

А. Г. Потапенко,  
здобувач магістратури кафедри управління охороною здоров'я та публічного  
адміністрування, Національний університет охорони здоров'я України імені П. А. Шупика  
ORCID ID: 0000-0001-9374-0689

Н. Г. Діденко,  
д. держ. упр., професор, професор кафедри управління охороною здоров'я та публічного  
адміністрування, Національний університет охорони здоров'я України імені П. А. Шупика  
ORCID ID: 0000-0002-7365-9370

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.20.109

# ВПЛИВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НА КАДРОВУ ПОЛІТИКУ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ

A. Potapenko,  
Master's student of the Department of Healthcare Management and Public Administration,  
Shupyk National Healthcare University of Ukraine, Kyiv, Ukraine  
N. Didenko,  
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor of the Department of Healthcare Management  
and Public Administration, Shupyk National Healthcare University of Ukraine, Kyiv, Ukraine

## THE INFLUENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION ON THE HUMAN RESOURCES POLICY OF THE DIPLOMATIC SERVICE

У статті досліджується особливості впливу державного управління на формування та здійснення кадрової політики в дипломатичній службі України, аналізується відображення цього впливу на функціональну та організаційну структуру служби. Проаналізовано різноманітні трактування вітчизняними науковцями сутності категорії "дипломатична служба". Зроблено спробу розглянути структуру дипломатичної служби України на сучасному етапі, у процесі її вдосконалення відповідності до міжнародних стандартів. Зроблено наголос на взаємозалежності кадрового потенціалу дипломатичної служби та ефективності здійснення державного управління та навпаки. Проаналізовано деякі аспекти державного управління кадровою політикою дипломатичної служби, які регулюються Конституцією України, Законами "Про дипломатичну службу України", "Про державну службу", Трудовим кодексом України, Консульським статутом України та іншими нормативно-правовими актами. Вказано на існуючі недоліки державного регулювання в сфері кадрової політики дипломатичної служби України, до яких вітчизняні дослідники відносять: організаційні та нормативно-регулюючі, внутрішньосистемні проблеми дипломатичної служби України; недосконале правове регулювання роботи її структури; кадровий голод щодо забезпечення дипломатичної служби працівниками; як наслідок кадрового голоду, можлива непрофесійність працівників дипломатичної служби, і, попри це, збереження недостатньо прозорої моделі формування її кадрового складу; неконкурентний рівень заробітної плати; недостатня самостійність та незалежність у виконанні професійних та посадових функцій покладених на співробітників служби; відсутність регламентованих меж впливу державного управління на дипломатичну службу та інше. Визначено, що основними шляхами вирішення вказаних проблем має бути продовження реформи дипломатичної служби, яка вже реалізує оновлення та удосконалення нормативно-правового регулювання діяльності дипломатичної служби, перейняття досвіду зарубіжних країн у цьому процесі, та зорієнтовану на національні інтереси адаптацію національного законодавства до міжнародно-правових актів.

*The article examines the features of the influence of public administration on the formation and implementation of personnel policy in the diplomatic service of Ukraine, analyzes the reflection of this influence on the functional and organizational structure of the service. Various interpretations of the essence of the category "diplomatic service" by domestic scientists are analyzed. An attempt is made to consider the structure of the diplomatic service of Ukraine at the present stage, in the process of improving its compliance with international standards. Emphasis is placed on the interdependence of the human resources of the diplomatic service and the effectiveness of public administration and vice versa. Some aspects of state management of personnel policy of the diplomatic service, which are regulated by the Constitution of Ukraine, the Laws "On Diplomatic Service of Ukraine", "On Civil Service", the Labor Code of Ukraine, the Consular Statute of Ukraine and other regulations are analyzed. The existing shortcomings of state regulation in the field of personnel policy of the diplomatic service of Ukraine are pointed out, to which domestic researchers include: organizational and normative-regulatory, internal system problems of the diplomatic service of Ukraine; imperfect legal regulation of its structure; staff shortage to provide diplomatic service to staff; as a consequence of the staff shortage, the unprofessionalism of the diplomatic service is possible, and, nevertheless, the preservation of the insufficiently transparent model of the formation of its staff; non-competitive level of wages; insufficient autonomy and independence in the performance of professional and job functions assigned to employees of the service; lack of regulated limits in the influence of public administration on the diplomatic service and more. It is determined that the main ways to solve these problems should be to continue the reform of the diplomatic service, which is already updating and improving the legal regulation of the diplomatic service, adopting the experience of foreign countries in this process, and national interest-oriented adaptation of national legislation to international law.*

*Ключові слова: державна політика, дипломатична служба, кадри, кадровий потенціал.  
Key words: state policy, diplomatic service, personnel, personnel potential.*

## АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах швидких змін міжнародної політики, формування парадигми розвитку людства у ХХІ сторіччі, зовнішня політика України об'єктивно справляє все більший вплив на розвиток нашої держави. Відтак, професійні якості та кваліфікація осіб які виконують функції дипломатичної служби набувають особливо важливого значення. Дипломатична служба то невід'ємний структурний елемент державної служби України, зі своєю галузевою специфікою, яка полягає у завданні формування та реалізації зовнішньої політики України на міжнародній арені. Керуючись нормативно-правовими нормами міжнародного та національного законодавства, вона відстоює інтереси держави та громадян, є одним із важливих чинників правотворчості в міжнародних відносинах. Як наголошують Є. Григоренко та А. Журавель (Є. Григоренко, А. Журавель, 2019, с. 23) "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" [9, с. 23]. Тому державна політика в сфері кадрового забезпечення дипломатичної служби має враховувати міжнародний досвід та відповідати сучасним умовам розвитку держави.

## МЕТА СТАТТІ

Мета статті: розглянути особливості впливу державного управління на кадрову політику в дипломатичній службі.

Методи дослідження — це насамперед системний підхід, який є сформованим напрямом методології наукового пізнання і застосовується у методології дослідження державного управління як теоретичного феномена та управлінської практики, допомагає адекватно поставити проблему та визначити логічну стратегію й послідовну тактику їх розв'язання. Він полягає у цілісному сприйнятті державного управління та дипломатичної служби та сприяє розумінню взаємопов'язаності і взаємообумовленості їх елементів. При цьому системність є не спонтанною множиною одиничних явищ, а постає сукупністю досліджуваних феноменів як самодостатніх суб'єктів. Водночас ми використовували і спеціальні методи дослідження, а саме: методи аналізу і синтезу, порівняння та узагальнення, метод системно-структурного аналізу та методологічний арсенал політичної науки.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проблематикою впливу державного управління на формування, структурування та функціонування дипломатичної служби та дипломатії у своїх наукових розвід-

ках (чи як спеціальним дослідженням, чи як складовою наукової та прикладної проблеми) займається значна кількість науковців. Це роботи А. Камінського, А. Журавля, А. Гончарової, А. Орлова, Р. Палагусинця, А. Юнака, Б. Гуменюка, В. Попова, Є. Григоренка, Л. Матлая, О. Опанасюка, О. Щерби, О. Столяра, О. Сакуна та ін. Актуальні дослідження в сфері державного управління кадровою політикою дипломатичної служби здійснюють: Г. Атаманчук, К. Буряченко, С. Герасимчук, А. Камінський та інші.

Державне управління є органічною системою, воно унормовує і врегульовує всі функціонуючі сфери в державі, сприяє розвитку потенціалу своїх складових. О. Бандурка (О. Бандурка, 2004, с. 26) відзначає, що "державне управління — це процес регулювання відносин всередині держави шляхом розподілу сфер впливу між основними територіальними рівнями і гілками влади. В основі державного управління лежить державний інтерес, спрямований на захист цілісності держави, її ключових інститутів, підтримку рівня і якості життя його громадян" [2, с. 26]. Сучасна держава це не тільки розвинена економіка, згуртоване, соціально захищене суспільство, військовий та науково-технічний потенціал, але і потужна державна служба, з професійним дипломатичним корпусом. Р. Палагусинець (Р. Палагусинець, 2020, с. 33) зазначає, що "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" [15, с. 33]. А. Гончарова (А. Гончарова, 2011, с. 421) наголошує, що "однією з найскладніших, найвідповідальніших та найцікавіших видів діяльності, що забезпечує вирішення та імплементацію державних стратегічних завдань, які акцептують у всебічному масштабі розкрити багаторонню людську індивідуальність являється дипломатична служба у структурах зовнішньополітичного відомства країни" [6, с. 421]. Завдяки саме дипломатичній службі вдало вирішуються поставлені перед державою зовнішньополітичні завдання. На думку Л. Матлая (Л. Матлай, 2017, с. 31), "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" [12, с. 31]. Сучасна дипломатична служба це важлива складова державного управління, невід'ємний компонент державного службового апарату зі своєю унікальною галузевою специфікою ротації особового кадрового складу дипломатичних службовців, коли кадровий склад дипломатичного корпусу підпадає під періодичне переміщення, відрядження на роботу з центрального апарату

до дипломатичних установ розташованих за межами країни. У цьому контексті, О. Столяр (О. Столяр, 2013, с. 97) наголошує, що "специфічною особливістю дипломатичної служби являється експансія законодавчих норм не тільки національного законодавства, крім того і міжнародного законодавства на дипломатичного службовця" [18, с. 97].

