DOI: [10.32702/2307-2156-2020.11.30](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.11.30)

УДК 354

*Р. В. Палагусинець,
к. е. н., заступник керівника відділу Управління забезпечення міжпарламентських зв'язків,
Апарат Верховної ради України
ORCID ID: 0000-0003-1399-7164*

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ, ЯК СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

*R. Palahusynets
PhD in Economics, Deputy Head of Division Inter-Parliamentary Relations Directorate,
Verkhovna Rada (Parliament) of Ukraine*

MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT OF THE DIPLOMATIC SERVICE, AS A COMPONENT OF FORMATION OF INTELLECTUAL CAPITAL

Останнім часом технології та інновації набувають все більшого значення у всьому світі. Отже, роль знань як основної одиниці багатства залежала від творчих здібностей, досвіду та навичок людей для отримання нових знань. Сформовані знання та їх взаємодія з людиною (представленим людським досвідом), цінностями, переконаннями та навичками зараз є одним з найбільш ефективних, впливових та прийнятих елементів у процесі управління організацією. Знання розглядаються як ключовий стратегічний ресурс для стабільності, зростання та вдосконалення організації. Інституції прагнуть до вдосконалення ефективних стратегій, що вивчають можливості на міжнародній арені завдяки своїй здатності використовувати наявні ресурси. У досягненні цієї мети ефективність діяльності дипломатичної служби залежить не стільки від матеріальних ресурсів, скільки від нематеріальних ресурсів, таких як ефективне управління кадрами та розвиток інтелектуального капіталу.

Значна кількість розглянутих досліджень підтверджують взаємозв'язок між інтелектуальним капіталом та управлінням знаннями та їх впливом на ефективність організації; однак ці дослідження не враховували роль, яку відіграє інфраструктура управління знаннями у підтримці та розвитку процесів управління знаннями та накопиченні інтелектуального капіталу.

У роботі проведено розгорнутий огляд теми управління розвитком людського капіталу дипломатичної служби. Проведено аналіз теоретичних аспектів визначення понять людського капіталу та його місце у структурі формування інтелектуального капіталу. Розглянуто специфічні особливості дипломатії, які мають негативний вплив на впровадження методів управління розвитком людського капіталу. Проведено огляд методик, які можна адаптувати з бізнес середовища та використати для управління розвитком людського капіталу у дипломатичній сфері. Сформовано інтегровану модель управління розвитком людського капіталу, яка відображає вплив інфраструктурних складових моделі

управління розвитком людського капіталу на процеси та ефективність управління при формуванні інтелектуального капіталу дипломатичної служби.

Recently, technology and innovation have become increasingly important around the world. Thus, the role of knowledge as the basic unit of wealth depended on the creative abilities, experience and skills of people to acquire new knowledge. Formed knowledge and their interaction with the person (represented by human experience), values, beliefs and skills are now one of the most effective, influential and accepted elements in the management of the organization. Knowledge is seen as a key strategic resource for the stability, growth and improvement of the organization. Institutions seek to improve effective strategies that explore opportunities in the international arena through their ability to use available resources. In achieving this goal, the effectiveness of the diplomatic service depends not so much on material resources as on intangible resources, such as effective human resource management and the development of intellectual capital.

A significant amount of research confirms the relationship between intellectual capital and knowledge management and their impact on the effectiveness of the organization; however, these studies did not take into account the role played by the knowledge management infrastructure in supporting and developing knowledge management processes and the accumulation of intellectual capital.

The paper provides an in-depth review of the topic of human capital development management of the diplomatic service. The analysis of theoretical aspects of definition of concepts of human capital and its place in structure of formation of intellectual capital is carried out. The specific features of diplomacy, which have a negative impact on the implementation of methods of managing human capital development, are considered. An overview of methods that can be adapted from the business environment and used to manage human capital development in the diplomatic sphere. An integrated model of human capital development management has been formed, which reflects the influence of infrastructural components of the human capital development management model on the processes and management efficiency in the formation of the intellectual capital of the diplomatic service.

Ключові слова: інтелектуальний капітал; людський капітал; управління; дипломатична служба; публіцитний капітал.

