, здійснює повноваження, що пов’язані з виконанням дипломатичних або консульських функцій; складна ієрархізована структура, яка забезпечує цілісне функціонування держави та її інститутів. До еліти системи суб’єктів державного управління в Україні слід віднести тих, хто займає адміністративні посади органів дипломатичної служби.

Формування еліти дипломатичної служби України та циркуляція її в системі зовнішньополітичної діяльності повинні розглядатися з точки зору моністичного підходу, тобто дипломатична еліта має бути правлячою владною групою, яка об’єднує лідерів в сфері міжнародних відносин єдиною метою держави; національними інтересами, національною ідеєю; подібною ментальністю, психологічною спорідненістю, найкращою професійною підготовкою. Завдяки цьому люди, які займають і претендують на зайняття посад еліти в системі державної служби, становитимуть монолітну, уніфіковану, дисципліновану еліту сфери дипломатії.

Циркуляція еліти в системі дипломатичної служби України повинна відбуватися постійно, а вхід в систему і просування до посад еліти за умови дотримання компетенційно-меритократичного підходу повинні бути відкритими. При

демократичному режимі елітні групи суспільства є відкритими, а циркуляція еліти є демократичним механізмом, який перешкоджає монополізації влади. При цьому повинно забезпечуватися дотримання ціннісних характеристик осіб, які займають елітні позиції в системі дипломатичної служби.

Інтелектуальна еліта дипломатичної служби розглядається нами, в свою чергу, як еволюційний ресурс для еволюції держави і суспільства в цілому. Постійний розвиток еліти, циркуляція еліт необхідні для забезпечення динамічної рівноваги суспільства.

Згідно досліджень О. Линдюк, історія України підтверджує поступовість (еволюційність) процесів, які проявляються в циклічності періодів нерівноваги і відносної рівноваги. При цьому щодо залучення громадян до державної служби простежується тенденція руху від відкритості в кризові періоди до відносної закритості (з властивим зростанням ентропії) в періоди деякої стабілізації українського суспільства. Як відомо, стабільність, доведена до свого максимуму, припиняє будь-який розвиток. Також слід зазначити, що ряд вчених вважають головними ідеями теорії циркуляції еліт те, що соціальна система прагне до рівноваги і при виведенні її з цього стану з часом повертається до нього. Процес коливання системи і приведення її до “нормального стану” рівноваги утворює соціальний цикл. Тривалість циклу залежить від характеру циркуляції еліт.<sup>315</sup>

Таким чином, формування інтелектуальної еліти дипломатичної служби – це цілеспрямований процес створення особистості з наперед визначеними ознаками, який передбачає дії, спрямовані на її розвиток, і включає її свідомий саморозвиток під дією зовнішніх чинників з метою координації

---

315. Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку в умовах інституційних перетворень глобального середовища: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції Палагусинець Р. В. Інтелектуальна еліта дипломатичної служби (м. Одеса, 25 вересня 2020 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. О. В. Горняк, к.е.н., доц. Н. М. Крючкова. – Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2020. – 160 с. – С. 98 – 101

діяльності державних органів щодо забезпечення реалізації єдиного зовнішньополітичного курсу України.

В результаті вивчення наукової літератури можна виділити чотири основні зовнішні чинники, що впливали на формування інтелектуальної еліти дипломатичної служби України:

1. Кадрова політика МЗС, включаючи формальні і неформальні вимоги до дипломатичних кадрів, їх відбір відповідно до законодавства, що діяло і внутрішніх правил та традицій МЗС.

2. Рівень освіти і загальної культури дипломатів;

3. Придбання професійного досвіду і навичок в процесі проходження служби;

4. Залучення до корпоративних цінностей дипломатичної служби: розуміння її змісту, зовнішньополітичних завдань та інтересів країни, політична культура, патріотичні і релігійні цінності.

На нашу думку, розвиток інтелектуальної еліти дипломатичної служби України має бути цілеспрямованим (в першу чергу спрямованим на ефективність ведення зовнішньої політики), що дозволить прискорити процес формування еліти з необхідними якостями і унеможливить прояви регресивних або кризових явищ в суспільстві. Формування і розвиток інтелектуальної еліти дипломатичної служби – взаємопов’язані процеси. В процесі розвитку інтелектуальної еліти дипломатичної служби відбувається перетворення, формування еліти, а цілеспрямоване формування обов’язково передбачає розвиток особистості. В системі дипломатичної служби необхідно передбачити (планувати) механізми циркуляції еліти, а також переміщення осіб з проелітних груп в групу еліти.<sup>316</sup>

316. Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку в умовах інституційних перетворень глобального середовища: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції Палагусинець Р. В. Інтелектуальна еліта дипломатичної служби (м. Одеса, 25 вересня 2020 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. О. В. Горняк, к.е.н., доц. Н. М. Крючкова. – Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2020. – 160 с. – С. 98 – 101



Головними критеріями входження до інтелектуальної еліти дипломатичної служби є не належність до впливових аристократичних сімей, бізнесових чи інших кіл, а наявність якостей, які мають бути притаманні представникам еліти. Ключовими серед них є не лише ґрунтовні знання у певних галузях, але й усвідомлення особливого політичного шляху нації та слідування ним. Тому вихідці із нижчих суспільних верств, за наявності цих якостей, можуть досягати елітних статусів, а нащадки впливових представників еліти, при їх відсутності, не мають шансів на входження до її вищих ешелонів. При цьому, освіта, що забезпечує просування до вершини соціальної піраміди, поєднує загальну доступність і жорсткий відбір.

Враховуючи вищезазначене, вирішальне значення щодо формування інтелектуальної еліти має система освіти. На сьогодні формування інтелектуальної еліти державної служби відбувається в умовах інституціональної несумісності поколінь, що яскраво проступила в українському суспільстві. Соціокультурний розрив між поколіннями (сучасні студенти виросли в суспільстві хаотичних змін. Для них це абсолютно природний стан. Викладачі ж знаходяться в стані постійного стресу, тому що вони формувалися особистісно та професійно у стабільний період і тяжіють до його звичності) наклався на міжрегіональний. Іншими словами, відновлення соціальної довіри в суспільстві, що переживає тривалий посттравматичний синдром, має відбуватися і на системному, і на особистісному рівні. Вища освіта має виробити певну концептуально оформлену систему поглядів і ідей, які зачіпають прийдешні громадські та виробничі відносини, простіше кажучи, ідеологію. У спрощеному вигляді ідеологія освіти повинна визначати, що в майбутньому бачити бажано, а що, навпаки, є неприйнятним; виділити головні цінності і розставити пріоритети. Це необхідно хоча б тому, що вища освіта займається не стільки проблемами сьогодення, скільки забезпеченням майбутнього,

часом досить віддаленого. І якщо суспільство не буде довіряти інтелектуальній еліті, інституту освіти, то вони в повній мірі реалізувати своє призначення просто не зможуть.<sup>317</sup>

Державні діячі, вчені, політики роблять кроки і ведуть пошук шляхів із створення еліти майбутнього, інтегруючи науку, практику і освіту. Величезну роль у вирішенні цього завдання відіграють вищі навчальні заклади. Тобто у формуванні інтелектуальної еліти державної служби особливе місце займає університетська освіта, так як сучасний університет являє собою не тільки освітній (навчальний), але і науковий і культурний центр, в якому здійснюється підготовка інтелектуала (людини інтелектуальної професії). Дана підготовка являє собою синхронний процес трьох складових: підготовка фахівця – професіонала (спеціально-професійне навчання); підготовка дослідника (гуманітарна підготовка); формування високоосвіченої і культурної людини (дослідницька підготовка).

З нашої точки зору, в самій ідеї університету три складові його діяльності представлені в нерозривній єдності. Жодну з них не можна вилучити, не порушивши інтелектуальну атмосферу, притаманну університету. Всі три аспекти – складові елементи живого цілого. Якщо їх ізолювати один від одного, то буде втрачено сам дух університетської освіти. Більше того, в сучасних умовах університет виступає не тільки як навчальний, науковий і культурний центр, а й як важливий соціальний інститут, який надає різні соціальні послуги (комерційні та благодійні), а також навколо якого організовуються різні громадські організації і т. д. У цілому, слід підкреслити, що сучасний університет реалізує в своїй діяльності як

317. Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку в умовах інституційних перетворень глобального середовища: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції Палагусинець Р. В. Інтелектуальна еліта дипломатичної служби (м. Одеса, 25 вересня 2020 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. О. В. Горняк, к.е.н., доц. Н. М. Крючкова. – Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2020. – 160 с. – С. 98 – 101

професійні цілі (формування спеціальних знань, умінь і навичок), так і гуманітарні (формування громадянської свідомості, переконань, ціннісних орієнтацій, підготовка до участі в суспільному житті, до освоєння культурних цінностей та ін.) і науково-дослідні (розвиток інтелекту, творчих здібностей, формування дослідницьких навичок).

Вища школа України в умовах, що склалися частково поки зберігає свої позиції, хоча кількісні її параметри за останні десять років значно скоротилися: у 2017/2018 н.р. порівняно із 2007/2008 н.р. знизилася кількість студентів на 1042,5 тис. осіб і понад 60 – вищих навчальних закладів. Однак це, як і раніше впливова система, що включає в себе близько 1,5 млн студентів, понад 280 університетів і академій та потужний викладацький корпус – головний інтелектуальний потенціал країни. Головна проблема полягає в тому, що вітчизняним університетам, їх кадровому корпусу необхідно орієнтуватись на відновлення соціальної довіри відразу двох типів: довіру людям (базисне, елементарне) і довіру абстрактним системам (в т.ч. освітнім). Обидва ці типи довіри виконують функції створення основи стабільності з почуттям безпеки.<sup>318</sup>

В тому числі важливе значення мають проектні бюро при ВУЗах, які виконують науково-дослідні розробки на замовлення органів дипломатичної служби. Випускники таких ВНЗ, що “горять” ідеєю вдосконалення діяльності органів влади якраз можуть стати інтелектуальною елітою в повному розумінні цього слова.

У зв’язку з цим, спрямування інтелектуальної еліти країни на забезпечення нового політичного циклу у розвитку

---

318. Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку в умовах інституційних перетворень глобального середовища: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції Палагусинець Р. В. Інтелектуальна еліта дипломатичної служби (м. Одеса, 25 вересня 2020 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. О. В. Горняк, к.е.н., доц. Н. М. Крючкова. – Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2020. – 160 с. – С. 98 – 101

України має базуватись на популяції креативних ідей утвердження інноваційно-модернізаційного розвитку, які мають виключно національно регламентований характер. Важливим фактором впливу інтелектуальної еліти на розвиток системи дипломатичної служби має стати концептуальне утримання нею від чужоземних стратегій суспільного розвитку, оскільки це призведе до деінституціоналізації лідерського потенціалу державно-управлінських структур, позбавлених органічної можливості функціонувати в межах власних ментальних координат. Саме тому, аби забезпечити ефективність інституційного лідерства держави та її управлінських структур, інтелектуальні еліти дипломатичної служби мають запропонувати новий алгоритм соціально-економічного та політичного розвитку. Це стане можливим лише за умови усвідомлення своєї нової місії інтелектуальними елітами щодо забезпечення лідерства держави та її інститутів.

В результаті, можна виділити наступні переваги інноваційної модернізації міжнародного співробітництва Україні. Це, по-перше, політична воля вищого керівництва країни зі зміни ситуації, що склалася. По-друге, громадянська позиція тих, від кого залежить прийняття стратегічних і тактичних рішень з модернізації зовнішньополітичної діяльності держави. І третя складова – кадрова політика з пошуку нетрадиційно мислячих політиків і дипломатичних службовців, професіоналів і експертів, здатних запропонувати інноваційні, науково-обґрунтовані методи і моделі виконання соціально назрілого запиту. Значна роль тут повинна приділятися інтелектуальним елітам, які допоможуть підготувати “поле” для успішної дії цих трьох складових в модернізаційних процесах.<sup>319</sup>

319. Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку в умовах інституційних перетворень глобального середовища: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції Палагусинець Р. В. Інтелектуальна еліта дипломатичної служби (м. Одеса, 25 вересня 2020 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. О. В. Горняк, к.е.н., доц. Н. М. Крючкова. – Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2020. – 160 с. – С. 98 – 101

Раціоналізація кадрової політики як інноваційного напрямку в розвитку України є необхідною і важливою умовою в роботі органів дипломатичної служби і підвищенні ефективності їх діяльності. На нашу думку інноваційна кадрова політика може бути реалізована за допомогою дієвих кроків в наступних напрямках:

- при застосуванні вже діючих кадрових технологій, таких, як атестація державних службовців, конкурсне заміщення посад, кваліфікаційні іспити, тестування, акцентувати увагу на здатності і наявний досвід кандидатів творчо, не ординарно вирішувати складні службові завдання;

- застосування принципу “навчаються організації” через безперервну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації службовців, спрямованих на розвиток у них інноваційних професійних якостей і навичок;

- введення в структуру органів дипломатичної служби методу створення ситуаційних груп, чиє завдання полягає у вирішенні проблем і ситуацій, які виникають та важко вирішуються. Такі групи, що складаються з фахівців-управлінців різного профілю, за допомогою методів “мозкових штурмів” активізують свій творчий потенціал, а гласність таких методів, заохочення учасників успішних рішень можуть сприяти залученню в такі групи нових кадрів, у яких новаторське мислення;

- формування кадрового резерву на основі результатів навчання за програмами інноваційного державного управління.

Так в процесі освоєння програм інноваційного шляху розвитку міжнародного співробітництва державні службовці отримують знання в конкретній сфері їх діяльності. Ці вміння повинні проявлятися в рішеннях державного службовця, в його вмінні визначати соціальні інновації, проводити їх моні-

торинг, прогнозувати їх значення в сьогоденні і майбутньому країни.<sup>320</sup>

Інноваційно-орієнтований державний службовець (дипломат) повинен вміти розпізнавати соціальні запити, які формуються, фіксувати їх в управлінську та нормотворчу діяльність, прагнути приводити, з метою забезпечення національних інтересів і міжнародної безпеки України, систему співробітництва з іноземними державами і міжнародними організаціями до загальновищезначущих принципів та норм міжнародного права.

Інноваційна орієнтація системи освіти та професійної діяльності дипломатичних службовців і їх трансформація в інтелектуальну еліту є одним з основних напрямків державної кадрової політики, одним з випереджальних значень модернізації зовнішньополітичної діяльності України.

Таким чином, інтелектуальна еліта може активно реалізовувати свій потенціал. Але для цього необхідно і зустрічний рух – актуалізація суспільної потреби в подібній еліті. Важливо поступове формування дипломатичних службовців нового типу мислення, що характеризується готовністю до перманентного освоєння інноваційних технологій і їх перетворення відповідно до соціокультурних установок українського суспільства. При цьому інтелектуальна еліта дипломатичної служби буде відігравати ключову роль у розвитку міжнародних відносин України, повноцінно реалізуючи свій багатий інтелектуальний капітал.<sup>321</sup>

320 Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку в умовах інституційних перетворень глобального середовища: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції Палагусинець Р. В. Інтелектуальна еліта дипломатичної служби (м. Одеса, 25 вересня 2020 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. О. В. Горняк, к.е.н., доц. Н. М. Крючкова. – Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2020. – 160 с. – С. 98 – 101

321 Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку в умовах інституційних перетворень глобального середовища: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції Палагусинець Р. В. Інтелектуальна еліта дипломатичної служби (м. Одеса, 25 вересня 2020 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. О. В. Горняк, к.е.н., доц. Н. М. Крючкова. – Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2020. – 160 с. – С. 98 – 101

Очевидним також є те, що лише при успішному створенні абсолютно нової освітньої системи, ми отримаємо професійно підготовлені кадри нової еліти, здатної стати джерелом творення і динамічного розвитку, стати елітою не демагогії, безвідповідальності і корумпованості, а елітою, яка володіє професійно-управлінськими якостями, елітою з високими моральними критеріями, здатної досягти результативності в розвитку політичних, економічних, культурних, гуманітарних та наукових зв'язків України з іноземними державами і міжнародними організаціями.

