

Інтелектуальний капітал у системі кадрової політики дипломатичної служби

Ростислав Палагусинець, Інститут законодавства Верховної Ради України

У статті визначено сутність та значення інтелектуального капіталу, його місце у системі кадрової політики дипломатичної служби. Розглянуто різні дефініції інтелектуального капіталу, які у своїх працях надавали такі вчені, як А. Чухно, В. Л. Іноземцев, О. Кендюхов, Г. Назарова та інші. Визначено, що інтелектуальний капітал — це складне системне поняття, що розглядається науковцями з урахуванням потреб сучасного суспільства, яке потребує постійного обміну інформацією та поповнення отриманих знань. Наголошено, що інтелект переходить у майно, лише коли під дією здібностей мозку створюється щось корисне, що наділене певною формою: бази даних, переліки відомостей, описи процесів, звіти та інше. Визначено головну функцію інтелектуального капіталу, яка полягає у прискоренні приросту об'єму прибутку за рахунок реалізації і формування необхідних відносин і речей, систем знань підприємству, які, у свою чергу, забезпечують його високоефективну господарську діяльність. Оновлена кадрова політика у дипломатичній службі передбачає зміцнення ролі деск-офісера політичного підрозділу, проектування змін на 2 роки та збільшення прозорості введення оцінки кадрів за методом 360.

Встановлено, що успіх роботи дипломатичної служби залежить від зваженої кадрової політики, спрямованої, зокрема, на зростання інтелектуального капіталу. Досліджено досвід організації кадрової роботи дипломатичної служби Сполучених Штатів Америки. Сформульовано основні проблеми та надано рекомендації щодо вдосконалення діяльності кадрової політики органів дипломатичної служби на основі аналізу світового досвіду.

Для зростання вартості інтелектуального капіталу наголошено на необхідності якісної освіти працівників дипломатичної служби, постійного навчання та самоосвіти послів та співробітників апарату, а також створенні кадрового резерву у дипломатичній службі. До того ж неприпустимим є скорочення витрат на дипломатичну службу. З метою кар'єрного зростання і відповідного просування на вищі посади дипломати повинні мати можливість на систематичній основі проходити підвищення кваліфікації та бути експертами принаймні по двох регіонах та володіти не менш, як двома (трьома) мовами.

Ключові слова: дипломатична служба, кадрова політика, інтелектуальний капітал, кадровий резерв, людський капітал, кадрова політика, інтелектуальний ресурс, державне управління, освіта працівників

Intellectual capital in the system of human resources policy of the diplomatic service

Rostyslav Palagusynets, Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine

The article defines the essence and significance of intellectual capital, its place in the system of personnel policy of the diplomatic service. Various definitions of intellectual capital, which in their works were provided by such scientists as A. Chukhno, V. L. Inozemtsev, O. Kendyukhov, G. Nazarova and others, are considered. It is determined that intellectual capital is a complex system concept, which is considered by scientists taking into account the needs of modern society, which requires a constant exchange of information and replenishment of knowledge. It is emphasized that intelligence passes into property only when under the influence of brain abilities something useful is created, which is endowed with a certain form: databases, lists of information, descriptions of processes, reports and more. The main function of intellectual capital is determined, which is to accelerate the growth of profits through the implementation and formation of the necessary relationships and things, knowledge systems of the enterprise, which, in turn, ensure its highly efficient economic activity. The updated personnel policy in the diplomatic service envisages strengthening the role of the desk officer of the political unit, projecting changes for 2 years and increasing the transparency of the introduction of personnel assessment by the 360 method.

It is established that the success of the diplomatic service depends on a balanced personnel policy aimed, in particular, at the growth of intellectual capital. The experience of organizing the personnel work of the diplomatic service of the United States of America is studied. The main problems are formulated and recommendations for improving the personnel policy of the diplomatic service are based on the analysis of world experience.

In order to increase the value of intellectual capital, the need for quality education of employees of the diplomatic service, continuous training and self-education of ambassadors and staff, as well as the creation of a personnel reserve in the diplomatic service was emphasized. In addition, it is unacceptable to reduce the cost of diplomatic service. In order to advance in their careers and advance to higher positions, diplomats must be able to undergo systematic training and be experts in at least two regions and speak at least two (three) languages.

Keywords: diplomatic service, personnel policy, intellectual capital, personnel reserve, human capital, personnel policy, intellectual resource, public administration, education of employees

Интеллектуальный капитал в системе кадровой политики дипломатической службы

Ростислав Палагусинец, Институт законодательства Верховного Совета Украины

В статье определена сущность и значение интеллектуального капитала, его в системе кадровой политики дипломатической службы. Рассмотрены различные дефиниции интеллектуального капитала, которые в своих работах оказывали такие ученые, как А. Чухно, В. Л. Иноземцев, В. Кендюхов, Г. Назарова и другие. Определено, что интеллектуальный капитал – это сложное системное понятие, рассматривается учеными с учетом потребностей современного общества, которое нуждается в постоянном обмене информацией и пополнении полученных знаний. Отмечено, что интеллект переходит в имущество, только когда под действием способностей мозга создается что-то полезное, что наделено определенной формой: базы данных, перечни сведений, описания процессов, отчеты и прочее. Определена главная функция интеллектуального капитала, которая заключается в ускорении прироста объема прибыли за счет реализации и формирования необходимых отношений и вещей, систем знаний предприятию, которые, в свою очередь, обеспечивают его высокоэффективную хозяйственную деятельность. Обновленная кадровая политика в дипломатической службе предусматривает укрепление роли деск-офисера политического подразделения, проектирование изменений на 2 года и увеличение прозрачности введения оценки кадров по методу 360.

