

НАЦІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ СТРАТЕГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

**РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНІХ
ЗНОСИН ТА ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

Аналітична доповідь

КИЇВ - 2015



УДК _____

За повного або часткового відтворення матеріалів даної публікації
посилання на видання обов'язкове

Автори:

Веселовський А.І., Кононенко К.А., Александров О.С., Гончарук А.З., Цветков
О.Г.

За заг. ред. Веселовського А.І.

Електронна версія: <http://www.niss.gov.ua>

Реформування системи забезпечення зовнішніх зносин та дипломатичної
служби України : аналіт. доп. / Веселовський А.І., Кононенко К.А.,
Александров О.С., Гончарук А.З., Цветков О.Г. – К. : НІСД, 2015. – 41 с.

Доповідь пропонує оптимальну для України (за сучасних умов) систему
забезпечення зовнішніх зносин та дипломатичної служби. Йдеться передусім
про принципово нові підходи, зокрема щодо запровадження інституту
державних політик, перенесення центра ваги у прийнятті поточних
дипломатичних рішень на рівень відповідальних виконавців (деск-офісерів),
запровадження функціонального бюджетування, створення сучасної системи
міжвідомчих стратегічних комунікацій.

Зміст

Вступ

1. Загальні положення

2. Актуальність реформування системи забезпечення зовнішніх зносин та дипломатичної служби в контексті загальної реформи державного управління

3. Реформування законодавчої бази у сфері зовнішніх зносин

4. Передумови, засади та основні напрями реформування дипломатичної служби України

4.1. Передумови реформування системи дипломатичної служби України

4.2. Засади реформування дипломатичної служби

4.3. Структурна перебудова Міністерства закордонних справ як ключової ланки в системі дипломатичної служби

4.4. Нова кадрова політика

4.5. Запровадження сучасних систем внутрішнього закритого електронного документообігу та оперативного інформаційного зв'язку

4.6. Розбудова матеріальної бази дипломатичної служби у відповідності до її коротко- та довгострокових пріоритетів розвитку

5. Перебудова системи міжінституційної взаємодії в системі забезпечення зовнішніх зносин

5.1. Реформування системи міжвідомчих відносин у сферах зовнішньоторговельних зв'язків та експортної політики

5.2. Інформаційна діяльність в міжнародному просторі та міжвідомчі стратегічні комунікації

5.3. Взаємодія в рамках розвідувального співтовариства України

5.4. Координація державної політики в сфері європейської та євроатлантичної інтеграції

6. Висновки та пропозиції (заклучні положення)

Вступ

Протягом останніх років українським експертним середовищем, в т.ч. Національним інститутом стратегічних досліджень, неодноразово підіймалося питання актуальності глибокого реформування дипломатичної служби України та Міністерства закордонних справ України як її ключової ланки у відповідності із сучасними стандартами, прийнятими у більшості демократичних країн. З особливою гостротою це питання постало після Революції Гідності в світлі очікувань від української дипломатії швидких ефективних дій щодо відновлення міжнародної репутації України та її нового позиціонування на світовій арені, прискорення реалізації завдань інтеграції до ЄС і НАТО. Необхідність гнучкого реагування дипломатичної служби на нові масштабні виклики, пов'язані з «гібридним» характером агресії Російської Федерації проти України, також вимагає від неї неординарних кроків та внесення кардинальних змін в усталену практику її діяльності.

З огляду на динамічні зміни міжнародного безпекового середовища України під впливом російської агресії та спровоковані нею трансформації глобального масштабу, нині перед Міністерством закордонних справ України стоять безпрецедентні за складністю завдання переосмислення усієї парадигми зовнішньої політики держави та вироблення нових підходів до її формулювання і реалізації. Ці завдання практично неможливо виконати без докорінного реформування міністерства та перетворення його на ефективне зовнішньополітичне відомство європейського зразка.

Такі цілі декларуються й парламентською більшістю у Верховній Раді України (цьому питанню було присвячене зокрема спеціальне засідання Комітету Верховної Ради України у закордонних справах) та сформованим нею Кабінетом Міністрів України, які від початку своєї роботи підтвердили спрямованість своїх політичних зусиль на реформування діючої структури державного управління, очищення її від залишків командно-апаратної системи, заміну лінійної системи державного управління на функціональну, зокрема й у сфері зовнішніх зносин. Ці зміни мають визначатися, серед іншого, очевидними для демократичного ладу перевагами практики партійної ротації та більш гнучкого реагування на вимоги часу і глобальні виклики, що наразі демонструється керівництвом зовнішньополітичних відомств у більшості демократичних країн. Для всіх них – і найбільш потужних (США, Канада, Велика Британія, Швеція, Італія), і середнього рівня (Нідерланди, Польща,

Норвегія) – перехід до нової дипломатії XXI ст. характеризується все більшим урахуванням економічних факторів, створенням не формальних, а постійно діючих перехресних внутрішніх і міжвідомчих комунікаційних зв'язків, проведенням структурних реформ у напрямку її оптимізації: замість вузьких територіальних створюються об'єднані функціональні підрозділи та генеральні директорати. Світовий досвід доводить доцільність децентралізації владних повноважень в організаційній ієрархії, разом з оптимізацією чисельності персоналу та дипломатичної присутності в різних регіонах світу.

Дедалі більш поширеною стає практика прийняття найважливіших зовнішньополітичних рішень в адміністраціях президентів чи канцеляріях глав урядів за допоміжною ролі дипломатичних відомств. Однак цей феномен виявляється насамперед у представницькому та медійному полі чи при ухваленні закритих стратегічних рішень. Адже виклики глобального розвитку, нові пріоритетні завдання міжнародного порядку денного – просування демократичних цінностей, протидія агресіям, надання сприяння миротворчим зусиллям, вирішення проблем навколишнього середовища, питань зростаючих мас біженців, боротьби з корупцією, міжнародним тероризмом тощо – також призводять до того, що царина національної зовнішньої політики вже не є полем діяльності чи контролю виключно органів зовнішніх зносин, але й багатьох інших органів влади, включаючи парламентські структури та державні інституції. Лідери держав та урядів, міністерства і парламентські структури у нинішній час цілком самостійно виходять на прямі міжнародні зв'язки зі своїми безпосередніми візаві і партнерами, демонструючи тим самим нові умови міжнародних контактів та різні рівні впливу на формування національних зовнішньополітичних курсів.

Звідси часом робиться доволі поспішний висновок про зменшення ролі і навіть занепад сучасної дипломатії у її класичному вигляді. Всупереч цьому, на думку провідних світових теоретиків дипломатичної служби, визначений Віденською конвенцією 1961 року перелік функцій дипломатичних представництв, зокрема: представництво, захист, проведення переговорів, інформування та розбудова взаємовідносин, нині має бути доповнений активним і зацікавленим просуванням національних інтересів, рекламуванням можливостей, обґрунтуванням пропозицій, управлінням і обслуговуванням, а головне – сприянням досягненню сприйняття і взаєморозуміння між своєю країною і країною перебування.

Головним при цьому є розуміння того, що при всіх контактах – на найвищому і високому рівнях, з впливовими міжнародними акторами і організаціями – для досягнення позитивного результату не можна обійтися без ґрунтовної попередньої проробки питань професіоналами дипломатичної служби, допомоги різнопрофільних міжнародних експертів і виконавців із забезпечення таких контактів, розробки і контролю за впровадженням усіх укладених міжнародних домовленостей і угод.

Американська школа дипломатії додає до цього як нову місію ХХІ ст. – необхідність зв'язувати людей і народи «своїї» і «чужих» держав і, в рівній мірі, сприяти підвищенню конкурентоспроможності «свого» бізнесу у світових господарських відносинах.

За таких умов різко зростають вимоги до професійних кваліфікацій дипломатів, рівнів їх відповідальності і, загалом, вміння так проводити свою професійну діяльність, щоб, максимально забезпечуючи інтереси своєї країни, добиватися позитивних результатів і реакції в країні перебування. Зарубіжні МЗС вже ставлять перед своїми дипломатичними службами подібні завдання. Справа реформування вітчизняного зовнішньополітичного відомства саме і полягає у збалансуванні власних цілей і підходів та спрямуванні відповідної фахової підготовки свого дипломатичного персоналу.

Важливо зазначити, що метою цієї аналітичної доповіді не є аналіз поточної діяльності Міністерства закордонних справ України або виявлення недоліків в його роботі – вони відомі. Доповідь пропонує оптимальну для України (за сучасних умов) систему забезпечення зовнішніх зносин та дипломатичної служби. Йдеться передусім про ***принципово нові підходи, зокрема щодо запровадження інституту державних політик, перенесення центра ваги у прийнятті поточних дипломатичних рішень на рівень відповідальних виконавців (деск-офісерів), запровадження функціонального бюджетування, створення сучасної системи міжвідомчих стратегічних комунікацій.***

Під час підготовки доповіді, крім вивчення досвіду інших країн, були використані матеріали українських дипломатів та експертів, зокрема Концепція реформування дипломатичної служби України (від 14.07.2015 р.), підготовлена Міжнародним центром перспективних досліджень, дослідження на цю тему

громадської організації «Майдан закордонних справ», публікації в ЗМІ українських дипломатів О.Данилейка, Б.Яременка та В.Філіпчука.

З огляду на те, що доповідь має практичну спрямованість, рекомендації фактично складають її основний зміст і тому не виокремлюються у самостійний розділ.

1. Загальні положення

Коаліційна угода, яка визначає політичну позицію парламентської більшості у Верховній Раді України і якою керується у своїй поточній діяльності Кабінет Міністрів України, надає великої уваги створенню в Україні європейської моделі державного управління. Одним з проявів цього є, зокрема, закладена в угоді концепція реформування системи державного управління, що знайшло своє відображення у новій редакції проекту Закону України «Про державну службу».

Водночас, в контексті реформування окремих галузей соціально-економічної сфери країни та відповідних функцій держави, детально прописаних у Коаліційній угоді, в ній практично не згадується зовнішньополітична сфера. Це може створити враження про виняткову досконалість існуючої системи забезпечення зовнішніх зносин та міжнародної взаємодії, в якій важлива компетенція належить Міністерству закордонних справ України. Такий підхід є, без сумніву, хибним, оскільки з боку Президента України, Верховної Ради та громадськості систематично лунають зауваження до роботи МЗС, висловлюються побажання й вимоги активізації/адекватного забезпечення окремих напрямів зовнішньополітичної діяльності, виконання міжнародних зобов'язань України, донесення позиції України до іноземних партнерів, захист національних інтересів на тлі агресії Російської Федерації проти нашої держави.

Тому реформи мають об'єктивно розпочатися й у системі забезпечення зовнішніх зносин та дипломатичної служби України, торкаючись при цьому як законодавчої бази, так і питань, пов'язаних з функціонуванням МЗС як центрального органу виконавчої влади та усім комплексом діяльності і взаємодії органів державної влади у сфері зовнішніх зносин.

2. Актуальність реформування системи забезпечення зовнішніх зносин та дипломатичної служби в контексті загальної реформи державного управління

Глибоке реформування державної служби та дипломатичної служби як її складової дозволить вивести МЗС із стану деградації, в якому воно перебуває наряду з іншими державними органами, та продемонструє здатність держави загалом до реформування системи державного управління.

У цьому контексті у проекті Закону «Про державну службу» (у новій редакції), ухваленому Верховною Радою України у першому читанні 23 квітня 2015 р., основними завданнями реформи системи державного управління, зокрема, визначені:

- деполітизація та професіоналізація державної служби;
- введення нової прозорої класифікації посад державної служби;
- розвиток вищого корпусу державної служби;
- запровадження виключно конкурсного відбору на посади державної служби (усіх категорій);
- перетворення підрозділів по роботі з кадрами в державних органах на HR служби, які функціонально будуть координуватися державним органом з питань державної служби з наступними функціями: реалізація кадрової політики, ведення статистики і HR аналітики, ведення профілів державних службовців, участь в організації конкурсів на заміщення вакантних посад, оцінці державних службовців;
- впровадження ефективних інструментів оцінювання державних службовців з урахуванням досягнення відповідних цільових показників;
- запровадження програм розвитку персоналу, планування кар'єри та розвитку талантів, створення кадрового резерву, побудову ефективної системи професійного навчання державних службовців, у тому числі через залучення приватних надавачів послуг,
- впровадження інноваційних технологій, посилення повноважень та відповідальності державних секретарів міністерств, керівників державних органів за якість таких послуг;

- уніфікація розмірів заробітних плат для всіх державних службовців у відповідності з категоріями і в залежності від рівня відповідальності, складності роботи та компетенції, що вимагаються. Усі додаткові виплати робитимуться виключно на основі оцінки виконання.

Перелік зазначених завдань супроводжується комплексом дій, які наведені в п 2.2.2. у якості основних положень майбутнього проекту Закону України «Про центральні органи виконавчої влади України» та інших законодавчих актів, щодо:

- запровадження інституту державних секретарів міністерств;
- скорочення політичних посад заступників міністра;
- укрупнення департаментів міністерств із посиленням відповідальності та збільшенням повноважень їх керівників, утворення типових секретаріатів міністерств та інших центральних органів виконавчої влади;
- фінансування міністерств, інших органів виконавчої влади відповідно до обсягу покладених на них завдань та результатів їх виконання;
- надання міністру виключних повноважень на внесення Кабінету Міністрів України пропозицій щодо призначення своїх заступників та керівників центральних органів виконавчої влади, що перебувають в його координації, посилення його політичної відповідальності за реалізацію державної політики;
- надання керівнику центрального органу виконавчої влади повноважень щодо призначення своїх заступників.

Ці положення Коаліційної угоди на даний час залишаються невиконаними, зокрема через неготовність окремих парламентських фракцій та груп інтересів в них деполітизувати державне управління та, відповідно, втратити вплив на механізми ухвалення його рішень. В суспільстві зростає невдоволення затягуванням із впровадженням однієї з ключових реформ, яка активно декларувалася в процесі Революції Гідності. Це особливо помітно на тлі зрушень у сфері децентралізації влади та набуття нових повноважень

органами місцевого самоврядування, які будуть змушені в цих умовах співпрацювати з нереформованою центральною владою.

Слід зазначити, що триваюча агресія РФ проти України примусила до швидкого (хоча і неповного), натомість широко підтриманого громадськістю, реформування Міністерства оборони та військово-промислового сектору національної економіки. Водночас поступ реформ в цих сферах продемонстрував силу опору пострадянського державного апарату та межі, до яких можливо дійти у процесі реформування державних структур без загрози дестабілізації їх роботи.

Міністерство закордонних справ за визначенням є найбільш близьким до європейських відомств за структурою і алгоритмом роботи центральним органом виконавчої влади з порівняно невеликим бюджетом і кількістю працюючих, орієнтованим і мотивованим персоналом. Саме тому процес повноцінного, наближеного до європейських стандартів реформування МЗС міг би стати водночас і своєрідним полігоном для подальшого реформування інших центральних органів виконавчої влади.

З огляду на це, уявляється доцільним запровадити пілотний проект реформування державного управління в Україні на прикладі Міністерства закордонних справ України як до певної міри самостійного центрального органу виконавчої влади, що у специфічний спосіб впливає на ділові і політичні процеси в державі.

Глибоке реформування системи забезпечення зовнішніх зносин та включених до неї інституцій вже відбулося в усіх суміжних з Україною державах, за винятком Білорусі. Кардинальних змін зазнали зовнішньополітичні відомства в країнах Центральної і Південно-Східної Європи, які нещодавно стали членами Європейського Союзу та НАТО. Необхідність імплементації Угоди про асоціацію з ЄС поставила це питання в Україні на порядок денний в якості першочергового завдання.

3. Реформування законодавчої бази у сфері зовнішніх зносин

Законодавство України в цілому створює належну основу для регулювання сфери зовнішніх зносин. Конституція України закріплює компетенції в цій сфері за Верховною Радою України (стаття 18; стаття 85

абзаци 4, 5, 8; стаття 92 абзац 9), Президентом України (стаття 106 абзаци 2, 3, 4, 5, 10) та Кабінетом Міністрів України (стаття 116 абзаци 1, 2, 8).

Крім того, ця сфера регулюється через:

- Закон України «Про дипломатичну службу України»;
- Закон України «Про Раду національної безпеки і оборони України» (стаття 3 абзаци 1,2; стаття 13 абзаци 2, 6, 8);
- Закон України «Про міжнародні договори України» (стаття 3 абзаци 1, 2а, 2б, 2в, 2г, 2д, 3, 4; стаття 6 абзаци 1, 2, 3);
- Закон України «Про Кабінет Міністрів України» (стаття 2 абзаци 1-1, 1-8; стаття 19 абзац 1, стаття 20 абзаци 1-1, 1-4; стаття 42 абзац 1-1);
- Закон України «Про Службу зовнішньої розвідки України» (ст.3);
- Указ Президента України «Про заходи щодо вдосконалення координації діяльності органів виконавчої влади у сфері зовнішніх зносин» від 18 вересня 1996р. №841 (стаття 1);
- Положення про Міністерство закордонних справ України, затверджене Указом Президента України від 06 квітня 2011р. №381 (статті 1, 3,10-1, 10-2, 10-3, 10-4);
- Положення про дипломатичне представництво України за кордоном, затверджене Розпорядженням Президента України від 22 жовтня 1992 р. №166;
- Положення про Адміністрацію Президента України, затверджене Указом Президента України від 02 квітня 2010р. №504;
- Положення про Апарат Ради національної безпеки і оборони України, затверджене Указом Президента України від 14 жовтня 2005р. №1446 (статті 3-1, 3-2, 3-3, 3-4, 3-5, 3-6, 3-8, 3-9, 3-10, 3-11, 3-12, 3-12, 3-13);
- Положення про Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, затверджене Указом Президента України від 31 травня 2011р. №634 (статті 3, 4-13, 4-14, 4-15).

Окремий масив складають численні підзаконні акти, внутрішньовідомчі положення, інструкції і накази, належним чином зареєстровані в Міністерстві юстиції України.

Аналіз зазначених документів свідчить про наявні в них численні неточності, розбіжності і навіть прямі протиріччя, які часто завдають шкоди політичним та економічним інтересам країни, створюють юридичні перешкоди для нормального розвитку відносин із зовнішнім світом, спричиняють міжвідомчі суперечності, не сприяючи таким чином продуктивній роботі уряду та центральних органів виконавчої влади та підриваючи довіру громадян до публічних інститутів.

У цьому зв'язку було б доцільним створення спеціальної позавідомчої робочої групи у складі фахівців з конституційного, адміністративного і міжнародного права для комплексного огляду і унормування законодавства, що регулює сферу зовнішніх зносин, з урахуванням досвіду країн ЄС. Як уявляється, формування такої групи мало б відбуватися шляхом відкритого конкурсу при Комітеті Верховної Ради України у закордонних справах, з огляду на те, що саме парламент у подальшому має приймати оновлене законодавство.

В якості першочергового кроку у фокусі роботи такої групи має стати напрацювання *нової редакції Закону України «Про дипломатичну службу України»*, в якому доцільно було б закріпити більшість новацій, що планується запровадити в процесі реформування дипломатичної служби.

Крім того, необхідно розробити і затвердити низку документів процедурного характеру щодо:

- порядку погодження керівників закордонних дипломатичних установ (ЗДУ) та керівників торговельно-економічних місій (ТЕМ) з відповідним комітетом Верховної Ради (у закордонних справах, євроінтеграції, національної безпеки і оборони тощо) у формі слухань кандидатів на призначення на засіданні комітету; комітет повинен мати право зупинити призначення у випадку негативної оцінки кандидата;
- порядку погодження з Адміністрацією Президента України кадрових призначень в системі дипломатичної служби (виключно на рівні керівників ЗДУ);
- взаємодії дипломатичної служби з адміністративними та розвідувальними органами (через оновлення діючих інструкцій);

- порядку призначення і статусу працівників дипломатичної служби, відряджених для виконання певних завдань до інших органів державної влади, наукових установ;
- порядку призначення і статусу відряджених до МЗС (а надалі й до закордонних дипломатичних установ) для виконання певних завдань представників інших центральних органів виконавчої влади.

Основні положення зазначених документів мають також знайти відображення в новій редакції Закону України «Про дипломатичну службу України».

4. Передумови, засади та основні напрями реформування дипломатичної служби України

Положення про Міністерство закордонних справ України визначає його як «головний орган у системі центральних органів виконавчої влади у формуванні та забезпеченні реалізації державної політики у сфері зовнішніх зносин України». Виходячи з цього, саме МЗС розробляє і планує зовнішню державну політику, яка після обговорення Верховною Радою і затвердження Президентом набуває сили. Ця державна політика має багатовимірний характер, оскільки, за визначенням, включає в себе міжнародну діяльність всіх державних інститутів, починаючи від Президента України, а також політичні, економічні, безпекові, соціальні рішення у зовнішній сфері.

4.1. Передумови реформування системи дипломатичної служби України

Нинішнє загострення ситуації в Україні і навколо неї, реальні загрози національній безпеці і територіальній цілісності країни, пов'язані з агресією РФ проти нашої держави, імперативи дотримання обраних Україною пріоритетів щодо курсу на набуття членства в ЄС та в НАТО, як і деякі інші цілі забезпечення національного розвитку і розширення міжнародного співробітництва, формують радикального характеру виклики, які вимагають нових організаційних рішень і цільового реформування дипломатичної служби та державного управління нею.

У цій ситуації особливо помітною стає неререформованість системи державного управління, невід'ємною частиною якої є дипломатична служба, що зумовлює низку проблем у стосунках МЗС з іншими органами виконавчої влади. Традиційно слабким залишається експертна взаємодія МЗС та дипломатичної служби в цілому з іншими складовими державного сегменту, ще більш слабким є зв'язок з приватним та громадським сектором, бізнесом, регіонами.

Нині в діяльності МЗС присутні безініціативність, нездатність адекватно та інноваційно реагувати на актуальні виклики і проблеми, повільність функціонування системи, що зумовлено лінійними принципами побудови системи управління. Переважна кількість рішень ухвалюється на рівні міністра або його заступників, діяльність середньої та нижчої ланок спрямована лише на виконання вказівок керівництва. Фактично міністерство та закордонні дипломатичні установи, як і решта органів державної влади України, здатні лише на поверхове виконання вказівок і поточне адміністрування, у виняткових випадках – на реагування на кризові ситуації.

Брак адекватного реагування на інтереси громадян, зосередженість на часто безмістовному листуванні, на візитах високого рівня, які нерідко відірвані від реальних проблем і мають протокольно-символічний характер, є, на жаль, також типовим явищем в роботі дипломатичної служби та дають підстави для її звинувачень у нераціональному витрачанні бюджетних коштів.

Частковим поясненням такого стану справ є системне обмеження обігу інформації та низький рівень її захисту в МЗС та, особливо, в закордонних дипломатичних установах. З огляду на політичні традиції, бізнес-інтереси, неадекватну оцінку режимності в державному апараті в цілому та в МЗС зокрема, дипломатична служба зазвичай не володіє рівнем інформації, необхідним для визначення суті проблеми і шляхів її подолання.

Проблемним питанням залишається збереження лінійної системи управління дипломатичною службою та домінування в ній адміністративного підходу до розподілу повноважень, що базується на недовірі до виконавця, його низькій кваліфікації тощо. Нині іноземні партнери, навіть невисокого рівня, намагаються вести діалог з українською дипломатичною службою на рівні не нижче заступника міністра; дипломати нижчого рівня здебільшого ігноруються саме через те, що рівень заступника міністра виявляється

найнижчим, враховуючи наявність належного рівня інформованості та права прийняття рішень. В дипломатичних службах європейських країн ситуація, зазвичай, протилежна: саме дипломати нижчого рівня (деск-офісер, керівник відділу) належним чином інформовані та спроможні приймати рішення.

4.2. Засади реформування дипломатичної служби

Як уявляється, процес реформування дипломатичної служби буде приречений на невдачу без кардинального перегляду засад її діяльності.

У цьому контексті першим кроком має стати запровадження державних політик в кожній конкретній сфері зовнішніх зносин, які мають створити основу для належного функціонування дипломатичної служби.

Державна політика є систематизованим баченням мети діяльності держави у пріоритетному зовнішньополітичному, економічному, гуманітарному чи іншому пов'язаному із зовнішньою політикою напрямі, із відповідним визначенням цілей та завдань, механізмів та ресурсів, необхідних для досягнення згаданої мети.

Державна політика є відкритим, офіційним документом, прийнятим у процесі широких публічних консультацій, який базується на діючому законодавстві України; за нинішньої конституційної (парламентсько-президентської) системи влади вона має формально зафіксувати узгоджену політичну лінію президента, парламентської більшості та сформованого нею уряду як вказівку, якою далі керуватимуться державні службовці у своїй щоденній роботі.

У Законі України «Про дипломатичну службу України» доцільно закріпити обов'язковість ухвалення державних політик як складової програми діяльності Кабінету Міністрів України, що затверджується Верховною Радою України. Затвердження державних політик як бачення кінцевої мети діяльності парламентської більшості та сформованого нею уряду унормовує політичний процес і унеможливорює зловживання політичною владою. Має бути введений принцип: в разі, якщо практичні вказівки політичного керівництва суперечать затвердженій державній політиці, держслужбовець має усі правові, законні підстави відмовитись від виконання даної неправомірної вказівки; якщо

держслужбовець не погоджується впроваджувати державну політику, він має піти у відставку або може бути звільнений із займаної посади за невиконання державної політики.

Державна політика має у обов'язковому порядку включати часові рамки для її впровадження, конкретні індикатори виконання, спосіб взаємодії із іншими органами державної влади, визначення питання виділення ресурсів та фінансового забезпечення її реалізації.

Реалізація державної політики з чітко визначеного кола зовнішньополітичних пріоритетів є основою роботи співробітників дипломатичної служби. Вона дозволяє опрацювати відповідні плани реалізації, заходи тощо, відслідкувати ефективність роботи дипломата і установи в цілому.

При цьому деталізований план реалізації державної політики (як правило на кілька років) в Міністерстві закордонних справ залишається закритим службовим документом, що затверджується держсекретарем (керівником апарату). Він є підставою для формування бюджету МЗС та причетних до його виконання відомств і підлягає відомчому та позавідомчому контролю.

Іншим важливим засадничим кроком на шляху реформування дипломатичної служби має стати запровадження функціональної системи управління нею. Йдеться, передусім, про зміну принципів функціонування цієї системи, тобто перехід від радянського командно-адміністративного, лінійного принципу управління до функціонального, який притаманний дипломатичним службам більшості країн світу.

У цьому контексті запровадження державних політик дозволить перенести вагу ведення справ та прийняття рішень на рівень деск-офісерів - дипломатів, що ведуть конкретні напрями зовнішньополітичної діяльності.

Деск-офісери керуються затвердженою державною політикою з чітко окресленими стратегічними і тактичними напрямками роботи і ресурсами та, у відповідності до цього, можуть:

- розробляти плани дій і самостійно, на робочому рівні забезпечувати їх реалізацію;
- здійснювати горизонтальну координацію з іншими органами державної влади;
- відслідковувати тенденції, проблеми, виклики;

- пропонувати відповідні рішення тощо.

Деск-офісери отримують повноваження за своїм електронним підписом готувати і розсилати документи та інформацію, саме на них лягає відповідальність за результат роботи за відповідним напрямом. Деск-офісери, а не заступники міністра чи директори департаментів, стають основними партнерами для дипломатичних представництв іноземних країн у Києві і посольств України за кордоном.

Створення мережі деск-офісерів вимагає тривалого кадрового відбору, проходження кваліфікаційних тестів, прозорого конкурсу. Функцію конкурсного і контрольного центру для їх підготовки деск-офісерів має забезпечувати Дипломатична академія України як навчальна установа при МЗС.

Керівники вищого рівня виконують, як правило, функції:

- трансформації політичних рішень у професійні;
- врегулювання проблемних питань всередині структурних одиниць та між ними;
- представницькі.

Запровадження функціональної системи управління потребує також вирішення й низки інших завдань: структурної реформи апарату МЗС, нової кадрової політики, запровадження нової системи підготовки та обігу інформації, управління майном тощо. Структура роботи закордонного дипломатичного представництва України також має бути побудована на функціональному принципі, враховуючи гнучкість профілю обов'язків дипломата та функціональний розподіл посадового навантаження.

Перехід від системи «виконання вказівок» до системи «реалізації політик» одразу позитивно вплине на стиль і етику відносин між керівниками і підлеглими та зміцнить принцип колегіальності при ухваленні рішень. Утвердженню таких змін сприятиме поточна взаємодія між деск-офісерами як відповідальними виконавцями, електронне спілкування і фінансова незалежність від волюнтаристських чи імпульсивних рішень. Зміни відповідним чином позначаться й на відносинах представників української дипломатичної служби із закордонними колегами, що загалом надасть нових можливостей для політичної і безпекової інтеграції та ділової кооперації із зовнішнім світом, одночасно слугуючи моделлю і каталізатором для

паралельних організаційних та змістовних трансформацій інших державних структур.

Водночас усталені професійні контакти мають підкріплюватися ширшою участю в міжнародних багатосторонніх заходах, форумах, конференціях тощо з відповідним звітуванням і визначенням ефективності.

Затвердження державних політик стане принциповою основою для перегляду мережі і функцій системи закордонних дипломатичних установ, кількісного і функціонального наповнення кожної окремої установи.

В майбутньому заслуговує на увагу впровадження практики створення об'єднаних закордонних дипломатичних установ, сфера діяльності яких поширюється на декілька іноземних держав (досвід функціонування подібних об'єднаних ЗДУ мають деякі європейські країни, зокрема, країни Балтії та Скандинавії).

4.3. Структурна перебудова Міністерства закордонних справ як ключової ланки в системі дипломатичної служби

Одним з перших важливих кроків у реформуванні системи дипломатичної служби має стати розмежування посад в ній на політичні та адміністративні. Таке розмежування має здійснюватися у рамках загальної реформи державної служби, проте в межах експерименту не виключена можливість його запровадження на цьому етапі лише в Міністерстві закордонних справ.

В ході реформи в МЗС *має бути введено поділ посад на політичні та дипломатичні* за прикладом більшості країн світу. До політичних слід віднести посади міністра та його заступників (наприклад, у ФРН є три політичні фігури – міністр і два його заступники: державні міністри з європейських та парламентських питань, в Канаді - три заступники в ранзі міністрів – не членів кабінету тощо), які вступають на посаду спільно з міністром і разом з ним залишають свої посади (останнє передбачає внесення відповідних застережень у трудове законодавство).

Міністр та його заступники дають політичні (але не адміністративні) вказівки дипломатичній службі та визначають ключові напрями її роботи. Окрім власних патронатних служб вони не мають права звільняти чи брати на роботу співробітників МЗС, керувати поточною роботою дипслужби.

Адміністрування міністерства, виконання усіх управлінських функцій всередині МЗС здійснюватиме державний секретар (керівник апарату) – найвища посадова особа дипкорпусу, яка є держслужбовцем і основною функцією якої є менеджмент ефективного виконання політичної лінії президента/уряду/міністра. Держсекретар зобов'язаний забезпечувати спадковість зовнішньої політики, бути «запобіжником» для непрофесійних політичних популістських рішень.

Виключно важливим є питання процедури призначення на дану посаду. Вона має відобразити конструкцію розподілу владних повноважень у країні і забезпечувати ефективну комунікацію між політичною та професійною складовою дипломатичної служби, забезпечувати добросовісність та професійність державної служби, а також ефективне виконання політичних вказівок у повній відповідності до законодавства.

За нинішніх умов, на перехідний період до комплексної реформи державної служби, призначення в МЗС державного секретаря могло б відбуватися Президентом України з числа старших дипломатів після погодження з профільними комітетами Верховної Ради України та з Кабінетом Міністрів України. При проведенні системної реформи державної служби призначення на посаду мало б відбуватися у відповідності із чіткими критеріями колегією осіб, які мають на це політичні та/або кваліфікаційні повноваження.

Міністр, державні міністри/заступники міністра, держсекретар та його заступники (до 3-х) формують керівництво міністерства (колегію) разом із генеральними директорами та головою Кадрової комісії – дипломатом у відставці. Гендиректори, як і заступники держсекретаря, призначаються держсекретарем. Для уникнення конфліктів на рівні політичного керівництва міністерства та керівництва дипслужби треба опрацювати критерії контролю за призначеннями, впливу міністра на кадрову політику, а з іншого боку – обмеження цього впливу лише винятковими випадками і за відповідних умов.

В контексті переходу до функціональної системи управління *до європейської практики необхідно привести й структуру МЗС, яка має бути побудована за тематичним критерієм.* На основі аналізу структури МЗС інших європейських (і не тільки) країн можна визначити, наприклад,

доцільність структурування МЗС у декілька функціональних генеральних директоратів (ГД):

1. Політичний ГД (включає в себе підрозділи, які ведуть відносини з ЄС, двосторонні відносини зі США, Канадою, сусідніми та європейськими країнами, міжнародні організації);

2. ГД з питань безпеки (включає в себе підрозділи, які ведуть питання НАТО, ОБСЄ, інші безпекові питання, здійснюють координацію відносин з силовими відомствами та розвідувальним співтовариством країни);

3. ГД з питань економіки і торгівлі (включає в себе підрозділи, які відповідають за співробітництво з міжнародними економічними і фінансовими організаціями та інституціями, надають сприяння експорту та захисту інвестицій, ведуть питання міжнародної енергетичної безпеки та клімату, усі двосторонні відносини з країнами поза Європою, крім США і Канади);

4. Правовий ГД;

5. ГД з питань культури та гуманітарних питань (включає в себе підрозділи, які опікуються у т.ч. питаннями закордонного українства, громадської дипломатії);

6. ГД з консульських питань;

7. Адміністративний ГД (включає в себе підрозділи, які ведуть питання кадрового, фінансового і ресурсного забезпечення дипломатичної служби, а також Дипломатичну академію України).

Важливим елементом змін має стати створення на базі департаменту протоколу МЗС єдиного Державного протоколу України, який, крім МЗС, має забезпечувати також протокольні заходи Президента України, Голови Верховної Ради України, Прем'єр-міністра України та, в разі потреби, високих посадових осіб Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Адміністрації Президента України, Ради національної безпеки і оборони України, центральних органів виконавчої влади.

Окремим структурним підрозділом МЗС має бути управління стратегічного планування як допоміжний орган для міністра-політика.

ГД мають у своєму складі директорати (управління) та відділи. Директорати є основною структурною ланкою, відділи – основною робочою одиницею. Кожен відділ, директорат та ГД повинні отримати власний бюджет.

Саме виділення бюджету є уособленням реальної політичної ваги та значення того чи іншого зовнішньополітичного пріоритету. Керівники підрозділів повинні мати право розпоряджатися бюджетами.

4.4. Нова кадрова політика

Запровадження функціональної системи управління в апараті МЗС вимагатиме *зміни кадрової політики, яка повинна будуватися на принципах передбачуваності, прозорості (на рівні відомства) і справедливості*. Усі три складові мають бути забезпечені завдяки діяльності Кадрової комісії МЗС, що формується з незалежних експертів та дипломатів високого рівня у відставці. Вплив на кадрові рішення з боку міністра та вищих політичних призначенців має бути виключений.

Крім того, необхідно усунути успадковану з часів авторитарного минулого надмірну залежність дипломатичної служби від Адміністрації Президента України, яка практикує «кадровий мікромеджмент», погоджуючи кадрові призначення в системі МЗС аж до посад радників. Водночас, офіційного затвердження вимагає притаманна для держав з парламентською (парламентсько-президентською) системою влади процедура погодження кандидатур керівників закордонних дипломатичних установ у профільних комітетах Верховної Ради України.

Кадровий добір, ротація та просування мають базуватися на суворих вступних іспитах, тривалому випробувальному терміні та можливості службової апеляції. Необхідно ввести обов'язкові довіїзні та поствіїзні стажувально-контрольні курси для дипломатів (на базі Дипломатичної академії України та/або інших профільних інституцій). Курси мають нести відповідальність за якість підготовки від'їжджаючого у закордонне відрядження дипломата та за відповідність пропозиції про його призначення в центральний апарат МЗС після повернення з відрядження.

Для роботи в системі МЗС, крім мовної підготовки і відповідної освіти, найважливішим критерієм має стати мотивація роботи в дипломатії, а також регулярне проходження підвищення кваліфікації: від удосконалення переговорної практики і покращення рівня знання мов – до вивчення нових елементів функціонування електронної системи обігу та захисту інформації тощо.

В разі впровадження системи обміну фахівцями між МЗС та іншими органами державної влади, науковими та навчальними закладами (на тимчасовій основі як для відрядження за кордон, так і в якості відряджених до центрального апарату для виконання конкретних проектів та програм), їх підготовка та/або докваліфікація здійснюється також в Дипломатичній академії України (або інших профільних інституціях, визначених МЗС).

В перспективі слід передбачити можливість довгострокового стажування українських дипломатів в іноземних МЗС, а також запрошення іноземних дипломатів на стажування (роботу) в МЗС України.

У взаємодії з Дипломатичною академією, Інститутом міжнародних відносин Київського національного університету ім. Т.Шевченка, Інститутом міжнародних відносин Львівського університету доцільно розробити концепцію діяльності Конференційного центру МЗС України на зразок подібних закордонних центрів.

4.5. Запровадження сучасних систем внутрішнього закритого електронного документообігу та оперативного інформаційного зв'язку

На сьогодні міністерство закордонних справ та закордонні дипломатичні установи України не володіють внутрішньою закритою електронною мережею обігу інформації та підготовки документів, яка поєднувала б усіх працівників дипломатичної служби. Це різко дисонує з тим, як функціонують переважна більшість дипломатичних служб інших держав, де існують внутрішні закриті електронні мережі, інформація в які надходить на всіх рівнях, оперативно (протягом доби), у зручному неформальному форматі, є доступною для усіх співробітників і протягом значного періоду часу.

Так, готуючись до зустрічі з українським дипломатом, його європейський партнер у режимі он-лайн отримує інформацію про усі контакти з Україною протягом останніх годин, тижнів чи місяців, дізнається про позицію власної держави і проблеми, які піднімалися попередниками, і одразу ж може зробити висновок про те, наскільки український дипломат поінформований і веде таку саму лінію, як і інші представники України.

Зразком сучасної внутрішньої закритої електронної мережу обігу інформації та документів можна вважати мережу британської дипломатичної служби або мережі, запроваджені в апараті Європейської служби зовнішньої

діяльності ЄС. Кожний дипломат працює практично на двох комп'ютерах (або комп'ютері з двома фізично розділеними системними блоками), один з яких призначений для роботи у внутрішній мережі, інший – для роботи в мережі Інтернет.

Сучасні внутрішні електронні мережі містять, серед іншого:

а) стандартні форми для підготовки документів, які використовуються у системі дипломатичної служби;

б) систему ідентифікації інформації, документів, авторів, адресатів тощо, електронний підпис;

в) реєстр працівників дипломатичної служби (та інших залучених органів державної влади);

г) базу даних та засоби пошуку інформації.

За їх допомогою дипломати можуть готувати матеріали самостійно, виходячи з досвіду стосунків з тією чи іншою країною та актуальних завдань. Обіг документів відбувається безпосередньо між дипломатами-виконавцями без втручання керівників середньої і вищої ланок, які залучаються лише у випадку виникнення суперечностей, які неможливо подолати на нижчому рівні.

Запровадження подібної системи підготовки і обігу документів та інформації в системі дипломатичної служби України стане можливим лише за умови перегляду повноважень, сфери компетенції та рівня відповідальності працівників центрального апарату МЗС та закордонних дипломатичних установ, приведення цих практик у відповідність до європейських стандартів. Кожний дипломат за допомогою внутрішньої електронної мережі повинен отримати право самостійно готувати і відправляти від свого імені документи з питань, що належать до його компетенції. Така система дозволяє значно спростити роботу та підвищити ефективність МЗС та ЗДУ, однак покладає на дипломатів нижчого та середнього рівня значно більшу відповідальність.

Переведення більшої відповідальності саме на рівень дипломатів нижчого та середнього рівня, створення умов, коли досить легко буде зробити висновок щодо їхньої кваліфікації чи докладених зусиль, стимулюватиме їх до більш активної та ефективної праці, відкриватиме можливості кар'єрного зростання для найкращих працівників дипслужби.

Впровадження такої системи роботи вимагатиме також низки рішень технічного характеру, пов'язаних, в тому числі, з підвищенням рівня захисту інформації. Необхідно опрацювати правовий аспект користування нею та відповідальності за неправомірне розповсюдження інформації «для службового користування». Водночас, технічна служба МЗС має налагодити і підтримувати професійні контакти і взаємодію з аналогічними службами країн ЄС/НАТО та користуватися сумісними технічними системами.

Крім того, на сьогодні вищий керівний склад МЗС, а по деяких напрямках й керівники структурних підрозділів (їх заступники) мають постійні робочі контакти із закордонними колегами з використанням скайп- та електронно-поштової комунікацій, соціальних мереж. Така система спілкування має набути формалізованого виробничого характеру з відповідними безпековими обмеженнями.

При виробленні правил захисту інформації у внутрішній електронній мережі в апараті МЗС уявляється вкрай важливим обмежити сферу втручання контролюючих цю мережу структур (служб безпеки інформації) з метою недопущення підміни адміністрування своєрідним «наглядом», характерним для періоду авторитарного минулого. З цією метою заходи, спрямовані на забезпечення безпеки при роботі в мережі, мають вживатися гласно і відкрито.

В результаті впровадження згаданих новацій ефективність роботи деск-офісера (дипломата, відповідального за конкретний напрям зовнішньополітичної діяльності, куратора відносин з міжнародною організацією, розробника міжнародно-правових актів тощо) має не лише суттєво підвищитися, а й втілитися у реальні здобутки: розширення економічних зв'язків, позитивне для України політичне чи безпекове рішення, закріплення позицій України у міжнародному спорі тощо. Таким чином, очевидність вигідності для державного бюджету витрат на відокремлення електронного документообігу має бути практично доведена.

4.6. Розбудова матеріальної бази дипломатичної служби у відповідності до її коротко- та довгострокових пріоритетів розвитку

Основні проблеми матеріального забезпечення дипломатичної служби, характерні для періоду її становлення в 1990-ті роки, досі залишаються невирішеними. Йдеться про обмежену кількість закордонної власності, що

змушує витратити значні кошти на оренду приміщень; вибіркове ставлення до забезпечення оплати автотранспорту, зв'язку, протокольних витрат для різних ЗДУ; показово низьку оплату праці працівників (в півтора-два рази нижче від сусідніх пострадянських держав, втричі нижче від країн Центрально-Східної Європи), обмежені ресурси для потреб консульської служби, в т.ч. для допомоги громадянам України у критичних випадках, службових відряджень, страхування життя і безпеки персоналу.

Майно МЗС та закордонних дипломатичних установ вимагає невідкладної наскрізної інвентаризації та опису, а також вироблення алгоритму його найменш витратного використання. Аналогічна процедура стосується і будь-якого іншого державного майна України за кордоном (культурних центрів тощо), яке повинно стати на баланс зовнішньополітичного відомства з метою його належної захищеності, управління та мінімізації витрат. Водночас, це не повинне відбитися на керованості об'єктів.

За результатами інвентаризації слід ухвалити і фінансово забезпечити довгостроковий (на період до 10 років) план розвитку матеріальної бази дипломатичної служби України з правом придбання, продажу, перебудови, нового будівництва об'єктів в Україні і за кордоном виключно на тендерній основі. Матеріальна база зовнішньополітичної діяльності як цілісний матеріальний комплекс дипломатичної служби з приміщеннями в Україні та за кордоном на балансі Фонду державного майна України має перебувати під оперативним управлінням держсекретаря (керівника апарату) МЗС.

Необхідно докорінно змінити принципи матеріального забезпечення співробітників дипломатичної служби та норми її фінансового і ресурсного забезпечення. Йдеться про введення в дію реформи оплати праці співробітників дипломатичної служби за кордоном за європейськими зразками та з урахуванням принципів і нормативів ООН з відповідним оподаткуванням, кодифікованими умовами праці та страхування відповідно до законодавства країни перебування. Фінансове забезпечення має виходити з розрахунків витрат на утримання ЗДУ в співмірних з Україною європейських країнах (Румунія, Словаччина, Сербія, Литва) як за складом персоналу так і за їх утриманням, а у випадку центрального апарату орієнтуватись на порівняне забезпечення співробітників МЗС в країнах Східної Європи і пострадянського простору (Сербія, Казахстан, Грузія, Білорусь).

Виходячи з європейського досвіду, доцільно перейти до функціональної системи бюджетоутворення. Кошти мають плануватися не лише на утримання апарату, але насамперед на виконання ним конкретних функцій. Математично можна вирахувати конкретну ціну кожної з дій чи функцій дипломатів і запровадити механізм фінансування, який би заохочував більш проактивну позицію конкретного співробітника (за прикладом країн ЄС). На даному етапі слід почати із запровадження, в межах визначених у Державному бюджеті України коштів на утримання МЗС і закордонних дипломатичних установ, фінансування окремих програм відповідно до кожного з напрямів зовнішньої політики, як зазначено в розділі 4.3.

Адміністрування і право розпоряджатися коштами за цими напрямами має отримати кожний структурний підрозділ МЗС. Певна сума коштів для ведення поточної діяльності має бути виділена і на індивідуальну роботу дипломатів середнього та нижчого рівня. Іншими словами, кожний департамент повинен мати власний бюджет, який може використовуватися на відрядження за кордон, проведення протокольних заходів, конференцій, досліджень. Кожний дипломат, починаючи з деск-офісера, також повинен мати свій власний бюджет, який може використовуватися для службових потреб: для проведення обідів із іноземними колегами чи, наприклад, для винайму вчителя рідкісної іноземної мови. Окремо у розпорядженні МЗС та закордонних дипломатичних установ мають бути бюджетні програми за пріоритетними напрямами роботи.

Відповідні положення слід закріпити в Законі «Про дипломатичну службу України».

5. Перебудова системи міжінституційної взаємодії в системі забезпечення зовнішніх зносин

Система забезпечення зовнішніх зносин включає в себе діяльність та взаємодію вищих органів державної влади, уряду, центральних органів виконавчої влади, відомств, спеціальних і розвідувальних органів, органів місцевої влади обласного рівня в частині міжнародних політичних відносин (належить до провідної компетенції МЗС), міжнародних економічних відносин (належить до провідної компетенції Міністерства економічного розвитку і торгівлі), міжнародних воєнних відносин (належить до провідної компетенції Міністерства оборони) за керівної ролі Президента України, Ради національної

безпеки і оборони України, а також ролі Верховної Ради України як контролюючого органу.

Комплексність і багаторівневність системи забезпечення зовнішніх зносин вимагають введення чіткої ієрархії, закріпленої у нормативних документах, з одночасним жорстким визначенням відповідальності кожного із залучених до неї органів.

У цьому контексті важливим нагальним кроком має стати повноцінна реалізація Міністерством закордонних справ своєї координуючої ролі відповідно до Указу Президента України «Про заходи щодо вдосконалення координації діяльності органів виконавчої влади у сфері зовнішніх зносин» від 18 вересня 1996р. №841 (після його оновлення), а також активізація діяльності відомства в громадянському суспільстві та в сфері стратегічних комунікацій.

З огляду на те, що у Воєнній доктрині України, затвердженій Указом Президента України від 24 вересня 2015 р. № 555 (ст. 32, 42, 50), Міністерство закордонних справ віднесено до сектору безпеки і оборони, корисним кроком могло б стати створення при Раді національної безпеки і оборони України постійно діючої міжвідомчої комісії з координації і контролю зовнішньополітичної діяльності на чолі з Секретарем РНБОУ або одним з його заступників. Водночас, це вимагатиме зміцнення зовнішньополітичного напрямку в апараті РНБОУ, включаючи відповідні організаційно-штатні зміни.

Процес реформування міжінституційних відносин в сфері зовнішніх зносин має також супроводжуватися формуванням узгодженого законодавчого поля, про що згадувалося вище.

5.1. Реформування системи міжвідомчих відносин у сферах зовнішньоторговельних зв'язків та експортної політики

В нині діючій системі розподілу повноважень центральних органів виконавчої влади питання формування та реалізації внутрішньої економічної політики, зовнішньої торгівлі, захисту національних інтересів в міжнародних торговельних режимах й інституціях належать до повноважень Міністерства економічного розвитку і торгівлі (МЕРТ). Враховуючи складнощі в процесі комплексного реформування державного управління, уявляється доцільним зберегти на нинішньому етапі порядок, за якого реалізація

зовнішньоторговельної та експортної політики перебуватиме в компетенції МЕРТ.

Багатолітній досвід функціонування торговельно-економічних місій, які формувалися в МЕРТ та були функціонально прив'язані до закордонних дипломатичних установ, відображає усталену модель відносин, за якою центральний орган виконавчої влади, який здійснює аналіз, планування та реалізує політику в галузі економіки країни, здатний адекватно інформувати закордонних контрагентів як в Україні так і за її межами про експортні можливості та імпорتنі потреби держави.

Суттєвими недоліками попередньої схеми діяльності ТЕМ було нечітке визначення прав і обов'язків їхніх співробітників в рамках закордонних дипломатичних установ, залежність від результатів торговельних обмінів на конкретному напрямі, можливість та порядок надання платних послуг тощо.

Приведення цих прав і обов'язків до європейських стандартів не є складною проблемою. Питання полягає у підготовці достатнього кадрового резерву, готового працювати за новими правилами. Тому відновлення мережі ТЕМ має відбуватися поступово, бути предметом постійного контролю, тісної взаємодії з економічними відділами закордонних дипломатичних установ, які вони в перспективі повинні замінити. Проте, як уявляється, в ЗДУ в окремих країнах - головних контрагентах України економічні відділи доцільно зберегти як джерело наукової, технологічної, бюджетної, статистичної інформації, яке не підміняє, а доповнює прикладну діяльність ТЕМ.

Інші варіанти організації цієї сфери (наприклад, створення, за зразком Угорщини, Канади, низки інших країн, Міністерства закордонних справ і міжнародної торгівлі з введенням посади першого заступника міністра – Торговельного представника з відповідним апаратом, переведеним з існуючого Мінекономіки) на даному етапі в Україні навряд чи можливо реалізувати з огляду на інституційну слабкість існуючих центральних органів виконавчої влади, не готових до управління великими структурами, наявність логістичних проблем та відмінну інституційну культуру. Проте це не виключає можливості поєднання зовнішньої та зовнішньоторговельної політик в одному відомстві в середньостроковій перспективі.

При цьому в МЗС України має бути відновлений повноцінний департамент міжнародної економіки, який отримуватиме інформацію щодо

діяльності міжнародних економічних і торговельних організацій та об'єднань, процесів у великих світових регіонах і субрегіонах та окремих державах світового впливу з метою її дальшого опрацювання і врахування в політичному аналізі та плануванні.

5.2. Інформаційна діяльність в міжнародному просторі та міжвідомчі стратегічні комунікації

Інформаційна діяльність держави у міжнародному просторі є невід'ємним компонентом зовнішньополітичної діяльності, важливим у контексті супроводження зовнішньополітичних ініціатив, формування іміджу країни на світовій арені та її сприйняття за кордоном. В умовах «гібридної війни», розв'язаної Росією проти України, ця сфера набуває виняткового значення, зокрема, у контексті протидії агресивним зовнішнім інформаційним впливам, що є вкрай важливим як для психологічної та моральної підготовки населення, державного апарату до адекватної оцінки поточної ситуації, так і для організації ефективної відповіді на інформаційні війни у міжнародному інформаційному просторі.

Неодноразові спроби покласти відповідальність за зовнішню інформаційну політику та діяльність на Міністерство закордонних справ очікувано не мали успіху з огляду на об'єктивну професійну непідготовленість для цієї роботи його апарату, а також відсутність у нього належних технічних умов.

Зазначене доводить, що інформаційна діяльність в міжнародному просторі має бути відокремлена від МЗС, реалізацію цієї функції пропонується покласти на Державне агентство Укрінформ з передачею йому частини відповідних функцій МЗС для здійснення, бажано, під керівництвом досвідченого представника МЗС.

Зовнішня служба ДА Укрінформ має розповсюджувати у вітчизняних і зарубіжних ЗМІ точку зору Уряду на процеси та дії, що мають міжнародний вимір. При цьому, прес-секретар (речник) Кабінету Міністрів України мав би виконувати функцію головного спікера цієї служби.

Співробітники зовнішньої служби ДА Укрінформ мають стати першочерговими кандидатами на посади прес-аташе ключових 7-10 закордонних дипломатичних установ України. Завдяки цьому відбуватиметься

органічне поєднання інформаційного і дипломатичного ресурсів, чого наразі не існує.

Україна має активніше використовувати засоби публічної дипломатії для відстоювання національних інтересів на міжнародній арені. На тлі активної антиукраїнської пропаганди Росії в міжнародному просторі Україна потребує вироблення комплексної стратегії публічної та культурної дипломатії, яка буде використовувати інструменти «м'якої сили» для протидії засиллю російської неправдивої інформації, врівноваженню балансу інтересів, приверненню на свою сторону громадської думки в іноземних державах. Важливими завданнями на цьому шляху є інформування закордонної громадськості про позицію Української держави та суспільства, здобуття зворотного зв'язку від закордонної громадськості, вплив на вироблення зовнішньополітичної позиції та стратегії інших держав з урахуванням проукраїнської думки закордонної громадськості. До виконання цих завдань мають бути залучені не лише МЗС та закордонні дипломатичні представництва України, але й інші органи державної влади, наукові установи, громадські організації, осередки українства за кордоном, українські та українофільські бізнес-кола тощо.

Водночас, нагальним завданням залишається ***запровадження в практику роботи МЗС європейської моделі функціонування міжвідомчих стратегічних комунікацій.***

Міжвідомчі стратегічні комунікації (МСК) з питань безпеки, політики, економіки здійснюються для координації, розробки плану дій та прийняття рішень у сфері зовнішніх зносин та євроінтеграції на рівні керівників (або їх заступників) центральних органів виконавчої влади. Ця модель передбачає цільові комунікаційні зв'язки та відповідні інформаційні виходи на широку громадськість.

МСК реалізуються в разі необхідності за стратегічними державними напрямами (європейська та євроатлантична інтеграція, актуальні питання зовнішньої і внутрішньої політики тощо) та покликані допомогти виробляти і оприлюднювати загальнодержавну позицію з поточних і надзвичайних питань для донесення до світової громадськості через канали МЗС та ДА Укрінформ (в залежності від ситуації). Погодження характеру та обсягу МСК здійснює Кабінет Міністрів України за пропозицією центральних органів виконавчої влади відповідно до сфери їхньої діяльності. Міжнародна діяльність, зокрема

європейська інтеграція, мають бути частиною усіх МСК та погоджуватися з обов'язковим урахуванням позиції МЗС.

Відповідно, координуюча роль Міністерства закордонних справ у зовнішньополітичній діяльності має бути проактивною. МЗС повинне не лише домагатися безумовного виконання іншими органами державної влади нормативних актів щодо своїх координуючих повноважень у сфері зовнішніх зносин (зокрема, Указу Президента України «Про заходи щодо вдосконалення координації діяльності органів виконавчої влади у сфері зовнішніх зносин» від 18 вересня 1996р. №841), а й в активній співпраці визначати порядок денний їх відносин з відповідними іноземними чи міжнародними структурами, опрацьовувати з ними стратегію досягнення цілей, надавати їм необхідне інформаційно-аналітичне забезпечення. З цією метою в МЗС має бути запроваджено проведення на постійній основі координаційних нарад, брифінгів та інших відповідних заходів. Згадані заходи здійснюються в межах державної політики та її практичного втілення, узгодженого на міжвідомчому рівні (як варіант - в рамках міжвідомчої комісії з координації і контролю зовнішньополітичної діяльності при РНБОУ, в разі її створення).