На законодавчому рівні, 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 [17]. Унормовуючи правове підґрунтя функціонування державної служби в Україні, О. Гончарова (О. Гончарова, 2011, с. 420) вказує, що "діяльність дипломатичного апарату України здійснюється виключно на державному рівні, а дипломатичні зносини, у першу чергу регулюються Конституцією України, та законами України: "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" [6, с. 420]. Закон України "Про дипломатичну службу України" встановлює специфічні права та гарантії для працівників дипломатичної служби, їх особливі обов'язки, вимоги та обмеження, які визначають ознаки 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" [17]. Є. Григоренко та А. Журавльов (Є. Григоренко, А. Журавльов, 2019, с. 23) зазначають, що: "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" [9, с. 23].

Об'єктивно актуальною у сенсі державного управління та юридично виваженою константою є твердження О. Гончарової (О. Гончарова, 2011, с. 421) про те, що "згідно з правовою доктриною трактування поняття "дипломатичної служби" тлумачать як спеціальний вид професійної службової діяльності" [6, с. 421]. Схожої думки дотримується і Р. Палагусинець (Р. Палагусинець, 2020, с. 36), який зазначає "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, документальне, інформаційно-технічне та фінансово-економічне забезпечення міжнародно-політичного процесу" [15, с. 36]. Ця спеціальна, специфічна, що вимагає ґрунтовної професійної підготовки та значних організаційних та інтелектуальних зусиль "професійна службова діяльність" тим більше важлива, що, як зауважує О. Опанасюк (О. Опанасюк, н.д.) "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" [13]. Ці, мабуть вже загально визнані проблеми, аналізує Л. Герасіна (Л. Герасіна, 2016, с. 6) констатує, що "об'єктом аналізу в міжнародних політичних відносинах є дуже складна, а часом і непередбачувана, соціально-політична реальність, що складається з багатоманітних форм обміну діяльністю, її результатами, ресурсами впливу між самостійними суб'єктами світової спільноти. Вони відокремлені одне від одного державними кордонами, але внутрішньодержавні й світові процеси тісно переплетені між собою. Сучасні політичні відносини у світі постають ареною загостреного протиріччя глобального і внутрішньополітичних начал. Нині окремі держави (коаліції держав) в авторитарній манері декларують свої інтереси на міжнародній арені, диктуючи при цьому іншим країнам свою волю. Ця авторитарна політика породжує імперські, неототалітарні посягання, повертаючи людство до старого політичного стилю часів біполярного світу" [5, с. 6].

Передбачаючи це, більш ніж 10 років тому, відомий український дипломат та науковець Б. Гуменюк (Б. Гуменюк, 2008, с. 9) констатував, що "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 ст. 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 [7, с. 9—10]. Тому ще на початку XXI сторіччя А. Орлов (А. Орлов, 2002, с. 25) слушно відзначав, що "Основним завданням дипломата нового покоління являються розрахунки, коли і яким чином урядові дипломатичні ресурси можуть бути представлені іншим міжнародним акторам для реалізації їх цілей на міжнародній арені" [14, с. 24—25].

Отже дипломатична служба є однією з найважливіших ланок у структурі державних органів, що безпосе-

редньо забезпечують зовнішню політику держави, відтак, особи, які здійснюють дипломатичні функції повинні бути високопрофесійними та кваліфікованими спеціалістами. Українські науковці Є. Григоренко та А. Журавель (Є. Григоренко та А. Журавель, 2019, с. 23) констатують, що "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" [13, с. 23]. У цьому контексті вітчизняні дослідники (О. Ковбасюк, та ін., 2012, с. 372) наголошують, що "на сьогоднішній день коли держава знаходиться в надзвичайно гострих умовах актуальності соціально-економічних та політичних проблем, як повітря, необхідні якісні людські ресурси. Як і раніше, так і зараз вони є головним фактором, основою державного управління" [10, с. 372]. Державні органи, які покликані здійснювати кадрове забезпечення дипломатичної служби, опираючись на всередині державні реалії, мають не просто відповідати на сучасні професійні виклики, але й творчо та вдумливо використовувати міжнародний досвід у цій сфері. На думку О. Банчук-Петросової (О. Банчук-Петросова, 2013), у сучасній державі "головною метою державної кадрової політики є сприяння оптимальному використанню трудових ресурсів країни для реалізації національних інтересів із врахуванням наявних потреб економіки, розвитку регіонів та світових тенденцій для забезпечення конкурентоспроможності держави на міжнародній арені; створення умов для забезпечення реалізації права громадян на працю, відпочинок та соціальний захист, закріплених Конституцією України" [3]. Тож кадрова політика, кадрове забезпечення вітчизняної дипломатії — одне з надважливих завдань державного управління.

Маємо зазначити той незаперечний факт, що система дипломатичної служби України на сучасному етапі є сформованою. Святкування 30-ти річчя нашої Незалежності, у відстоюванні якої, та просуванні і реалізації наших національних інтересів на міжнародній арені дипломатична служба Україна досягла значних успіхів, — чи не найкращий доказ і її ефективної та раціональної роботи, професійної підготовки працівників служби. Попри це, нині дипломатична служба проходить важкий, суперечливий процес її вдосконалення, якому характерні структурні елементи та ознаки попередньої системи дипломатичної служби, які часто несумісні з реаліями нових міжнародних відносин. Вітчизняні дослідники (Дипломатичний корпус, 2004) вказують, що "Складовими державного управління, в частині функціональної структури, кадрового забезпечення є: 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" [11, с. 218]. З точки зору організації, кадрове забезпечення являє собою суб'єкту структуру державних органів та їх посадових осіб, які своєю посадовою функцією мають кадрове забезпечення державної організації. Спеціалісти з кадрової роботи (Дипломатичний корпус, 2004), вказують на "Взаємозалежність та співвідношення організаційної структури з функціональною струк-

турою 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" [11, с. 219]. Т. Кагановська (цит. за Р. Палагусинець, 2020) звертає увагу на те, що "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" [16].

Однак, як констатують вітчизняні дипломати в опитуванні, яке було проведене в 2016 р., перспективним молодим кадрам зорієнтованим на роботу у дипломатичній сфері важко потрапити всередину структури, або вони звільняються зі служби, оскільки не мають належної оплати праці. Але це тільки одна, з багатьох кадрових проблем всередині служби (Аудит зовнішньої політики України, 2016), "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" [1]. Фахівці зазначають (цит. за Р. Палагусинець 2018) "крім того, відбір кадрів на дипломатичну службу повинен відбуватися на основі оцінки професійних якостей та результативності в роботі. Українські посли вважають, що основним рецептом у ефективності дипломатичної служби є, з одного боку, молодість, патріотизм та послідовність, а з другого — професіоналізм. До інших рекомендацій працівники дипломатичної служби віднесли: — 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" [16].

Водночас вітчизняні науковці, фахівці з державного управління та роботи з персоналом ведуть активні дискусії, висувують професійно обґрунтовані пропозиції до розглядуваної проблеми кадрового формування дипломатичної служби. Так, Б. Гуменюк та О. Щерба (Б. Гуменюк, О. Щерба, 2001, с. 67) у своїх роздумах щодо впливу державного управління на формування сучасної моделі дипломатичної служби, та формування її кадрового потенціалу наголошують, що "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" [8, с. 67].

Український дослідник К. Буряченко (К. Буряченко, 2016, с. 8) зазначає, що "зادля 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" [4, с. 8]. На думку О. Столяра (О. Столяр, 2013, с. 97) "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 відбуватися трансформація від наявної лінійної до більш функціональної системи адміністрування з передачею повноважень середнім та нижнім ланкам дипломатичної служби" [18, с. 97]. Отже спільною для дослідників думкою є те, що сучасна модель державного управління дипломатичною службою, у напрямку кадрової політики, повинна опиратися на можливості та реалії існуючих варіантів кадрового резерву майбутніх дипломатів; враховувати зарубіжний досвід та значну вітчизняну традицію формування дипломатичних кадрів; збалансовано підходити до забезпечення прав та гарантій працівників дипломатичної служби та їх спроможності ефективно виконувати свою роботу.

## ВИСНОВКИ

Українська держава і дипломатична служба, як складова системи державного управління, проходять етап значної трансформації та адаптації до вимог сучасного складного та важко передбачуваного глобального світу. У цьому сенсі такі зміни вимагають удосконалення роботи з кадрами для зовнішньополітичної складової державного будівництва, аби цей кадровий склад був готовий та спроможний до ефективної роботи у відповідальні моменти в житті держави та країни, успішність яких залежить від правильно побудованої та зреалізованої стратегії зовнішньої політики. Зрештою, за самою суттю дипломатичної діяльності, відповідальність за результат політики яку провадить держава та зреалізовує її представник за кордоном — лягає на кадри дипломатичної служби. Тому існуючі недоліки у формуванні державою умов для діяльності вітчизняних дипломатів ігнорувати не варто. Приєднуємось до думки Р. Палагусинця (Р. Палагусинець, 2018), який зазначає, що "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 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" [16].

Для реформування подібних об'єктивних та суб'єктивних недоліків продовжуються реформи державного управління, зміни та удосконалення у кадровій роботі та адаптація структури дипломатичного відомства до реалій та викликів на міжнародній арені, удосконалення нормативно правового регулювання діяльності дипломатичної служби. Актуальним тут залишається адаптація національного законодавства до міжнародно-правових актів та перейняття позитивного досвіду роботи з кадрами у дипломатичних установах зарубіжних країн. Водночас зазначають вітчизняні фахівці, потребує інновацій у своїй роботі і сама система кадрів дипломатичної служби, її швидка адаптація до забезпечення та підбору осіб, які відповідають вимогам сучасного дипломата та, можливо, дозволяє залучення професійних кадрів з інших сфер життєдіяльності країни. Актуальним залишається і матеріальне забезпечення працівників служби; врахування професійних здібностей та індивідуальних, організаційних, управлінських якостей для кар'єрного зросту; визначення та встановлення меж, які би надавали більшої самостійності та незалежності у виконанні зовнішньополітичних завдань.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі потребують вивчення новітніх тенденцій формування міжнародної складової діяльності нашої держави, аналізу сучасних технологій роботи кадрової служби та служби по роботі з персоналом, моніторингу особливостей взаємодії елементів державного управління розвинених світових держав.

## Література:

1. Аудит зовнішньої політики України. (2016) Що думають українські послы? Європейська правда. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2016/12/21/7059239/>
2. Бандурка О.О. Державне управління: проблеми уточнення поняття та визначення меж його використання. Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ України. 2004. № 3. 26—32.
3. Банчук-Петросова О.В. Теоретичні основи сучасної державної кадрової політики України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2013. № 7. <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=5974>
4. Буряченко К.О. Дипломатична служба та її специфіка. Київ. 2016.
5. Герасіна Л.М. Теорія міжнародних відносин. Міжнародні відносини та світова політика: навч. посіб. Харків: Право. 2016.
6. Гончарова А.О. Дипломатична служба як складова частина державної служби України. Актуальні проблеми державного управління. 2011. № 1. 420-424. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2011\\_1\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2011_1_51)
7. Гуменюк Б. Дипломатія доби глобалізації: нові виклики та завдання. Зовнішні справи. 2008. № 12. 9—13.
8. Гуменюк Б.І., Щербак О.В. Сучасна дипломатична служба: [навч. посіб.]. Київ: Либідь. 2001.
9. 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.
10. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку. Київ: НАДУ, 2012.
11. Дипломатичний корпус: Упр. держ. протоколу. М-во закордон. справ України. Київ: Вид. дім "Амадей". 2004.
12. Матлай Л. Дипломатична служба Іспанії у новому тисячолітті. Humanitarian vision. 2017. Vol. 3, Num. 1. С. 31—36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/hv\\_2017\\_3\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/hv_2017_3_1_8).
13. Опанасюк О. Новітні тенденції у роботі дипломатичного агента XXI ст. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol\\_n/article/view/2989](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/article/view/2989)
14. Орлов А.В. В наступившем году дипломатии случать не придется. Международная жизнь. 2002. № 2. С. 24—30.
15. Палагусинець Р.В. Механізм формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби як складова державного управління: теорія і практика. Кам'янець-Подільський: ТОВ "Друкарня "Рута"". 2020.
16. Палагусинець Р.В. Вплив державного управління на кадрову політику дипломатичної служби. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1760>.
17. Про дипломатичну службу України: Закон України № 2728-III (2001). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2728-14>
18. Столяр О. Розвиток дипломатичної служби в контексті європейського вибору України. Внутрішні й зовнішні аспекти євроінтеграційної політики України. Київ: НАДУ. 2013.

References:

1. Yevropejs'ka pravda (2016), "Audit of Ukraine's foreign policy. What do Ukrainian ambassadors think?", available at: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2016/12/21/7059239/> (Accessed 10 Oct 2021).
2. Bandurka, O.O. (2004), "Public administration: problems of clarifying the concept and defining the limits of its use", *Naukovyi visnyk Natshionalnoi akademii vnutrishnykh sprav Ukrainy*, vol. 3, pp. 26—32.
3. Banchuk-Petrosova, O.V.(2013), "Theoretical foundations of modern state personnel policy of Ukraine", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 7, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=5974> (Accessed 10 Oct 2021).
4. Buriachenko, K.O. (2016), *Dyplomatychna sluzhba ta yiyi spetsyfika* [Diplomatic service and its specifics], Kyiv, Ukraine.
5. Trebin, M. P. Herasina, L.M. and Pohribna, V. L. (2016), *Teoriia mizhnarodnykh vidnosyn. Mizhnarodni vidnosyny ta svitova polityka* [Theory of international relations. International relations and world politics], Pravo, Kharkiv, Ukraine.
6. Honcharova, A. O. (2011), "Diplomatic service as an integral part of the civil service of Ukraine", *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1, pp. 420—424.
7. Humeniuk, B. (2008), "Diplomacy of the globalization era: new challenges and tasks", *Foreign Affairs*, vol. 12, pp. 9—13.
8. Humeniuk, B.I. and Scherba, O.V. (2001), *Suchasna dyplomatychna sluzhba* [Modern diplomatic service], Lybid', Kyiv, Ukraine.
9. Hryhorenko, Ye. and Zhuravel, A. (2019), "Diplomatic service in the mechanism of implementation of legislation on national security of Ukraine", *Yevropejs'ka dyplomatiia u XXI stolitti: materialy naukovo-praktychnoho kruhloho stolu (21 hrudnia 2018 roku)* [European diplomacy in the XXI century, materials of the scientific-practical round table], KhNU im. V. N. Karazina, Kharkiv, Ukraine, December 21, pp. 23—26.
10. Kovbasiuk, Yu. V., Vaschenko, K. O. and Surmin, Yu. P. (2012), *Derzhavna kadrova polityka v Ukraini: stan, problemy ta perspektyvy rozvytku* [State personnel policy in Ukraine: state, problems and prospects of development], NADU, Kyiv, Ukraine.
11. M-vo zakordon. sprav Ukrainy (2004), *Dyplomatychnyj korpus: Upr. derzh. Protokolu* [Diplomatic Corps: Office of State Protocol], Vyd. dim "Amadej": AT "Knyha", Kyiv, Ukraine.
12. Matlaj, L. (2017), "Diplomatic Service of Spain in the new millennium", *Humanitarian vision*, [Online], vol. 3, pp. 31—36, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/hv\\_2017\\_3\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/hv_2017_3_1_8) (Accessed 10 Oct 2021).
13. Opanasiuk, O. (2017), "The latest trends in the work of a diplomatic agent of the XXI century", available at: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol\\_n/article/view/2989](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/article/view/2989) (Accessed 10 Oct 2021).
14. Orlov, A.V. (2002), "In the coming year of diplomacy will not be bored", *Mezhdunarodnaia zhyzn'*, vol. 2, pp. 24—30.
15. Palahusynets, R.V. (2020), *Mekhanizm formuvannia intelektualnoho kapitalu dyplomatychnoi sluzhby yak*

skladova derzhavnoho upravlinnia: teoriia i praktyka [The mechanism of formation of intellectual capital of the diplomatic service as a component of public administration: theory and practice], TOV "Drukarnia Ruta", Kam'ianets-Podilskyi, Ukraine.

16. Palahusynets, R.V. (2018), "The influence of public administration on the personnel police of the diplomatic service", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 8, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1760> (Accessed 10 Oct 2021).

17. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), *The Law of Ukraine "On the diplomatic service of Ukraine"*, available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2728-14> (Accessed 10 Oct 2021).

18. Stolyar, O. (2013), "Development of diplomatic service in the context of Ukraine's European choice", *Vnutrishni j zovnishni aspekty ievrointehratsijnoi polityky Ukrainy. Materialy konhresu za mizhnarodnoiu uchastiu* [Internal and external aspects of Ukraine's European integration policy. Proceedings of the congress with international participation], National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 17.10.2021 р.*

[www.dy.nayka.com.ua](http://www.dy.nayka.com.ua)

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ**  
удосконалення та розвиток

**Виходить 12 разів на рік**

включено до переліку наукових фахових видань України  
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**  
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України  
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)  
тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73