Установлено, что успех работы дипломатической службы зависит от взвешенной кадровой политики, направленной, в частности, на рост интеллектуального капитала. Исследован опыт организации кадровой работы дипломатической службы Соединенных Штатов Америки. Сформулированы основные проблемы и даны рекомендации по совершенствованию деятельности кадровой политики органов дипломатической службы на основе анализа мирового опыта.

Для роста стоимости интеллектуального капитала отмечена необходимость качественного образования работников дипломатической службы, постоянного обучения и самообразования послов и сотрудников аппарата, а также создания кадрового резерва в дипломатической службе. К тому же недопустимым есть сокращение расходов на дипломатическую службу. С целью карьерного роста и соответствующего продвижения на высшие должности дипломаты должны иметь возможность на систематической основе проходить повышение квалификации и быть экспертами по крайней мере по двум регионам и владеть не менее, чем двумя (тремя) языках.

Ключевые слова: дипломатическая служба, кадровая политика, интеллектуальный капитал, кадровый резерв, человеческий капитал, кадровая политика, интеллектуальный ресурс, государственное управление, образование работников

Постановка проблеми.

Написання даної наукової статті зумовлено сучасними загрозами глобалізованого поліцентричного світу нашого століття. Сьогодні глобальні процеси наштовхують

на перехід від постіндустріального до нового інформаційно-інтелектуального суспільства. У таких умовах дипломатичні служби держав повинні адаптуватися до нових умов і помітно підсилювати свій кадровий потенціал. Враховуючи

підвищену складність у роботі вищезгаданих служб, інтелектуальний капітал поступово стає дуже важливим стратегічними об'єктом кадрової політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Певний внесок у рішення і розробку теоретичних і практичних питань з інтелектуального капіталу, а також аналізу нематеріальних активів, до складу яких належить інтелектуальний капітал, внесли відомі вітчизняні та зарубіжні вчені: Л. Едвінсон, К. Свейбі, М. Мелоун, В. Глухов, А. Н. Козирев, У. В. Буковіч, О. В. Кендюхов, Р. П. Булига, В. П. Астахов, І. О. Бланк, С. В. Валдайцев, С. Ф. Голов, А. П. Грінько, В. І. Єфіменко, В. П. Завгородній, С. Я. Зубілевич, Ю. І. Осадчий, В. Ф. Палій, А. Чухно, Г. Назарова, Н. Гавкалова, Н. Маркова, М. О. Федотова, Н. В. Чебанова, А. Д. Шеремет, Б. Нидлз, Х. Андерсон, Н. Уолл та інші. Проте у працях цих учених не визначена роль інтелектуального капіталу у кадровій політиці дипломатичних служб, що вимагає більш глибокого дослідження.

Постановка завдання. Завданням дослідження є аналіз ролі інтелектуального капіталу у кадровій політиці дипломатичних служб та дослідження методів зростання інтелектуалізації людського капіталу за рахунок збільшення ефективності кадрової роботи та підвищення особистої професійної кваліфікації кожного працівника.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наразі у літературі, яка присвячена дослідженню економіки, існує різноманітна термінологія, що не досить точно характеризує поняття та сутність інтелектуального капіталу. Це постійно призводить до виникнення нових методологічних підходів у вивченні та подальшій оцінці інтелектуальних навичок кадрового складу. Згадуючи економічну сферу науки нашої країни, можна сказати, що дослідження проблематики інтелекту-

ального капіталу знаходяться лише на початковому рівні.

Інтелектуальний капітал (ІК) є складним поняттям із системними рисами. Його, як і будь-яке інше нематеріальне надбання людства, важко чітко охарактеризувати і надати точне визначення. Інтелектуальний капітал – це складне системне поняття, що розглядається науковцями з урахуванням потреб сучасного суспільства, яке потребує постійного обміну інформацією та поповнення отриманих знань. У наш час дослідники стверджують, що складові інтелектуального капіталу існують лише завдяки людським знанням.

1. А. Чухно – вчений, який займався дослідженнями в сфері економіки, стверджує, що інтелектуальний капітал – це «капітал, що складається з наукових та кваліфікаційних знань робітників, їхнього досвіду, поєднує інтелектуальну працю з інтелектуальною власністю, організаційну структуру, засоби обміну інформацією – усе, що створює імідж організації та стверджує безпосередній сенс її діяльності. Усі складові інтелектуального капіталу є впливовими факторами, що визначають порядок створення багатства сучасного суспільства» (Чухно, 2001, с. 42–49).

2. О. Кендюхов у своїй статті визначає інтелектуальний капітал як «здатні створювати нову вартість інтелектуальні ресурси підприємства, представлені людським і машинним інтелектами, а також інтелектуальними продуктами, створеними ним самостійно або залучені із сторони як засоби створення нової вартості». Інтелектуальний капітал виступає як вартість, що створює нову вартість (Кендюхов, 2003, с. 28–33). Вважаємо, що саме такий погляд відповідає визначенню «капіталу» як базової економічної категорії.

Відмінної думки дотримуються вчені Г. Назарова, Н. Гавкалова, Н. Маркова, стверджуючи, що інтелектуальний капітал є складовою частиною людського капіта-

лу, та визначають його як інтелектуальні ресурси, втілені в сукупності наукових, професійних та загальних знань працівників, їх досвіді, навичках, котрі створюють продукти інтелектуальної діяльності, що можуть належати як його винахіднику, так і іншим суб'єктам господарювання та використовуються з метою одержання додаткової вартості (Назарова, 2006).

Лаконічне визначення інтелектуального капіталу підприємства надає С. М. Ілляшенко: сукупність інтелектуальних ресурсів (матеріальних і нематеріальних) і здатностей до їх реалізації, що визначають спроможність підприємства розвиватись на основі інформації і знань (Ілляшенко, 2010, с. 1).

За В. Л. Іноземцевим, у межах компанії сукупність інформації і знань, специфічних за своєю природою і формою участі в процесі виробництва факторів, втілюється в інтелектуальному капіталі. Т. А. Стюарт вважає, що це придбані ефективні знання, інтелектуальний матеріал, сформований, закріплений за компанією і який використовується у виробництві ціннішого капіталу. Інтелект переходить у майно, коли під дією здібностей мозку створюється щось корисне, що наділене певною формою: бази даних, переліки відомостей, описи процесів, звіти та інше.

На думку Л. Едвінсон, інтелектуальний капітал складається з трьох складових: людського капіталу, організаційного (або структурного) капіталу і клієнтського капіталу, кожен з яких може бути, позитивним або власним.

Головна функція інтелектуального капіталу – значно прискорити приріст об'єму прибутку за рахунок реалізації і формування необхідних відносин і речей, систем знань підприємству, які, в свою чергу, забезпечують його високоефективну господарську діяльність. Зокрема, інтелектуальний капітал підприємства визначає якість його системи управління.

Інтелектуальний капітал знаходить поступову оригінальну власну форму руху, системо утворюючим фактором якого є наука. Як і будь-який капітал, інтелектуальний капітал має певні особливості руху та поширює власний вплив на усі елементи корпоративної організації.

Розумовий капітал виконує завершений цикл руху, створюючи, доповнюючи, реалізуючи себе як «організм». Значна частка руху циклу інтелектуального капіталу має зв'язок з витратами інвестиційних коштів, але відповідні ефекти відбуваються не одразу. Тільки на етапах матеріалізації капіталу стає можливим отримання фінансового результату.

Інтелектуальний капітал, як чинник виготовлення має власну продуктивність. Він широко розповсюджений для виготовлення нового або зміни вже наявного продукту чи виробничого процесу. Тобто розумовий капітал на рівні компанії – це власний вид ресурсів, який, з однієї сторони, схожий до інших видів економічних ресурсів, але, з іншого боку, відрізняється своєю оригінальністю.

Розумовий капітал компанії формується його співробітниками. Отримані ними дані перетворюється в знання. Частку знань управлінець своїм рішенням переводить у формальний стиль і як будь-який наслідок видозмінює їх у підприємницький капітал, але іншу частку знань у вигляді «ноу-хау» залишає собі.

Майже всі компоненти інтелектуального капіталу діють у випадку взаємодії з управлінням, як опосередковані чи безпосередні їх носії, а запускаються в дію знаннями та навичками людини. Тому відсутність чи неналежне інвестування у розвиток управлінських ресурсів, хибна оцінка працівників та їх необґрунтоване звільнення спонукає до знецінення розумового капіталу компанії (Кендюхов, 2003, с. 28–33).

У таблиці 1 надані найчастіші використані шляхи оцінки інтелектуального капіталу (Оценка интеллектуального капитала).

Таблиця 1

Стисла характеристика шляхів оцінки розумового капіталу

№	Метод оцінки	Стисла характеристика
1.	Коефіцієнт Д. Тобіна	Зв'язок ринкової вартості працівника до його заміни
2.	Метод К. Е. Свейбі	Визначають ціну розумовому капіталу за системою значень, впорядкованих у матриці, будується графік із сектором значень кваліфікацій персоналу і результативність роботи
3.	Метод ринкової капіталізації	Знаходиться як різниця між балансовою вартістю і ринковою
4.	Брокер технологій	Метод включає в себе 20 питань. Чим менше позитивних відповідей, тим рівень ІК нижче
5.	Система показників Нортона і Каплана	Виокремлюються 4 компоненти критеріїв: клієнтські; фінансові; внутрішніх подій (інноваційних); навчання.
6.	Індекс ІК	Метод націлений на побудову думки що-до створення вартості у компанії. Підхід з'єднує стратегію, нефінансові показники, гроші та додану вартість.
7.	Метод А. Пулик	Визначає результативність користування трьох видів ресурсів компанії: CEE, HCE і SCE.

Джерело: складено на основі (Оценка интеллектуального капитала)

Зростання інтелектуалізації управлінського капіталу у державних структурах і установах залежить від кадрової політики. Тому потрібно проаналізувати ці схильності у дипломатичних службах. Оскільки дипломатична структура завжди є одним з найважливіших компонентів використання державних механізмів, виважена політика кадрів у цій службі – основа позитивного результату її діяльності.

Відбір якісних працівників служби – її найважливіша стратегічна ціль. Відомо, що працівників дипломатичної структури завжди відрізняли широка обізнаність, зібраність, культура, уміння результативно використовувати нові комунікативні технології, глибоке розуміння історії своєї нації. Саме ці риси становлять фундамент інтелектуального капіталу дипломатичної структури, У Законі України «Про дипломатичну службу України» відзначено, що дипломатична структура України – це професійна діяльність громадян України, націлена на прагматичну реалізацію зовнішньої політики України, збереження національних інтересів України в сфері міжнародного спів-

робітництва та прав, інтересів юридичних осіб й співвітчизників за межами України.

Дипломатична служба функціонально вирішує окрім політичних завдань безліч завдань адміністративно-управлінського характеру щодо професійного забезпечення високоефективного функціонування зовнішньополітичного відомства України. Вона включає в себе інформаційно-аналітичну, організаційно-управлінську та кадрову роботу, правове, протокольне, документаційне, адміністративно-технічне, фінансово-економічне забезпечення зовнішньополітичних структур. Дипломатична служба здійснюється винятково на державному рівні в межах повноважень спеціального органу державної влади – Міністерства закордонних справ України.

Верховною Радою України прийнято Закон України «Про дипломатичну службу» від 7 червня 2018 року № 2449-VIII. Даний Закон визначає правове забезпечення та порядок організації дипломатичної служби як складової частини державної служби, а також особливості її проходження та правового статусу її посадових осіб. У Законі № 2249 детально

розглядаються, як вступ на дипломатичну службу, так і її проходження, присвоєння дипломатичних рангів, припинення дипломатичної служби, оплата праці, компенсаційні виплати та соціальні гарантії посадових осіб дипломатичної служби та працівників, які виконують функції з обслуговування, робочий час і час відпочинку, відпустки працівників дипломатичної служби, фінансування та матеріально-технічне забезпечення органів дипломатичної служби.

Задля досягнення ефективного функціонування кадрового складу дипломатичної служби України необхідно удосконалювати методи добору кадрів та процес проходження ними дипломатичної служби таким чином, щоб посилити урахування психологічних якостей та здібностей, наприклад, до лідерства, готовності брати на себе відповідальність тощо, осіб, які приймаються на службу.

Зокрема, при проведенні конкурсу на заміщення вакантних посад доречно проводити співбесіду або відповідне тестування з психологом для з'ясування особистих якостей кандидатів.

У дипломатичній службі, де невід'ємною частиною роботи є довготермінові закордонні відрядження, відповідні співбесіди є необхідними. Врахування психологічних якостей політичних працівників може полегшити формування безконфліктних колективів у зарубіжних зовнішньо-політичних урядів, дозволить уникнути альтернативних проблем, знизить рівень виникаючих конфліктів, що буде загалом сприяти підвищенню ефективності їх діяльності.

Наразі Міністерство закордонних справ України проводить виважену кадрову політику, що чітко розроблена за програмою з кадрового менеджменту.

Оновлена кадрова політика передбачає зміцнення ролі деск-офісера політичного підрозділу, проектування змін на 2 роки та збільшення прозорості введення оцінки кадрів за методом 360.

Однією і найнеобхіднішою вимогою для приросту розумового рівня службовців дипломатичних служб є навчання, адже тільки нагромадження знань, вмінь та досвіду роботи допускає реалізувати особисту складову інтелектуального багатства. Щільний зв'язок між стимулюючим фактором та кадровою політикою з піднесення персоналу призводить до прагнення неперервної освіти, самореалізації покращення продуктивності праці самонавчання.

Тільки стабільний розвиток та самовдосконалення людини сприяють на інтелектуалізацію розвитку творчих хистів, людського багатства, виникненню раціональних думок креативному мисленню, тобто збільшення інтересу до інтелектуальної праці. Такий погляд позитивно впливає на результат роботи не лише дипломатичних служб, а й Міністерства закордонних справ України всеохопно. Інтелектуалізацію людського капіталу пропонується реалізовувати за допомогою принципів ідеї управління знаннями. Нагромадження знань разом із спроможністю людського капіталу та швидко ефективно та при позитивному авторитеті мотиваційного фактору інтелектуалізації висуваються як важливий актив підприємства (Назарова, 2006).

Розгляд інтелектуалізації людського капіталу значно залежить від мотиваційного чинника, що спричиняє прагнення до виконання інтелектуальної діяльності. Як головний заохочувальний чинник у сучасних умовах розглядають фізичне стимулювання, що визначається розміром заробітної плати. Сьогодні Матеріальна мотивація працівників дипломатичної служби, як центрального пристосування, так і закордонних дипломатичних установ є невідповідною та потребує покращення. Це стосується підвищення заробітку і мотивація своїх найманих працівників за рахунок частини використання можливого прибутку дипломатичної структури, тобто від діяльності торгівельної дипломатії.

Дослідження сучасного виду найманців дипломатичної структури за кваліфікаційними

показниками та попиту та стану у відповідних професіоналах говорить про незбалансованість кадрового складу Міністерства закордонних справ за рівнями посад та необхідними напрямками діяльності фаховою та мовною підготовкою, рівнями посад. Це створює труднощі в ефективному використанні кадрів якісній розстановці, здійсненні ротатії, що негативно позначається на функціонуванні дипломатичної служби. Якість кадрового складу дипломатичної служби ефективно покращується шляхом підвищення кваліфікації працівників за напрямками діяльності. Це повинно стосуватись дипломатичних працівників всіх рівнів – як послів, так адміністративно-технічного персоналу (Пахомова, 2011, с. 66).

Української вчена І. В. Застрожнікова, вважає, що успішне проведення процесу перетворення галузевих структур урядового правління неможливе кваліфікованого HR-менеджменту, без ретельного та кадрового планування. Формування кадрового резерву є одна з основних функцій кадрового менеджменту урядових підприємств, тому що наявність професійних «запасних гравців» – це запорука успіху будь-якого підприємства та державної установи. На державній службі робота щодо підвищення кваліфікації є одним із важливим завданням HR-менеджменту. Одним із методів такої роботи є проведення стажувань на відповідних посадах (Застрожнікова, 2018, с. 148–152).

Вважаємо, що формування якісного кадрового резерву дипломатичної служби є однією з важливих передумов інтелектуалізації її трудових ресурсів, адже саме потужний кадровий резерв дає необхідне підґрунтя для жвавої конкуренції серед послів та працівників адміністративного апарату служби, яка, в свою чергу, призводить до постійного самовдосконалення працівників.

Особливо цінним людським ресурсом у цьому резерві потенційно можуть стати молоді перспективні фахівці-міжнародники,

які мають становити основу інтелектуально-го капіталу кадрової служби.

В Україні наразі багато студентів, які здобувають освіту в сфері міжнародних відносин, але для яких не створено умови реалізації теоретичних знань на практиці. У результаті відсутності практичної підготовки у підрозділах МЗС, більшість випускників університетів або працювали не за фахом, або розчарувалися у вітчизняній системі освіти і виїжджали на навчання і роботу за кордон, унаслідок чого українська система втрачала потенційний кадровий резерв для дипломатичної служби. Це питання потрібно вирішувати задля попередження майбутнього кадрового голоду в українській дипломатії. Крім того, до складу кадрового резерву дипломатичної служби можна і потрібно зараховувати найкращих державних службовців з інших відомств і структур. Щодо освіти представників кадрового складу та кадрового резерву дипломатичної служби, то перевагу слід віддавати магістрам з міжнародної діяльності та магістрам з права. Наукові ступені та вчені звання у галузі також мають бути у пріоритеті.

Для зростання показника інтелектуалізації кадрового складу дипломатичної служби, формування кадрового резерву у ній повинне забезпечити добір працівників, які: мають професійні навички, що ґрунтуються на сучасних спеціальних знаннях і аналітичних здібностях, для прийняття та успішної реалізації управлінських рішень, а також здатні запроваджувати демократичні цінності правової держави та громадянського суспільства, неухильно відстоювати права людини і громадянина. До кадрового резерву зараховуються професійно підготовлені особи, які виявляють ініціативу, мають організаторські здібності.

З особами, що були зараховані до складу кадрового резерву, ведеться робота згідно з особистими планами, що затверджені керівниками департаментів МЗС, керівниками представництв МЗС на українській тери-

торії, закордонних дипломатичних організацій України, де передбачається вивчення і аналіз:

- періодичне навчання і підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах (зокрема закордоном);
- виконання законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України та міжнародних договорів України;
- систематичне навчання методом самоосвіти;
- участь у підготовці проектів актів законодавства, інших документів;
- участь у роботі семінарів, форумів, нарад, конференцій із проблем та питань діяльності органів дипломатичної служби;
- стажування строком до двох місяців у системі органів дипломатичної служби;
- виконання обов'язків працівника департаменту дипломатичної служби, на посаду якого зараховано особу з числа кадрового резерву.

Задля збільшення ролі інтелектуального капіталу, а також для збільшення інтелектуалізації людського капіталу та загального покращення кадрової роботи вітчизняної дипломатичної служби доцільно звернутися до передового зарубіжного досвіду підготовки дипломатів.

Загальновідомим є той факт, що дипломатична школа Сполучених Штатів Америки дуже ефективно адаптувалася до глобалізаційних реалій сучасного світоустрою. Такий досвід, беззаперечно, потребує свого детального аналізу й впровадження найприйнятніших підходів та елементів кадрової політики, зокрема й в нашій країні.

Дипломатична служба Сполучених Штатів Америки традиційно є відносно невеликою за своєю чисельністю кадрів, але водночас найбільш компетентною, кваліфікованою та ефективною частиною зовнішньополітичного механізму країни.

Історично склалося, що Державний департамент США розташований на відстані кількох кварталів від Білого дому у Вашинг-

тоні в будинку імені Гаррі Трумена. Державний секретар США є головою Державного департаменту та знаходиться у безпосередньому підпорядкуванні президенту США.

Держсекретар США організовує діяльність служби, а також керує департаментом і персоналом. Інституційне затвердження в 1980 р. Закону «Про Закордонну службу США» визначило пріоритети даної інституції. У даному Законі зазначено, що «конгрес дотримується думки, що кар'єрна Закордонна служба, що заснована на високому професіоналізмі, служить національним інтересам держави та необхідна задля здійснення підтримки Президенту й Державному секретарю у веденні ними зовнішніх справ країни».

Навчання американських дипломатів традиційно здійснює Інститут закордонної служби – Foreign Service Institute Державного департаменту, що розташований у Вашингтоні. Цей заклад є федеральним закладом уряду США. Він забезпечує понад 800 навчальних курсів, зокрема близько 70 іноземних мов, навчаючи за рік більше ніж 170 тисяч абітурієнтів для Державного департаменту та слухачів з понад 50 інших державних установ та відділень військової служби.

Ці цифри є вражаючими навіть для такої країни, як Сполучені Штати, оскільки поза межами офіційної школи дипломатії в цій сфері активно працює значна кількість приватних вищих шкіл, різноманітних центрів, коледжів та інших різноманітних структур. Однак основне завдання із підготовки дипломатів покладено саме на державну установу FSI (Ціватий, 2014. с. 117–121).

Програми Інституту включають підготовку фахівців федеральних агентств закордонних справ Сполучених Штатів з питань зовнішньої служби та державної служби, а також тренінги для іноземних громадян, що працюють у дипломатичних установах США. Навчання на різноманітних курсах триває від кількох днів до двох років і покликане не тільки підготувати працівників для

успішного виконання професійних завдань з метою посилення лідерських позицій США за кордоном, а й також для адаптації закордонного персоналу до інших країн, міжнародно-політичних регіонів і культур.

Навчання допомагає також членам сім'ї дипломата підготуватися до особливостей проживання за кордоном. Готує працівників та їхніх родичів до умов роботи у небезпечних, кризових ситуаціях, вчить поведінку в умовах різноманітних катаклізмів, війни, а також вчить інформації і специфіці кібербезпеки.

У системі FSI діють чотири інститути: Лідерство і менеджмент, Мовні курси, Професійне і регіональне навчання, Опанування інформаційними технологіями, що у своєму складі має Транзитний центр і Офіс адміністративних функцій.

Також у Сполучених Штатах Америки успішно функціонує Школа професійних та регіональних досліджень (The School of Professional and Area Studies, SPAS), яка пропонує навчання за такими спеціалізаціями, як консульська справа, управління торговельними зв'язками, політичні та економічні справи, публічна дипломатія, навчання та розвиток персоналу, управління офісом та програми орієнтації.

Курси також включають теми з вивчення соціально-культурних моделей, політики, економіки, техніки ведення переговорів і міжнародних відносин, регіонів світу та окремих країн. SPAS забезпечує спеціальні програми в консульській, економічній та комерційній, управлінській, політичній та публічній дипломатії, а також програми, орієнтовані на підготовку нових кадрів для закордонної специфіки. У SPAS також розташований Центр навчання дипломатії (CSCD), де слухачі опановують сучасним дипломатичним досвідом, залучаючи найкращих практиків та лекторів. CSCD проводить компаративний (порівняльний) аналіз, який враховується в навчанні FSI та використовується для підготовки фахівців у міжнародних справах

у всіх підрозділах дипломатичної служби: переговори, протокол та етикет, дипломатична практика тощо.

Школа прикладних інформаційних технологій (The School of Applied Information Technology, SAIT) складається з чотирьох семінарських курсів: покращення опанування професійною програмою; підготовка технологій, що використовуються в Державному департаменті фахівцями з інформаційних технологій; курси IRM, що надають IT Менеджери з широкими навичками IT-менеджменту та тренінги.

Для всіх охочих стати держслужбовцями, зокрема і дипломатами, проводиться конкурсний відбір. Конкурсна експертиза, що відкрита для всіх заявників, може складатися з письмового тестування, оцінки рівня освіти та досвіду заявника та/або оцінки інших атрибутів, необхідних для успішної роботи на вивільненій посаді.

Американська школа дипломатії дотримується такого правила: якщо закордонна служба покликана виконувати відповідну місію, встановлену законом, то вона також повинна вдосконалюватися. Отже, дипломатична служба США стикається з подібними проблемами, що виникають і перед дипломатичними службами інших держав, зокрема і України.

Узагальнюючи зарубіжний досвід та наголошуючи на необхідності підвищення вартості інтелектуального капіталу дипломатичної служби, можна зробити наступні висновки.

По-перше, для зростання інтелектуального капіталу дипломатичної служби, нагальною необхідністю є забезпечення працівників дипломатичної служби якісною професійною підготовкою. Для цього пропонується:

– створити і реалізувати широку систему професійної дипломатичної освіти;

– розробити довгострокову програму академічної підготовки в галузі дипломатії (або в Інституті закордонної служби, або через

угоду про співпрацю з провідними університетами США);

– з метою опанування знаннями запровадити через веб-сайт, спеціальний освітній ресурс.

По-друге, є неприпустимим скорочення витрат на дипломатичну службу.

По-третє, необхідно запровадити ефективну постійно активну систему тестування дипломатів для кореляції рівня їх підготовки та професійної майстерності через систему підвищення кваліфікації у відповідних незалежних освітніх інституціях.

По-четверте, з метою кар'єрного зростання і відповідного просування на вищі посади дипломати повинні мати можливість на систематичній основі проходити підвищення кваліфікації та бути експертами принаймні по двох регіонах та володіти не менш, як двома (трьома) мовами. Дипломати повинні мати відповідну фахову підготовку та змогу ефективно працювати на критичних перетинаннях дипломатичних справ та економічних реконструкцій.

Висновки та пропозиції. Підсумовуючи викладене вище, доходимо висновку, що формування якісного кадрового резерву дипломатичної служби є однією з важливих передумов інтелектуалізації її трудових ресурсів, адже саме потужний кадровий резерв дає необхідне підґрунтя для жвавої конкуренції серед послів та працівників адміністративного апарату служби, яка, в свою чергу, призводить до постійного самовдосконалення працівників. Особливо цінним людським ресурсом у цьому резерві потенційно можуть стати молоді перспективні фахівці-міжнародники, які мають становити основу інтелектуального капіталу кадрової служби.

Інтелектуальний капітал складно вимірювати, тому що стосується, перш за все, якості нематеріальних активів, а його вимір має концентруватися на дослідженні того, що очікується на підприємстві в майбутньому. Не існує до цих пір жодного чинного стан-

дарту, що стосується вимірювання інтелектуального капіталу.

Кажучи про фах дипломата і перспективи розвитку дипломатичної освіти, ми неминуче доходимо висновку щодо нагальної потреби удосконалення наявних інституціональних моделей підготовки та підвищення кваліфікації дипломатів. Високий професіоналізм і компетентності дипломата в сучасному світі – найважливіша умова реалізації національних інтересів держави.

Задля досягнення ефективного функціонування кадрового складу дипломатичної служби України необхідно удосконалювати методи добору кадрів та процес проходження ними дипломатичної служби таким чином, щоб посилити урахування психологічних якостей та здібностей, наприклад, до лідерства, готовності брати на себе відповідальність тощо, осіб, які приймаються на службу.

Зокрема, при проведенні конкурсу на заміщення вакантних посад доречно проводити співбесіду або відповідне тестування з психологом для з'ясування особистих якостей кандидатів.

Для збільшення ролі інтелектуального капіталу, а також для збільшення інтелектуалізації людського капіталу та загального покращення кадрової роботи вітчизняної дипломатичної служби доцільно звернутися до передового зарубіжного досвіду підготовки дипломатів.

Узагальнюючи зарубіжний досвід та наголошуючи на необхідності підвищення вартості інтелектуального капіталу дипломатичної служби, можна зробити наступні висновки.

По-перше, для зростання інтелектуального капіталу дипломатичної служби нагальною необхідністю є забезпечення працівників дипломатичної служби якісною професійною підготовкою. Для цього пропонується:

– створити і реалізувати широку систему професійної дипломатичної освіти;

– розробити довгострокову програму академічної підготовки в галузі дипломатії (або в Інституті закордонної служби, або через угоду про співпрацю з провідними університетами США);

– з метою опанування знаннями запровадити через веб-сайт спеціальний освітній ресурс.

По-друге, є неприпустимим скорочення витрат на дипломатичну службу.

По-третє, необхідно запровадити ефективну постійно діючу систему тестування дипломатів для кореляції рівня їх підготовки та професійної майстерності через систему підвищення кваліфікації у відповідних незалежних освітніх інституціях.

По-четверте, з метою кар'єрного зростання і відповідного просування на вищі посади дипломати повинні мати можливість на си-

стематичній основі проходити підвищення кваліфікації та бути експертами принаймні по двох регіонах та володіти не менш, як двома (трьома) мовами. Дипломати повинні мати відповідну фахову підготовку та змогу ефективно працювати на критичних перетинаннях дипломатичних справ та економічних реконструкцій.

Світовий досвід та численні наукові дослідження неодноразово доводили, що знання людини, досвід, навички, розумові здібності працівників, використані в процесі праці, є запорукою ефективної роботи державної установи. Тому інтелектуалізація людського капіталу дипломатичної служби залишається пріоритетним об'єктом дослідження в теорії державного управління та необхідним аспектом у практичній діяльності Міністерства закордонних справ.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

- Гуменюк Б. І. Сучасна дипломатична служба. Київ, 2001. 255 с.
- Застрожнікова І. В. Формування кадрового резерву, як одна з функцій HR-менеджменту державної служби. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)* / за ред. Л.В. Синяєвої. Мелітополь, 2018. №2. С. 148–152.
- Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент. Суми : Університетська книга, 2010. 334 с.
- Кендюхов О. Гносеологія інтелектуального капіталу. *Економіка України*. 2003. № 4. С. 28–33.
- Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств. Харків, 2006. 238 с.
- Оценка интеллектуального капитала. URL: <https://sites.google.com/site/upravlenieznaniami/intellektualnyj-kapital/ocenka-intellektualnogo-kapital>.
- Пахомова Н. І. Удосконалення механізмів підбору кадрів дипломатичної служби України. *Економіка та держава*. 2011. № 10. С. 66.
- Холланд, Дж. Інтелектуальний капітал та ринок капіталу - організація і компетенція». *Журнал бухгалтерського обліку, аудиту та звітності*. 2003. № 1. С. 39–48.
- Ціватий В. Г. Сучасна дипломатична служба США: традиції, інновації та інституції. *Сполучені Штати Америки у сучасному світі: політика, економіка, право*: зб. мат-лів Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: ДРІ, 2014. С. 117–121.
- Чухно А. А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України (початок). *Економіка України*. 2001. № 11. С. 42–49.

REFERENCES

- Chukhno, A. A. (2001). Post-industrial economy: theory, practice and their significance for Ukraine (beginning). *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 11, 42–49 [in Ukrainian].
- Holland, J. (2003). Intellectual capital and the capital market - organization and competence. *Zhurnal bukhhalterskoho obliku, audytu ta zvitnosti – Journal of accounting, auditing and reporting*, 1, 39–48 [in Ukrainian].
- Humeniuk, B. I. (2001). *Suchasna dyplomatychna sluzhba [Modern diplomatic service]*. Kyiv [in Ukrainian].
- Illiashenko, S. M. (2010). *Innovatsiyni menedzhment [Innovation Management]*. Sumy: Universytetska knyha [in Ukrainian].

Kendiukhov, O. (2003), Epistemology of intellectual capital. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 4, 28–33 [in Ukrainian].

Knowledge management. (n. d.). *Valuation of intellectual capital*. Retrieved from <https://sites.google.com/site/upravlenieznaniami/intellektualnyj-kapital/ocenka-intellektualnogo-kapital> [in Russian].

Nazarova, H. V. (2006). *Formuvannia ta rozvytok liudskoho kapitalu korporatyvnykh pidpriemstv [Formation and development of human capital of corporate enterprises]*. Kharkiv [in Ukrainian].

Pakhomova, N. I. (2011). Improving the mechanisms of personnel selection of the diplomatic service of Ukraine. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 10, 66–67 [in Ukrainian].

Tsivatyi, V. H. (2014). Modern US diplomatic service: traditions, innovations and institutions. Proceedings of the International scientific-practical conference: *Spolucheni ShtatyAmeryky u suchasnomusviti: polityka, ekonomika, pravo – The United States of America in the modern world: politics, economics, law*. (pp. 117–121). Lviv: DPI [in Ukrainian].

Zastrozhnikova, I. V. (2018). Formation of personnel reserve as one of the functions of HR-management of the civil service. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky) – Collection of scientific works of the Tavriya State Achrotechnological University (economic sciences)*, 2, 148–152 [in Ukrainian].

Палагусинець Ростислав

Кандидат економічних наук
Інститут законодавства Верховної Ради України

Email: uatemrm@gmail.com

Palagusynets Rostyslav

Ph.D. in Economic Sciences
Legislation Institute of the Verkhovna Rada of
Ukraine

ORCID: 0000-0003-1399-7164

Цитування: Палагусинець, Р. (2020). Інтелектуальний капітал у системі кадрової політики дипломатичної служби. *Аспекти публічного управління*, 8(5), 40–51. doi: 10.15421/152092

Citation: Palagusynets, R. (2020). Intelektualnyi kapital u systemi kadrovoi polityky dyplomatychnoi sluzhby [Intellectual capital in the system of human resources policy of the diplomatic service]. *Public administration aspects*, 8 (5), 40–51. doi: 10.15421/152092

Стаття надійшла / Article arrived: 22.09.2020

Схвалено до друку / Accepted: 29.10.2020