Іншою невід'ємною складовою комунікацій є залучення громадськості до реалізації зовнішньої політики. Замість неефективних та дискредитованих громадських рад при МЗС доцільно запровадити (у тому числі і через зміни до законодавства) консультації/круглі столи, насамперед при виробленні державних політик, із зацікавленими сторонами: представниками бізнесу, профспілок, громадських організацій, громадян тощо.

Варто також якісно використовувати потенціал громадської дипломатії – у сучасному «європейському» сенсі. Нинішня українська практика полягає у тому, що більшість проектів у сфері громадської дипломатії здійснюється або за рахунок власних ресурсів організаторів, або із залученням коштів іноземних донорів. У той же час європейська практика свідчить, що лише зацікавленість держави, готовність виділяти відповідні кошти через прозорі конкурси та тендери, державні програми спроможна перетворити громадську дипломатію у серйозний зовнішньополітичний ресурс. Треба віддавати перевагу малим і середнім проектам, якість виконання яких піддається більш-менш чіткому вимірюванню.

Громадськість, через налагодження безпосередніх горизонтальних зв'язків з іноземними партнерами, спроможна зробити чимало корисного для просування загальнонаціональних пріоритетів та цілей. Зокрема необхідно систематизувати співробітництво закордонних дипломатичних представництв України з місцевими осередками українства та представниками діаспори країни перебування з метою консолідації зусиль, ефективного розподілу відповідальності за формування позитивного іміджу України та забезпечення розвитку міждержавних відносин.

Потрібно розглянути можливість створення спонсорованого державою (наприклад, на базі МЗС) аналітично-комунікаційного майданчика із залученням провідних українських та зарубіжних політиків, експертів та громадських активістів. За основу можна узяти досвід британського Wilton Park, що частково фінансується з бюджету Форін Офісу. Держава має підтримати створення та функціонування незалежних міжнародних діалогових платформ за ключовими напрямками політики - євроінтеграція, відносини з Росією, США тощо.

Громадська експертиза має стати невід'ємною складовою оцінювання якості державної політики. Державні органи мають залучати незалежні аналітичні центри та інститути до проведення моніторингу зовнішньої політики. Необхідно запровадити збалансовані і адекватні інструменти залучення організованого національного бізнесу та професійних асоціацій до вироблення тих напрямків політики, де присутні їхні інтереси.

5.3. Взаємодія в рамках розвідувального співтовариства України

Важливою складовою системи забезпечення зовнішніх зносин є діяльність у сфері зовнішньої державної безпеки, що передбачає, зокрема, тісну взаємодію дипломатичної служби з розвідувальними органами. Подібно до дипломатичної служби, розвідувальні органи, які працюють на «зовнішньому полі», також беруть участь у зовнішньополітичній діяльності, проте послуговуються відмінними способами і методами виконання завдань.

Завдяки цьому розвідувальна та дипломатична інформація (передусім у політичній, економічній сферах), які відрізняються джерелами отримання, доповнюють одна одну, що дозволяє більш глибоко оцінювати конкретну ситуацію для об'єктивного і повного інформування керівництва держави,

прийняття виважених політичних рішень. Це зумовлює актуальність поступової інтеграції Міністерства закордонних справ до діяльності розвідувального співтовариства України на правах особливого суб'єкта та виробника інформації чутливого характеру. З огляду на це важливим кроком в контексті реформи дипломатичної служби має стати визначення місця МЗС по відношенню до розвідувального співтовариства України з урахуванням його можливостей як не лише споживача, а й постачальника інформації чутливого характеру.

Як уявляється, модальності участі дипломатичної служби у розвідувальному співтоваристві України мають бути окреслені з огляду на її роль паралельного джерела розвідувальної інформації, аналіз якої має стати невід'ємним елементом в процесі прийняття стратегічних рішень на державному рівні.

Формат такої участі міг би бути реалізований, зокрема, через залучення МЗС до роботи Об'єднаного комітету з питань розвідувальної діяльності при Раді національної безпеки і оборони України, який на сьогодні вже включає представників високого рівня Служби зовнішньої розвідки України, Головного управління розвідки Міністерства оборони України, Служби безпеки України, Головного інформаційно-аналітичного управління Адміністрації Державної прикордонної служби України та відповідного аналітичного підрозділу Міністерства внутрішніх справ України. В рамках Об'єднаного комітету має готуватися інформаційний продукт з оцінками і рекомендаціями, він має стати місцем обміну позиціями для погодження пропозицій по негайних діях та ключових стратегічних рішень. Створення подібних координаційних структур є сьогодні невід'ємною складовою функціонування розвідувальних співтовариств в усіх розвинених державах світу; вони покликані вивільнити політичних керівників розвідувальних органів від заглиблення у вузьку спеціалізовану сферу, полегшити контроль за збереженням інформації.

МЗС повинне зайняти своє, особливе місце участі в роботі Об'єднаного комітету. Зокрема, для належної координації діяльності дипломатичних (відкритих) та розвідувальних (закритих) органів один із заступників Міністра закордонних справ України має бути наділений повноваженнями вирішувати питання взаємодії між МЗС і розвідувальними органами, визначати спільні завдання їх діяльності та, за необхідності, вносити до них відповідні корективи. Він має бути включений до колегій МЗС і розвідувальних органів та брати

участь у засіданнях Об'єднаного комітету. Для забезпечення виконання цих функцій в структурі МЗС має бути створений окремий відділ, співробітникам якого має бути надано особливий статус, що дозволяє взаємодіяти на офіційному рівні з представниками розвідувальних органів. При цьому така взаємодія повинна регламентуватися міжвідомчими наказами та відповідними інструкціями (згадане не стосується співробітників розвідувальних органів, інтегрованих у дипломатичну службу).

5.4. Координація державної політики в сфері європейської та євроатлантичної інтеграції

На початковому етапі формування позиції України з питань європейської та євроатлантичної інтеграції (у першій половині 1990-х років) центральним осередком діяльності на євроінтеграційному напрямі стало Міністерство закордонних справ, до якого для виконання відповідних завдань залучалися кадри з профільних органів державної влади. З набуттям цими органами власного політичного, професійного, мовного потенціалу в сфері євроінтеграції їм поступово стали делегуватися специфічні питання багатовимірної інтеграційного процесу, залишаючи за МЗС лише притаманну йому зовнішньополітичну сферу. З часом питання прав і свобод громадян в цілому перейшли в зону відповідальності Міністерства юстиції, Генпрокуратури та Міністерства внутрішніх справ (відповідно до їх компетенції), питання зони вільної торгівлі та секторальної співпраці – Міністерства економічного розвитку і торгівлі, питання військово-технічного та військового співробітництва – Міністерства оборони та інших причетних органів виконавчої влади тощо. Водночас, виникла проблема належної координації діяльності державних органів при реалізації євроінтеграційного процесу, яка, попри періодичне створення відповідних урядових структур, у практичному плані досі залишається невирішеною.

У цьому зв'язку на даному етапі пропонується, щоб євроінтеграційний процес, який по суті сприяє утвердженню в Україні європейської соціально-економічної моделі, реалізовувався віце-прем'єр-міністром України в рамках окремого Урядового комітету з європейської та євроатлантичної інтеграції за участю міністрів закордонних справ, юстиції, економіки, внутрішніх справ та оборони. До його роботи можуть залучатися, в разі необхідності, й керівники

інших центральних органів виконавчої влади (міністерств інфраструктури, аграрної політики, фінансів, Генеральної прокуратури України тощо). При цьому вирішення субстантивних питань підготовки до членства в НАТО, що впливають зокрема із завдань, поставлених Стратегією національної безпеки України, мало б належати до компетенції Генерального штабу Збройних Сил України.

Слід зазначити, що попередня практика діяльності Урядових комітетів свого часу добре зарекомендувала себе в українських реаліях. В країнах Центрально-Східної Європи, які ще 10-15 років тому назад здійснили трансформації, подібні тим, що нині розпочинає Україна, також використовувалася схожа модель координації державної політики в сфері європейської та євроатлантичної інтеграції – окремий держсекретар при прем'єр-міністрі, спеціальний радник президента, віце-прем'єр з питань євроінтеграції тощо. Вона вивільняє керівника уряду – політичну та представницьку фігуру – від підготовки адміністративних рішень, залишаючи за ним право вибору варіантів, оприлюднення рішень та контролю за їх виконанням.

6. Висновки та пропозиції (заключні положення)

Система забезпечення зовнішніх зносин та дипломатична служба України потребують невідкладного та комплексного реформування. Загальна реформа державного управління визначає рамки, базові принципи та засади необхідних змін.

У законодавчій частині реформи мають бути закріплені новою редакцією Закону України «Про дипломатичну службу». Оновлення потребують й інші засадничі документи, процедурні документи законодавчого забезпечення зовнішніх зносин.

В інституційній частині реформи будуть, передусім, акцентовані на:

- перенесенні центру прийняття рішень, наділенні відповідними компетенціями дипломатів нижчого рівня, які ведуть конкретні напрями зовнішньополітичної діяльності – деск-офіцерів, що, серед іншого, забезпечить перехід від лінійної системи управління дипломатичною службою до функціональної;

- запровадженні державних політик в кожній конкретній сфері зовнішніх зносин, які мають створити основу для належного функціонування дипломатичної служби;
- структурній перебудові Міністерства закордонних справ як ключової ланки в системі дипломатичної служби. Зокрема необхідно запровадити розмежування посад на політичні та дипломатичні, з передачею виконання всіх управлінських функцій в апараті МЗС на посаду державного секретаря – кадрового дипломата-неполітика, відповідального за спадкоємність дипломатичної лінії. Структура МЗС має бути функціонально перебудована в нові підрозділи – генеральні директорати, директорати (управління) та відділи за тематичним профілем, кожен з яких матиме власний бюджет;
- новій кадровій політиці, що повинна будуватися на принципах передбачуваності, прозорості й справедливості; виключенні політичного впливу на призначення через забезпечення діяльності Кадрової комісії МЗС, сформованої з незалежних експертів та дипломатів у відставці; організації підвищення кваліфікації співробітників дипломатичної та інших державних служб у міжнародній сфері з урахуванням європейських стандартів і вимог євроінтеграційної практики;
- запровадженні сучасних систем внутрішнього закритого електронного документообігу та оперативного інформаційного зв'язку з метою підвищення рівня захисту інформації та ефективності взаємодії дипломатів;
- розбудові матеріальної бази дипломатичної служби у відповідності до її коротко- та довгострокових пріоритетів розвитку через оптимізацію та впровадження раціональної та функціональної системи бюджетоутворення;
- перебудові системи міжінституційної взаємодії в системі забезпечення зовнішніх зносин, імплементації державної політики в сфері європейської та євроатлантичної інтеграції;
- налагодженні стратегічних міжвідомчих комунікацій у сферах зовнішньоторговельних зв'язків та експортної політики, оптимізації інформаційної діяльності (через канали МЗС та ДА Укрінформ),

залучення громадськості до реалізації зовнішньої політики, розбудови стратегії публічної та культурної дипломатії з проактивною координуючою роллю МЗС;

- підвищенні ролі МЗС у розвідувальному співтоваристві України з урахуванням його можливостей як не лише споживача, а й постачальника інформації чутливого характеру.

Водночас, створення сучасної системи забезпечення зовнішніх зносин України, модернізація та реформування системи дипломатичної служби і, передусім, Міністерства закордонних справ України, докорінна перебудова кадрової політики у сфері зовнішньополітичної діяльності можливі тільки за умови відповідної політичної волі Президента України, Верховної Ради України та Уряду України.

Закладений в Конституцію України дуалізм влади, який не відповідає зразкам європейського державного устрою і практики, зокрема у сфері зовнішніх зносин, має в майбутньому поступитися місцем традиційній парламентській системі влади. Водночас, цей кардинальний крок вимагає не лише розуміння і підтримки суспільства, але й підготовки всіх державних структур, отже не може реалізовуватися під час агресії та до повноцінної реінтеграції тимчасово неконтрольованих територій Донбасу та Автономної Республіки Крим.

Враховуючи те, що владний дуалізм зберігатиметься ще достатньо довгий час, на нинішньому етапі доцільно більш чітко розмежувати сфери діяльності центральних органів виконавчої влади в системі забезпечення зовнішніх зносин, що потребує однозначного визначення на урядовому рівні відповідальності за реалізацію зовнішньоторговельної та експортної політики, ведення інформаційної діяльності в міжнародному просторі, організацію євроінтеграційного процесу, створення нової моделі розвідувального співтовариства тощо.

В поточній діяльності МЗС на короткострокову перспективу головним завданням залишатиметься протидія існуючим загрозам національній безпеці і територіальній цілісності держави, забезпечення міжнародної підтримки у протистоянні російській агресії, формування умов для повернення Російської Федерації в міжнародне правове поле і безумовного дотримання нею норм міжнародного права. Конкретними механізмами реалізації цього завдання є

звернення до органів системи ООН, провідних регіональних міжнародних організацій, робота у форматі «нормандської четвірки», супровід Мінських домовленостей та цілеспрямована робота з активізації взаємодії з ключовими партнерами. Додатково варто використати плановану ротацію значного числа керівників закордонних дипломатичних представництв України для якісних змін у підходах до інформування офіційних кіл, політологічних неурядових організацій, громадськості країн перебування про ситуацію навколо України, про загрози, пов'язані з поширенням агресії і протистояння поза її межами.

МЗС як частина національного сектору безпеки і оборони має невідкладно розпочати процес адаптації для повноцінної участі у ньому з відповідним пріоритетним фінансуванням і технічним забезпеченням, посилення розвідувальних можливостей та представлення політичних доповідей керівництву держави і розвідувальному співтовариству.

В подальшому, після відновлення територіальної цілісності України, на порядку денному діяльності МЗС домінуватимуть питання вибудовування постконфліктних взаємин з Росією, поглиблення двосторонніх відносин, насамперед з суміжними державами Центральної, Південно-Східної Європи, Чорноморського регіону та Кавказу, стратегічними і привілейованими партнерами, важливими з точки зору національних інтересів державами світу, а також з державами, що мають високий відсоток громадян українського походження.

Іншим важливим напрямом має стати значне збільшення представників України в міжнародних організаціях – системи ООН, європейських, спеціалізованих тощо. Ця сфера підсвідомо ігнорувалася керівництвом МЗС протягом останніх 20 років, і відновлення втрачених квот становитиме серйозний виклик.

Європейська та євроатлантична інтеграція на всіх етапах залишатиметься в діяльності дипломатичної служби наскрізною та найважливішою темою, яка однак має забезпечуватися МЗС насамперед в політичному контексті, з урахуванням можливостей і сфери відповідальності інших органів державної влади.

Джерела та література

1. Закон України «Про дипломатичну службу України» // Відомості Верховної Ради України – 2002 – № 5. – ст. 29.
2. Закон України «Про Раду національної безпеки і оборони України» // Відомості Верховної Ради України – 1998 – № 35 – ст. 237.
3. Закон України «Про міжнародні договори України» // Відомості Верховної Ради України – 2004 – № 50 – ст. 540.
4. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» // Відомості Верховної Ради – 2014 – № 13 – ст. 222.
5. Закон України «Про Службу зовнішньої розвідки України» // Відомості Верховної Ради України – 2006 – № 8 – ст. 94.
6. Положення про Адміністрацію Президента України, затверджене Указом Президента України від 02 квітня 2010р. № 504// Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/504/2010>
7. Положення про Міністерство закордонних справ України, затверджене Указом Президента України від 06 квітня 2011р. № 381 // Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/381/2011>
8. Указ Президента України «Про заходи щодо вдосконалення координації діяльності органів виконавчої влади у сфері зовнішніх зносин» від 18 вересня 1996р. №841 // Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/841/96>
9. Положення про Апарат Ради національної безпеки і оборони України, затверджене Указом Президента України від 14 жовтня 2005р. №1446 // Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1446/2005#n28>
10. Положення про Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, затверджене Указом Президента України від 31 травня 2011р. № 634 // Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/634/2011#n20>
11. Розпорядження президента України Про затвердження Положення про дипломатичне представництво України за кордоном від 22 жовтня 1992 р.

№ 166 // Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/166/92-%D1%80%D0%BF>

12. Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 26 травня 2015 р. № 287 // Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/287/2015#n14>

13. Проект Закону України «Про державну службу» № 2490 від 30.03.2015 р. // Верховна Рада України. – Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54571

14. Концепція реформування дипломатичної служби України / Василь Філіпчук // Зовнішньополітичні акценти. Спеціальний випуск, Міжнародний центр перспективних досліджень. – 14 липня 2015 р. – Режим доступу: http://www.icps.com.ua/assets/uploads/files/FPI_special_test_20150714_ukr_edit_1_193.pdf

15. МЗС без реформ: чому Україна втрачає позиції в переговорах по Донбасу // Майдан закордонних справ. – 26 липня 2015 р. – Режим доступу: <http://mfaua.org/2015/07/26/mzs-bez-reform-chomu-ukra%D1%97na-vtrachaye-pozici%D1%97-v-peregovorax-shhodo-donbasu/>

16. Українське МЗС – поза межами пристойного // Майдан закордонних справ. – 28 липня 2015 р. – Режим доступу: <http://mfaua.org/2015/07/28/ukra%D1%97nske-mzs-poza-mezhami-pristojnogo/>

17. Навіщо все це українському МЗС і українським дипломатам, чи, може, навіщо нам такий МЗС і такі дипломати? // Майдан закордонних справ. – 12 березня 2015 р. – Режим доступу: <http://mfaua.org/2015/03/12/navishho-vse-ce-ukra%D1%97nskomu-mzs-i-ukra%D1%97nskim-diplomatam-chi-mozhe-navishho-nam-takij-mzs-i-taki-diplomati/>

18. Сто днів помилок МЗС / Богдан Яременко // Майдан закордонних справ. – Режим доступу: <http://100days.mfaua.org/>

19. Реформа МЗС України: імітація процесу або процес імітації / Богдан Яременко // УНІАН. – 30 квітня 2014 р. – Режим доступу: <http://www.unian.ua/politics/913367-reforma-mzs-ukrajini-imitatsiya-protsesu-abo-protses-imitatsiji.html>

20. «Стара гвардія» МЗС. Що дипмісії ховають від суспільства? / Іван Варко // Європейська правда. – 14 квітня 2015 р. – Режим доступу: <http://www.eurointegration.com.ua/experts/2015/04/14/7032885/>

21. Новий механізм підтримки українських експортерів / Олександр Данилейко // Європейська правда. – 9 вересня 2015 р. – Режим доступу: <http://www.eurointegration.com.ua/experts/2015/09/9/7037988/>