Key words: intellectual capital; human capital; management; diplomatic service; public capital.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Із закінченням «холодної війни», за часів якої міжнародні відносини можна було трактувати як стабільні та передбачувані, прийняття рішень на міжнародному рівні відбувається із значними динамічними коливаннями та високим рівнем невизначеності. Багатовекторність у поєднанні з глобалізацією та посиленням радикальних націоналістичних та релігійних рухів призвела до нестабільності на міжнародній політичній арені. Сьогодні перед представниками дипломатичних служб постають питання, до яких неможливо підготуватися заздалегідь, до яких вони не можуть знайти інструкцій у дипломатичних посібниках.

Інтелектуальний капітал – поєднання наявності достовірної інформації, належної професійної підготовки, досвіду та інтуїції – це те, що дозволяє забезпечити якісну роботу дипломатичної служби у непередбачуваних ситуаціях.

Поява концепції інтелектуального капіталу за часом збігається із початком розбудови нової економіки, основним ресурсом якої є знання, здатні в процесі виробництва створювати капітал [1]. Інтелектуалізація дипломатичної сфери є об'єктивним процесом підвищення використання інтелектуальних можливостей представників дипломатичних служб, що надає дипломатії інноваційного характеру та слугує підвищенню ефективності дипломатичної діяльності.

Вважається, що термін «інтелектуальний капітал» вперше використав у 1969 році відомий американський дослідник Дж. К. Гелбрейт [2]. Найчастіше інтелектуальний капітал розглядається у контексті певного підприємства, або окремої економічної сфери діяльності, що забезпечує формування ВВП та забезпечує економічний розвиток. Однак не менш важливою складовою соціально-економічного розвитку країни – є діяльність дипломатичної служби.

Зважаючи на специфіку діяльності дипломатичної служби та відсутність комерційної складової, знання тут розглядаються як ключовий стратегічний ресурс для підвищення ефективності функціонування дипломатичних місій. Впровадження системи управління розвитком людського капіталу дипломатичної служби сприятиме формуванню інтелектуального капіталу у сфері міжнародної діяльності шляхом обміну інформацією із зовнішніми партнерами та формування системи знань, умінь, навичок, вивчення стратегій та найкращих світових практик уданій сфері, розробки власних стратегічних рішень. Адже між процесом управління розвитком людського капіталу та інтелектуальним капіталом існує міцний взаємозв'язок, за рахунок якого вони доповнюють один одного.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Питанням формування людського капіталу присвячено праці великої кількості вітчизняних та закордонних науковців. Зокрема теоретичними аспектами та питаннями становлення і розвитку категорії людського капіталу займалися такі науковці як Г. Беккер, І. Фішер, О. Бородіна, О. Грішнова, Н. Маркова та багато інших. Особливості розвитку та управління інтелектуальним капіталом висвітлено у роботі З.В. Ульяновського, Шикова Л.В. та Юрченко Ю.О. досліджували системи управління інтелектуальним капіталом конкретних підприємств. Відповідно до досліджень закордонних науковців, інтелектуальний капітал сьогодні є вирішальним ресурсом знань [3]. Значний вплив на інтелектуальний капітал мають і заходи в межах процесу управління розвитком людського капіталу, спрямовані на збір, отримання, документування та обмін інформацією, а також її застосування [4]. Однак питанням та особливостям впровадження процесів управління розвитком людського капіталу у дипломатичних відомствах не приділяється достатньої уваги, що і зумовило необхідність та актуальність проведення даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даного дослідження є розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком людського капіталу дипломатичної служби. Для досягнення поставленої мети сформувано наступні завдання:

- дослідити основні характеристики, відмінності та взаємозв'язки між категоріями людського та інтелектуального капіталу;
- охарактеризувати особливості діяльності дипломатичного сектору, що впливають на ефективність впровадження технологій по удосконаленню системи управління розвитком людським капіталом;
- виокремити основні складові інтелектуального капіталу дипломатичної служби;
- сформулювати модель управління розвитком людського капіталу дипломатичної служби з урахуванням особливостей її функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Процес управління знаннями – це засіб підвищення інтелектуального капіталу, який забезпечує успіх організації в цілому. Усі процеси управління розвитком людського капіталу (генерування, придбання, документування, зберігання, обмін та застосування знань) впливають на інтелектуальний капітал [5]. Мехралян та ін. [3] зазначає, що здобуття знань – це здатність визначати необхідні навички, організовувати їх формування і отримувати відповідні знання із зовнішнього середовища, що є життєво важливим для розвитку будь-якої організації. Це призводить до накопичення нових знань та їх постійного оновлення, а отже, відіграє вирішальну роль у розвитку людського капіталу. Ван З. [6] вважає, що знання є основним ресурсом, який формує організаційні здібності або капітал, заснований на знаннях. Однак знання залишаються ізольованими та зберігаються в свідомості людей або на певних адміністративних рівнях та одиницях. Організації важко повною мірою скористатися наявними знаннями та накопичити чи розвинути інтелектуальний капітал. Тоді як ефективне застосування процесів управління розвитком людського капіталу зміцнює організаційне навчання на всіх рівнях шляхом просування людських ресурсів та особистого досвіду для формування нових ідей щодо розробки інноваційних підходів у діяльності дипломатичної служби. Також існує думка, що застосування та розвиток знань працівників урізноманітнює та розвиває інтелектуальний капітал організації в цілому [7]. Тому позитивний вплив процесу управління розвитком людського капіталу на інтелектуальний капітал є очевидним.

На сьогоднішній день існує велика кількість визначень поняття «людський капітал». У таблиці 1 наведено основні його визначення відповідно до рівня управління: особистісний, мікро- та макроекономічний. Функціонування дипломатичної служби відноситься до мікрорівня, тож для цілей нашого дослідження дане визначення є найбільш прийнятним.

Таблиця 1.
Теоретичне осмислення поняття «людський капітал»

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

Сформовано автором на основі [8]

Людський капітал є складовою інтелектуального капіталу організації. На основі проведеного теоретичного дослідження трактування поняття «інтелектуальний капітал» (таблиця 2) та його порівняння із сутністю «людського капіталу», можна зробити висновок, що інтелектуальний капітал дипломатичної служби, крім людського капіталу включає в себе інфраструктуру та іміджеву складову (рис. 1).

Таблиця 2.
Підходи до трактування сутності поняття «інтелектуальний капітал»

Мельник Л. Г.	“Інтелектуальний капітал – інтелектуальні здатності людей, у сукупності зі створеними ними матеріальними й нематеріальними засобами, які використовуються в процесі інтелектуальної праці” [9].
Іноземцев В. Л.	“Інтелектуальний капітал – це інформація й знання, які відіграють роль “колективного мозку”, що акумулює наукові й повсякденні знання працівників, інтелектуальну власність і накопичений досвід, спілкування й організаційну структуру, інформаційні мережі та імідж підприємств” [10].
Ілляшенко С. М.	“Інтелектуальний капітал – вартість сукупності наявних у нього інтелектуальних активів, зокрема інтелектуальної власності, його природних і придбаних інтелектуальних здібностей і навичок, а також накопиченої ним бази знань і корисних відносин з іншими суб'єктами” [11].
Ілляшенко С.М.	“Інтелектуальний капітал підприємства – сукупність інтелектуальних ресурсів (матеріальних і нематеріальних) і здатностей до їх реалізації, що визначають спроможність підприємства розвиватися на основі інформації і знань” [12].
Едвінсон Л. та М. Мелоун М.	“Інтелектуальний капітал - особливе поєднання людського капіталу (реальні і потенційні інтелектуальні здібності) та структурного капіталу, що задаються такими специфічними факторами, як зв'язки із споживачами, бізнес-процеси, бази даних, бренди та ІТ-системи ” [13].
Стюарт Т.	“Інтелектуальний капітал - це сума знань всіх працівників компанії, що забезпечує її конкурентоспроможність ” [13].
Брукінг Е.	“Інтелектуальний капітал - сукупність нематеріальних активів (ринкові активи, активи інтелектуальної власності і інфраструктури, гуманітарні активи), без яких компанія не може існувати ” [13].
Свейбі К.Е.	“Інтелектуальний капітал - включає такі компоненти: індивідуальну компетентність, внутрішню та зовнішню структуру фірми Знання Х” [13].
Базилевич В., