

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет соціології і права
Кафедра теорії та практики управління**

«На правах рукопису»
УДК _____

«До захисту допущено»
В. о. завідувача кафедри
_____ Р.І. Пашов
«__» _____ 20__ р.

**Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня бакалавра
освітньо-професійна програма «Адміністративний
менеджмент»
зі спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
на тему: «Удосконалення застосування управлінських інструментів
на дипломатичній службі України»**

Виконала:

студентка IV курсу, групи АМ-з01
Соловійова Анастасія Андріївна _____

Керівник:

доцент кафедри теорії та практики управління,
к. наук з держ. упр., доцент,
Цимбаленко Яна Юріївна _____

Рецензент:

доцент кафедри філософії, к. філос. н., доцент,
Гераськов Сергій Вадимович _____

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань.
Студентка _____

Київ – 2024 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

**Факультет соціології і права
Кафедра теорії та практики управління**

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма «Адміністративний
менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри

_____ **Р.І. Пашов**

«___» _____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу студентці
Соловйовій Анастасії Андріївні**

1. Тема кваліфікаційної роботи «Удосконалення застосування управлінських інструментів на дипломатичній службі України», керівник роботи Доцент кафедри теорії та практики управління, к.держ.упр., доцент, Цимбаленко Я.Ю., затверджені наказом по університету від «___» _____ 20__ р. № _____
2. Термін подання студентом кваліфікаційної роботи «___» _____ 20__ р.
3. Об'єкт дослідження: дипломатична служба України
4. Предмет дослідження: застосування управлінських інструментів на дипломатичній службі.
5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

- розглянути теоретичні основи управлінських інструментів;
- проаналізувати міжнародний досвід використання управлінських інструментів на дипломатичній службі;
- розкрити сутність органів дипломатичної служби;
- визначити роль та внесок Міністерства закордонних справ України у дипломатичну службу;
- дослідити загальний стан функціонування дипломатичної служби України та її правове забезпечення;
- ідентифікувати основні проблеми дипломатичної служби України;
- обґрунтувати основні напрями та надати рекомендації щодо вдосконалення управлінських інструментів на дипломатичній службі України.

6. Перелік ілюстративного матеріалу: 1 презентація, 3 рисунки, 1 діаграма, 1 таблиця

7. Дата видачі завдання «22» квітня 2024 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Конкретизація теми кваліфікаційної роботи (далі – КР) через визначення предмету і об’єкта, мети і завдань, підбір методів дослідження. Вивчення літературних джерел з предмету дослідження. Складання розгорнутого плану КР та обговорення його з науковим керівником.	22.04.2024–23.04.2024	
2.	Завершення опрацювання першого розділу. Надання на перевірку першого розділу КР.	24.04.2024–30.04.2024	
3.	Завершення опрацювання другого розділу. Надання на перевірку другого розділу КР.	01.05.2024–12.05.2023	
4.	Представлення двох розділів КР. Розробка пропозицій та рекомендацій для третього розділу КР.	13.05.2024–21.05.2024	
5.	Завершення опрацювання третього розділу. Надання на перевірку третього розділу КР.	22.05.2024–30.05.2024	
6.	Оформлення КР відповідно до методичних рекомендацій. Подання КР керівникові для написання відгуку.	31.05.2024–02.06.2024	
7.	Попередній захист КР.	03.06.2024–04.06.2024	
8.	Перевірка КР на збіг подібності (плагіат).	05.06.2024–06.06.2024	
9.	Рецензування КР рецензентом, підготовка презентації.	07.06.2024–12.06.2024	
10.	Оформлена (зшита) КР. Оформлена презентація. Підписаний відгук керівника. Підписана рецензія. Всі файли щодо випускової атестації завантажені в іменну Google-папку здобувача ВО.	13.06.2024–14.06.2024	
11.	Складання атестаційного екзамену. Захист кваліфікаційної роботи.	17.06.2024–25.06.2024	

Студентка

Анастасія СОЛОВЙОВА

Керівник кваліфікаційної роботи

Яна ЦИМБАЛЕНКО

АНОТАЦІЯ

Соловійова А.А. Удосконалення застосування управлінських інструментів на дипломатичній службі України. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, Освітньо-професійна програма

«Адміністративний менеджмент». – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Кафедра теорії та практики управління. Київ, 2024.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню управлінських інструментів на дипломатичній службі України. У роботі розглянуто теоретико-методологічні основи інструментів управління в умовах публічної дипломатії, охарактеризовано класифікацію управлінських інструментів, досліджено структуру дипломатичної служби України. Проаналізовано міжнародний досвід в сфері публічної дипломатії, розкрито сутність інструментів державного регулювання, контролю та реформування дипломатичної служби, а також визначено роль та внесок української публічної дипломатії у формування іміджу України на міжнародній арені. Внаслідок дослідження загального стану функціонування системи дипломатичної служби України та її правового забезпечення, ідентифіковано основні проблеми законодавчого регулювання дипломатичних рішень, а також обґрунтовані основні напрями вдосконалення управлінських інструментів в контексті публічної дипломатії.

Ключові слова: публічне управління, управлінські інструменти, дипломатична служба України, публічна дипломатія, UkraineNow.

SUMMARY

Soloviova A. Improving the use of management tools in the diplomatic service of Ukraine. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for a bachelor's degree in speciality 281 Public management and administration, Educational and professional programme «National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»», Department of Management Theory and Practice. Kyiv, 2024.

The qualification work is devoted to the study of management tools in the diplomatic service of Ukraine. The thesis examines the theoretical and methodological foundations of management tools in public diplomacy, describes the classification of management tools, and examines the structure of the diplomatic service of Ukraine. The author analyses international experience in the field of public diplomacy, reveals the essence of instruments of state regulation, control and reform of the diplomatic service, and defines the role and contribution of Ukrainian public diplomacy to the formation of Ukraine's image in the international arena. As a result of the study of the general state of functioning of the system of diplomatic service of Ukraine and its legal support, the main problems of legislative regulation of diplomatic decisions are identified, and the main directions of improvement of management tools in the context of public diplomacy are substantiated.

Keywords: public administration, management tools, diplomatic service of Ukraine, public diplomacy, UkraineNow.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНСТРУМЕНТІВ НА ДИПЛОМАТИЧНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ.....	7
1.1. Поняття та класифікація управлінських інструментів	7
1.2. Огляд сучасних управлінських інструментів дипломатії в іноземній практиці.....	10
Висновки до Розділу 1	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	17
2.1. Організаційна структура дипломатичної служби України.....	17
2.2. Стратегія МЗС 2021-2025. UkraineNow. Платформа «NAZOVNI»	24
2.3. Ідентифікація проблем та викликів у застосуванні управлінських інструментів	34
Висновки до Розділу 2	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНСТРУМЕНТІВ НА ДИПЛОМАТИЧНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ.....	40
Висновки до Розділу 3	47
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ДСУ – дипломатична служба України

ЗДУ – закордонна дипломатична установа

КМУ – Кабінет Міністрів України

КУ – Конституція України

МЗС – Міністерство закордонних справ України

НПА – нормативно-правовий акт

KPI – Key Performance Indicators

ВСТУП

Після початку війни в Україні у 2014 році, а згодом повномасштабного вторгнення в лютому 2022 року, роль дипломатичної служби України набула виняткової важливості. Дипломатія стала одним з ключових інструментів у боротьбі за суверенітет та територіальну цілісність держави, забезпечення міжнародної підтримки та санкційного тиску на агресора, а також мобілізації ресурсів для відновлення країни. Управлінські інструменти, які використовуються в дипломатичній службі України, потребують постійного вдосконалення для забезпечення більшої ефективності та результативності. Це зумовлено як внутрішніми потребами держави, так і зовнішніми викликами, включаючи геополітичні зміни, економічні кризи та зростання впливу нових технологій на міжнародні відносини.

Дослідження, спрямовані на покращення управлінських інструментів у дипломатичній службі України, мають велике значення для розвитку галузі «Публічне управління та адміністрування». Вони дозволяють не лише покращити теорію та практику адміністративного менеджменту, але й забезпечити більш ефективне виконання завдань дипломатичної служби, сприяючи зміцненню позицій України на міжнародній арені.

Проблематика управління дипломатичною службою та покращення управлінських інструментів привертає увагу як українських, так і зарубіжних дослідників. Серед основних напрямів дослідження можна виділити вивчення ефективності дипломатичних місій, аналіз управлінських процесів та механізмів, а також впровадження новітніх технологій в дипломатичну практику. Провідні вчені в цій галузі, такі як Едмунд Гулліон (Edmund A. Gullion), Ганс Тач (Hans N. Tuch), Ентоні Блінкен (Antony J. Blinken), а також українські дослідники, зокрема, В. Толковатий, І. Боровець, С. Гуцал, М. Процюк, В. Ціватий та І. Матяш, зробили значний внесок у розвиток теорії та практики дипломатичного управління.

Метою даної роботи є напрацювання рекомендацій щодо покращення

управлінських інструментів у дипломатичній службі України. Для досягнення цієї мети були поставлені завдання вивчити сучасний стан управлінських інструментів у дипломатичній службі України, описати основні проблеми та виклики, з якими стикається дипломатична служба в Україні, обґрунтувати необхідність впровадження новітніх управлінських технологій у дипломатичну службу, проаналізувати досвід зарубіжних країн у сфері управління дипломатичними службами, та розробити рекомендації щодо покращення управлінських інструментів у дипломатичній службі України.

Об'єктом дослідження є дипломатична служба України.

Предметом дослідження є управлінські інструменти, що використовуються в дипломатичній службі України, та можливості їх покращення з метою підвищення ефективності дипломатичних місій.

У роботі використовувалися різні методи дослідження, зокрема:

- Теоретичне узагальнення для формулювання основних концепцій та підходів до управління дипломатичною службою.
- Метод порівняння для аналізу управлінських практик у різних країнах.
- Аналіз та синтез для вивчення існуючих проблем та розробки рекомендацій.
- Метод експертних оцінок для залучення думок фахівців у галузі дипломатії.
- Структурний аналіз для детального вивчення компонентів управлінських інструментів.

У процесі дослідження було розроблено нові підходи до покращення управлінських інструментів у дипломатичній службі України, що включають впровадження сучасних інформаційних технологій, оптимізацію організаційної структури дипломатичних представництв та покращення системи підготовки дипломатичних кадрів. Ці підходи відрізняються від відомих раніше, оскільки враховують специфічні умови та потреби України.

Рекомендації кваліфікаційної роботи розглянуті командою Генерального консульства України в Дюссельдорфі, що підтверджується довідкою про

впровадження. На їх думку, пропозиції автора нададуть можливість підвищити ефективність роботи, зокрема на консульській ділянці. Це демонструє, як теоретичні дослідження можуть мати реальний вплив та сприяти позитивним змінам.