#### ***5.4. Модель механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби в державному управлінні***

Однією з головних складових реформи дипломатичної служби в Україні являється їх професіоналізація, котра, з одного боку, передбачає удосконалення фахової компетентності кадрів та, відповідно, ефективності їх службової діяльності, з другого – підтримку імплементації реформ. Керування процесом професіоналізації кадрових працівників має забезпечувати інноваційний розвиток комплексу їхнього систематичного знання, використання сучасних кадрових технологій в апаратах дипломатичної служби, а також ефективну взаємодію між суб'єктами керування персоналом та навчальними закладами, які здійснюють його підготовку і підвищення фахової спеціалізації.

У Стратегії з імплементації реформ державного управління України на 2016–2020 роки констатовано неналежну якість наданих освітніх послуг, а також невідповідність існуючого механізму підвищення кваліфікації наявним по-

требам у навчанні. При цьому, з одного боку, передбачено інкрементальний підхід до модернізації механізму підготовки та удосконалення фахової компетентності кадрів дипломатичних співробітників, починаючи з імплементації реформ Національної академії державного управління при Президентові України, Державного навчально-наукового закладу післядипломної освіти “Дипломатична академія України імені Геннадія Удовенка при Міністерстві закордонних справ”, а також Української школи урядування Національного агентства України з питань державної служби, котрі зобов’язані забезпечувати навчання та удосконалення фахової компетентності дипломатичних кадрів, проводити дослідження щодо державного та дипломатичного адміністрування та керування; чіткого розмежування функцій Національної академії та Нацдержслужби, яка є єдиним державним замовником на підготовку і підвищення фахової компетентності дипломатичних кадрів; визначення реальних потреб у навчанні дипломатичних співробітників з урахуванням вимог Закону України “Про державну службу”.

З другого у зв’язку з імплементацією інтегрованого інформаційного устрою керування людськими ресурсами на державній службі закладено підґрунтя для створення прозорих механізмів кар’єрного розвитку та асекурації його зв’язку із компетентністю і професійним навчанням дипломатичних співробітників. Проект Концепції з імплементації реформ та стратегічного розвитку Національної академії, який проходить громадське обговорення, свідчить про наміри її керівництва модернізувати головний навчальний заклад системи підготовки та удосконалення фахової компетентності кадрів дипломатичних співробітників з урахуванням досвіду зарубіжних країн та рекомендацій експертів ЄС відповідно до визначених завдань у Стратегії реформування державного управління.



Після затвердження Концепції указом Президента України та створення у складі Національної академії експертно-аналітичного центру його фахівці мають увійти до складу робочої групи Нацдержслужби з імплементації реформ в системі підготовки та підвищення фахової спеціалізації дипломатичних співробітників. При цьому її нова модель має бути сформована з урахуванням наступних факторів: форма державного устрою; пріоритети розвитку механізму дипломатичного керування; пропозиції дипломатичної кадрової політики; модель дипломатичної служби; нормативно-правове регулювання професійного навчання; наявність ресурсів (фінансових, кадрових, інституційних, матеріально-технічних та ін.); історичні, національні, ментальні чинники та традиції.

Оскільки Україна є унітарною державою з відносно децентралізованою структурою державного керування, де зменшення кількості установ та децентралізація частини функцій органів дипломатичного корпусу, передбачені Стратегією реформування державного управління, з одного боку, приведе до скорочення чисельності дипломатичних співробітників, з другого – до загострення проблем професіоналізації органів дипломатичного корпусу, повноваження яких зростуть.

Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки була схвалена до імплементації реформ інститутом державної служби, де одні настанови та механізми їх вирішення конкретизовано у Стратегії реформування державного управління, Стратегії реформування державної та дипломатичної служби в Україні на період до 2017 року, Законі України “Про державну службу” та підзаконних актах, інші – втратили свою актуальність. Відповідно до нового законодавства про державну службу не передбачено створення резерву кадрових працівників на зайняття посад у сфері державного керування. Водночас Стратегією з імплементації реформ запроваджуються посади державних спів-

робітників, котрі несуть відповідальність за реалізацію головних національних реформ та котрим надано привілеї на спеціальні умови оплати праці в рамках загальної системи оплати праці даних службовців – так звані “реформаторські кадри”.

Нами відібрано кращий досвід формування інтелектуального капіталу та підбору кадрів до дипломатичної служби та запропоновано комплексну модель механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби в державному управлінні.

Зокрема, ця модель складається з двох основних блоків:

1) інноваційних психотипів співробітників дипломатичних служб в системі державного управління;

2) категорії посад державної служби та категорії посад рівня міжнародної співпраці (Рис. 5.4.1).

Так, перший блок містить психотипи співробітників дипломатичної служби в системі державного управління. До основних психотипів віднесемо наступні: управлінці (особи, які займаються функціями управління органом влади, закладом, установою), дипломати (особи які здатні вести переговори незалежно від рівня емоційного та психологічного напруження), виконавці (особи, які реалізують державно-управлінські завдання), новатори (особи, які формують інноваційні шляхи реалізації певних державно-управлінських завдань відповідно до вимог світових викликів сучасної дипломатії), реформатори (особи, які задіяні в процесах реформування органів влади, процесів, інструментів, механізмів тощо), аналітики (особи, які здійснюють аналітичні функції, формують звіти, визначають результати реалізації певних управлінських процесів), технічні працівники (забезпечують діяльність керівника) та адміністратори процесів (особи, які адмініструють завдання, делегують їх, визначають етапність реалізації тощо).



*Рис. 5.4.1 Комплексна модель механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби в державному управлінні.*

Перший блок – психотипи та важливі вимоги до навичок та вмінь. Які безпосередньо взаємодіють з другим блоком. Відповідно вони реалізують свою посадову діяльність у сфері антикризового менеджменту, демократичного врядування, менеджменту послуг, інноваційного менеджменту, інтелектуального менеджменту, експертно-аналітичного забезпечення, електронного врядування, адміністративного менеджменту.

Другий блок – це посади (відповідно до Закону України “Про державну службу”) та відповідні систематичні вдосконалення та формування інтелектуального капіталу за кожною категорією посад в системі державного управління.

Для реалізації даної новації важливо забезпечити об’єктивність оцінки не тільки їх професійної компетентності, а також лідерських якостей під час конкурсного відбору. При цьому може бути використано досвід конкурсного відбору до Президентського резерву кадрових працівників “Нова еліта нації” у 2012–2013 роках. Модель підготовки та раціоналізація фахової компетентності кадрів дипломатичних службовців є похідною від моделі державної служби, оскільки залежить від її типу та умов призначення претендентів на посади (освіта, досвід роботи, особисті якості та ін.).

Нині в Україні розвивається комбінована структура державної служби, в якій, незважаючи на відносну децентралізацію державного управління, переважають елементи відкритої централізованої посадово кар’єрної моделі, про котру свідчать наступні факти: існування центрального органу виконавчої влади – Нацдержслужби, функціями якої є асекурація створення і реалізації державної політики у сфері державної служби та здійснення функціонального керування нею (у тому числі створення пропозицій щодо обсягів державного замовлення на професійне навчання; організація розроблення освітньо-професійних програм у галузі державної та дипломатичної служби і їх погодження; розробка професійних програм спеціалізації і удосконалення фахової компетентності кадрів та їх погодження тощо); призначення на посади державної служби за результатами відкритих конкурсних відборів; прогресивний розвиток службової кар’єри, правила й умови якого закріплено в Законі України “Про державну службу” (зокрема присвоєння рангів, “переважне просування по державній службі” як

можливий наслідок отримання державним співробітником відмінної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності та ін.).

Стосовно нормативно-правового регулювання підготовки та підвищення фахової спеціалізації дипломатичних співробітників, необхідно виділити дві групи актів: ті, що регулюють сферу надання освітніх послуг в Україні; ті, що безпосередньо регламентують питання державної та дипломатичної служби, а також підготовки та удосконалення фахової компетентності кадрів державних службовців. Якщо нормативно-правові акти другої групи нині визначають тільки вектор та рекомендації подальшого розвитку механізму підготовки та удосконалення фахової компетентності кадрів державних та дипломатичних службовців, яка не враховує особливостей її структури та функціонування.

Зокрема, проблеми виникають під час реалізації Закону України “Про вищу освіту”, у якому центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної та дипломатичної влади, установ і організацій не включено до переліку суб’єктів, котрим надано правові прерогативи на здійснення післядипломних освітніх послуг. Вирішити дане питання можна прийняттям Закону України “Про післядипломну освіту”, але на сьогодні розроблено тільки проект Положення про післядипломну освіту у сфері вищої освіти України, який у 2015 р. винесено на громадське обговорення. З метою запровадження єдиних стандартів удосконалення фахової компетентності кадрів у травні 2016 р. Національною академією підготовлено проект Стандарту освітньої діяльності з підвищення фахової спеціалізації дипломатичних службовців, який визначає мінімальні вимоги до кадрового, навчально-методичного, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення освітнього процесу закладів, де даний проект має бути доопрацьований після регламентування Міністерством освіти і науки України но-

вих ліцензійних умов провадження освітньої діяльності з підвищення кваліфікації дипломатичних службовців.

У вітчизняній та міжнародній науковій думці існує чимало визначень атестації дипломатичних службовців. Серед них, найбільш влучними, на нашу думку, є:

1. спосіб спонукання службовців ефективніше здійснювати свою діяльність та повсякчасно самовдосконалюватися, задля позитивного оцінювання їх спеціалізованого функціонування та перспектива для чергового вдосконалення.
2. формулювання політичної та ділової фахової спеціалізації співробітника, при цьому визначаючи його характерні особисті якості та оцінювання результатів поточної діяльності працівника в дипломатичній службі.
3. порядок проведення перевірки фахової спеціалізації працівника шляхом періодичної оцінки його знань, досвіду, навичок, здібностей, тобто його відповідності займаній посаді, та діяльності котру він здійснює.
4. функціонування працівника в дипломатичній службі у ході якого проходить процедура оцінювання атестаційною комісією, де з'ясовується рівень відповідності співробітника обійманій посаді.
5. функціонування дипломатичного службовця, у ході якого проходить передбачена науково обґрунтована процедура оцінювання атестаційною комісією, з метою з'ясування поточного рівня відповідності співробітника зайнятій посаді, де дана комісія визначає результати на основі оцінки фахової діяльності працівника, перевірки фахової спеціалізації, особистих та моральних характеристик працівника дипломатичного корпусу, дослідження поточного вкладу співробітника задля ефективної діяльності його підрозділу,

та дипломатичної установи в цілому, консеквенцією якої стають узагальнення та референції даної комісії задля покращення діяльності дипломатичної служби, умов праці дипломатичного працівника, котрого атестують та рекомендацій стосовно планування кар'єрного росту даного дипломатичного службовця.

У даному дослідженні будемо спиратися на останнє з наведених трактувань яке, на нашу думку, є найбільш загальним та влучним. Процес здійснення атестації співробітників благотворним в організаційній та виховній перспективі, котра санкціонує відкрити потенціал дипломатичного службовця, та перспективи його експлуатування на відповідній займаній чи інших посадах у перспективі, а також курс підвищення фахової спеціалізації чи перекваліфікації.

Процес здійснення атестації співробітників дипломатичного апарату має невимушену взаємозалежність до проходження дипломатичної служби, адже від поточних результатів діяльності залежать майбутнє кар'єрне просування службовця, а також надання чергового рангу, встановлення антипаційних законодавством надбавок чи модифікація їх фіксованої ставки, та інших квестій стосовно проходження дипломатичної служби. Отже, у результаті проведення атестації існує імовірність видозміни правового положення дипломатичного співробітника, у відповідності до з ч. 6 ст. 96 Кодексу законів про працю України (далі – КЗпП України) згідно із результативними показниками від проведеної атестації наділений повноваженнями ним орган уповноважений видозмінювати посадові оклади дипломатичних співробітників у межах санкціонованих у встановленому порядку мінімальних і максимальних розмірів окладів на відповідній посаді.

У випадку зниження оплати праці, роботодавець обов'язково зобов'язаний врахувати положення ст. 103 КЗпП України та ч. 2 ст. 29 Закону України “Про оплату праці”, де зазначено, що про внесення певних змін до функціонуючих умов оплати

праці в сторону погіршення наділений повноваженнями ним орган зобов'язаний проінформувати співробітника не пізніше як за два місяці до їх видозміни та запровадження. Даний нормативний акт не містить визначення “атестації державних службовців” або ж “службової атестації”, а даний акт містить загальне трактування поняття “атестація працівників” можна знайти у ст. 1 Закону України “Про професійний розвиток працівників”, де зазначено, що даний процес являється процедурою оцінювання професійного рівня співробітників на відповідність кваліфікаційним вимогам та посадовим обов'язкам.

Спираючись на норми вітчизняного законодавства, серед основних ознак реалізації процесу атестації дипломатичних співробітників виділяють наступні:

1) субституцією для проведення такої процедури є заміщення конкретної дипломатичної посади, тобто перебування фізичної особи у трудових правовідносинах із відповідним органом дипломатичної служби;

2) об'єктом атестації є власне дипломатичний працівник, а також результати його професійної діяльності;

3) ініціатива проведення атестації завжди виходить від роботодавця в особі керівника державного органу, в якому працює дипломатичний службовець;

4) атестація є різновидом контролюючої діяльності за успішним виконанням покладених на працівника службових обов'язків;

5) атестація дипломатичних працівників характеризується періодичністю її проведення (один раз на три роки).

У якості провідних принципів проведення атестації дипломатичних працівників, на наш погляд, необхідно виокремити:

1. Принцип легітимності. Даний принцип притаманний для будь-якої правової процедури, у тому числі й для здійс-



нення атестації співробітників дипломатичної служби, де сутнісна ознака являється професійною оцінкою діяльності, та інспекція фахових та ділових якостей дипломатичних службовців повинна бути проведена у жорсткій конгруенції до норм чинного законодавства.

2. Принцип відкритості інтерпретується, що процедура здійснення атестації відбувається за наявності дипломатичного службовця на робочому місці, котрий проходить процедуру атестації, а також у присутності безпосереднього керівника. Дана процедура відзначається безперешкодним та відкритим дискусуванням фахових, етичних та ділових якостей співробітника, включаючи показники результативності здійснення службових обов'язків. Стосовно строку та розпорядку здійснення атестації дипломатичного співробітника передчасно повідомляють, орієнтовно за місяць до проведення даної процедури. Напередодні проведення даної процедури протягом співбесіди з безпосереднім керівником, котрий має можливість ознайомитись із сформованою на нього службовою рекомендацією, котра далі передається до атестаційної комісії.

3. Принцип об'єктивного проведення атестації. Процедура здійснення атестації згідно з даним принципом базується на основі, де комісія повинна брати до уваги тільки фактичні результативні показники, промахи чи прорахунки співробітника на дипломатичній службі, помірковано та неупереджено відноситись до атестуючих службовців, та аргументовано зараховувати вердикт у поодиноких випадках. З метою здобуття поміркованого вердикту атестаційна комісія напередодні дослідити детально документи, котрі доставили до даної комісії щодо співробітника, котрий підпадає під процедуру атестації.

4. Принцип колегіальності. Даний принцип нерозривно взаємопов'язаний з попереднім принципом, де на основі колективного перегляду фахових якостей співробітника максимально асекурується об'єктивність проведення даної процедури. Індивідуальна процедура проведення атестації

за наявності тільки одного представника атестуючої комісії не допускається, тому керівник відповідної структури створює наказ про формування атестаційної комісії, головою якої назначає свого заступника. До складу даної комісії можуть входити керівники підрозділів, де працюють дипломатичні співробітники, а також репрезентанти кадрової та юридичної служб. За винятком вказаних репрезентантів, відповідно до п. 4 Положення про проведення атестації державних службовців керівник може використовувати незалежних експертів для участі до проведення атестації в якості члена комісії. Участь незалежних експертів для здійснення атестації відповідного співробітника, не є обов'язковою, де дані представники до складу атестаційної комісії запрошуються тільки за необхідності. Оскільки з перебігом часу здійснення атестації перетворюється у формальну процедуру, проте деколи з метою усунення “непокірних” та “непідходящих” співробітників. З огляду на дану процедуру вбачаємо, що залучення незалежних експертів для проведення атестації співробітника є обов'язковим, оскільки надасть спроможність безмірно покращити процес здійснення даної процедури та унеможливить порушення прав та свобод атестуючих співробітників. А також залучивши незалежних експертів санкціонує антиципування проявів корупції на дипломатичній службі.

5. Принцип регулярності. Імплементація даного принципу відіграє вагомий роль у процесі асекурації методичного та послідовного підвищення професіоналізму співробітників дипломатичної служби. Регулярність проведення процедури атестації означає, що вона здійснюється систематично, тобто повторюється через певні проміжки часу (один раз на три роки). Проте, можливість здійснення позачергової атестації співробітників дипломатичної служби передбачена ч. 4 ст. 25 Закону України “Про дипломатичну службу”.

Отже, процедура проведення атестації являється необхідною складовою частиною проходження дипломатичної служ-

би, а якісна її організація виступає головною умовою підвищення професіоналізму дипломатичних співробітників.

Терміною потребою та головною вимогою до дипломатичної служби на сьогоднішньому етапі є асекурація працівників дипломатичного апарату високоякісною фаховою підготовкою, для імплементації даних потреб та вимог рекомендується: побудова деталізованого механізм проведення фахового дипломатичного навчання; створити довготермінову платформу проведення академічної підготовки дипломатичних службовців; впровадити для працівників дипломатичного корпусу офіційну претенсію щодо проходження щорічного навчального курсу, котрий взаємопов'язаний з його кар'єрним ростом, в результаті чого зможе претендувати на зайняття вищої посади; втілити спеціальний освітній ресурс через офіційний веб-сайт МЗС, наступні підпункти, як: сучасні дипломати та ветерани дипломатичної служби; головні функції дипломатичного апарату; знайомство із географічним розташуванням посольств та консульств; проблеми, котрі розв'язують дипломати України; а також шляхи дипломатичного сприяння України реалізації безпечного, демократичного і процвітаючого світу.

З метою формування позитивного іміджу дипломатичної служби необхідно: організувати процедуру управління розподілом посад дипломатичних службовців задля розширення кар'єрної мобільності; імплементувати новітню модифікацію кар'єрного підвищення для співробітників дипломатичної служби – “Програму кар'єрної політики” для посад в середині дипломатичного корпусу, котра буде містити ранжування, мобільність та підвищення конкурентоспроможності.

Також, необхідно розробити та імплементувати інтегровану щомісячну навчальну Програму для працівників дипломатії та Програму обміну із міжнародними колегами, де ця процедура навчання повинна включити співробітників котрі займаються дипломатією.

На імплементацію невідкладних місій, визначених керівництвом дипломатичного корпусу задля реалізації реформ дипломатичної служби України, необхідно урахувати позитивний світовий досвід, а саме:

1. Створити відповідні наукові та аргументовані засади глобальної реструктуризації дипломатичного апарату задля стратегічно позитивного майбутнього МЗС України.

2. Всі співробітники дипломатичної установи повинні знати наступне місце їхньої служби після ротації підготуватися через систему задля удосконалення фахової компетентності кадрів дипломатичної служби у відповідних освітніх інституціях.

3. Планування кар'єри співробітника є важливим процесом, який потребує удосконалення планів та імплементацію середньо-термінового планування кар'єри на конкурсних засадах.

4. Дипломатичні службовці зобов'язані на регулярній основі відвідувати країни та регіони, за які ручаються, де вони мають змогу безпосередньо застосовувати аналітичні якості та набутий досвід в дипломатичних установах які знаходяться за межами території України ефективніше, а також високо-кваліфіковані дипломатичні службовці зобов'язані мати юридично гарантовані перспективи кар'єрного зростання.

5. Потрібно імплементувати в спеціалізованих освітніх інституціях особливий тренінг для дипломатичних працівників: "Нові навички у розв'язанні нових глобалізаційних викликів". Необхідно імплементувати константу, щоб прийняти трансформаційні виклики в сучасній дипломатії, де дипломатичні службовці зобов'язані являтися активними, освіченими особистостями та могли вирішити складні міжнародні завдання. Оскільки трансформаційні виклики в сучасній дипломатії вимагають, щоб дипломатичні службовці мали відповідні фахові навички для вирішення викликів у відповідному міс-

ці та у потрібний час. Механізм підвищення кваліфікації та здобуття нових фахових навичок і програми розвитку кар'єри найкраще спорядять дипломатичних службовців та розвинути їх аналітичні навички.

6. Потрібно провести централізацію інформаційних технологій та комунікацій з метою забезпечення рівномірного, виразного та безпечного популяризації інформації, задля надання українським дипломатам швидкісного доступу до освітніх програм та реальної світової інформації, котра є необхідною для ефективної діяльності на робочих місцях.

7. Потрібно модернізувати освітні програми та навчальні плани, перепрофілювати стандарт освіти з напрямку “Міжнародні відносини” задля перефокусування від централізованого внутрішнього фокусу до закордонних посад і до будь-якого трудового місця, застосовуючи технологію довготермінового дистанційного навчання. Оскільки значна частина локального навчального процесу та підвищення рівня знань мови шляхом занурення надалі врівноважить досвід аудиторної роботи, і більша частина курсу буде пройдена безпосередньо дипломатами за кордоном.

8. Потрібно імплементувати ефективну постійно функціонуючу систему тестування дипломатичних службовців задля кореляції рівня їх фахової підготовки через систему підвищення кваліфікації у відповідних незалежних освітніх інституціях, з метою кар'єрного росту та належного просування по кар'єрній сходинці дипломатичні службовці повинні мати змогу на систематичній основі проходити підвищення фахової компетентності кадрів та володіти не менш, як двома (трьома) мовами.

9. Дипломатичні службовці зобов'язані мати необхідну кваліфікаційну підготовку та можливість ефективно здійснювати діяльність у випадках загрозливих викликів у дипломатичних справах, економічних реконструкціях та імовірність виникнення військових операцій.

Отже, фах дипломатичного службовця та перспективи розвитку дипломатичної освіти, потребують нагальної вимоги задля удосконалення існуючих інституціональних моделей підготовки та підвищення фахової компетентності кадрів дипломатичних службовців, де високий професіоналізм та компетентність даних службовців в сучасному світі являється найважливішою умовою імплементації національних інтересів держави.

Таким чином, дієвість існуючої системи з підвищення кваліфікації дипломатичних службовців в контексті імплементації Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 роки, необхідно визначити навчальні потреби для перекваліфікації та удосконалення фахової компетентності кадрів дипломатичних службовців, а також формування механізмів забезпечення їх ефективної взаємодії всередині системи та з органами державної влади.

Визначення ресурсного забезпечення ефективного функціонування системи та розробка пропозицій щодо внесення відповідних змін до нормативно-правових актів. Стандартизація вивчення навчальних потреб, підготовки і підвищення кваліфікації, моніторингу професійного розвитку, оцінювання якості освітніх послуг та професійної компетентності кадрів.

Оскільки процедура проведення атестації державних службовців є універсальним нормативним актом, яке не враховує специфіку окремих видів державної служби, зокрема й дипломатичної служби, де дипломатичні службовці зобов'язані коритися загальним нормам стосовно проведення атестації, що в силу існуючих особливостей проходження дипломатичної служби вбачається неприйнятним, тому необхідно розробити окреме Положення, яке б врегульовувало порядок та особливості проведення атестування на дипломатичній службі.

## ВИСНОВКИ

В монографії розроблені наукові положення та отримані нові теоретичні і практичні результати, які в сукупності вирішують актуальну наукову проблему, що полягає в науковому обґрунтуванні комплексно моделі механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби в державному управлінні і перспектив розвитку механізмів державного регулювання формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби в державному управлінні в цілому.

Результати, отримані в процесі дослідження, дають підстави сформулювати такі висновки відповідно до поставлених в дослідженні завдань:

Виокремлено внутрішні проблеми дипломатичної служби, які спричинює вплив державного управління на кадрову політику дипломатичної служби, що є неефективним, потребує змін та удосконалення, до таких проблем потрібно віднести: недосконале правове регулювання; нехватка працівників дипломатичної служби; недостатній рівень заробітної плати; непрофесійність працівників дипломатичної служби; недостатня самостійність та незалежність у виконанні функцій, покладених на співробітників зазначеної служби; недостатньо прозора схема формування кадрового складу дипломатичної служби; відсутність встановлених меж у державному регулюванні кадровою політикою у вказаній службі та інше.

Основними шляхами вирішення вказаних проблем є реформування дипломатичної служби, що включатиме зміну та удосконалення правового регулювання, що полягатиме у адаптації національного законодавства до міжнародно-правових актів та перейняття позитивного досвіду у зарубіжних країнах. Крім цього, кадрова система зазначеної служби потребує перезавантаження, що полягатиме у оцінці ка-

дрового складу дипломатичної служби, а також залучення професійних кадрів з інших сфер життєдіяльності країни. Такий підхід дозволить здійснити розстановку працівників у структурі служби відповідно до їх оцінки так, що високо оцінені професійні кадри будуть займати посади вищі за рангом. Важливим фактором у ефективності роботи є висока заробітна плата та трудові гарантії, тому, держава повинна забезпечити належне фінансування зазначеної служби. Також, державне управління кадрами повинно встановити межі, які би надавали більшої самостійності та незалежності у виконанні функцій зовнішньої політики та формуванні кадрового складу в дипломатичній службі.

З'ясовано, що традиційно дипломатія була прерогативою послів та дипломатичних представників, що діють від імені МЗС та представляють інтереси держави на міжнародному рівні. Сьогодні управління міжнародними економічними відносинами вже не обмежується державним рівнем, а поширюється на неурядову та комерційну сфери. Представники таких нових групи інтересів часто є керівниками підприємств, членами цивільних структур, представниками НУО. Усі вони так чи інакше формують інтелектуальний капітал дипломатичної сфери. Виходячи із даного твердження, необхідно щоб різні зацікавлені учасники дипломатичних процесів набували додаткових компетенцій (експерти в галузі) для конструктивного залучення їх до політичного діалогу. І навпаки, дипломатичні служби та МЗС повинні стати більш відкритими та доступними для залучення інших суб'єктів, як державних (інші міністерства), так і недержавних суб'єктів (бізнес-дипломати та транснаціональні дипломати НУО) для підвищення сукупного інтелектуального потенціалу дипломатичної сфери.

З'ясовано дипломатична служба відіграє важливу роль у формуванні зовнішньополітичного вектору країни та є одним із ключових елементів у сфері державного управління.



Аналіз сучасного складу працівників дипломатичної служби за кількісними та якісними показниками, свідчить про незбалансованість кадрового складу Міністерства закордонних справ за фаховою та мовною підготовкою, рівнями посад та необхідними напрямками діяльності. Дана ситуація формує труднощі в якійсній розстановці та ефективному використанні кадрів, задля здійснення ротації, що в результаті негативно позначається на поточному функціонуванні дипломатичної служби.

Удосконалення кадрової політики є важливою складовою частиною процесу розвитку державного управління в системі дипломатичної служби України, які повинні забезпечувати об'єктивне з'ясування як професійних, так і особистих якостей кандидатів на заміщення вакантних посад, а також необхідно формувати якісний кадровий резерв, враховуючи при цьому можливі довготривалі закордонні відрядження та працевлаштування після повернення з-за кордону. Важливим моментом кадрового забезпечення є мотивація кадрів задля ефективної професійної діяльності, котра включає матеріальні та нематеріальні чинники, проте дана мотивація є неналежною та потребує удосконалення, тому необхідно розробити та прийняти відповідні правки до чинного законодавства.

Удосконалення кадрової політики з питань формування добору кадрів являється важливою складовою частиною процесу розвитку державного управління в системі дипломатичної служби України, які повинні забезпечувати об'єктивне з'ясування як професійних, так і особистих якостей кандидатів на заміщення майбутніх вакантних посад, де необхідно враховувати інтелектуальну та освітню складову, щоб сформувати якісний кадровий резерв.

Таким чином, дієвість процедури добору кадрів може забезпечуватися шляхом застосування системи сучасних та ефективно реалізованих механізмів управління праців-

никами, а саме: якісний добір, де враховується ретельний відбір найбільш обдарованих громадян, з чітким плануванням потреби системи державного управління відповідно до пріоритетності його сфер; використання сучасних методів та інструментів оцінювання претендентів; забезпечення професійного розвитку претендентів, що перебувають у резерві, та його практична спрямованість; та ефективне застосування професійного потенціалу кандидатів, зокрема, призначення на відповідні посади у пріоритетних сферах державного управління та супроводження проходження ними державної та дипломатичної служби.

Процес формування інтелектуального капіталу відбувається в умовах кризових явищ в економіці та соціальних суперечностей в суспільстві. Розглянуті чинники, що впливають на процеси формування та накопичення інтелектуального капіталу дипломатичної служби, є взаємопов'язаними оскільки лише комплексі вони створюють необхідний стан. Виявлені чинники інтелектуального капіталу, рівень їх впливу дозволяють найбільш чітко формувати шляхи його підвищення, регулювати та розвивати в заданому напрямі, а також розробляти інструментарій оцінки інтелектуального капіталу, тобто науково обгрунтованої системи показників і способів їх фіксування. Не розв'язані кфестії в галузі захисту прав інтелектуальної власності спричиняє формування негативний міжнародний імідж України. Перспективами подальшого дослідження є удосконалення нормативно-правової бази та системи захисту прав у сфері інтелектуальної власності являються стратегічні вектори розвитку даної галузі з урахуванням зарубіжного досвіду, а також історичних, національних, ментальних чинників та традицій.

Проаналізувавши генезис нормативно-правового забезпечення дипломатичної служби, систематизовано основні принципи дипломатичної служби та перелік вимог, яким

зобов'язані відповідати особи, які претендують на зайняття посад дипломатичної служби, серед яких: кваліфікаційні вимоги; вимоги до компетентності; професійні знання.

Досліджено трактування сутності поняття “інтелектуальний капітал” на основі узагальнення визначень досліджуваного поняття, наданих вченими, та запропоновано авторський погляд на сутність категорії “моніторинг інтелектуального капіталу дипломатичної служби”, яка трактується як це система перманентного спостереження за інтелектуальними, соціальними, психічними та фізіологічними характеристики представників дипломатичної служби, у тому числі їх здоров'ям, які є необхідними для ефективного виконання їх функцій.

Обґрунтовано, що моніторинг інтелектуального капіталу дипломатичної служби має відбуватися з урахуванням його структурних елементів, на основі яких виділено комплекс завдань.

“Представлено концепт” розвитку моніторингу інтелектуального капіталу дипломатичної служби як невід'ємної складової механізму формування інтелектуального капіталу, в основу якого покладено мету, завдання та принципи, які через систему функцій моніторингу інтелектуального капіталу дипломатичної служби спрямовуються його суб'єктом (Міністерство закордонних справ України) на об'єкт.

Перспективами подальших розвідок у даному напрямі вважаємо виокремлення напрямів підвищення ефективності функціонування механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби України.

Ми вважаємо, що одне з першочергових завдань, при перегляді Закону № 7322 “Про дипломатичну службу” є включення до цього закону конкретних норм і правил захисту інтелектуального капіталу дипломатичної служби України з різних нормативно-правових документів.

Особливу увагу слід також звернути на практику та досвід з захисту інтелектуального капіталу в країнах Європейського союзу. Зокрема це стосується Литви та Болгарії. Зарубіжний досвід доводить, що загальноприйняті міжнародні норми імплементовані у національне законодавство без додаткових ускладнень, підтверджують свою ефективність.

Дипломатична служба як явище є особливою формою професійної діяльності, націленою на захист інтересів, забезпечення безпеки суспільства та держави на міжнародній арені; дотримання та захист законних прав і свобод громадян за кордоном. Сучасна дипломатична служба носить не-офіційний характер, а її розвиток обумовлюється впливом внутрішніх (національний рівень) та зовнішніх факторів (міжнародний рівень). Вимоги до працівників дипломатичної надзвичайно високі, оскільки їх професійний рівень та особистісні якості прямопропорційно впливають на ефективність чи продуктивність роботи. Під час дослідження було виокремлено спеціальні вимоги до працівників дипломатичної служби: наявність вищої освіти; володіння професійними навиками відповідно до вимогам Міністерства закордонних справ; знання іноземних мов для безперешкодного виконання своїх обов'язків; відмінний стан здоров'я; відсутність будь-яких інших обставин, що можуть перешкоджати роботі дипломата. Аналіз системи підбору персоналу до дипломатичної служби дозволив виявити наступні недоліки: процес відбору кадрів до дипломатичної служби доволі довгий та налічує багато етапів, а відповідно заповнення відкритих вакансій значно розтягується в часі; існуюча конкурсна система відбору не враховує особистісні якості кандидатів та деякі інші навики та вміння (вміння керувати автомобілем, навики лідерства, готовність брати на себе відповідальність); інструменти, які використовуються для підбору персоналу доволі застарілі. Вважаємо,

що найбільш перспективними та затребуваними дослідженнями будуть саме розвідки ефективності діяльності дипломатичної служби з урахуванням фактору підготовки та відбору персоналу. При цьому надзвичайно важливо виявити взаємозалежність між отриманими дипломатами результатами в професійному полі та їх підготовки та наявних особистісних якостей.

Обґрунтовано теоретичну модель механізму формування дипломатичної служби. До основних складових механізму належать: 1) базова управлінська освіта, яка дає службовцям знання в галузі управління; 2) посадова підготовка – забезпечує навчання кадрів, які перебувають на певній посаді державної служби; 3) постійне підвищення кваліфікації – спрямоване на оновлення знань персоналу державної служби; формування спеціальних знань та навичок (залежить від галузі сфери управління); 5) практико-орієнтоване навчання; 6) запровадження інституту наставництва; 7) формування мотивації до постійної самоосвіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Аберкромби М., Хилл С., Тернер Б.С. Социологический словарь; пер. с англ. Казань, 1997. С. 231.
2. Абрамова И.Е., Пономаренко Т.В. Российская политическая элита в контексте ее современного развития. Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 5 – 4. С. 649–652.
3. Аверин А.Н., Ярошенко Г.В., Иванова Л.Л., Сторожевский К.С. Участие элиты в осуществлении государственной политики в области содействия занятости населения. Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2018. № 10 (101). С. 120–124.
4. Авер'янова Н. Сучасна українська еліта: перспективи розвитку // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2011. № 15. С. 41 – 44.
5. Амосов О.Ю., Гавкалова Н.Л. Підготовка кадрів для державної служби як засіб формування інтелектуального капіталу державного управління. [Електронний ресурс] / О.Ю. Амосов, Н.Л. Гавкалова. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-02/09aoykdu.pdf>. (дата звернення: 07.09.2020).
6. Амосов О.Ю. Перетворення механізмів державного регулювання економічного розвитку / О.Ю. Амосов // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. праць : у 2 ч. / [за заг. ред. Г.І. Мостового, Г.С. Одінцової]. – Х. : ХарРІДУ УАДУ, 2001. – Вип. 2. – С. 10–16.
7. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: Курс лекцій / Г.В. Атаманчук. – Москва : Юрид. лит., 1997. – 400 с.
8. Аудит зовнішньої політики України. Що думають українські послы? [Електронний ресурс] // Європейська правда. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2016/12/21/7059239/>.

9. Андрійчук Ю.А. Теоретична сутність та зміст поняття “механізм”. Scholar. URL : [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/28900/1/005\\_010\\_010.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/28900/1/005_010_010.pdf) (дата звернення: 04.10.2020)
10. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления : курс лекций / Г.В. Атаманчук. – 3-е изд., доп. – М. : ОМЕГА-Л, 2005. – 584 с.
11. Артеменко Н.Ф., Гончарук Н.Т. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології : монографія. К. : ДРІДУ НАДУ. 2012. 184 с.
12. Серьогін С.М., Н.Т. Гончарук, Н.А. Липовська. Кадрова політика і державна служба: навчальний посібник. / С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, Н.А. Липовська. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ. 2011. 351 с.
13. Андронов В.А., Крюков О.І., Шведун В.О. Кадрова політика і державна служба : конспект лекцій. Харків, 2016. Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/336411294\\_KADROVA\\_POLITIKA\\_I\\_DERZAVNA\\_SLUZBA](https://www.researchgate.net/publication/336411294_KADROVA_POLITIKA_I_DERZAVNA_SLUZBA)
14. Білинська М.М., Євмешкіна О.Л., Сурай І.Г. Кадрова політика і державна служба : конспект лекцій. К. : НАДУ, 2012. 72 с.
15. Білинська М.М., Сурай І.Г., Васюк Н.О. Проходження служби в органах місцевого самоврядування в Україні : навч.-метод. посіб. К. : Вид-во НУБіП України, 2010. 91 с.
16. Биков В.Ю. Моделі організаційних систем відкритої освіти: монографія. Київ : Атіка, 2008. 684 с.
17. Бабосов Е.М. Гражданское общество и государство (очерки теории и практики взаимодействия) / под. общ. ред. Ю.М. Бубнова. Могилев : МГУП, 2014. 294 с.
18. Буряченко К. О. Дипломатична служба та її специфіка / Буряченко К.О. – Київ, 2016. – 10 с.
19. Білоус І.М. Захист прав інтелектуальної власності: український і зарубіжний досвід // Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Право. 2016. Вип. 11. С. 20–27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu\\_pr\\_2016\\_11\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu_pr_2016_11_4) (дата звернення 03.10.2020).
20. Бацалай Т.М. Сутність інтелектуального капіталу інноваційно-активного підприємства / Т.М. Бацалай // Економічний вісник Донбасу, 2012. – № 2. – С. 82.

21. Бутнік-Сіверський О.Б. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект / О.Б. Бутнік-Сіверський // Інтелектуальний капітал. – К. : 2002. – № 1 – С.16.
22. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии. СПб. : Питер, 2001. 287 с.
23. Барановська В.М. 2012 “Роль економічної дипломатії у зовнішньоекономічній діяльності країни”, “Економіка та держава” № 2/2012. С. 24 – 26.
24. Базилевич В.Д. Інтелектуальна власність : підручник. – К. : Знання. – 2006. 431с.
25. Бжезінський З. “Велика шахівниця”. Львів-Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2000. 236 с.
26. Бутко М.П. Інтелектуальний капітал як чинник модернізації регіонального економічного простору : монографія / М.П. Бутко, О.В. Попело; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. М.П. Бутка. – Ніжин : ТОВ “Аспект-Поліграф”, 2014. – 372 с.
27. Битяк Ю.П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади: монографія. Харків : Право, 2005. 304 с.
28. Войт С.М., Холод С.Б. Активізація трудового творчого потенціалу через інтелектуальний капітал. Вісник економічної науки України. 2016. № 1. С. 22 – 29.
29. Войтович Р. Інтелектуальна еліта як технократична умова інституційного лідерства у державному управлінні. URL: file:///C:/Users/WishMasterOk/Downloads/12-Article%20Text-23-1-10-20180901.pdf (дата звернення: 05.09.2020).
30. Верховна Рада України, ЗУ “Про дипломатичну службу” / Електронний ресурс – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2449-19#Text>
31. Вартанова И.И. К проблеме диагностики мотивации. / И.И. Вартанова // Вестник МГУ. Серия 14: Психология. – 1998. – № 2. – С. 15–27.
32. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. Київ, 2002. 420 с.
33. Волинець А.Г. Діалогічність людської психіки у її головних визначеннях (За працями Л.С. Виготського, М.М. Бахтіна,



- В.С. Біблера). Діалогічність як форма існування і розвитку особистості : монографія / за заг. ред.: Г.О. Балла, М.В. Папучі. Ніжин : “Міланік”, 2007. С. 134–142.
34. Воронцова М.В. Адаптивные технологии обучения / М.В. Воронцов // Альманах современной науки и образования. Тамбов : Грамота, 2008. – № 4(11). – С. 49–51.
35. Гагарін О.О., Титенко С.В. Дослідження і аналіз методів та моделей інтелектуальних систем безперервного навчання. / О.О. Гагарін, С.В. Титенко // Наукові вісті НТУУ “КПІ”. – 2007. – № 6 (56). – С. 37–48.
36. Гаєвська Л. Методологічне забезпечення дослідження розвитку державно-громадського управління освітою в історичній ретроспективі / Л. Гаєвська // Економіка та держава. – 2009. – № 7. – С. 106–109.
37. Галеев И.Х. Развитие адаптивных технологий обучения. / И.Х. Галеев // Вестник ВГУ. – 2004. – № 4. – С. 76–83.
38. Гбур З.В. Зміст моніторингу в державному управлінні. Ефективність державного управління в контексті європейської інтеграції : Матеріали щорічної науково-практичної конференції, Львів, 23 січня 2004 р.: За заг. ред. А.О. Чемерис. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, – 2004. – Ч. 1. – 392 с.
39. Гбур З.В. Моніторинг – метод державного управління та його оцінки. Внутрішня політика держави: сутність, принципи, методологія : Матеріали щорічної науково-практичної конференції за міжнародною участю (27 січня 2005 р.) За заг. ред. А.О. Чемерис: У 2 ч. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2005. – Ч. 1. – 284 с.
40. Гбур З.В. Соціальний моніторинг – один із методів прогнозу соціальної погоди на Львівщині. Журнал “Соціальний захист”. – Жовтень 2006. – № 10. Реєстр. свідоцтво КВ № 3027 від 27.01.1998 р. – С. 26–30.
41. Гбур З.В. Роль моніторингу державної політики в міжнародній практиці вироблення політики. Журнал “Управління сучасним містом”, НАДУ. – 2006 р. – № 2. – С. 68–71.
42. Гбур З.В. Роль моніторингу в організаційно-управлінському забезпеченні державної політики. Ефективність державного

- управління : збірник наукових праць. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2007 р. – Вип. 12. – С. 295–300.
43. Гбур З.В. Теоретико-методологічні засади моніторингу в державному управлінні. Збірник наукових праць. – Одеса, 2007 р. – Вип. 2(30) – С. 281–287.
44. Гбур З.В. Основні принципи проведення моніторингу складових механізму державного управління економічною безпекою на регіональному рівні. Журнал “Україна: аспекти праці”. – Київ, 2007 р. – № 11. – С. 34–38. Реєстр. свідоцтво КВ № 4270 від 05.06.00 р.
45. Гбур З.В., Гаврилиця О.Б. Роль моніторингу в державному управлінні економічною безпекою України. Журнал “Вісник державної служби”. 2007 р. № 2, Реєстр. свідоцтво КВ № 1401 від 08.09.99 р.
46. Гбур З.В. Соціальний моніторинг. Актуальні проблеми сучасного українського суспільства: Міжнародна наукова конференція : Перший Львівський соціальний форум / Методологія та методи соціологічних досліджень нові реалії, виклики та здобутки / Львів. 2007 р. – 190 с.
47. Гбур З.В. Моніторинг як метод забезпечення реалізації цілей і функцій державного управління. Державне і муніципальне управління в умовах політико-адміністративної реформи : Матеріали конференції (17-18 травня 2007 р.) Відпов. ред. В.Я. Малиновський. – Луцьк : Волинська обласна друкарня, 2007. – 192 с.
48. Гбур З.В. Моніторинг діяльності державних службовців. Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю “Стратегія реформування системи державного управління на засадах демократичного врядування” 31.05.2007 р., Київ., НАДУ.
49. Гбур З.В. Теоретичні основи фінансування місцевих та регіональних програм соціального розвитку. Наука і практика – 2008 : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. Полтава, 2008. С. 59–64.
50. Гбур З.В. Рівень економічної безпеки та підприємництво. Фінансові механізми активації підприємництва в Україні: зб.

- матеріалів доп. учасн. V Міжнародної науково-практичної конференції. Львів, 2009. С. 134–137.
51. Гбур З.В. Обґрунтування стратегій і принципів формування концептуальної моделі механізму управління економічною безпекою України. Актуальні питання науки та практики: досягнення та перспективи: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. Полтава, 2009. С. 19–21.
  52. Гбур З.В. Теорія фінансової кризи та її вплив на безпеку держави. Розвиток фінансових відносин в умовах трансформаційних процесів : матеріали 2-го міжнар. симпозіуму. Харків, 2009. С. 295–296.
  53. Гбур З.В. Безпека як категорія економічної науки. Журнал “Наш формат”. Донецьк, 2010. № 7–8.
  54. Гбур З.В. Механізм та системи забезпечення фінансової безпеки держави. Журнал “Наш формат”, 2010. № 9.
  55. Гбур З.В. Держава як ключовий суб’єкт управління економічною безпекою на шляху європейської інтеграції. Наукові праці : наук. журн. Чорном. нац. ун-т ім. Петра Могили / редкол. : Ємельянов В.М. Миколаїв, 2017. Т. 298. Вип. 286. С. 19–24.
  56. Гбур З.В. Відплив інтелекту та молодшої робочої сили як чинник небезпеки існування нації. Державне управління: теорія та практика. 2017. № 2. URL : [http://www.e-patp.academy.gov.ua/?lang=ukr&tip=dop&filtername=&page=20&tipn=Page&typeview=&designtype=blank\\_page](http://www.e-patp.academy.gov.ua/?lang=ukr&tip=dop&filtername=&page=20&tipn=Page&typeview=&designtype=blank_page)
  57. Гбур З.В. Удосконалення організаційного механізму забезпечення економічної безпеки України. Демократичне врядування. 2017. № 20. URL : [http://www.lvivacademy.com/vidavnistvo\\_1/visnyk20/zmist.html](http://www.lvivacademy.com/vidavnistvo_1/visnyk20/zmist.html)
  58. Гбур З.В. Теоретичні основи економічної безпеки та її становлення в Україні. Децентралізація влади, проведення реформ в Україні. Сучасний стан та проблеми підготовки кадрів для об’єднаних територіальних громад : матеріали I Міжнар. наук.-метод. конф. Рівне, 2017. С. 95–97.
  59. Гбур З.В. Методи та принципи державного управління економічною безпекою. Якість продукції як передумова підвищен-

- ня ефективності економіки : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. Київ, 2017. С. 18–22.
60. Гбур З.В. Теоретичні аспекти складових економічної безпеки. Реалізація політики модернізації економіки в умовах державно-приватного партнерства : матеріали доп. Міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя, 2017. С. 35–39.
61. Гбур З.В. Загрози національним інтересам і національній безпеці України. Сучасні наукові погляди на модернізацію і суспільний розвиток економічної системи : зб. тез наук. робіт учасників Міжнар. наук.-практ. конф. для студентів, аспірантів та молодих учених. Київ, 2017. С. 15–19.
62. Гбур З.В. Вплив порушення прав і свобод людини на стан економічної та національної безпеки. Актуальні проблеми економіки та менеджменту : зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя, 2017. Ч. 2. С. 22–25.
63. Гбур З.В. Класифікація основних ризиків і загроз фінансовій безпеці України. Теорія і практика актуальних наукових досліджень : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Львів, 2017. Ч. 1. С. 115–118.
64. Гбур З.В. Зовнішньоекономічна безпека держави та вплив на неї зовнішніх чинників. Перспективи інноваційного розвитку економіки: сучасні підходи та напрями: матеріали доп. Міжнар. наук.-практ. конф. Ужгород, 2017. Ч. 1. С. 39–42.
65. Гбур З.В. Підсистеми механізму забезпечення економічної безпеки та методи забезпечення відповідного рівня економічної безпеки. Фінансово-економічний розвиток підприємницької діяльності та національної економіки: проблеми та перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Львів, 2017. С. 47–49.
66. Гбур З.В. Забезпечення економічної безпеки держави в Японії та країнах Євросоюзу. Тенденції розвитку економіки у 2017 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса, 2017. С. 44–47.
67. Гбур З.В. Стратегії забезпечення економічної безпеки держави в США та країнах Євросоюзу. Світові тенденції та пер-

- спективи розвитку фінансової системи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Дніпро, 2017. Ч. 1. С. 35–39.
68. Гбур З.В. Проблематика механізму забезпечення економічної безпеки країни – тіньова економіка та тероризм. Інноваційно-інвестиційні проблеми розвитку економіки України : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2017. Ч. I. С. 28–31.
69. Гбур З.В. Економічна безпека України в умовах глобалізації. International Scientific Conference Anti-Crisis Management: State, Region, Enterprise : Conference Proceedings. Le Mans, France, 2017. P. 66–68.
70. Гнатієнко Г.М., Снитюк В.Є. Експертні технології прийняття рішень. Київ : Маклаут. 2008. 444 с.
71. Гбур З.В. Інформаційна безпека держави – основа функціонування цифрової економіки. International Scientific Conference Digital and Innovative Economy: Processes, Strategies, Technologies: Conference Proceedings, January 25th, 2019. Kielce, Poland: Baltija Publishing. 216 pages. – С. 8–10.
72. Гбур З.В. Гібридні загрози економічній безпеці України. III International Scientific Conference Modern Transformation in Economics and Management: Conference Proceedings, Part I, March 29th, 2019. Klaipeda, Lithuania: Baltija Publishing. 138 pages. – С. 22–25.
73. Гбур З.В. Система дестабілізації економічної безпеки та її вплив на розвиток сучасного міста. Економіка, фінанси та управління сучасним містом : можливості, проблеми, перспективи : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 11 квітня 2019 р. – К. : КУБГ, 2019. – 106 с.
74. Гбур З.В. Механізм публічного управління випереджаючим розвитком економіки країни. II International Scientific Conference Development of Socio-Economic Systems in a Global Competitive Environment: Conference Proceedings, May 24th, 2019. Le Mans, France: Baltija Publishing. 200 pages, P. 27–30.
75. Гбур З.В. Модель механізму публічного управління випереджаючим розвитком економіки України. Сучасний стан та пріоритети модернізації фінансово-економічної системи: теорії та пропозиції: матеріали доповідей Міжнародної

- науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 18 травня 2019 року). – Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2019. – 108 с. – С.15–19
76. Krylova I.I., Hbur Z.V. Influence of water supply development state on the quality of economic security of Ukraine. Збірник наукових праць “Публічне управління” МАУП. К., 2019.
  77. Гбур З.В. Інноваційні підходи в управлінні охороною здоров’я як складова національної безпеки України. X Ювілейний Міжнародний медичний форум “Інновації в медицині – здоров’я нації”, НМАПО ім. П. Л. Шупика. К., 2019.
  78. Гбур З.В. Європейський досвід реформування системи охорони здоров’я. The 1st International scientific and practical conference “Scientific achievements of modern society” (September 11-13, 2019) Cognum Publishing House, Liverpool, United Kingdom. 2019. 320 p. – С. 77–86.
  79. Гбур З.В., Михальчук В.М. Досвід реформування та фінансування системи охорони здоров’я Великої Британії. I Міжнародна науково-практична конференція “TOPICAL ISSUES OF THE DEVELOPMENT OF MODERN SCIENCE” 18-20 вересня 2019 року, Софія, Болгарія.
  80. Гончаренко С.У. Методика як наука. Хмельницький: ХГПК, 2000. 30 с.
  81. Горбунова В.В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія : Житомир, Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
  82. Гржибовский А.М. Анализ трех и более независимых групп количественных данных. Экология человека. 2008. № 3. С. 50–58.
  83. Гуревич Р.С. Інформаційно-телекомунікаційні технології в освіті : Енциклопедія освіти. Київ, Юрінком Інтер, 2008. С. 364–365.
  84. Гончарова А.О. Дипломатична служба як складова частина державної служби України. Актуальні проблеми державного управління. 2011. № 1. С. 420–424. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2011\\_1\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2011_1_51) (дата звернення 03.10.2020).

85. Гончарук Н.Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток. НАДУ, 2007. 239 с.
86. Гончаренко А.С. Сутність та зміст поняття “інтелектуальний капітал” [Електронний ресурс] / А. С. Гончаренко, І. В. Журавльова. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/Siukf\\_19\\_58.pdf?sequence=1](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/Siukf_19_58.pdf?sequence=1)
87. Гуменюк Б.І., Щерба О.В. Сучасна дипломатична служба : [навч. посіб.]. Київ : Либідь, 2001. 255 с.
88. Гошовська В.А. Сурай І.Г. Суспільно-демократичні цінності – основа формування еліти в державному управлінні : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 56 с.
89. Гнатюк М.М. Становлення дипломатичної служби Європейського Союзу: делегації Європейської комісії. Магістеріум. Політичні студії. 2012. Вип. 46. С. 60–64.
90. Газізуллін Ф.Г., Ведін Н.В. Інтелектуальний капітал і формування інноваційної економіки. Проблеми сучасної економіки. 2012. № 1. С. 49–51.
91. Герасимчук С. Європейська інтеграція. Портал зовнішньої політики. [Електронний ресурс] / С. Герасимчук. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://fpp.com.ua/2019-12-19/>.
92. Голуб В. “Молода кров” в штаті МЗС: реальність, що суперечить логіці / В. Голуб // Європейська правда. – 2016: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2016/06/30/7051400/>.
93. Голуб В. Формування інтелектуального капіталу державного управління в контексті підготовки державно-управлінських кадрів. Науково-інформаційний вісник з державного управління. 2012. № 1. С. 21–23.
94. Григоренко Є., Журавель А. “Дипломатична служба в механізмі реалізації законодавства про національну безпеку України”, Європейська дипломатія у XXI столітті: матеріали науково-практичного круглого столу (21 грудня 2018 року). Харків : ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2019. с. 23–26. 184 с.
95. Гуменюк Б. (2008) “Дипломатія доби глобалізації: нові виклики та завдання / Б. Гуменюк // Зовнішні справи. – № 12. 45 с.

96. Гава Ю.В. Інтелектуальний капітал – шлях до економічного зростання України / Ю.В. Гава // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 4. – С. 129–134.
97. Гізело О.І. Інвестиції в людський капітал як умова соціального розвитку України. Ринок праці та зайнятість населення. 2015. № 1. С. 11–14.
98. Гонин Д.В. Методика оценки человеческого капитала в сфере государственного управления: современный подход. Управленческое консультирование. 2017. № 5. С.178–187.
99. Гудзинський О.Д. Менеджмент у системі агробізнесу / О.Д. Гудзинський. – К., Урожай, 1994. – 238 с.
100. Гончарова А.О. Дипломатична служба як складова частина державної служби України. Актуальні проблеми державного управління. 2011. № 1. С. 420–424. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2011\\_1\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2011_1_51) (дата звернення 03.10.2020).
101. Гончарук Н.Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток. НАДУ, 2007. 239 с.
102. Гончаренко А.С. Сутність та зміст поняття “інтелектуальний капітал” [Електронний ресурс] / А.С. Гончаренко, І. В. Журавльова. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/Siukf\\_19\\_58.pdf?sequence=1](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/Siukf_19_58.pdf?sequence=1)
103. Гуменюк Б.І., Щерба О.В. Сучасна дипломатична служба : [навч. посіб.]. Київ : Либідь, 2001. 255 с.
104. Гошовська В.А. Сурай І.Г. Суспільно-демократичні цінності – основа формування еліти в державному управлінні : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 56 с.
105. Гнатюк М.М. Становлення дипломатичної служби Європейського Союзу: делегації Європейської комісії. Магістеріум. Політичні студії. 2012. Вип. 46. С. 60–64.
106. Газізуллін Ф.Г., Ведін Н.В. Інтелектуальний капітал і формування інноваційної економіки / Ф.Г. Газізуллін, Н.В. Ведін // Проблеми сучасної економіки. – 2012. – № 1. – С. 49–51.
107. Герасимчук С. Європейська інтеграція. Портал зовнішньої політики. [Електронний ресурс] / С. Герасимчук. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://fpp.com.ua/2019-12-19/>.



108. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К. : “Знання”, КОО, 2001. – 180 с.
109. Голуб В. “Молода кров” в штаті МЗС: реальність, що суперечить логіці / В. Голуб // Європейська правда. – 2016: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2016/06/30/7051400/>.
110. Голуб В. Формування інтелектуального капіталу державного управління в контексті підготовки державно-управлінських кадрів. Науково-інформаційний вісник з державного управління. / В. Голуб // 2012. – № 1. – С. 21–23.
111. Григоренко Є., Журавель А. “Дипломатична служба в механізмі реалізації законодавства про національну безпеку України”, Європейська дипломатія у XXI столітті: матеріали науково-практичного круглого столу (21 грудня 2018 року). Харків : ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2019, 23–26 ст. 184 с.
112. Гуменюк Б. Дипломатія доби глобалізації: нові виклики та завдання / Б. Гуменюк // Зовнішні справи. – 2008. – № 12. – 45 с.
113. Гава Ю.В. Інтелектуальний капітал – шлях до економічного зростання України / Ю.В. Гава // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 4. – С. 129–134.
114. Гізело О.І. Інвестиції в людський капітал як умова соціального розвитку України. Ринок праці та зайнятість населення. 2015. № 1. С. 11–14.
115. Гонин Д.В. Методика оценки человеческого капитала в сфере государственного управления: современный подход. Управленческое консультирование. 2017. № 5. С.178–187.
116. Гудзинський О.Д. Менеджмент у системі агробізнесу / О.Д. Гудзинський. – К., Урожай., 1994. – 238 с.
117. Дружинін В.Н. Психологія загальних здібностей. – СПб. 2000. – 268 с.
118. Доріс Лонг. Захист прав інтелектуальної власності: норми міжнародного і національного законодавства та їх правозастосування / Доріс Лонг, Патриція Рей, Жаров В.О., Шевелева Т.М., Василенко І.Е., Дроб’язко В.С. // Практичний посібник. – К. : “К.І.С.”, 2007. – 448 с.

119. Дипломатична академія імені Геннадія Удовенка при МЗС України. Міністерство закордонних справ України. URL: <https://mfa.gov.ua/pro-ministerstvo/struktura/diplomaticzna-akademiya> (дата звернення 02.09.2020).
120. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку / [Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін.]. – Київ : НАДУ, 2012. – 72 с.
121. Дипломатичний корпус: упр. держ. протоколу / М-во закордон. справ України. – Київ : Вид. дім “Амадей”: АТ “Книга”, 2004. – 220 с.
122. Дерев'янюк В.М. Інтелектуальний капітал як фактор розвитку національної економіки: дис. ...к-та ек. наук: 08.00.03/ Ірпінь, 2019.
123. Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка: в 4-х т. СПб. : ТОО “Диамант”, 1996. Т. 4. 688 с.
124. Дьяков С.І. Фактори суб'єктності в стресостійкості майбутнього спеціаліста. Практична психологія та соціальна робота. 2011. № 4. С. 19–23.
125. Давыдов В.В. Новый подход к пониманию структуры и содержания деятельности. Вопросы психологии. 2003. № 2. С. 42–49.
126. Державне управління : підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентів України / ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін. Дніпропетровськ : НАДУ, 2020. Т. 1. 564 с.
127. Джурило А.П. Актуальні проблеми управління освітніми системами у зарубіжжі: централізація і децентралізація. Електронний ресурс. Український педагогічний журнал. 2015. № 4. С. 170–178.
128. Донцов А.И. Объективное и субъективное благополучие: два подхода к исследуемой проблеме. Вопросы психологии. 2016. № 5. С. 3–14.
129. Дьяконов Г.В. Интерсуб'єктні методи оцінювання психології особистості : навч. пос. для вищої школи. Кіровоград : Лисенко В.Ф. 2012. 36 с.

130. Економічні проблеми сучасності та стратегії інноваційного розвитку національної економіки : Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Палагусинець Р.В. Поняття дипломатії та дипломатичної служби в системі державного управління (Львів, 22 серпня 2020 року) / ГО “Львівська економічна фундація”. – Львів : ЛЕФ, 2020. – 136 с. – С. 11–16.
131. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Національна академія державного управління при Президентові України. Київ : НАДУ, 2011. Т. 6: Державна служба / наук.-ред. колегія : С.М. Серьогін (співголова), В.М. Сороко (співголова) та ін. Дніпропетровськ, 2011. 524 с.
132. ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ В ДОСЛІДЖЕННЯХ І ПРОГНОЗАХ: 20 років діяльності Інституту економіки та прогнозування НАН України : монографія / відп. ред. – акад. НАН України В.М. Геєць; редколегія: В.М. Геєць (голова).
133. Єрешко Ю.О. Економічна сутність інтелектуального капіталу як фактора інноваційного розвитку економіки. Економічний вісник Національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут”. 2016. № 13. С. 9–13.
134. Житченко Г.О. Сутність та визначення поняття “інтелектуальний капітал”. Економіка і суспільство: електронне наукове видання. 2017. Випуск 12. С. 255–259.
135. Жалдак М.І. Педагогічний потенціал інформатизації навчального процесу. Наукові записки Тернопільського державного пед. університету імені В. Гнатюка. Серія: Педагогіка. 2002. № 6. С. 143–154.
136. Зязюн І.А. Філософія виховання особистості в контексті розбудови Української держави. Краса педагогічної дії. Київ, 1997. С. 44–51.
137. Заболотна Л.В. Перспективи вдосконалення діяльності державних службовців дипломатичної служби. Право і суспільство. 2016. № 6(2). С. 94–99.
138. Заболотна Л.В. Повноваження державних службовців дипломатичної служби. Право та державне управління. 2016. № 4. С. 185–192.

139. Закон України № 2449-VIII від 07.06.2018 р. “Про дипломатичну службу”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2449-19#Text> (дата звернення: 03.09.2020).
140. Заболотна Л.В. Перспективи вдосконалення діяльності державних службовців дипломатичної служби. Право і суспільство. 2016. № 6(2). С. 94–99.
141. Заболотна Л.В. Повноваження державних службовців дипломатичної служби. Право та державне управління. 2016. № 4. С. 185–192.
142. Закон України № 2449-VIII від 07.06.2018 р. “Про дипломатичну службу”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2449-19#Text> (дата звернення: 03.09.2020).
143. Закон України “Про дипломатичну службу” від 20.09.2001 р. № 2728-III: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2728-14>.
144. Закон України “Про державну службу” від 10.12.2015 р. № 889-VIII : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
145. Закон України № 2449-VIII від 07.06.2018 р. “Про дипломатичну службу”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2449-19#Text> (дата звернення: 03.09.2020).
146. Закон України “Про державну службу” від 7 червня 2018 р. № 2449-VIII – <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2449-19> (дата звернення – 06.08.2020).
147. Закон України “Про державну службу” // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст. 43.
148. Закон України “Про дипломатичну службу” // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 26, ст. 219.
149. Зеліско Інна Михайлівна, Пономаренко Галина Юріївна Управління інтелектуальним капіталом підприємств [текст] : монографія / І.М. Зеліско, Г.Ю. Пономаренко. – Київ, 2015. – 280 с.
150. Зубенко А.С. Мотивація трудової діяльності державних службовців [Електронний ресурс] / А.С. Зубенко, К.М. Костянчук // Матеріали конференції “Актуальні проблеми роз-

- витку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи”, 20 квітня 2011 р. – Режим доступу: [<http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2011-2/index.html>].
151. Иноземцев В.Л. За пределами экономического общества. Постиндустриальные теории и постэкономические тенденции в современном мире. Москва, 1988. 640 с.
  152. Иванова Л.Л., Крицкая А.А. Кадровая безопасность в сфере государственного управления (региональный аспект). Этносоциум и межнациональная культура. 2015. № 2 (80). С. 109–115.
  153. Інтелектуальний клуб. Дипломатична академія України імені Геннадія Удовенка при МЗС. URL: <http://da.mfa.gov.ua/irc/irc-clubs/> (дата звернення 02.09.2020).
  154. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст. – 2010. – № 3. – С. 21–23.
  155. Інтелектуальна праця: поняття, основи, форми, правила організація і особливості управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukr.mentorbizlist.com/4175233-intellectual-work-concept-bases-forms-rules-organization-and-management-features>.
  156. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми : ВТД Університетська книга, 2010. 334 с.
  157. Ілляшенко С.М. Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком. Суми : ТОВ “Друкарський дім “Папірус”, 2011. 644 с.
  158. Іванілов О.С. Людський капітал у розвитку економіки та залізничного транспорту України / О.С. Іванілов, В.В. Компанієць, І.В. Іванкова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Вип. 15-16. – Харків : УкрДАЗТ, 2006. – С. 149–151.
  159. Калашнікова А. Адаптація до навчально-пізнавальної діяльності студентів як наукова проблема. Серія : Педагогічні науки. Наукові записки. 2012. Вип. 107 (1). С. 202–208.
  160. Кобзев І.В., Калякін С.В., Онищенко Ю.М. Система адаптивного контролю знань державних службовців на основі

- системи управління контентом. Сучасні інформаційні системи і технології: матер. першої міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 15-18 травня 2012 р. / ред. кол. А.С. Довбиш, О.А. Борисенко, І.В. Баранова. Суми : СумДУ, 2012. С. 116–117.
161. Коваленко В.П. Адаптивні механізми державного управління освітою в Україні: сутність та особливості впровадження. Сучасні суспільні проблеми у вимірі соціології управління: зб. наук. праць ДонДУУ. Том XIV. Серія “Специфічні та галузеві соціології”. 2013. Випуск 276. С. 48–54.
  162. Кошова С.П. Культура управління керівника в практиці державного управління. Журнал “Молодий вчений” 2020. № 9 (85). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2020/9/20.pdf>
  163. Кошова С.П. Механізм впровадження адаптивного навчання в підготовку фахівців з державного управління. Електронне наукове видання “Публічне адміністрування та національна безпека”. Київ. 2019. № 4 (6). С.44–52.
  164. Кошова С.П. Освітня складова в процесі підготовки фахівця державного управління. Сучасні аспекти модернізації науки в Україні: стан, проблеми, тенденції розвитку: II Міжнародна науково-практична конференція. Братислава, Словаччина. 07 вересня. 2020 р. С.45–48.
  165. Кошова С.П. Психологічні проблеми процесу підвищення кваліфікації фахівця. Психологія людини: свідомість і реальність: VIII Міжнародна науково-практична конференція. Ніжин, 2018. URL: [http://www.ndu.edu.ua/storage/2018/psuh\\_svid\\_real.pdf](http://www.ndu.edu.ua/storage/2018/psuh_svid_real.pdf).
  166. Карпа М.І. Методи управління кадровими процесами у контексті становлення публічної служби в Україні. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 37. С. 354–362. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2013\\_37\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2013_37_49) (дата звернення 05.09.2020).
  167. Кагановська Т.Є. Сутність та завдання кадрового забезпечення як засобу сприяння функціонуванню держави та її органів / Т.Є. Кагановська // Форум права. – 2008. – № 1. – С. 215–220.

168. Камінський А. Вступ до міжнародних відносин: [курс лекцій] / А. Камінський. – Л. : Світ, 1995. – 287 с.
169. Канигін Ю.М., Кушерець В.І. Парадокси історії в контексті Біблії. – К., 2008.
170. Кісь С.Я. Наукові основи інтелектуалізації діяльності підприємств : дис. докт. ек. наук : 08.00.04. / Кісь С.Я. – Івано-Франківськ, 2016. – 494 с.
171. Козинець Г.О. Теоретико-методичні аспекти управління інтелектуальним капіталом. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2013. Вип. 24. С. 81–88.
172. Козинець Г.О. Управління людським капіталом та його місце у розвитку інтелектуального капіталу країни. Бізнес-навігатор. 2018. Випуск 3–1 (46). С. 52–55.
173. Ковтуненко К.В. Сутність та роль інтелектуального капіталу. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. № 1(1). С. 61–65.
174. Колот А.М. Теоретико-методологічні аспекти класифікації й змісту функцій заробітної плати / А.М. Колот // Україна: аспекти праці. – 2000. – № 6. – С. 15–19.
175. Костюкевич С.В. Университетское образование как обучение интеллектуальной профессии. Наука и образование на пороге III тысячелетия: материалы Межд. конгресса. Минск, 2005. С. 64.
176. Кодекс законів про працю України // Закон України від № 322-VIII від 10.12.1971. Відомості Верховної Ради України. 1971. Додаток до № 50. Ст. 375.
177. Концепція реформування та стратегії розвитку Національної академії державного управління при Президенті України на 2017–2021 роки : Рішення Вченої Ради від 22.12.2016 № 241/12-2. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/80/files/7ac41dee-5163-4ad5-b3d3-d37ed84d5bf6.pdf> (дата звернення 11.09.2020).
178. Корчагин Ю.А. Широкое понятие человеческого капитала. – Воронеж : ЦИРЭ.

179. Корчагин Ю.А. Современная экономика России. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. ISBN 978-5-222-14027-7
180. Корчагин Ю.А. Российский человеческий капитал: фактор развития или деградации? – Воронеж : ЦИРЭ, 2005.
181. Кендюхов О.В. Інтелектуальний капітал підприємства: методологія формування механізму управління : монографія. Донецьк : НАН України, Ін-т економіки пром-ті; ДонУЕП, 2006. 307 с.
182. Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом : [Монографія] / О.В. Кендюхов // НАН України. Інститут економіки промисловості; ДонУЕП. – Донецьк : ДонУЕП, 2008. – 359 с.
183. Куйбіда В.С. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах. Збірник науково-аналітичних матеріалів, нормативно-правових актів з питань впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні. Київ : ТОВ “Поліграфічний Центр “Крамар”, 2010. 258 с.
184. Кулінич М. Освітня підготовка дипломатів: сучасний контекст. Україна дипломатична. 2013. Вип. 14. С. 464–475. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrdip\\_2013\\_14\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrdip_2013_14_30) (дата звернення 03.10.2020).
185. Кравченко М.С. Запровадження закордонного досвіду управління розвитком інтелектуального капіталу державних службовців. Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property. 2018. № 17. С. 63–67.
186. Кравченко М.С., Погорелов В.М. Запровадження закордонного досвіду управління розвитком інтелектуального капіталу державних службовців. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності = Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property: збірник наукових праць / ДВНЗ “ПДТУ”. Маріуполь, 2018. Вип. 17. С. 63–67.
187. Кравець В.Р. Атестація державних службовців в Україні: дис. кандидата юрид. наук: 12.00.07. Одеса, 2003. 177 с.



188. Крикунов А. Цифровая дипломатия и ее значение в международной практике. 2015. URL: <http://www.catu.su/analytics/1089-cifrovaja-diplomatija-i-eeznachenie-v-mezhdunarodnoj-praktike#edn1> (дата звернення: 05. 08.2020).
189. Кравчук Н.О. Споживчий капітал як елемент інтелектуального капіталу: сутність та структура [Електронний ресурс] / Н.О. Кравчук // Ефективна економіка. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2199>.
190. Курило Л.І. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект [Електронний ресурс] / Л.І. Курило // Академія муніципального управління. – 2006. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.rusnauka.com/NIEK\\_2006/Economics/9\\_17570.doc.htm](http://www.rusnauka.com/NIEK_2006/Economics/9_17570.doc.htm).
191. Кіреєва О.Б. Державне управління розвитком інтелектуальних ресурсів в Україні: теоретико-методологічний аспект: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Дніпропетровськ, 2006. 20 с.
192. Линдюк О.А. Модернізація державної служби України в умовах глобалізації: дис. д-ра наук з державного управління. Спеціальність: 25.00.03. Київ, 2017. 420 с.
193. Леонтьев Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе / Б. Леонтьев. – М. : Акционер, 2002. – С. 31.
194. Липчук В.В., Липчук Т.В. Управління інтелектуальним капіталом організації. Економічна теорія. 2006. № 3. С. 3–13.
195. Лич В.М. Місце людського капіталу у здійсненні стратегії ефективного розвитку та забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки. Людський капітал України: стан, проблеми, перспективи відтворення : у 2 ч. : Ч. II. Київ: КНУБА, 2009. 236 с.
196. Лыгина А.В., Бреусова Е.А. Проблемы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих. Научно-методический электронный журнал “Концепт”. 2017. Т. 2. С. 201–206.

197. Леонтьев Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе / Б. Леонтьев. – М. : Акционер, 2002. – С. 31.
198. Левінас Е. Між нами: Дослідження. Думки про іншого. Київ, Дух і Літера: Задруга, 1999. 312 с.
199. Лефрансуа Г. Психология для учителя. Прикладная педагогическая психология. Санкт-Петербург : Прайм-Еврознак. 2003. 416 с.
200. Лехан В.М., Крячкова Л.В., Волчек В.В. Управління змінами в системі охорони здоров'я України: історія та уроки пілотних регіонів: навч. пос. Дніпропетровськ : Літограф. 2016. 53 с.
201. Локшина О.І. Моніторинг якості освіти: світовий досвід / О.І. Локшина // Педагогіка і психологія. – 2003. – № 1. С. 108–116.
202. Легенчук С.Ф. Нематеріальні активи та інтелектуальний капітал у бухгалтерському обліку: взаємозв'язок понять // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2005. – № 1(31).
203. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10 вересня 2020 року, Міністерство розвитку громад та територій України, 2020. Децентралізація : веб-сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring> (дата звернення 02.10.2020 р.).
204. Морзе Н.В., Глазунова О.Г. Моделі ефективного використання інформаційно-комунікаційних та дистанційних технологій навчання у вищому навчальному закладі / Н.В. Морзе, О.Г. Глазунова // Інформаційні технології і засоби навчання. – 2008. – № 2. – С. 6.
205. Макаренко Ю.В. Категорії працівників у системі органів дипломатичної служби України. Актуальні проблеми держави і права. 2012. Вип. 63. С. 395–400.
206. Масловська О.М. Порядок становлення дипломатичної служби України. / О.М. Масловська // Політологічні записки. – 2014. – № 2. – С. 121–126.
207. Малиновський В.Я. Державна служба: теорія і практика. Навчальний посібник. Київ : Атіка, 2003. 160 с.

208. Матлай Л. (2017) “Дипломатична служба Іспанії в новому тисячолітті, “Політичні науки”, № 1, 31–36 ст.
209. Малишко О.В. Про європейський формат системи показників вимірювання цінності інтелектуального капіталу регіонального наукового центру / О.В. Малишко // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 11. – С. 162–173.
210. Морозов О., Єрмейченкова Ю., Морозов Т., Мікулін В. Проблеми обліку об’єктів інтелектуальної власності в Україні / О. Морозов, Ю. Єрмейченкова, Т. Морозов, В. Мікулін // Бухгалтерський облік і аудит. – 2005. – № 2.
211. Міщенко М.Г. Історичні чинники формування дипломатичної служби України другої половини ХХ ст. Гілея: науковий вісник. 2019. Вип. 143(1). С. 130–132.
212. Маркова Н.С. Теоретико-методичні основи формування й розвитку інтелектуального капіталу / Н.С. Маркова // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Харків, 2005. – 10 с.
213. Марутян Р. Актуальні проблеми управління інформаційною безпекою держави / Р. Марутян // 36. тез наук. доп. наук.-практ. конф. (Київ, 4 квіт. 2019 р.). – Київ : Національна академія СБУ, 2019. – С. 89.
214. Марутян Р. Інтелектуальні ресурси державного управління в системі забезпечення державної влади. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2012. Вип. 1. С. 277–286. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu\\_2012\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2012_1_30) (дата звернення 03.10.2020).
215. Марутян Р. Інтелектуальні ресурси державного управління: особливості використання та відтворення. World Science. 2019. № 10 (50), Vol. 2. 28–32.
216. Михайльова К.Г. Інтелектуальна еліта сучасного суспільства: особливості формування та діяльнісний потенціал: автореф. дис. ... д-ра соціол. наук. Спеціальність : 22.00.01. Харків, 2008. 32 с.
217. Манухіна М.Ю. Інтелектуальний капітал і його роль у формуванні інноваційної економічної системи. Вісник Східноу-

- країнського національного університету імені Володимира Даля. 2016. № 6 (230). С. 82–86.
218. Михальчук Д.С. Правові основи та практика реалізації дипломатичної та консульської діяльності України [Електронний ресурс] / Д.С. Михальчук. – Режим доступу до ресурсу: [http://elar.naiu.kiev.ua/bitstream/123456789/12817/1/ Правові %20реформи%20в%20Україні%20Ч1\\_p078-080.pdf](http://elar.naiu.kiev.ua/bitstream/123456789/12817/1/Правові%20реформи%20в%20Україні%20Ч1_p078-080.pdf).
219. Мельник Л.Г. Экономика информации и информационные системы предприятия : учебн. пособ. Сумы : ИТД “Университетская книга”, 2004. 400 с.
220. Мухачева Н.Н., Попов Д.В. Онтологические модели и методы для управления информационно-интеллектуальными ресурсами организации. Вестник УГАТУ. 2011. Т. 14. № 1 (36). С. 123–135.
221. Мамонтова Н.А. Управління вартістю інтелектуального капіталу: теорія і практика / Н. А. Мамонтова // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 12. – С. 13–18.
222. Міністерство закордонних справ України “Бюджетний запит на 2020-2022 роки індивідуальний, Форма 2020-2” / Електронний ресурс – Режим доступу: <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/budget/budget2020/forma-2.pdf>
223. Маслоу А. Мотивация и личность /А. Маслоу // Пер. с англ. – 3-е изд. СПб. : Питер. Серия Мастера психологии. – 2010. – 352 с.
224. Макаров П.Ю. Формирование национального интеллектуального капитала в контексте международной интеграции. Имущественные отношения в Российской Федерации. 2016. № 9 (180). С. 56–67.
225. Мариничева М. Технология разведки для бизнеса: Управление знаниями: первые шаги. URL: [www.kmclub.ru](http://www.kmclub.ru) (дата звернення: 01.09.2020).
226. Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации. М. : КНОРУС, 2007. 416 с.
227. Національна академія державного управління при Президентові України. URL: <http://academy.gov.ua/?lang=ukr&tip=sn&tipn=Page&page=1> (дата звернення 03.10.2020).

228. Носенко Ю.Г. Адаптивні системи навчання: сутність, характеристика, стан використання у вітчизняних закладах педагогічної освіти. *Фізико-математична освіта*. 2018. Вип. 3 (17). С. 73–78.
229. Національний інститут стратегічних досліджень. Щодо шляхів вдосконалення організації роботи в галузі економічної дипломатії: тактичні аспекти. Аналітична записка. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/976/>
230. Найдьонова М.В., Громова О.В., Паламарчук І.В. Організаційно-економічний механізм формування інтелектуального капіталу високотехнологічного підприємства. *Вісник Національного технічного університету “ХПІ”*. Серія : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2013. № 53. С. 76–80.
231. Наказ МЗС України від 18.07.2002 № 148 “Про затвердження Порядку проходження дипломатичної служби”.
232. Наказ МЗС України від 18.07.2002 № 149 “Про затвердження Порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад працівників дипломатичної служби”.
233. Наказ МЗС України від 18.07.2002 № 151 “Про затвердження Положення про порядок ротації”.
234. Нагорская М.Н. Формирование и использование управленческого потенциала в рыночных условиях / М. Н. Нагорская // *Экономика и управление*. – 2003. – № 1. – С. 7.
235. Нестеренко О.М., Бугріменко Р.М., Сахненко О.І., Смірнова П.В. Людський капітал: соціальна значущість та ефективність вкладень. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream> (дата звернення: 19.09.2020).
236. Нагаєв В.М. Публічне адміністрування: електронний навчальний посібник. Х. : ХНАУ, 2018. 278 с.
237. Нижник Н.Р. Публічна влада і управління: принципи і механізми реалізації : монографія. Чернівці : Технодрук. 2008. 432 с.
238. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 07.09.2020).

239. Орлов А. В наступившем году дипломатии скучать не придется / А. Орлов // Международная жизнь. – 2002. – № 2. – С 24–30.
240. Опанасюк О. “Новітні тенденції у роботі дипломатичного агента XXI ст.”, file:///C:/Users/Smart/Downloads/2989-10947-1-PB.pdf
241. Орлів М.С. Особливості формування моделі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в контексті реформування державного управління України. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління. 2016. № 4. С. 100–107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2016\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2016_4_16) (дата звернення 11.09.2020).
242. Оболенський О.Ю. Державна служба : підручник. Київ : КНЕУ, 2006. 472 с.
243. Оболенський О.Ю. Державне управління та державна служба : словник-довідник. К. : КНЕУ, 2005. 480 с.
244. Палагусинець Р.В. Дипломатична служба в системі державного управління. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 6. 2020. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1790>
245. Палагусинець Р.В. Теоретико-методичні засади формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 3. 2019. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1771>
246. Палагусинець Р.В. Вплив державного управління на кадрову політику дипломатичної служби. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 8. 2018. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1760>
247. Палагусинець Р.В. Роль дипломатичної служби у формуванні ефективного державного управління зовнішньою політикою держави. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 2. 2020. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1783>
248. Палагусинець Р.В. Управління розвитком людського капі-

- талу дипломатичної служби, як складова формування його інтелектуального капіталу. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. № 11, листопад 2020 р. м. Київ, посилання: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845>
249. Палагусинець Р.В. Основні аспекти механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби. Дніпропетровський інститут державного управління. Збірник наукових праць “Державне управління та місцеве самоврядування” № 3 (46). 2020 р.
250. Палагусинець Р.В. Оцінка ефективності використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України. Збірник наукових праць “Право та державне управління” № 3 /2020. Класичний приватний університет. м. Запоріжжя. Друковане видання, посилання [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3\\_2020/20.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2020/20.pdf)
251. Палагусинець Р.В. Система підбору персоналу до дипломатичної служби: недоліки та позитив. “Наукові записки”. № 5/2020. Київ. Інституту законодавства Верховної Ради України. – 162 с. – С.128–137.
252. Палагусинець Р.В. Державне управління в системі дипломатичних служб: кадрова політика. Наукові перспективи: журнал. 2020. № 3 (3). 173 с. – С. 35–51.
253. Палагусинець Р.В. Мотивування співробітників дипломатичних служб до підвищення рівня інтелектуалізації праці. Наукові перспективи: журнал. 2020. № 4 (4) 152 с. – С. 75–90.
254. Палагусинець Р.В. Моніторинг інтелектуального капіталу дипломатичної служби як невід’ємна складова механізму формування інтелектуального капіталу. Сучасні аспекти науки: III том колективної монографії / за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової. Київ; Братислава : ФОП КАНДИБА Т.П., 2020. 197 с. – С. 70–90.
255. Палагусинець Р.В. Актуальні проблеми формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби та їх взаємозв’язок з державним управлінням. Сучасні аспекти науки: II том колективної монографії / за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової, Палагусинець Р.В. Інтелектуальний капітал в системі

- кадрової політики дипломатичної служби. Науковий журнал “Аспекти публічного управління”. № 5 /2020. м. Дніпро.
256. Палагусинець Р.В. Пріоритети розвитку та захисту інтелектуального капіталу дипломатичної служби *Public management : collection.* – № 5 (25) – грудень 2020. – Київ : ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2020. С. 56–67.
  257. Палагусинець Р.В. Управління інтелектуальним капіталом дипломатичних служб: теоретичні аспекти. Наукові перспективи: журнал. 2020. № 5 (5) 2020. – С.194–209.
  258. Палагусинець Р.В. Формування кадрового резерву дипломатичної служби: основні підходи. Наукові перспективи: журнал. 2020. № 6 (6). 2020. С. 367.
  259. Палагусинець Р.В. Деякі аспекти добору кадрів для роботи в дипломатичних службах. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. Київ. 6/2020. С.71–82.
  260. Петренко О.О. Формування адаптивної системи професійного навчання працівників на державному й галузевому рівнях. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. 2. С. 995–998. URL: [https://docs.google.com/document/d/1ASjJOAatgbzxpno0pddhnZw9WybCbUfWi\\_en63er2tng/edit](https://docs.google.com/document/d/1ASjJOAatgbzxpno0pddhnZw9WybCbUfWi_en63er2tng/edit)
  261. Прийма С.М. Особливості функціонування інтелектуальних адаптивних навчальних систем відкритої освіти дорослих. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. 2012. № 3. С. 241–254.
  262. Пабат В., Жовнірчик Я. Управлінські компетентності державних службовців. Ефективність державного управління. 2017. Вип. 1 (50). Ч. 1. С.121–128.
  263. Павленко О.В. Розвиток ринку освітніх послуг ВНЗ: актуальні тренди та прогнози. Стратегія економічного розвитку України. 2017. Вип. 41. С. 89–98.
  264. Пономаренко М.С. Ретроспективний аналіз кадрового складу аптечних закладів України за 1913–1940 рр. та 1950–1980 рр. Клінічна фармація, фармакотерапія та медична стандартизація. 2015. № 3–4. С. 14–18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kff\\_2015\\_3-4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kff_2015_3-4_4) (дата звернення 13.08.2020).



265. Про дипломатичну службу : Закон України від 07.06.2018 р. № 2449-VIII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2449-19> (дата звернення: 01.09.2019).
266. Про дипломатичну службу України : Закон України від 20.09.2001 р. № 2728-III // Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2728-14> (дата звернення 03.10.2020).
267. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 03.09.2020).
268. Про затвердження Положення про Міністерство закордонних справ України: Указ Президента України від 06.04.2011 р. № 381/2011 // Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/381/2011> (дата звернення 03.09.2020).
269. Про затвердження Положення про Міністерство закордонних справ України : Постанова Кабінету Міністрів України від 12 липня 2006 р. № 960 // Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/281-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення 14.08.2020).
270. Про затвердження Порядку ротації посадових осіб дипломатичної служби в органах дипломатичної служби : Наказ МЗС України від 18.10.2018 р. № 427 // Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1274-18#Text> (дата звернення 05.09.2020).
271. Про державну службу : Закон України від 16.12.1993 р. № 3723– XII : із зм. і доп. станом на 16.07.2020 // Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 05.08.2020).
272. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF/paran10#n10> (дата звернення 03.09.2020).

- ня: 01.09.2019).
273. Проект Стандарту освітньої діяльності з підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/NT2416> (дата звернення 11.09.2020).
274. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 17. // Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 11.09.2020).
275. Про упорядкування здійснення компенсаційних виплат в іноземній валюті та оплати інших витрат працівникам дипломатичної служби України, направленим у довготермінове відрядження: Постанова № 332 від 17 квітня 2019 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.
276. Постанова Кабінету Міністрів України “Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби” від 25.03.2016 р. № 246.
277. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки : Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012 // Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text> (дата звернення 08.09.2020).
278. Про затвердження вимог до осіб, які претендують на зайняття посад дипломатичної служби категорій “Б” і “В” : постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 р. № 425. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/z1073-19> (дата звернення: 01.09.2019).
279. Про затвердження Порядку проведення конкурсу для прийняття на дипломатичну службу : Постанова КМУ від 16.11.2002 № 1754 // Відомості Верховної Ради України. URL: <http://ips.ligazakon.net/document/view/kp021754?an=684> (дата звернення 05.09.2020).
280. Положення про кадровий резерв дипломатичної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 24.02.2003 № 205 // Відомості Верховної Ради України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/150389> (дата звернення 08.09.2020).

281. Про Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації” : Указ Президента України від 5 квіт. 2012 р. № 246/2012. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/246/2012> (дата звернення 08.09.2020).
282. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 39 // Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення 11.09.2020).
283. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII // Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення 11.09.2020).
284. Петрова І.Л. Актуальні проблеми розвитку людського капіталу України / І.Л. Петрова // Економічний аналіз. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том. 13. – С. 106–107.
285. Павленко О.В. Розвиток ринку освітніх послуг ВНЗ: актуальні тренди та прогнози. Стратегія економічного розвитку України. 2017. Вип. 41. С. 89–98.
286. Пахомова Н.І. Удосконалення механізмів підбору кадрів дипломатичної служби України. Економіка та держава. 2011. № 10. С. 66–67. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/10\\_2011/20.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/10_2011/20.pdf) (дата звернення 08.09.2020).
287. Протасенко К. Методика адаптивного управління при введенні правового режиму надзвичайного стану. Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. праць. 2011. Вип. 1 (8). URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011\\_01\(8\)/index.html](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_01(8)/index.html) (дата звернення: 03.10.2020).
288. Полякова Ю. Управление знаниями как фактор развития интеллектуального капитала / Ю. Полякова // Человек и труд. – 2006. – № 8. – С. 50–52.
289. Попов В.І. Сучасна дипломатія: теорія і практика : [курс лекцій, прочитаних у 1991–1998 рр. в Дипломатичній академії МЗС РФ]. Москва : Наукова книга, 2000. Ч. 1. 678 с.
290. Панченко Е.О. Механізми формування інтелектуального капіталу транснаціональних корпорацій. Наукові праці Кірово-

- воградського національного технічного університету. Економічні науки. 2018. Вип. 33. С. 67–75.
291. Петров О.Г. Формування механізму впливу інтелектуального капіталу на становлення середнього класу. Державне будівництво. 2008. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2008\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_1_17) (дата звернення: 01.09.2020).
  292. Полторак А.С. Фінансово-економічний механізм регулювання розвитку інтелектуального капіталу в Україні. Економіка і управління. 2016. № 2. С. 51–55.
  293. Полторак А.С. Фінансова безпека держави в умовах глобалізаційних змін: теорія, методологія та практика : монографія. Миколаїв : МНАУ, 2019. 463 с.
  294. Попело О.В. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект і сучасні тенденції розвитку в Україні. Економіка і регіон. 2015. № 2. С. 66–78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2015\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2015_2_14) (дата звернення 03.10.2020).
  295. Полтавець Т. Дипломатична служба в Україні та за кордоном / Т. Полтавець // Громадська думка про правотворення. – 2018. – № 8. – С. 11–14.
  296. Понедільчук Т.В. Інтелектуальний капітал: сутність та методи оцінки / Т.В. Понедільчук // Ефективна економіка – 2014. – № 6. – С. 52–54.
  297. Панов А.В. Дипломатична і консульська служба : монографія. ПП “АУТДОР-ШАРК”. Ужгород, 2015. 270 с.
  298. “Проблеми формування та реалізації регіональної економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції” Палагусинець Р.В. Управління кадровою політикою дипломатичної служби (м. Київ, 15 серпня 2020 р.). – К. : ГО “Київський економічний науковий центр”, 2020. – 120 с. – С. 25–30.
  299. Реформа МЗС: старі і нові кадри на “дипломатичному фронті” [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.radiosvoboda.org/a/27782819.html>
  300. Радиш Я. Державне управління в Україні: стан, проблеми та тенденції розвитку / Я. Радиш // Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. – 2009. – № 1. – С.11–12.

301. Роль і місце публічної політики в процесах реформування системи державного управління // Wissenschaft fur den modernen menschen, wirtschaft, management, tourismus, bildung, philosophie, gesetz. Book 1. Part 3 / [team of authors: Shaporenko O.I., Mihalchuk V.N., Radysh Y.F., Koshevaya S.P.] – Karlsruhe: NetAkhatAV, 2020. – P. 29–39 (181 p.)
302. Ситник Н.І., Каризська А.Р. Роль інтелектуального капіталу в інноваційному процесі розвитку підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством. 2017. № 2. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/106837/103606>
303. Сенюра А.Ю. Практичні основи управління інтелектуальним капіталом персоналу на підприємствах машинобудування. Європейські перспективи. 2012. № 2(2). С. 34–41.
304. Селіверстов Р.Г. Інформаційна та експертна підтримка моніторингу та аналізу засобів масової інформації органами виконавчої влади. Ефективність державного управління : Зб. наук. праць ЛРІДУ НАДУ при Президентові України. 2009. Вип. 21. С. 265–270.
305. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року: Стратегія Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/ru/474-2016-%D1%80> (дата звернення: 02.10.2020 р.)
306. Сагайдак О., Гладиш М. Формування та розвиток дипломатичної служби у Скандинавських країнах. Вісник Львівського університету. Серія : Міжнародні відносини. 2018. Вип. 44. С. 87–101.
307. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України: в 3 т. / за ред. акад. НАН України В.М. Гейця, акад. НАН України В.П. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б.Є. Кваснюка. – К. : Фенікс, 2007. – Т. 1. – С. 194–209.
308. Столяр О. Розвиток дипломатичної служби в контексті європейського вибору України. Внутрішні й зовнішні аспекти євроінтеграційної політики України : матеріали конгресу за міжнар. участю (Київ, 17–18 жовт. 2013 р.) / за заг. ред.

- Ю.В. Ковбасюка, К.О. Ващенко, І.А. Грицяка, С.В. Загороднюка. Київ : НАДУ, 2013. С. 97–98.
309. Сладкевич В.П. Мотиваційний менеджмент: курс лекцій / В.П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2001. – 168 с.
  310. Стадник О.І “Реалізація угоди про асоціацію між Україною та Європейським союзом у сфері інтелектуальної власності” / О.І. Стадник // Економічні науки. – 2016. – № 3 (60). – С. 206–211.
  311. Сучасні аспекти модернізації науки в Україні: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ; Братислава, 07 вересня 2020 р. / за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової. Палагусинець Р.В. Основи механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби. Київ; Братислава: ФОП КАНДИБА Т.П., 2020. 192 с. – С. 40–43.
  312. Суботін А. Зовнішня політика України // Українська дипломатична енциклопедія : у 2 т. / Київ. нац. ун-т імені Тараса Шевченка, Ін-т міжнар. відносин ; [редкол.: Л.В. Губерський (голова) та ін.]. Т. 1. Київ : Знання України, 2004. 760 с.
  313. Селецький О.В. Дипломатична служба як особливий різновид суспільно-корисної праці / О.В. Селецький // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Юридичні науки. – 2013. – Вип. 6. – Том 2. – С. 50–53.
  314. Селецький О.В. Оцінювання професійної діяльності дипломатичних працівників як один з елементів проходження дипломатичної служби. / О.В. Селецький // Право і суспільство. – 2013. – № 6.2. – С. 250–254.
  315. Сидоренко С. Держсекретар МЗС: Третина наших дипломатів – це баласт, і тут потрібні системні зміни / С. Сидоренко // Європейська правда. – 2018: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.eurointegration.com.ua/interview/2018/08/23/7085949/>
  316. Студеникина М.С. Государственный контроль в сфере управления. Вопросы советского административного права: сборник научных статей. Москва : Юрид. лит., 1974. С. 14–24.
  317. Стрижак О.О. Інтелектуальний капітал як категорія постінду-

- стріального суспільства: основні підходи до визначення суті та змісту / О.О. Стрижак // Проблеми науки. – 2004. – № 3. – С. 28.
318. Сторожев Р.І. Досвід формування позитивного іміджу державної служби: порівняльний аналіз / Р.І. Сторожев // Актуальні проблеми державного управління. – 2013. – № 2. – С. 212–222. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2013\\_2\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2013_2_30) (дата звернення 08.09.2020).
319. Татарникова К.Г. Інтелектуальний капітал як об'єкт правового захисту в Україні. Європейські перспективи. 2015. № 2. С. 36–41.
320. Терещенко С.І. Трансформації інтелектуального потенціалу в інтелектуальний капітал. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. 2016. Вип. 1(2). С. 212–218.
321. Томашевська Т.В. Особливості сучасного механізму формування політичної еліти в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 10. С.157–160.
322. Томашевська Т.В. Зарубіжний досвід формування політико-управлінської еліти. Ефективність державного управління. 2016. Вип. 4 (49). Ч. 1. С. 101–107.
323. Тарасов В. Как господин Дик “раскручивает” имиджи. Профессиональный научно-популярный журнал “PR-диалог”. 2000. № 4(9). URL: <http://www.tarasov.ru/school/publications/a16.html> (дата звернення: 05.09.2020).
324. Толкованов В.В. Кадровий резерв як дієвий інструмент модернізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні. Демократичне врядування. 2013. Вип. 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2013\\_11\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_23) (дата звернення 08.09.2020).
325. Утко Г.М. Історичний контекст процесу становлення дипломатичної служби Європейського Союзу. Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Філософія. Соціологія. Політологія. 2012. Т. 20. Вип. 22(3). С. 35–42.
326. Удовенко Г.П., Кавка Д.П., Черниш О.М. (2004). Зовнішня політика // Політологічний енциклопедичний словник / ред. кол.: Ю.С. Шемшученко (ред.) та ін.; НАНУ, Ін-т держави і

- права ім. В.М. Корецького, Укр. асоціація політологів. К. Генеза, 736 с.
327. Українська призма. Рада зовнішньої політики. <http://prismua.org/2019-12-20/>(дата звернення – 06.08.2020).
  328. Федчишин С.А. Класифікація посад у системі дипломатичної служби України. *Правова держава*. 2015. № 20. С. 69–75.
  329. Федчишин С.А. Порухення дипломатичного протоколу в контексті дисциплінарних проступків працівників дипломатичної служби України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Юриспруденція*. 2016. Вип. 21. С. 46–49.
  330. “Формат розвитку відносин України та країн Центральної Європи у контексті впливу гібридної війни, виборчих процесів та теми забезпечення прав національних меншин”. Палагусинець Р.В. Інтелектуальний капітал дипломатичної служби – теоретико-методологічні засади формування. Матеріали V науково-практичної конференції (м. Ужгород, 25 вересня 2020 року). Ужгород. 2020. – 320 с. – С. 121–123.
  331. Федотов А. Кадровое обеспечение дипломатической службы / А. Федотов // *Право и управление. XXI век*. – 2013. – № 1 (26). – С. 54–65.
  332. Худоба О.В. Підготовка кадрів як інструмент управління суспільними відносинами: адаптивний підхід в контексті проблематики деменції. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2019. № 5. С. 602– 621.
  333. Хомич С.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом в сучасних умовах. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2012. № 3(59). С. 223–229.
  334. Худякова Е.Г. Модель оценки человеческого капитала инновационно-активного предприятия и эффективности его использования. *Креативная экономика*. 2018. Том 12. № 8. С. 97–110.
  335. Цветаєва О.В., Знанецька О.М. Адаптивне навчання в сучасній системі освіти: зб. наук. праць “Педагогічні науки”. Секція 4: Теорія і методика професійної освіти. 2019. Вип. 87.



- C. 170–175. URL: <https://ps.journal.kspu.edu/index.php/ps/article/view/4249> (дата звернення: 03.10.2020). DOI: 10.32999/ksu2413-1865/2019-87-31.
336. Циватий В. Дипломатія та дипломатична служба Фінляндії в умовах нових викликів і загроз поліцентричного світу: історичні традиції, інституціоналізація, модель, національні особливості (досвід для України). Етнічна історія народів Європи. 2018. Вип. 55. С. 122–129.
337. Циватий В.Г., Чекаленко Л.Д. Британська та американська системи підготовки дипломатів в умовах глобалізаційних змін: інституціональний досвід для української дипломатії. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Історичні науки. 2019. № 3. С. 150–158. URL: <https://doi.org/10.32838/2663-5984/2019/3.23> (дата звернення 11.09.2020).
338. Центр мовної підготовки. Дипломатична академія України імені Геннадія Удовенка при МЗС. URL: <http://da.mfa.gov.ua/irc/irc-clubs/> (дата звернення 02.09.2020).
339. Цыплаков А.Ю. Современные тенденции формирования региональных элит. Элитология и стратегии развития современной России: Материалы Второго Всероссийского элитологического конгресса с международным участием. 2017. Т. 2. 504 с.
340. Цибульов П. Кількісна оцінка інтелекту / П. Цибульов // Інтелектуальна власність. 2004. – № 12. – С. 8.
341. Чмельова О.С., Чуйко Ю.В. Сучасна дипломатична служба України як гарант ефективних міжнародних відносин. Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність “Форвард–2016”. 7-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2016 р. / ред. П.Г. Перерва, Є.М. Строков, О.М. Гуцан. Харків : НТУ “ХПІ”, 2016. С. 269–270.
342. Чала О.В. Система управління інтелектуальним капіталом підприємства. Економічний простір. 2012. № 68. С. 273–281.
343. Шахно А.Ю. Закономірності розвитку людського капіталу в умовах глобалізації. Науковий вісник УжНУ. 2018. № 20. С. 139–143.

344. Шахно А.Ю., Лашкун Г.А., Паустовська Т.І. Проблеми кількісної оцінки інтелектуального капіталу як складової національного людського капіталу. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 13. С. 32–36.
345. Шкурупій О.В. Інтелектуальний капітал як об'єктивна економічна категорія / О.В. Шкурупій // Науковий журнал. – 2001. – № 3. – С. 79.
346. Шевчук Б.М. Євген Коновалець та формування концепції зовнішньої політики ОУН / Б.М. Шевчук // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. / за заг. ред. А. Чемериса. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 10. – С. 268–279.
347. Шевчук Б.М. Питання держави і права в документах Першого Великого Збору Організації Українських Націоналістів / Б.М. Шевчук // Вісн. Львів. ун-ту. Серія юридична. – 2000. – Вип. 35. – С. 155–158.
348. Шевчук Б.М. Група Української Національної Молоді та питання держави і права / Б.М. Шевчук // Ефективність державного управління в контексті європейської інтеграції : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 23 січ. 2004 р. – Львів, 2004. – Ч. 2. – С. 129–132.
349. Шлепакова Т.Л. Роль діаспори в реалізації зовнішньої політики держави та єднання закордонного українства навколо Шевченкового генія [Електронний ресурс] / Т.Л. Шлепакова. // ДЗК. – 2014. – № 9. – С. 28. Режим доступу до ресурсу: [https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematch\\_ogliadi/2014/diasp-i-zhevch.Pdf](https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematch_ogliadi/2014/diasp-i-zhevch.Pdf)
350. Штогрін І. “Якою має бути українська дипломатія”, 2009, Радіо “Свобода” <https://www.radiosvoboda.org/a/1906912.html> (дата звернення – 06.08.2020).
351. Шаров О.М. Щодо шляхів вдосконалення організації роботи в галузі економічної дипломатії / О.М. Шаров // Аналітично записка Національного інституту стратегічних досліджень при Президенті України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://old2.niss.gov.ua/articles/976/>.
352. Шапоренко О.І. Механізми державного регулювання зовнішньою трудовою міграцією / О.І. Шапоренко // Вчені за-

- писки університету “КРОК” : зб. наук. праць. Київ : Вид-во Вищий навчальний заклад “Університет економіки та права “КРОК”, 2019. Вип. 2 (54).
353. Шапоренко О.І. Державна міграційна політика: шляхи регулювання та принципи / О.І. Шапоренко / Запоріжжя. – 2019.
354. Шапоренко О.І. Механізми державного регулювання фінансово-економічної діяльності вищих навчальних закладів/ О.І. Шапоренко, Л.І. Паращенко // Вчені записки Університету “КРОК” : збірник наук. праць. Київ, 2018. № 4.
355. Щербак В.М. Сучасні тенденції ринку інтелектуальної праці в умовах становлення неоекономіки / В.М. Щербак // Право і безпека. – 2010. – № 4 (36). – С. 211–214.
356. Юнак А. (2013) “Роль медіа дипломатії у зовнішньополітичних стратегіях України” ВІСНИК НТУУ “КПІ”. Політологія. Соціологія. Право. Випуск 3 (19). С. 26–34.
357. Юкіш В.В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / В.В. Юкіш // Інноваційна економіка. – 2009. – № 8. – С. 62–66.
358. Яшина Ю.В. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби / Ю.В. Яшина // Держ. упр. та місц. самовряд. – 2010. – № 1. – С. 236–245.
359. Янишівський В.М. Сутність і складові інтелектуального капіталу в контексті впливу на соціально-економічний розвиток та якість життя населення регіону / В.М. Янишівський // Зайнятість та ринок праці, 2009. – Вип. 21. – С. 61.
360. Ящук Т.А. Сутність концепції людського капіталу. / Т.А. Ящук // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 4. – С. 71–75.
361. Bandura A. Exercise of Personal and Collective Efficacy in Changing Societies. Self-efficacy in Changing Societies. New York: Cambridge University Press, 1999. P. 1–45. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Barry\\_Zimmerman/publication/247480203\\_Self-efficacy\\_and\\_educational\\_](https://www.researchgate.net/profile/Barry_Zimmerman/publication/247480203_Self-efficacy_and_educational_)

- development/links/549b67770cf2b80371371ad5/Self-efficacy-and-educational-development.pdf
362. Bandura A. Guide for Constructing Self-efficacy Scales. Self-efficacy Beliefs of Adolescents (ed. by F. Pajares, T. Urdan). Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, 2006. P. 307–337.
  363. Banerjee Y., Akhras A., Khamis A.H., Alsheikh-Ali A., Davis D. Investigating the Relationship Between Resilience, Stress-Coping Strategies, and Learning Approaches to Predict Academic Performance in Undergraduate Medical Students: Protocol for a Proof-of-Concept Study. JMIR Res Protoc 2019. Vol. 8(9). DOI:10.2196/14677(дата звернення: 21.10.2019).
  364. Bar-Tal D. Prosocial Behavior: Theory and Research. New York, London, Sydney, Toronto: John Wiley & Sons, 1976. 198 p.
  365. Berger P.L., Luckmann T. The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge. Penguin Books, 1984. 249 p.
  366. Bradley B., Postlethwaite B., Klotz A., Hamdani M., Brown K. Reaping the Benefits of Task Conflict in Teams: The Critical Role of Team Psychological Safety Climate. Journal of Applied Psychology. 2012. Vol. 97. No. 1. P. 151–158 DOI: 10.1037/a0024200
  367. Brown M., Gordon W.A., and Spielman L. Participation in Social and Recreational Activity in the Community by Individuals With Traumatic Brain Injury. Rehabilitation Psychology. 2003. Vol. 48. № 4. P. 266–274. DOI: 10.1037/0090-5550.48.4.266
  368. Brown J. American Diplomacy. The purposes and cross-purposes of American public diplomacy. URL: [http://www.unc.edu/depts/diplomat/archives\\_roll/2002\\_07-09/brown\\_pubdipl/brown\\_pubdipl.html](http://www.unc.edu/depts/diplomat/archives_roll/2002_07-09/brown_pubdipl/brown_pubdipl.html) (date of application: 06.09.2020).

369. Halvard L. Caring and Carers: Diplomatic Personnel and the Duty of Care / L. Halvard // *The Hague Journal of Diplomacy*. – 2018. – № 13. – с. 147–166.
370. Hekkert M. Functions of innovation systems: A new approach for analysing technological change. *Technol Forecast Soc Chang*. 2007. № 4. P. 413–432.
371. Carayannis E.G., Campbell D.F.J. Open Innovation Diplomacy and a 21st Century Fractal Research, Education and Innovation (FREIE) Ecosystem. Building on the Quadruple and Quintuple Helix Innovation Concepts and the BMode Knowledge Production System. *Knowl Econ*. 2011. № 2. P. 327–372.
372. Crumbaugh J.C., L.T. Maholick Manual of instructions for the Purpose in Life test. Murfreesboro: TN: Psychometric Affiliates, 1981.
373. Hofstede G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London: McGraw-Hill, 1991. P. 213.
374. Raymond S., Lichia Y., Sondergaard M. Business diplomacy management: a core competency for global companies. *Academy of Management Executive*. 2000. № 14/1, P. 80–92.
375. Van de Goor L., Verstegen S. *Conflict Prognosis: Bridging the Gap from Early Warning to Early Response: part 1 & 2*, Netherlands Institute of International Relations, Clingendael, The Hague. 1999.
376. Edvinsson L., *Kapitał intelektualny* / L. Edvinsson, M. Malone // Warszawa, PWN. Warszawa, Difin. – 2002. – с. 89.
377. Moses J. Globalisation and the reorganization of Foreign Affairs Ministries / J. Moses, Knutsen T. // Discussion paper in diplomacy: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.clingendael.info/publications/2002/20020500\\_cli\\_paper\\_dip\\_issue80.pdf](http://www.clingendael.info/publications/2002/20020500_cli_paper_dip_issue80.pdf).
378. Neumann B. At Home with the Diplomats: Inside a European Foreign Ministry: [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

- <https://books.google.com.ua/books?id=85modEERK7kC&pg=PT59&lpg=PT59&dq=Norwegian+diplomatic+service+structure&source=bl&ots=WOGTwBP5Hc&0CDEQ6AEwATgK#v=onepage&q=Norwegian%20diplomatic%20service%20structure&f=false>.
379. Institute of international relations Taras Shevchenko National University of Kyiv: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iir.edu.ua/en>.
  380. Diplomatic Academy of Ukraine at the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://da.mfa.gov.ua/cvt>.
  381. Public Diplomacy. About U.S. Public Diplomacy Achievement Awards. URL: [http://pdaa.publicdiplomacy.org/?page\\_id=6](http://pdaa.publicdiplomacy.org/?page_id=6) (date of application: 06.09.2020).
  382. Satow E., Lord Gore-Booth (ed), Satow's Guide to Diplomatic Practice. Longman. 1979. P. 3.
  383. Berridge, G.R.; James A. A Dictionary of Diplomacy. Palgrave. New York. 2001. P. 250.
  384. Melissen J. Innovation in Diplomatic Practice. Macmillan, London. 1999. P.16–17.
  385. Scholte J.A., Globalization, Governance and Corporate Citizenship. The Journal of Corporate Citizenship. 2000. № 1, pp. 15-23.
  386. Mehralian G., Nazari J. A., Akhavan P., Rasekh H. R. Exploring the relationship between the knowledge creation process and intellectual capital in the pharmaceutical industry. The Learning Organization. 2014. № 21(4), P. 258–273. <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2013-0032>
  387. Hussinki H., Ritala, P. Vanhala M., Kianto A. Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. Journal of Intellectual Capital. 2017. № 18(4), P. 904–922. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2016-0116>
  388. Seleim A., Khalil O. Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: A two-way analysis. Journal

- of Intellectual Capital. 2011. № 12(4), P. 586–614. <https://doi.org/10.1108/14691931111181742>
389. Wang Z., Wang N., Liang, H. Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision*. 2014. № 52(2), P. 230–258. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2013-0064>
390. Ramadan B., Dahiyat S., Bontis N., Al-dalahmeh M. Intellectual capital, knowledge management and social capital within the ICT sector in Jordan. *Journal of Intellectual Capital*. 2017. 18(2), № 437–462. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2016-0067>
391. Al-Muftah H., Weerakkody V., Rana N. P., Sivarajah U., Irani Z. Factors influencing e-diplomacy implementation: Exploring causal relationships using interpretive structural modelling. *Government Information Quarterly*. 2018. № 35. P. 502–514.
392. Hockings B., Mellisen J. Diplomacy in the digital age. 2015. URL: [https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/Digital\\_Diplomacy\\_in\\_the\\_Digital%20Age\\_Clingendael\\_July2015.pdf](https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/Digital_Diplomacy_in_the_Digital%20Age_Clingendael_July2015.pdf) (Last Accessed: 05.08.2020).
393. Sirenko N., Prokopenko N., Poltorak A., Melnyk O., Trusevich I. Behavioral approach to monitoring the financial security of state. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2019. Vol. 41. № 1. P. 107–117. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2019.10>.
394. Stewart T. A. *The Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*. N.Y. : L., 1997. P. 360.
395. Shultz T. Human Capital in the International Encyclopedia of the Social Sciences. N.Y., 1968, vol. 6.
396. Shultz T. *Investment in Human Capital*. N.Y., London, 1971, p. 26–28;
397. Becker G. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. – N.Y., 1964.
398. Долан Э. Дж. Рынок: микроэкономическая модель / Э. Дж. Долан, Д. Е. Линдсей. – СПб., 1992.
399. Hanna Andrushchenko, Natalia Shandova, Zoriana Hbur, Nadiya Yavorska, Olena Parshyna. *Enterprise competitiveness management*

by introducing virtual reality technologies. Academy of Strategic Management Journal Volume 18, Special Issue 1, 2019. – С. 1 – 6, Scopus (Q3, Європа), <https://www.abacademies.org/articles/Enterprise-competitiveness-management-by-introducing-virtual-reality-technologies-1939-6104-18-SI-1-448.pdf>

400. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

401. Офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/>



**Р. В. Палагусинець**

**Механізм формування інтелектуального  
капіталу дипломатичної служби як складова  
державного управління: теорія і практика**

***Монографія***

Підписано до друку 01.09.2020 р.

Формат 60x84\16

Гарнітура Times New Roman.

Папір офсетний. Друк офсетний.

Ум. друк. арк. 25,11.

Тираж 300 прим. Замовлення № 22

Віддруковано ТОВ «Друкарня “Рута”»

(свід. Серія ДК №4060 від 29.04.2011 р.)

м. Кам'янець-Подільський, вул. Руслана Коношенка, 1

тел. 0 38 494 22 50, [drukruta@ukr.net](mailto:drukruta@ukr.net)

