Бакалаврська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні основи управлінських інструментів у дипломатичній службі. Другий розділ присвячено аналізу сучасного стану управлінських інструментів у дипломатичній службі України та виявленню основних проблем. У третьому розділі представлені рекомендації щодо вдосконалення управлінських інструментів у дипломатичній службі України. У висновках підведено підсумки проведеного дослідження та окреслено перспективи подальших досліджень у даній сфері.

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 60 сторінка, з них основна частина – 51 сторінка. Список використаних джерел містить 31 найменування і займає 4 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНСТРУМЕНТІВ НА ДИПЛОМАТИЧНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ

1.1. Поняття та класифікація управлінських інструментів

В умовах сучасної глобалізації та зростаючої взаємозалежності держав ефективне управління дипломатичними службами стає все більш важливим. Публічна дипломатія є важливою складовою зовнішньої політики держави, спрямованої на реалізацію національних інтересів, підтримання міжнародного миру і стабільності, сприяння економічному і культурному співробітництву. У Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки зазначається, що належне врядування є одним з основних факторів конкурентоспроможності держави, розвитку її економіки та передумовою європейської інтеграції...». Для досягнення цих цілей використовують широкий спектр інструментів управління, які забезпечують ефективність їх діяльності [1].

Управлінські інструменти - це методи, засоби, технології та дії, які використовуються суб'єктами управління для планування, організації, керівництва та контролю організаційних процесів, реалізованих у межах відповідності визначених законодавством компетенцій задля досягнення бажаного результату.

На думку науковця В. Толканова, інструмент публічного управління – це «засіб практичної реалізації управлінського рішення». Тобто інструменти управління включають такі технології та методи, які передбачають перетворення знань та рішень керівників державних органів для досягнення певних цілей. Серед таких інструментів він виділяє дві підгрупи: загальні (універсальні) і локальні. Загальні інструменти управління, закони, постанови, інструкції, обмеження і т.д. це норми і правила ефективного управління, які включені в нормативні правові акти, в тому вигляді, в якому вони існують. На місцевому рівні інструменти управління мають часткову функціональність і можуть використовуватися для прийняття рішень, розпоряджень, розпоряджень, конвенцій, правил, зборів і т.д. його можна використовувати для виготовлення.

Це покращує реалізацію більш обґрунтованих управлінських рішень, які можуть бути прийняті [2].

Американський політолог Т. Р. Дай визначив 4 типи основних інструментів управління: знання, фінанси, влада та структура [3].

Але за такої розподілом на практиці доцільніше використовувати такі інструменти реалізації державної політики:

- Адміністративні методи, для встановлення рамкових обмежень при здійсненні адміністративних дій і для контролю їх наслідків;
- Законодавчі норми - цей інструмент важливий з точки зору управління, оскільки він носить фундаментальний і чіткий характер, регулює соціальні відносини і підтримує реалізацію рішень державної політики;
- Фінансова підтримка як ефективне ресурсне регулювання місцевих витрат можливе за рахунок субсидій, грантів і витрат.

Вибір інструментів управління, звісно, безпосередньо залежить від соціально-економічних, політичних, історичних, інформаційних, технічних та інших умов та має бути доцільним, об'єктивним і практичним рішенням, яке буде відповідати поточним проблемам та викликам.

Як висновок, інструментами публічного управління можна вважати:

1. Нормативно-правові акти (закони та підзаконні акти, укази та розпорядження, норми, регламенти та стандарти)
2. Стратегічне планування (розробка стратегій розвитку національних та регіональних рівнів, програми розвитку, прогнозування та моделювання майбутніх процесів різного характеру)
3. Фінансово-економічні інструменти (бюджетування та розподіл фінансових ресурсів, податкова політика, фінансове стимулювання та дотації, державні закупівлі та тендери)
4. Адміністративні інструменти (організаційні структури та ієрархії, процедури та інструкції, контроль та аудит)
5. Комунікаційні інструменти (публічні виступи та прес-конференції,

зв'язки з громадськістю (PR), використання соціальних медіа для інформування та взаємодії з громадянами)

6. Інформаційно-аналітичні інструменти (збір та аналіз даних, використання інформаційно-комунікаційних технологій, електронне урядування (e-Government))

7. Інструменти участі громадян (громадські слухання та консультації, референдуми, громадянські ініціативи та петиції)

8. Регуляторні інструменти (ліцензування та акредитація, нагляд та контроль за дотриманням норм і стандартів, регулювання ринків та моніторинг)

9. Соціальні інструменти (програми соціального захисту та підтримки вразливих груп населення, заходи з охорони здоров'я, освіти та культури, підтримка соціальних підприємств та ініціатив)

10. Екологічні інструменти (програми з охорони навколишнього середовища, регулювання та контроль екологічних стандартів, заходи з адаптації до змін клімату)

11. Технологічні інструменти (використання сучасних технологій для автоматизації управлінських процесів, впровадження систем електронного документообігу, цифрові платформи для взаємодії з громадянами)

Кабінет Міністрів України, ухваливши Стратегію реформування державного управління України на 2022-2025 роки, використав запровадження реформи державного управління як інструмент та визначив очікувані результати її проведення, а саме:

1. Забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу;
2. формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян;

3. Розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави [1].

1.2. Огляд сучасних управлінських інструментів дипломатії в іноземній практиці

При запровадженні рішень, що впливатимуть на репутацію країни на міжнародній арені неодмінно потрібно звертати увагу на особливості дипломатичної служби, які визначають специфіку застосування управлінських інструментів, зокрема це необхідність врахування міжнародних норм і стандартів, залучення багатосторонніх та двосторонніх відносин, управління інформаційними потоками та конфіденційною інформацією. Науковці і дипломати США досліджували інструменти дипломатії чи не найактивніше, що сприяло поширенню інтересу до цієї сфери в інших країнах.

Саме Е. Гулліон у 1965 році вважав такі форми комунікації, як «діалог із найбільш значущих питань міжнародних відносин між представниками експертного середовища та громадянського суспільства різних країн, забезпечення взаємодії представників приватних груп однієї країни з аналогічними групами іншої, міжкультурна комунікація, регулярне спілкування між дипломатами», основними інструментами і водночас завданнями публічної дипломатії. Ганс Тач вже пізніше, давши визначення публічної дипломатії як процесу комунікації уряду з іноземною громадськістю, з метою ознайомлення її з ідеями та ідеалами нації, інститутами та культурою, поточною політикою та цілями, почав формувати окремий напрям досліджень публічної дипломатії як такої, до якого долучалися науковці та дослідники [4].

Наразі публічна дипломатія Сполучених Штатів є важливим інструментом для досягнення зовнішньополітичних цілей, оскільки уряд США використовує різноманітні засоби, включаючи ЗМІ та інформаційні технології, для просування

своїх інтересів на міжнародній арені. Завдяки ЗМІ постійно привертається увага громадськості до певних питань, поки вони не сприймаються як актуальні та значущі, або поки запропоновані заходи не починають вважатися необхідними серед широких кіл американського населення. Уряд США зробив великий внесок у розвиток публічної дипломатії, відкривши прес-центри у Вашингтоні, Нью-Йорку та Лос-Анджелесі, де іноземні журналісти можуть отримувати інформаційні послуги, що сприяє поширенню офіційної позиції США у світових ЗМІ [5].

У Держдепартаменті Офіс міжнародних інформаційних програм (ОМІП) підтримує комунікацію з іноземними журналістами та громадянами щодо пріоритетів політики США, використовуючи цифрові технології для охоплення аудиторії на різних платформах. Діяльність ОМІП регулюється Держдепартаментом і включає розробку стратегій публічної дипломатії спільно з дипломатичними місіями та федеральними агентствами. Щомісяця ОМІП випускає електронні журнали з перекладами на кілька мов, включаючи «Зовнішня політика США» та «Економічні перспективи».

ОМІП створює проекти разом із дипломатичними місіями та федеральними агентствами, бере участь у розробці стратегій публічної дипломатії та виборі найкращих інструментів для досягнення інформаційних цілей, займається перекладом і поширенням політичної літератури, а також реалізує програму виїзних лекторів. Щомісяця ОМІП випускає електронні журнали, які публікуються англійською мовою і доступні в перекладі на іспанську, португальську та французьку мови [6].

На думку дослідників Т. Павлової та В. Шамраєвої, важливою частиною стратегії зовнішньої політики США також є орієнтація на майбутніх політичних фігур та лідерів, що здійснюється через програми обміну. Ці програми обміну просувають публічну дипломатію і є інвестиціями у майбутню зовнішню політику Сполучених Штатів. «Програми освітнього обміну США на урядовому рівні вважаються найефективнішим інструментом публічної дипломатії, який сприяє стабільності та просуванню американських ідеологічних настанов в

інших країнах. Міжнародні освітні обміни також сприяють зростанню торгівлі та розширенню наукових знань, встановлюючи і підтримуючи зв'язки між науковими та дослідними центрами» [7].

На сьогоднішній день Держдепартамент США активно реалізує різноманітні академічні програми, серед яких найвідоміша - програма Фулбрайта, яка охоплює більше 140 країн світу і адресована вченим, магістрантам, аспірантам та викладачам університетів. Учасники цієї програми належать до найвидатніших представників своїх галузей - лауреатів Пуліцеровської премії, гувернерів, прем'єр-міністрів, глав держав, визначних вчених та культурних діячів і керівників провідних компаній. Крім Фулбрайта, США пропонує ряд інших програм, таких як «Молоді лідери», програми підвищення кваліфікації для викладачів англійської мови та країнознавства, програма професійного обміну «Іноземний гість», а також програми студентської мобільності тощо. Важливо відзначити, що після завершення програм обміну їх учасникам пропонуються різноманітні семінари, додаткові програми підвищення кваліфікації, а також надаються переваги при отриманні державних грантів. Ці програми спрямовані не лише на розширення знань про США, встановлення зв'язків між науковими центрами і формування позитивного іміджу країни на міжнародній арені, але й на залучення до країни молодих, енергійних та талановитих людей [8].

Підсумовуючи, можна зазначити, що публічна дипломатія є ефективним інструментом реалізації національної зовнішньої політики США. Водночас багато аспектів та інструментів залишаються нерозкритими, що потребує подальшого аналізу цифрових інструментів публічної дипломатії та їх впливу на громадську свідомість у міжнародному просторі.

Науковці і дипломати США досліджували інструменти дипломатії чи не найактивніше, що сприяло поширенню інтересу до цієї сфери в інших країнах.

Японський дослідник К. Лі проаналізував розвиток поняття «публічна дипломатія» в Японії. Він пояснив, що це поняття увійшло в активний науковий і професійний обіг з публікацією Дипломатичної блакитної книги 2004 року. Це

стало необхідним через потребу розмежування пропаганди і політики та трансформацію поняття публічної дипломатії у зв'язку з активізацією громадянського суспільства і збільшенням ролі громадськості в зовнішній політиці.

Лі вважає, що розвиток публічної дипломатії в Японії розпочався з утворенням Японського фонду урядом у 1972 році, який став символом змін і налагодження тісних зв'язків з громадськістю іноземних країн. З того часу терміни «культурний обмін» та «міжнародні зв'язки з громадськістю» активно використовувалися Міністерством закордонних справ Японії.

Лі називає 2009-й і 2012-й роки ключовими в адаптації поняття публічної дипломатії в професійному середовищі. У цей період суспільна дипломатія стала важливим політичним завданням для Демократичної партії Японії. У 2012 році Кабінет міністрів Ноди організував конференцію в Міністерстві закордонних справ Японії, після якої Демократична партія Японії почала офіційно просувати публічну дипломатію. Ця дипломатія була спрямована на зміцнення урядових зв'язків з громадськістю, розширення культурних обмінів, відродження японських брендів і популяризацію визначних пам'яток Японії.

У рамках цих заходів виникла потреба пояснювати іноземцям особливості японської культури і цінностей як засобу культурної дипломатії, щоб створити стабільне економічне середовище для японських компаній. Лі зазначає, що особливістю «нової публічної дипломатії» є значне зростання впливу недержавних акторів на досягнення зовнішньополітичних цілей держави.

Історія формування і сутність концепції публічної дипломатії в Німеччині була вивчена Клаудією Ауель і Алісою Сурджес в спільному дослідженні «Публічна дипломатія в Німеччині». Вони підкреслили, що публічна дипломатія повинна базуватися на чесності та самокритичних роздумах, оскільки приховування негативних фактів та спотворення інформації, опублікованої цільовій аудиторії, може мати набагато гірші наслідки, ніж очікувалося. Також науковцям вдалось напрацювати концепцію публічної дипломатії в підході комунікаційної науки та соціології, беручи до уваги проблеми державних

установ, державних організацій та приватних організацій публічної дипломатії в політичних, військових, соціальних, культурних, економічних, освітніх та наукових системах, а також дії різних суб'єктів у децентралізованих системах. Їх інтереси, корпоративні структури, сузір'я, соціальні підсистеми.

Розвитку концепції та формуванню інструментів публічної дипломатії в різних країнах сприяла її інституціоналізація, а саме: у період з 1993 по 1998 у Міжнародному інституті в Женеві була програма дипломатичних досліджень, яку очолював професор Дітріх Каппеллер, відомий юрист, дипломат і вчений, у 1971 році було засновано Інститут закордонних справ та міжнародних досліджень Камеруну та Найробі (1973). Дослідницьку програму «публічна дипломатія» в центрі зовнішньої політики в Лондоні очолив журналіст, спічрайтер і вчений Філіп Фіске де Гувейр, який спеціально підготував політичну доповідь «Європейська інформаційна політика: розробка стратегії та інструментів публічної дипломатії в Європейському Союзі». Центр міжнародних та європейських досліджень був відкритий в університеті Ковентрі в Англії[4].

А у Німеччині засновано навчально-освітній центр громадської дипломатії під керівництвом Інституту інформаційних наук преси технічного університету Ільменау.

Такі інструменти як подальша європейська інтеграція Німеччини, запобігання конфліктам за допомогою діалогу, лягли в основу стратегії громадської дипломатії Німеччини, та в 2010 році була запущена програма «Публічна дипломатія» [9].

Стратегії та програми громадської дипломатії початку XXI століття також розроблялися в міністерствах закордонних справ багатьох країн і були представлені в кадрових змінах іноземних дипломатичних установ, навіть відповідних фахівців і спеціальних підрозділів. Міністерства закордонних справ багатьох держав наразі мають стратегії та програми громадської дипломатії.

Висновки до Розділу 1

Прикладні та теоретичні питання української публічної дипломатії складають окремий напрям досліджень, які є сегментом світової історіографії сфери державного управління. Публічна дипломатія є важливою складовою зовнішньої політики держави, спрямованої на реалізацію національних інтересів, підтримання міжнародного миру і стабільності, сприяння економічному і культурному співробітництву

Аналізуючи еволюцію та застосування концепції публічної дипломатії в різних країнах, зокрема США, Японії та Німеччині, можна зробити висновок, що публічна дипломатія перетворилася з простої комунікації з іноземною громадськістю на стратегічний інструмент реалізації національних інтересів, особливо в контексті зростаючої глобалізації та взаємозалежності держав.

Важливим є використання ефективних інструментів управління дипломатичними службами, до них належать:

- Нормативно-правові акти: закони, підзаконні акти, укази, розпорядження, норми, регламенти та стандарти.
- Стратегічне планування: розробка стратегій розвитку, програми розвитку, прогнозування та моделювання.
- Фінансово-економічні інструменти: бюджетування, розподіл фінансових ресурсів, податкова політика, фінансове стимулювання, дотації, державні закупівлі та тендери.
- Адміністративні інструменти: організаційні структури, ієрархії, процедури, інструкції, контроль та аудит.
- Комунікаційні інструменти: публічні виступи, прес-конференції, зв'язки з громадськістю, соціальні медіа.
- Інформаційно-аналітичні інструменти: збір та аналіз даних, використання інформаційно-комунікаційних технологій, електронне урядування
- Інструменти участі громадян: громадські слухання, консультації,

референдуми, громадянські ініціативи та петиції.

На міжнародній арені для досягнення своїх зовнішньополітичних цілей досить часто різними державами застосовуються такі методи та інструменти як інформаційні технології (ЗМІ, соціальні мережі, цифрові платформи), культурні обміни (програми обміну, культурні фестивалі, мистецькі проекти), освітні програми (стипендії, програми обміну студентами та викладачами) та економічна дипломатія (сприяння торгівлі, інвестицій та розвитку бізнесу).

Сучасні тенденції у сфері публічної дипломатії демонструють вагомість формування міцних міжнародних відносин, це говорить про те, що публічна дипломатія є багатогранним і динамічним інструментом та потребує постійного розвитку та адаптації до нових викликів глобалізованого світу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

2.1. Організаційна структура дипломатичної служби України

Як зазначається в Стратегії публічної дипломатії МЗС України на 2021-2025 рік, публічна дипломатія є невід'ємною частиною стратегічних комунікацій держави, це система заходів, за допомогою яких держава комунікує з громадськістю інших держав та впливає на формування суспільної думки населення інших країн для просування своїх національних інтересів і реалізації зовнішньополітичних цілей. Інструменти публічної дипломатії дають змогу значно розширити охоплення аудиторії, будувати нові партнерства, залучати представників сфер, що перебувають за межами сфери впливу офіційних органів влади (неурядових організацій, бізнесу, аналітичних центрів, освітніх установ, молоді, лідерів суспільної думки та окремих громадян) [10].

1. 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 [11].

Органи дипломатичної служби України складають таку систему:

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

Своєю чергою, дипломатичний працівник – державний службовець, який виконує дипломатичні або консульські функції в Україні чи за кордоном та має відповідний дипломатичний ранг.

Специфіка дипломатичної служби пов'язана з ротацією дипломатичних кадрів. Це планове довготермінове (як правило, до чотирьох років) відрядження

дипломатичних працівників за кордон. Працівники дипломатичної служби після закінчення попереднього довготермінового відрядження направляються у наступне довготермінове відрядження не раніше ніж через півтора року. Після закінчення довготермінового відрядження працівникам дипломатичної служби надається попередня посада, а в разі неможливості цього – рівноцінна їй посада в системі органів дипломатичної служби.

Дипломатична служба керується:

- Конституцією України,
- Законом України «Про дипломатичну службу»,
- Законом України «Про державну службу»,
- Кодексом законів про працю України,
- Консульським статутом України та іншими нормативно-правовими актами, прийнятими відповідно до них, а також чинними міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

2. Дипломатичні посади і дипломатичні ранги

Дипломатичними працівниками можуть бути виключно громадяни України, які мають відповідну фахову вищу освіту, необхідні професійні та ділові якості, володіють державною та іноземними мовами і за станом здоров'я можуть бути направлені у довготермінове відрядження.

Прийняття на дипломатичну службу здійснюється на конкурсній основі, крім випадків, коли призначення на дипломатичні посади здійснює Президент України. Порядок проведення конкурсу для прийняття на дипломатичну службу визначається Кабінетом Міністрів України.

Для дипломатичних працівників, які працюють в закордонних дипломатичних установах України, встановлюються такі посади:

- 1) Надзвичайний і Повноважний Посол України, Постійний представник України при міжнародній організації;
- 2) Постійний представник України при міжнародній організації;
- 3) заступник Постійного представника України при міжнародній

організації, заступник Представника України при міжнародній організації, Генеральний консул України – завідувач консульського відділу;

- 4) радник;
- 5) консул;
- 6) перший секретар;
- 7) віце-консул;
- 8) другий секретар;
- 9) третій секретар;
- 10) аташе.

Кадри дипломатичної служби складають:

- 1) працівники, які займають штатні дипломатичні посади на постійній основі;
- 2) працівники, які займають штатні адміністративно-технічні посади на постійній основі;
- 3) працівники, які займають штатні дипломатичні та адміністративно-технічні посади на визначений термін (контракт).

Дипломатичний ранг – спеціальне звання, яке відповідно до цього Закону присвоюється дипломатичним працівникам довічно.

В Україні встановлюються такі дипломатичні ранги:

- Надзвичайний і Повноважний Посол;
- Надзвичайний і Повноважний Посланник першого класу;
- Надзвичайний і Повноважний Посланник другого класу;
- радник першого класу;
- радник другого класу;
- перший секретар першого класу;
- перший секретар другого класу;
- другий секретар першого класу;
- другий секретар другого класу;
- третій секретар;
- аташе.

3. Внутрішньодержавні органи зовнішніх зносин (ПУ, Кабмін, ВРУ, міністерства): повноваження, функції

Внутрішньодержавні органи зовнішніх зносин — державні органи, за допомогою яких здійснюються зв'язки певної держави з іншими державами, міжнародними організаціями і які постійно перебувають на території цієї держави.

У свою чергу, внутрішньодержавні органи зовнішніх зносин діляться на дві групи органів:

- 1) загальної компетенції і
- 2) спеціальної компетенції.

До першої групи входять державні установи, що представляють державу у всіх аспектах дипломатичних відносин, тобто президент, уряд, Міністерство закордонних справ.

До другої групи належать установи, які представляють державу тільки в більш-менш великих сферах її дипломатичних відносин. Як правило, всі міністерства (крім МЗС) і центральна частина несуть відповідальність за виконання певних зовнішніх функцій, відповідно до їх основними компетенціями, відповідно до яких вони складають відділи (підрозділи) закордонних справ.

У структуру внутрішньодержавних органів зовнішніх зносин України входить:

- парламент — Верховна Рада України;
- глава держави — Президент України;
- уряд — Кабінет Міністрів України;
- відомство іноземних справ — Міністерство закордонних справ України;
- міністерства та відомства України.

Відповідно до положень Конституції України Верховна Рада України призначає за поданням Президента України Міністра закордонних справ

України[12].

Президент України представляє державу в міжнародних зносинах; здійснює керівництво зовнішньополітичною діяльністю держави; веде переговори й укладає міжнародні договори України; приймає рішення про визнання іноземних держав; призначає і звільняє глав дипломатичних представництв України в інших державах і при міжнародних організаціях [13].

Кабінет Міністрів України відповідно до Конституції України здійснює внутрішню і зовнішню політику держави [14], а практичне здійснення зовнішньої політичної діяльності держави й організація її дипломатичної діяльності покладена на Міністерство закордонних справ України (МЗС України).

4. Міністерство закордонних справ як дипломатичне відомство

Міністерство закордонних справ України (МЗС) є ключовим органом, відповідальним за практичне здійснення зовнішньої політики держави та організацію дипломатичної діяльності. Діяльність МЗС регулюється Положенням про Міністерство закордонних справ України, затвердженим Кабінетом Міністрів України 18 лютого 1993 року. В межах своїх повноважень МЗС забезпечує реалізацію зовнішньої політики України, координує діяльність всіх учасників зовнішньополітичних зв'язків, організовує виконання та контролює реалізацію актів законодавства України. Діяльність МЗС керується Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, указами та розпорядженнями Президента України, а також рішеннями Кабінету Міністрів України.

Головними завданнями МЗС України є:

— Участь у здійсненні державного суверенітету України у зовнішньополітичній сфері, підтримка підвищення міжнародного авторитету держави;

- Реалізація єдиного зовнішньополітичного курсу України в рамках її повноважень щодо всебічного розвитку політичних, економічних, гуманітарних, наукових та інших відносин із зарубіжними країнами.;

- участь у розробці та реалізації Концепції розвитку зовнішньополітичної діяльності держави;

- Захист прав та інтересів фізичних та юридичних осіб в Україні та за кордоном;

- аналіз зовнішньополітичної діяльності в Україні, розробка та реалізація комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності зовнішньополітичних зв'язків в Україні, в першу чергу надання організаційної, методичної та інформаційної підтримки учасникам зовнішньополітичних зв'язків;

- організація, координація та фінансування роботи українських представництв за кордоном, а також підтримка діяльності іноземних представництв на території України тощо.

Відповідно до цих завдань МЗС України:

- розвиває пріоритетні напрямки співпраці з іншими державами;

- організовує участь України у підготовці міжнародних угод з іншими країнами та міжнародними організаціями;

- вносити до Кабінету Міністрів України пропозиції щодо підписання, ратифікації, прийняття, ратифікації або прийняття міжнародних угод;

- вносить до Кабінету Міністрів України пропозиції про створення, реорганізацію та ліквідацію постійних представництв України при посольствах, консульствах, міжнародних організаціях та представництвах Міністерства закордонних справ України.;

- веде облік іноземних послів і співробітників на території України і підтримувати з ними контакти для зміцнення і розширення міжнародного співробітництва з країнами, які вони представляють;;

- виконує візову політику України, гарантує видачу дипломатичних і службових паспортів;

- реалізовує єдину кадрову політику в системі Міністерства закордонних справ України та створення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для українських представництв за кордоном.;

- організовує реалізацію заходів з евакуації майна та персоналу дипломатичних представництв України з держави в умовах війни;
- розробляє і переглядає оцінки прибутку і витрат іноземних агентств в Україні.

5. Державне підприємство «Документ»

Частину послуг з обслуговування громадян за кордоном виконує також Державне підприємство «Документ», що створене у 2003 році і з червня 2011 року за рішенням Кабінету Міністрів України перебуває у сфері управління ДМС України [29]. З початком повномасштабного вторгнення сервісні центри було відкрито також за кордоном.

Основними цілями діяльності ДП є впровадження нових послуг і стандартів надання послуг, створення сучасних умов для надання послуг громадянам України, іноземцям та особам без громадянства.

Підприємство, яке визначається законодавчим актом як адміністратор Єдиного державного демографічного реєстру, застосовує заходи інформаційної, технологічної, програмної та технічної підтримки для функціонування цієї електронної інформаційно-комунікаційної системи та надає послуги єдиної сервісної підтримки своїм користувачам.

Згідно із законом ДП «Документ» надаються необхідні повноваження для прийому заяв від громадян на реєстрацію та видачу біометричних документів. Крім прийому заяв, ці центри надають громадянам різні послуги в області міграції, такі як проставлення апостиля, підписання договорів страхування, видача довідки про наявність або відсутність судимості та надання офіційного перекладу. [30].

ДП «Документ» за кордоном можна легко виокремити за обов'язковістю дотримання брендингу та кольорової гами. Для створення візуального стилю та позитивного іміджу вони використовують національні кольори України, логотип, уніформу та однакове за стилістикою наповнення сервісів (меблі, прилади позначені логотипом, виконані в одному кольорі). Це зміцнює враження від установи, як відповідального сервісу надання послуг українцям.

2.2. Стратегія МЗС 2021-2025. UkraineNow. Платформа «NAZOVNI»

У часи гібридних війн репутація та позитивна впізнаваність країни стають запорукою її безпеки. Від 2015 року Міністерство закордонних справ України активно використовує публічну дипломатію, розвиваючи свої інституційні можливості. Протягом наступних років було впроваджено нові формати проєктної роботи дипломатичних установ України. З 2017 року ці установи отримали можливість використовувати бюджетні кошти для формування позитивного іміджу України за кордоном. У 2020 році остаточно сформувалося бачення розвитку публічної дипломатії МЗС, і цей напрям разом зі сферою комунікацій було віднесено до компетенції єдиного департаменту. У 2021 році відповідальність за цей напрям перейшла до Директорату публічної дипломатії та комунікацій, який визначає пріоритети іміджевої політики МЗС і координує стратегічні комунікації, цифрову дипломатію та пресслужбу [15].

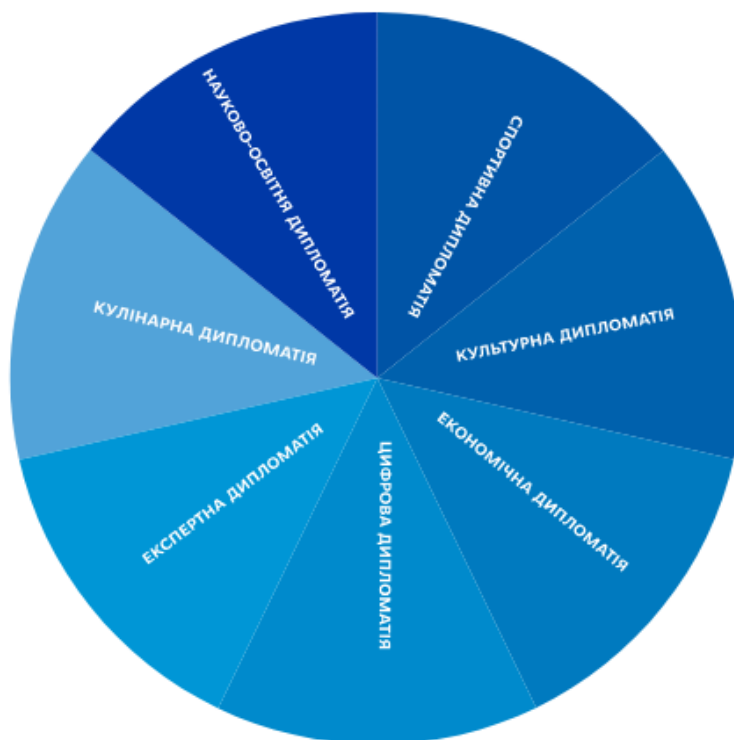
МЗС системно підходить до просування України у світі, розуміючи важливість іміджу країни у міжнародній політиці та економіці. Концепція «брендинг нації» покликана подолати стереотипи та показати Україну як перспективного партнера. Бренд України має бути зрозумілим, унікальним і відображати цінності країни, її вклад у світовий прогрес та добробут.

Формування національного бренду потребує оновлення управлінських інструментів і тісно пов'язане з зовнішнім іміджем через публічну дипломатію. Просування позитивного сприйняття України за кордоном та протидія дезінформації визначені пріоритетами Стратегії зовнішньополітичної діяльності України, затвердженої у 2021 році [10].

Стратегія публічної дипломатії на 2021-2025 роки стала першим стратегічним документом у цій сфері, за її визначенням, основними напрямками публічної дипломатії є культурна, економічна, експертна, кулінарна, науково-освітня, спортивна і цифрова дипломатії. Реалізація стратегії вимагає збалансованого підходу до планування та реалізації проєктів та заходів у сфері публічної дипломатії, який не ґрунтується лише на культурно-гуманітарній

співпраці та розвитку міжкультурних зв'язків з іншими країнами.

Інструменти культурної та експертної дипломатії, серед іншого, використовують для просування теми протидії російській агресії (зокрема питань деокупації, порушення прав людини, дезінформації тощо) для політиків, держслужбовців, експертів і науковців іноземних країн, у рамках міжнародних організацій тощо.



Діаграма 1. Напрями публічної дипломатії МЗС [10, с. 10].

Стратегія досить чітко визначає відповідні інструменти, формати та канали для ефективної комунікації для кожної групи цільової аудиторії:

- 1) комунікаційні кампанії та проєкти;
- 2) реклама та рекламні кампанії (advertorials);
- 3) співпраця з медійними та онлайн-платформами з широкою міжнародною аудиторією, а саме: Netflix, HBO, Wikipedia, BBC, CNN тощо;
- 4) іномовлення;
- 5) культурно-науковий обмін студентами, науковцями, інтелектуалами та художниками;
- 6) престури, візити журналістів в Україну;
- 7) участь у світових подіях та провідних міжнародних виставках,

ярмарках, салонах, кіно- та мистецьких фестивалях, виставках, спортивних змаганнях тощо;

8) проведення конференцій, колоквіумів, семінарів спільно з провідними іноземними експертами та громадськими діячами, іноземними аналітичними й дослідницькими центрами;

9) операції з надання гуманітарної та іншої допомоги іноземним країнам;

10) співпраця з іноземними ЗМІ, журналістами, блогерами та лідерами думок;

11) співпраця з закордонними українцями;

12) робота культурних центрів;

13) викладання української мови;

14) нетворкінг;

15) розсилки;

16) публікації книжок, брошур, каталогів;

17) сувеніри з айдентикою України;

18) виступи на публічних заходах;

19) партнерства.



ЦИФРОВІ

соціальні мережі,
вебсайти, блоги, влоги,
платформи eLearning,
мобільні додатки



МАСМЕДІА

локальні та міжнародні
ЗМІ – ТБ, радіо, онлайн,
друковані



ЗАХОДИ ТА ПОДІЇ



«АМБАСАДОРИ» УКРАЇНИ

спортсмени, студенти
і науковці, іноземні
студенти – випускники
українських університетів,
іноземні політики та діячі,
що підтримують Україну.

Рис. 1 Канали комунікації публічної дипломатії [10, с. 25].

Для успішного ребрендингу України необхідна участь не лише зовнішньополітичного відомства і державних органів, а й громадськості,

громадянського суспільства та бізнесу. Без залучення всіх цих учасників робота не буде ефективною, оскільки вона базується на міжособистісних контактах. Публічна дипломатія повинна налагоджувати діалог між державою та людьми і сприяти взаємодії на рівні «людина-людина», враховуючи різноманітність національних і міжнародних аудиторій.

«М'яка сила» вже давно відіграє важливу роль у міжнародній політиці, але сучасні умови вимагають нових підходів до реалізації зовнішньополітичних цілей, включаючи ребрендинг країни. Пандемія змусила адаптуватися до гібридних форматів, а цифровізація стала ключовою у формуванні позитивного іміджу. Цифрові платформи відкрили нові можливості для взаємодій та просування країн.

Стратегія публічної дипломатії на 2021-2025 роки передбачає перехід від несистемних заходів до сталої співпраці всіх стейкхолдерів, модернізацію підходів і формування унікального «українського бренду». Це допоможе вийти з-під тіні радянської спадщини, ефективно протистояти російській антиукраїнській політиці та сприяти позитивному сприйняттю України за кордоном.

SWOT-АНАЛІЗ

За результатами низки стратегічних сесій та внутрішніх обговорень були визначені ключові сильні та слабкі сторони, загрози та можливості, що позначаються на формуванні позитивного іміджу України у світі. Результати SWOT-аналізу стали основою для формування стратегічних цілей та завдань публічної дипломатії.

СИЛЬНІ СТОРОНИ:	СЛАБКІ СТОРОНИ:	МОЖЛИВОСТІ:	ЗАГРОЗИ:
1) культурне та природне розмаїття України; 2) тисячолітня історична спадщина; 3) велика територія та вдале географічне розташування; 4) талановиті та освічені люди; 5) доступні природні ресурси; 6) політична воля і підтримка розвитку найкращих практик публічної дипломатії з боку керівництва МЗС.	1) низька обізнаність про Україну у світі; 2) відсутність сталого образу та єдиного голосу України за кордоном; 3) стереотипне сприйняття країни крізь призму проблем (війна, бідність, корупція, політична турбулентність); 4) недостатня інституційна та фінансова спроможність державних органів влади забезпечити сталі впровадження довгострокових проєктів у сфері публічної дипломатії; 5) сфокусованість України на внутрішніх проблемах; 6) актуальні проблеми й виклики: зовнішня збройна агресія та окупація, поширеність популістичних трендів, брак довіри до державних інституцій, незавершеність реформ в країні.	1) діджиталізація та віртуалізація світу внаслідок пандемії; 2) перегляд логістичних, торговельних та економічних зв'язків по всьому світу через коронавірусну кризу; 3) європейська та євроатлантична інтеграція України: зміни законодавства, реформи, запровадження нових практик управління державою та ведення бізнесу тощо; 4) світова продовольча криза як можливість для України здобути статус гаранта світової продовольчої безпеки.	1) дезінформаційні атаки та гібридні форми війни з боку Російської Федерації; 2) висока конкуренція за увагу в міжнародному середовищі.

Табл. 1. Визначені Стратегією публічної дипломатії МЗС загрози й виклики, пов'язані зі сприйняттям України у світі. [10, с. 17]

Основні цілі Стратегії публічної дипломатії на найближчі п'ять років включають:

- Підвищення впізнаваності та розуміння України у світі.
- Сприйняття України як демократичної європейської країни, що прагне до членства в ЄС та НАТО.
- Протидія шкідливим наративам та активне просування власної ідентичності.

Для досягнення цих цілей Стратегія спрямована на зміцнення співпраці з ключовими державними та недержавними установами, такими як Український інститут, Міністерство культури та інформаційної політики, Держкіно, ДАРТ, Український інститут книги, Український культурний фонд, Український інститут національної пам'яті та інші.

Для ефективної комунікації України зі світом запроваджено принцип «спільного голосу», де можливості всіх українських стейкхолдерів у публічній дипломатії доповнюють і підсилюють один одного, забезпечуючи швидке та професійне досягнення результатів.

Основою Стратегії став національний бренд «UkraineNow», затверджений урядом у 2018 році. Його ключова ідея вказує на те, що всі важливі події та можливості відбуваються зараз і не варто їх відкладати. Цей бренд використовується для представлення України на міжнародній арені як державними установами, так і бізнесом та громадянами. МЗС України системно застосовує «UkraineNow» у всіх зовнішніх комунікаціях і працює над його розвитком.



Рис. 2 Національний бренд України.[10, с. 2]

«UkraineNow» є «парасольковим» брендом, який можна адаптувати для різних тематичних кампаній, включаючи культурну, економічну, кулінарну, науково-освітню, спортивну та цифрову дипломатію. Стратегія також визначає географічні пріоритети, базуючись на зовнішньополітичних цілях України та рекомендаціях ключових установ: Українського інституту, Державного агентства розвитку туризму, UkraineInvest та інших.

Стратегія визначає 5 принципів роботи у сфері публічної дипломатії: проєктний менеджмент, інноваційність, повага до культурного розмаїття,

людиноцентричність, відповідальність. Для успішного виконання завдань передбачена система моніторингу і оцінювання на основі вимірювальних показників та індикаторів ефективності.

У 2021 році спільно з українською ІТ-компанією Sigma Software було проведено перший Українсько-британський фін-техсаміт, який виявився ефективним інструментом для поширення наративу про інноваційну Україну. Ця ініціатива буде продовжена через організацію подібних заходів в інших країнах. У рамках цифрової дипломатії МЗС України активно втілюється проєкт Ukraine.ua - онлайн-платформа, що представляє Україну як сучасну, динамічну, креативну та інноваційну країну, яка вразить своєю привабливістю з першого погляду чи візиту.

Проєкт Ukraine.ua включає в себе веб-сайт, сторінку в Facebook - @UkraineUA, та сторінку в Instagram - @ukraine.ua. Ці ресурси призначені для міжнародної аудиторії, тому комунікація ведеться англійською мовою в соціальних мережах, а сайт також доступний німецькою, французькою, іспанською, китайською та арабською мовами. За короткий час з моменту запуску, портал відвідали користувачі з 178 країн, з основним трафіком з Німеччини, Польщі, США, Франції, Канади, Великої Британії, Італії, Іспанії, Албанії, Тунісу та Марокко.

Крім того, сторінка @UkraineUA в Facebook активно поширює позитивні новини про Україну та успіхи українців. Масштабна інформаційна кампанія «Україна надихає», проведена до 30-ї річниці незалежності, була успішною і мала на меті сприяти позитивному сприйняттю України за кордоном, зміцненню позитивного наративу та покращенню міжнародного іміджу. Кампанія охопила аудиторію у 3,5 мільйонів осіб по всьому світу.

На сторінці також проводяться інші успішні ініціативи, такі як підтримка українських спортсменів на Олімпійських іграх у Токіо та кампанія підтримки гурту «Go-A» під час «Євробачення»-2021. Відзначимо, що аудиторія сторінки зросла на більше як 213% з початку року, а охоплення сторінки збільшилося втричі.

Офіційний аккаунт України в Instagram працює з липня 2021 р. і у перші ж два тижні на нього підписалися понад 100 000 осіб. Він впевнено набуває ефективності як інструмент підвищення позитивної обізнаності про Україну, у тому числі серед молоді.

Важливе завдання МЗС України в сфері публічної дипломатії полягає в концентрації зусиль на якомога активнішому застосуванні нових підходів та можливостей, які існують для промоції держави у сучасному світі. Для успішного ребрендингу країни потрібно більше розповідати про успішні українські стартапи та ІТ-сферу, про наших дизайнерів і винахідників, а також просувати наше сучасне, міжнародно-актуальне мистецтво, з позитивною адовою і акцентом на мультикультуралізм. Це допоможе формуванню іміджу України як сучасної, динамічної, креативної та інноваційної держави. Просування різноманіття, толерантності та притаманного Україні й українцям духу свободи, у тому числі для втілення своїх ідей і задумів, завершить формування образу ліберальної країни, в якій поважають права людини, демократичні цінності та свободу самовираження, де панує міжконфесійний мир. Культурне розмаїття є також однією з переваг України у контексті світової культурної спадщини. Його просування полегшить досягнення цілей публічної дипломатії через знаходження точок дотику з різними народами, сприятиме розширенню міжнародного інтересу до України.

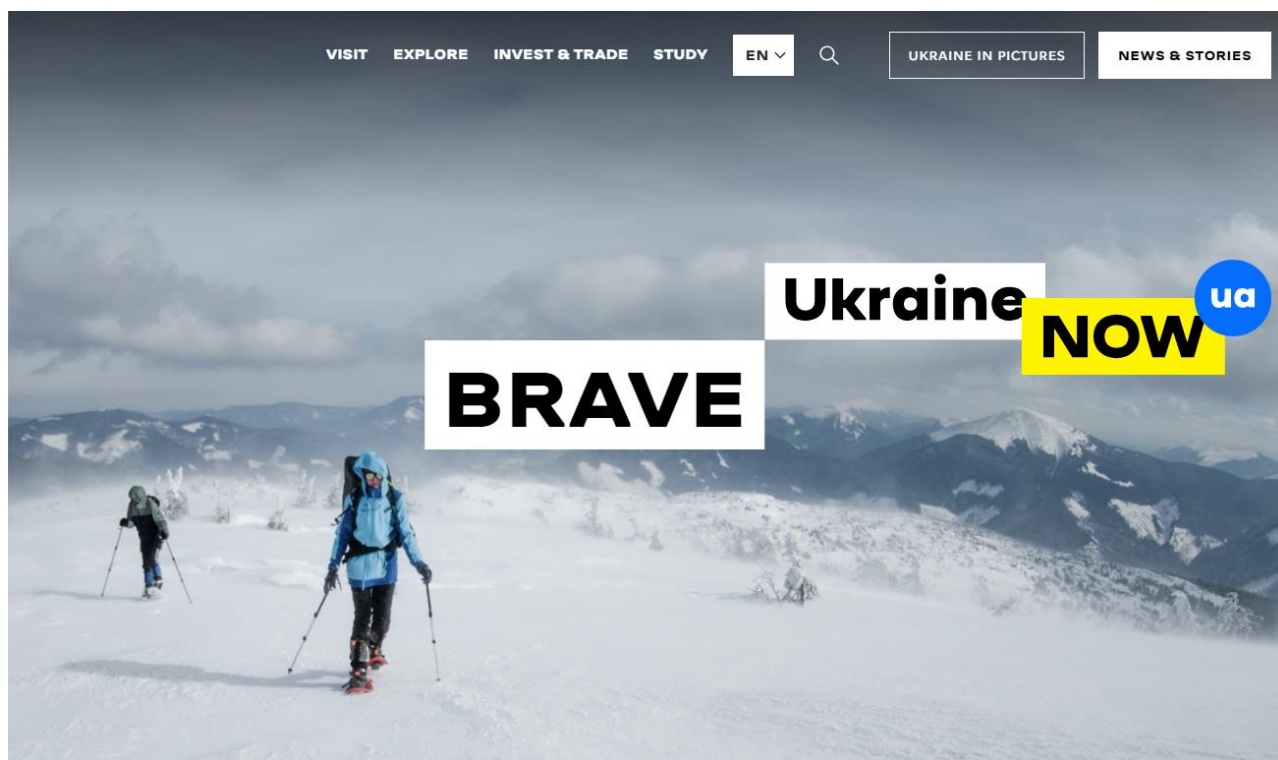


Рис. 3 Проєкт Ukraine.Ua [26].

Платформа «NAZOVNI»

У грудні 2021 року Міністерство закордонних справ запустило платформу Nazovni для підтримки діючих експортерів та допомоги компаніям, які планують вихід на міжнародні ринки. Однак, її активна робота з залученням посольств почалася після повномасштабного вторгнення. Платформа «NAZOVNI» створена для надання дипломатичної підтримки українським експортерам на міжнародних ринках. Проєкт реалізується Міністерством закордонних справ України.

Обов'язкові умови для роботи з платформою:

- реєстрація підприємства на території України;
- підприємство повинно бути виробником та/або експортером продукції/послуг;

- наявність презентації та комерційної пропозиції англійською (іноземною) мовою (система дозволяє завантажувати ці документи);
- контактна інформація представника компанії, який вільно володіє англійською мовою для оперативної комунікації з представниками МЗС України, посольств та іноземних партнерів (включаючи мобільний телефон з WhatsApp).

Українським експортерам необхідно уважно заповнити анкету для реєстрації на цій платформі. Зазначимо, що іноді може бути відмова в реєстрації через порушення правил та вимог.

Платформа «NAZOVNI» функціонує наступним чином. Представник компанії-експортера реєструється в особистому кабінеті платформи. Реєстраційна анкета перевіряється командою NAZOVNI. Після успішної перевірки компанія отримує повідомлення про підтвердження реєстрації. Після цього компанія-експортер:

1. Стає членом Ради експортерів та інвесторів при МЗС України.
2. Має можливість створювати заявки на експорт, отримувати допомогу від українських дипломатичних представництв за кордоном у пошуку партнерів та поширенні інформації про продукцію.
3. Отримує доступ до пропозицій іноземних компаній щодо співпраці у визначеній галузі.
4. Має доступ до додаткових інформаційних матеріалів про іноземні ринки.
5. Отримує новини, анонси та запрошення на заходи, організовані Міністерством закордонних справ України для експортерів (брифінги, форуми, виставки, бізнес-заходи за кордоном) [16].

Україна активно рухається в напрямку цифрової трансформації, що включає в

себе розвиток електронних послуг (e-Government) та створення ефективної інфраструктури для обміну даними між державними органами. Два ключових проекти, що сприяють цьому процесу, - це «Трембіта» та «Взаємодія», вони мають значний потенціал для покращення роботи дипломатичної служби України та сприяння цифровій трансформації.

За допомогою системи «Трембіта» державні установи можуть отримувати необхідні дані з державних реєстрів України для оперативного вирішення питань, що стосуються громадян, бізнесу та міжнародного співробітництва [27].

Доступ до інформації за допомогою «Взаємодії» з різних державних систем має на меті покращити прозорість роботи дипломатичної служби та підвищити довіру громадян до її діяльності. Обидві системи є захищеними та гарантують безпеку конфіденційної інформації, що має особливе значення для дипломатичної служби [28].

2.3. Ідентифікація проблем та викликів у застосуванні управлінських інструментів

Україна, як молода держава з амбіціями щодо інтеграції у міжнародну спільноту, стикається з низкою специфічних викликів, що перешкоджають ефективному застосуванню управлінських інструментів та потребують уваги і прийняття нових рішень для підвищення ефективності дипломатичної служби України. Такими проблемами є:

Колізійність законодавства: невідповідність національних НПА реаліям дипломатичної служби (закон загальний для усіх державних установ, потребує роз'яснень відповідно до законодавства країни перебування), з цього випливає наступна проблема – відсутність юридичного відділу при консульствах, який би надавав практичні рекомендації застосування національних НПА в контексті надання державних послуг за кордоном, де централізоване керування ДСУ не працює у випадках оперативних запитів.

Недостатня координація між установами: відповідно до Указу Президента України «Про консульський статут» дипломатичні установи самостійно, не залежно один від одного регулюють питання прийому громадян, що створює непорозуміння [17]. Прикладом є пред'явлення довідки про місце реєстрації для громадян України у різних дипломатичних установах, наявність якої визначається на розсуд посадової особи. До 2019 року однією з основних причин такого процесу було мінімальне регулювання оприлюднення інформації на офіційних веб-сайтах державних установ, але прийняття Постанови КМУ «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо функціонування офіційних веб-сайтів органів виконавчої влади» запровадило єдиний стандарт ведення таких сторінок за зразком [18].

Відсутність нормативів щодо устаткування ЗДУ робочим устаткуванням (сканери для зняття відбитків пальців, фотоапарати та ін.), що дозволяло б ефективно проводити прийом громадян та швидко регулювати та відновлювати роботу під час збоїв або кризових ситуацій. Запит до централізованого керування ДСУ та його виконання не є оперативним, тому на практиці кожне консульство виходить самостійно з наявного фінансування, що не завжди відповідає потребам. Це зумовлено **нерівномірним розподілом зони відповідальності ЗДУ у країнах призначення**, особливо під час перебування українських біженців з 2022 року [19]. Так, наприклад, у консульському окрузі Генерального консульства України в Дюссельдорфі, тобто у Північній Рейн-Вестфалії наразі тимчасово або постійно перебувають приблизно 240 тис. українців [20]. Компетенція ГКУ в Мюнхені розповсюджується на федеральні землі: Баварія та Баден-Вюртемберг, де зареєстровані приблизно 313 тис. українців [21], в той час як ГКУ у Франкфурті-на-Майні, контролюючи Саар, Гессен та Рейнланд-Пфальц обслуговує майже вдвічі менше громадян, тобто орієнтовно 143 тис. [22].

Низький рівень мовної кваліфікації спеціалістів дипломатичної служби України, що зумовлено низькими вимогами до кандидатів на зайняття вакантних посад дипломатичної служби. Важливо зазначити, що для посад

категорії «В» рівень володіння не зазначено [23]. У вимогах до кандидата на зайняття «посад категорії «Б» є обов'язковим володіння однією з офіційних мов Ради Європи, що необхідна для виконання посадових обов'язків не нижче B2 згідно із Загальноєвропейськими Рекомендаціями з мовної освіти або B1 за умови, якщо підтверджено володіння іншою іноземною мовою (крім державної мови держави-агресора), необхідною для виконання посадових обов'язків на рівні B2, та володіння іноземної мови країни перебування не нижче B1» [24]. Практика показує, що такі вимоги або є лише формальними та не перевіряються перед призначенням на посаду, або є недостатніми, оскільки відсутність вільного спілкування іноземними мовами (не нижче рівня C1) ускладнює комунікацію з органами, громадянами та представниками інших країн та, як наслідок, впливає на роботу українських спеціалістів за кордоном.

До того ж, за законодавством, посадовим особам дипломатичної служби створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, у тому числі вдосконалення знання іноземних мов, у відповідних закладах освіти в Україні та за кордоном. Таке навчання проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, та посадові особи дипломатичної служби, які перебувають у розпорядженні Міністерства закордонних справ України, можуть проходити професійне навчання з відривом від роботи строком до двох місяців у закладі післядипломної освіти. З такими особами Міністерством закордонних справ України укладається угода про відпрацювання ними в органах дипломатичної служби не менше трьох років після завершення навчання [11].

Геронтократія в системі української державній службі. Старші керівники, які домінують на цих посадах, часто схильні до консерватизму, через що вони можуть бути менш відкритими до інновацій та змін, що, у свою чергу, спричиняє використання застарілих методів управління і технологій. Це явище спричиняє брак можливостей для молодих фахівців, що призводить до втрати талановитих кадрів, які могли б внести нові ідеї та підходи в роботу державних установ.

Окрім того, старші працівники через вікові особливості можуть бути менш продуктивними, що негативно впливає на загальну ефективність роботи державної служби та показники «KPI» (Key Performance Indicators) стають дедалі гіршими.

Ключові показники ефективності (KPI) є цінним інструментом для оцінки роботи дипломатів, оскільки вони дозволяють кількісно виміряти прогрес у досягненні поставлених цілей. Застосування KPI сприяє стратегічному та операційному вдосконаленню, допомагає приймати обґрунтовані рішення та зосереджувати увагу на найважливішому, тим самим підвищуючи ефективність дипломатичної роботи та сприяючи досягненню кращих результатів [31].

Відсутність таких показників наступну проблему правового забезпечення роботи не тільки ДСУ, а й державної служби в цілому - відсутність фактичної оцінки ефективності роботи кожного працівника державної служби окремо.

Звісно існує затверджений КМУ «Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців», що визначає якість виконання державними службовцями категорій «А», «Б» та «В» поставлених завдань, а також прийняття рішення щодо преміювання, планування службової кар'єри [25]. У практичному застосуванні така оцінка часто розглядається як лише формальна процедура. Це стає проблемою, оскільки сам Порядок не містить механізмів для застосування штрафів або відповідальності у разі негативного відгуку. Більше того, державне законодавство зазвичай вкрай захищає права державних службовців, роблячи їх звільнення важким навіть у випадках поганої службової діяльності [11].

Це створює безпосередню загрозу ефективності управління та затримує реформи в сфері державного управління. Без реальної системи оцінки та відповідальності за результати, немає стимулу для працівників державної служби до підвищення ефективності та вдосконалення своєї роботи, це призводить до втрати довіри громадян до уряду та загального погіршення якості надання державних послуг як в Україні так і за кордоном.

Висновки до Розділу 2

Сучасна організаційна структура дипломатичної служби України складає Міністерство закордонних справ України (МЗС), що є центральним органом, що координує зовнішню політику та дипломатичну діяльність, внутрішньодержавні органи зовнішніх зносин (ПУ, КМУ, ВРУ, міністерства), що забезпечують зв'язок з місцевими органами влади, та закордонні дипломатичні установи (посольства, консульства, місії), що представляють Україну в інших країнах.

Основними завданнями МЗС є:

- Розробка та координація зовнішньої політики, включаючи визначення пріоритетних напрямків співпраці, участь у підготовці міжнародних угод, пропозиції щодо їх підписання, ратифікації та прийняття.
- Управління дипломатичними представництвами, включаючи пропозиції щодо створення, реорганізації та ліквідації постійних представництв.
- Зв'язки з іноземними дипломатами, включаючи облік іноземних послів та співробітників, підтримку контактів для зміцнення міжнародного співробітництва.
- Реалізація візової політики та видача дипломатичних і службових паспортів.
- Забезпечення єдиної кадрової політики, створення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів.
- Організація евакуації майна та персоналу дипломатичних представництв в умовах війни.
- Оцінка прибутку і витрат іноземних агентств в Україні.

Дипломатична служба має низку проблем та викликів, які потребують ефективних управлінських інструментів вирішення. Зокрема, до таких проблем відносяться: нерівномірний розподіл зони відповідальності закордонних

установ, що призводить до перевантаження деяких консульств, низький рівень мовної кваліфікації серед працівників дипломатичної служби, домінування старших керівників, що гальмує інновації та обмежує можливості для молодих фахівців, відсутність чітких критеріїв та механізмів оцінки ефективності роботи державних службовців, невідповідність державних нормативно-правових актів реаліям дипломатичної служби, недостатнє фінансування та відсутність чітких стандартів щодо устаткування консульств.

Задля просування позитивного сприйняття України за кордоном та протидії дезінформації у 2021 році було створено Стратегію зовнішньополітичної публічної дипломатії МЗС на 2021-2025, основними цілями якої є:

- Підвищення впізнаваності та розуміння України у світі.
- Сприйняття України як демократичної європейської країни, що прагне до членства в ЄС та НАТО.
- Протидія шкідливим наративам та активне просування власної ідентичності.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНСТРУМЕНТІВ НА ДИПЛОМАТИЧНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ

Для удосконалення управлінських інструментів у дипломатичній службі на підставі опрацьованого матеріалу можна зробити пропозиції МЗС України розробити та впровадити наступні заходи:

1. Для ефективного функціонування дипломатичної служби України та вирішення проблеми недостатньої кваліфікації кадрів, необхідно впровадити ряд інструментів, що дозволять виявити прогалини та покращити роботу. Серед ключових рекомендацій можна виділити: розробка або вдосконалення системи управління ефективністю з чіткими показниками діяльності (KPI) для кожного дипломатичного службовця, регулярне проведення аудиту діяльності та аналіз досягнень, а також активне використання зворотного зв'язку від громадян та бізнесу.

Впровадження управлінського рішення щодо KPI для працівників МЗС України – це процес, що потребує ретельної підготовки, включаючи аналіз поточного стану роботи консульських служб, визначення ключових завдань та метрик, розробку системи моніторингу та збору даних, а також інформування працівників про нові KPI. Таким показником може бути коефіцієнт або кількість розглянутих справ, консульських дій кожним співробітником окремо. Наступний етап – впровадження, що включає внесення змін до контрактів працівників, проведення навчання, запуск системи моніторингу, регулярну оцінку результатів роботи та зворотній зв'язок, а також модифікацію KPI при потребі. Важливим є також моніторинг та оцінка виконання KPI, аналіз результатів, оцінка ефективності впровадження та внесення змін до системи на основі отриманих даних. Не менш важлива і комунікація: забезпечення прозорості та доступності інформації про KPI, надання регулярного зворотного зв'язку працівникам та підтримка відкритого діалогу. Впровадження KPI має бути обдуманим, відповідати специфіці роботи консульських служб, KPI мають

бути чіткими, вимірюваними, досяжними, актуальними та пов'язаними з результатами.

Як альтернатива вирішення цієї проблеми може бути пропозиція КМУ переглянути «Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» з метою включення штрафів в разі негативної оцінки ефективності працівника [11].

Застосування цих інструментів сприятиме підвищенню результативності роботи дипломатичних представництв за рахунок покращення якості послуг та досягнення поставлених цілей, а також збільшенню прозорості роботи дипломатичних представництв шляхом відкритості для зворотного зв'язку та доступу до інформації про їх діяльність.

2. Забезпечення високого професійного рівня співробітників дипломатичної служби України доцільним буде внести пропозицію до МЗС запровадити комплекс заходів, спрямованих на підвищення їхньої кваліфікації та розвитку компетенцій.

Одним з таких управлінських інструментів є організація регулярних тренінгів та навчальних програм з управлінських навичок та міжнародних відносин, які допоможуть дипломатам розвивати свої знання, набувати нових компетенцій і бути в курсі сучасних трендів у міжнародних відносинах.

Важливим стратегічним рішенням також є створення програми наставництва та обміну досвідом між досвідченими дипломатами та новими працівниками. Це дозволить новим спеціалістам швидше адаптуватися до роботи в дипломатичній службі та набути необхідних навичок від досвідчених колег.

Перегляд вимог до знання іноземних мов для кандидатів на посади дипломатичної служби є необхідним кроком для мотивації співробітників покращувати свої мовні навички. Необхідні зміни потрібно внести до наказу МЗС «Вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад дипломатичної служби» [23]. Це допоможе співробітникам ефективніше виконувати свої

посадові обов'язки, зокрема, під час консульських відряджень, та надавати послуги громадянам України за кордоном враховуючи усю специфіку країни перебування.

3. Оптимізація комунікаційних та консультаційних процесів є одним з найголовніших аспектів для підвищення ефективності роботи дипломатичної служби як всередині країни, так і на міжнародній арені.

Акцентуючи увагу на покращенні управлінських інструментів, можуть бути рекомендовані наступні рішення:

- Внесення пропозиції до Міністерства цифрової трансформації України щодо створення офіційних месенджерів та платформ для спілкування з робочих питань з метою забезпечення швидкого та ефективного спілкування між працівниками.

- Формування спеціалізованих відділів, які надаватимуть оперативну підтримку посадовим особам у питаннях застосування нових загальнодержавних нормативно-правових актів, що ще не мають практичних роз'яснень для саме для дипломатичної служби.

- Розробка ефективної стратегії використання соціальних медіа з метою підвищення ефективності комунікації з громадськістю та сприяння просуванню національних інтересів за кордоном.

Реалізація цих кроків зміцнить внутрішню координацію та покращить зовнішню комунікацію дипломатичної служби України, що сприятиме більш ефективному виконанню її завдань.

4. Поглиблення співпраці з українською діаспорою - це важливий крок для зміцнення зв'язків з українськими громадами за кордоном, підвищення рівня довіри до України та сприяння активнішій участі діаспори в житті країни. Цю сферу можливо розвивати, використовуючи такі інструменти:

- Форуми, конференції та віртуальні зустрічі дозволять зв'язати українців

за кордоном з державними органами та між собою.

- Участь української діаспори в культурних та освітніх проєктах сприятиме збереженню і розвитку української культури та ідентичності за кордоном.

- Заходи з інформування про сучасну Україну допоможуть змінити стереотипи та сформувати позитивний образ країни серед діаспори.

- Надання консультацій, юридичної допомоги та інших форм підтримки допоможе українцям за кордоном інтегруватися в нове середовище та вирішити проблеми, з якими вони стикаються.

Завдяки таким інструментам можна зміцнити зв'язки з українською діаспорою, підвищити її залученість до життя України та створити міцний фундамент для спільного розвитку.

5. Використання сучасних технологій та інновацій, метою чого є підвищення ефективності роботи дипломатичної служби за рахунок впровадження інноваційних рішень.

Впровадження електронних систем документообігу «Трембіта» та «ВзаємоДія» на дипломатичній службі України значно скоротить бюрократію, оскільки автоматизує процес обробки і передачі документів. Автоматизація процесів обміну даними дозволить пришвидшити видачу документів, оформлення віз, консульські послуги та інші процедури. Їх використання надало б можливість швидше та ефективніше обробляти запити громадян, оперативно вирішувати складні питання та реагувати на зміни, забезпечити швидкий та зручний обмін інформацією між дипломатичними представництвами та іншими державними органами.

Важливою умовою застосування електронних інструментів є забезпечення кібербезпеки і захисту конфіденційної інформації в дипломатичних установах за допомогою використання сучасних технологій захисту даних і регулярних перевірок систем безпеки, що є дуже важливим завданням та забезпечить конфіденційність даних і захист інтересів України на міжнародній арені.

Таким чином, інтеграція електронних технологій значно підвищить ефективність роботи дипломатичної служби України та задоволеність громадян і пришвидшить надання послуг.

6. Наразі відсутність єдиного стандарту зовнішнього вигляду для українських консульств та посольств ускладнює формування сприятливого образу України за кордоном.

Використання парасолькового бренду «UkraineNow», призначеного також для державних установ, може стати ефективним інструментом для уніфікації зовнішнього вигляду українських установ за кордоном. Для впровадження такого рішення необхідно в рамках стратегічного планування визначити чіткі етапи впровадження єдиного бренду, встановити дедлайни, відповідальних осіб та необхідні ресурси, провести аудит зовнішнього вигляду всіх українських консульств та посольств, визначити відмінності та виявити ключові проблеми, організувати збори для обговорення та отримання відгуків від працівників закордонних установ щодо планів впровадження.

Наступним кроком може бути створення або корекція єдиного стандарту використання бренду України для усіх установ, тобто необхідно підготувати та затвердити єдині стандарти дизайну для всіх зовнішніх елементів (вивіски, фасади будівель, внутрішній інтер'єр).

Оцінити вартість впровадження уніфікованого бренду для кожної установи, враховуючи розробку, виготовлення та монтаж нових елементів, фінансування може відбуватись з державного бюджету як через МЗС (кошти, що виділяються на утримання закордонних установ) так і за ЗУ «Про державний бюджет», де закладено кошти на фінансування ініціатив на просування національного бренду.

А також призначити координаторів проекту як в МЗС, так і в кожній закордонній установі та провадити систему моніторингу для контролю за виконанням плану та дотриманням стандартів.

Уніфікований бренд допоможе створити сприятливий образ України та підвищити розпізнаваність її установ за кордоном, тим самим зміцнюючи

міжнародні позиції країни.

7. Залучення молодих спеціалістів до дипломатичної служби, що можна визначити як важливу стратегічну мету для підтримки інноваційної та динамічної робочої сили на дипломатичній службі. Такий підхід допоможе постійно оновлювати кадрового потенціал та забезпечить різноманітність у прийнятті управлінських рішень та методах вирішення міжнародних питань.

Інструментами залучення молодих спеціалістів можуть бути:

- Розробка програм стажування та навчання для студентів та випускників з метою введення їх до основ дипломатичної діяльності та надання їм необхідних навичок.
- Проведення інформаційних кампаній та заходів з популяризації дипломатичної служби серед молоді для збільшення інтересу до цієї професійної сфери.
- Укладання партнерських угод з університетами та коледжами для спільного розвитку програм навчання, стажування та практик.
- Надання можливостей для молодих спеціалістів отримати підтримку та поради від досвідчених дипломатів шляхом програм менторингу та коучингу.
- Забезпечення стимулюючих умов праці, можливості професійного зростання та розвитку кар'єри для приваблення та утримання молодих талантів у дипломатичній службі.

Впровадження цих рекомендацій сприятиме покращенню управлінських інструментів в дипломатичній службі України. Це дозволить не лише оптимізувати робочі процеси та забезпечити ефективніше використання ресурсів, але й підвищити рівень професійної компетентності співробітників та забезпечити успішне досягнення поставлених цілей у глобальному політичному середовищі. Спрощення обміну інформацією, оперативна підтримка у застосуванні нових нормативів, а також ефективне використання соціальних

медіа відкривають нові можливості для дипломатичної служби, сприяючи її розвитку та зміцненню ролі України на міжнародній арені.

Висновки до Розділу 3

Низка рекомендацій для удосконалення управлінських інструментів у дипломатичній службі України спрямована на підвищення ефективності, прозорості та конкурентоспроможності.

Зокрема, такими рекомендаціями є:

- Вдосконалення системи оцінки ефективності: Впровадження чітких KPI, регулярних аудитів та зворотного зв'язку від громадян та бізнесу для підвищення прозорості та результативності роботи дипломатичних представництв.
- Підвищення кваліфікації персоналу: Організація тренінгів, навчальних програм, програм наставництва та обміну досвідом, забезпечення доступу до сучасних освітніх ресурсів та платформ для самоосвіти.
- Оптимізація комунікаційних та консультаційних процесів: Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, створення відділів юридичних консультацій, розробка стратегії використання соціальних медіа для комунікації з громадськістю.
- Поглиблення співпраці з українською діаспорою: Створення платформ для активної співпраці, участь діаспори в культурних та освітніх ініціативах, підтримка української громади за кордоном.
- Використання сучасних технологій: Впровадження електронної системи документообігу (e-Government) для автоматизації процесів та скорочення бюрократії, використання аналітичних інструментів для прогнозування міжнародних подій та розробки стратегічних рішень.
- Забезпечення кібербезпеки: Використання сучасних технологій захисту даних та регулярні перевірки систем безпеки для захисту конфіденційної інформації.
- Брендинг територій: Створення окремого стандарту щодо зовнішнього вигляду українських закордонних установ для формування сприятливого образу України.

- Залучення молодих спеціалістів: Розробка програм стажування та навчання, проведення інформаційних кампаній, укладання партнерських угод з університетами, програми менторингу та коучингу, забезпечення стимулюючих умов праці.

Реалізація цих рекомендацій допоможе дипломатичній службі України стати більш ефективною, адаптивною та орієнтованою на потреби громадян та інтереси країни.

ВИСНОВКИ

У рамках кваліфікаційної роботи було проведено глибокий аналіз поточного стану управлінських інструментів, що використовуються на дипломатичній службі України. Основна увага приділена ідентифікації ключових проблем та перешкод, що ускладнюють ефективне функціонування дипломатичної служби та її розвиток. Дослідження охопило різні аспекти управління, такі як інформаційні технології, законодавство, процеси прийняття рішень, комунікаційні стратегії та координація дій між різними дипломатичними представництвами.

Отримані в ході дослідження результати підтверджують досягнення поставленої мети й вирішення завдань, дають підстави сформулювати подальші висновки і практичні рекомендації.

Зокрема, виявлено, що одним із основних викликів є недостатнє використання сучасних інформаційних технологій для управління документами та їх обміном. В умовах швидкого розвитку технологій та зростання обсягу інформації, що потребує обробки, традиційні методи створення та використання документів виявляються малоефективними. Це призводить до затримок у прийнятті рішень та збільшення адміністративного навантаження на працівників дипломатичної служби.

Не менш важливою проблемою є недостатній рівень координації та комунікації між центральними органами дипломатичної служби та закордонними представництвами. Відсутність швидких офіційних каналів комунікації та координаційних механізмів ускладнює оперативне реагування на оновлення законодавства, міжнародні події та кризи, що знижує ефективність дипломатичної діяльності. Цей недолік також впливає на якість та своєчасність обміну інформацією між різними рівнями управління.

Аналіз показав, що існує проблема з недостатнім рівнем підготовки та кваліфікації працівників дипломатичної служби у сфері управління сучасними

інформаційними та комунікаційними технологіями. Багато співробітників володіють не достатніми, але необхідними навичками для ефективного використання новітніх технологій, що також впливає на загальну ефективність дипломатичної служби.

Вирішення зазначених проблем є надзвичайно важливим для підвищення ефективності управлінських інструментів на дипломатичній службі України. В рамках даного дослідження були розроблені конкретні рекомендації щодо вдосконалення існуючих практик та впровадження нових підходів, що дозволить значно покращити функціонування дипломатичної служби, підвищити її оперативність та здатність ефективно реагувати на сучасні виклики. Запропоновані рекомендації охоплюють як технічні інструменти, так і організаційні зміни, що сприятимуть зміцненню міжнародного статусу України та підвищенню її ролі на глобальній дипломатичній арені.

Дослідження підкреслює важливість впровадження нових інструментів та підходів до управління, які дозволять підвищити ефективність роботи дипломатичної служби. Зокрема, впровадження електронних систем управління документами та аналітичних інструментів для прогнозування міжнародних подій сприятиме швидшому прийняттю рішень та ефективнішій координації дій. Це також дозволить зменшити бюрократичні затримки та підвищити оперативність дипломатичної служби.

Також пропонується впровадження нових технологій та зміни в організаційній структурі дипломатичної служби, що зможе підвищити ефективність роботи дипломатичних представництв та їхню здатність оперативно реагувати на міжнародні виклики.

Крім того, аналіз вказує на необхідність систематичного підвищення кваліфікації працівників дипломатичної служби та проведення регулярних тренінгів і симуляцій кризових ситуацій, це підвищить готовність персоналу до оперативного реагування на надзвичайні ситуації та забезпечити ефективну роботу в умовах криз.

Зазначені висновки та рекомендації відображають значний потенціал для

подальшого розвитку та вдосконалення управлінських інструментів на дипломатичній службі України. Їх виконання дозволить підвищити продуктивність роботи дипломатичної служби, сприятиме зміцненню міжнародного статусу України та забезпечить здатність оперативно реагувати на сучасні виклики та загрози.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р : станом на 23 груд. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-r#Text> (дата звернення: 01.06.2024)
2. Толкованов В. Розвиток і впровадження інструментів політики державного управління: вітчизняний та зарубіжний досвід. Демократичне врядування. Науковий вісник. Вип. 12. 2013. http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_12_29 (дата звернення: 01.06.2024)
3. Дай Т. Р. Основи державної політики : підручник / Т. Р. Дай; пер. з англ. Г. Є. Краснокутського; за наук. ред. З. В. Балабаєва. – Одеса. : АО «Бахва», 2005. – 468 с.
4. Матяш І. Публічна дипломатія: термінологічний та історичний аспекти. Навч. посібник «Публічна дипломатія». Київ, 2021. С. 9–28.
5. Kennon H. U.S. Public Diplomacy: Background and Current Issues / H. Kennon, C. Matthew, 2009. – 70 с.
6. 6. The Office of International Information Programs. Public Diplomacy Worldwide. U.S. Dept. of State [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://2009-2017.state.gov/r/iip/> (дата звернення: 01.06.2024)
7. Павлова Т., Шамраєва В. Інструменти публічної дипломатії США. Науковий журнал «Політикус». 2017. № 6. С. 142–146. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/7974/1/pavlova.pdf> (дата звернення: 01.06.2024)
8. Fulbright U.S. Student Program [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://us.fulbrightonline.org/about/fulbright-us-student-program> (дата звернення: 01.06.2024)
9. Jahier L. Stellungnahme des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses zum Thema «Kulturdiplomatie als Motor der EU-Außenbeziehungen – neue

Partnerschaften und Rolle zivilgesellschaftlicher Organisationen». Amtsblatt der Europäischen Union. 2023. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52022IE1594&from=EN> (дата звернення: 01.06.2024)

10. Стратегія публічної дипломатії міністерства закордонних справ України 2021-2025. Міністерство закордонних справ України.
URL: <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/Стратегії/public-diplomacy-strategy.pdf> (дата звернення: 01.06.2024)
11. Про дипломатичну службу : Закон України від 07.06.2018 р. № 2449-VIII : станом на 1 січ. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2449-19#Text> (дата звернення: 04.06.2024).
12. Стаття 85. Повноваження Верховної Ради України : Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 01.06.2024)
13. Стаття 106. Президент України: Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 01.06.2024)
14. Стаття 116. Кабінет Міністрів України: Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 01.06.2024)
15. Боровець І. Діяльність МЗС України у сфері публічної дипломатії. Стратегія публічної дипломатії МЗС України на 2021-2025 рр. *Навч. посібник «Публічна дипломатія»*. Київ, 2021. С. 29–40.
16. Ministry of Foreign Affairs of Ukraine. NAZOVNI platform - assistance to Ukrainian exporters. URL: <https://nazovni.online/> (дата звернення: 01.06.2024)
17. Про Консульський статут України : Указ Президента України від

02.04.1994 р. № 127/94 : станом на 21 трав. 2002 р. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/127/94#Text> (дата звернення:
01.06.2024)

18. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо функціонування офіційних веб-сайтів органів виконавчої влади :

Постанова Каб. Міністрів України від 12.06.2019 р. № 493. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/493-2019-п#Text> (дата звернення:
01.06.2024)

19. Посольство України у Федеративній Республіці Німеччина. Загальна інформація. Посольство України у Федеративній Республіці Німеччина.

URL: <https://germany.mfa.gov.ua/konsulski-pitannya/zagalna-informaciya>
(дата звернення: 01.06.2024)

20. Українці в німеччині у цифрах. Результати досліджень - Amal, Berlin!.

URL: <https://amalberlin.de/ua/2023/02/28/українці-в-німеччині-у-цифрах-результ/> (дата звернення: 01.06.2024)

21. Кількість українських біженців у Німеччині майже не зросла протягом 2023 року. Укрінформ - актуальні новини України та світу. URL:

<https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3807683-kilkist-ukrainskih-bizenciv-u-nimeccini-majze-ne-zroslo-protagom-2023-roku.html> (дата звернення:
01.06.2024)

22. Zwei Jahre Krieg gegen die Ukraine: Wie sich Rheinland-Pfalz verändert hat.

swr.online. URL: <https://www.swr.de/swraktuell/rheinland-pfalz/zwei-jahre-ukraine-krieg-auswirkungen-auf-rlp-100.html> (дата звернення: 01.06.2024)

23. Вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад дипломатичної служби категорії «В» з виконанням консульських функцій : Наказ М-ва закордон.

справ України від 18.09.2019 р. № 425. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1075-19#Text> (дата звернення:
01.06.2024)

24. Конкурси на зайняття посад. Міністерство закордонних справ України.

- URL: <https://mfa.gov.ua/vacancies> (дата звернення: 01.06.2024)
25. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Каб. Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640 : станом на 8 верес. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-п#Text> (дата звернення: 01.06.2024)
26. BRAND UKRAINE NGO, MFA Ukraine. Official website of Ukraine. URL: <https://ukraine.ua/> (дата звернення: 01.06.2024)
27. Система трембіта. URL: <https://trembita.gov.ua/about> (дата звернення: 01.06.2024).
28. Взаємодія | Ваш вибір. URL: <https://e-democracy.dii.gov.ua/> (дата звернення: 01.06.2024).
29. Про передачу цілісних майнових комплексів державних підприємств до сфери управління Державної міграційної служби : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 15.06.2011 р. № 538-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/538-2011-р#Text> (дата звернення: 01.06.2024).
30. Державне підприємство «Документ». Державна міграційна служба України. URL: <https://dmsu.gov.ua/pro-dms/struktura-ta-kontakti/derzhavne-pidpriemstvo-dokument.html> (дата звернення: 01.06.2024).
31. What is a key performance indicator (KPI)? - kpi.org. *KPI.org*. URL: <https://www.kpi.org/kpi-basics/>.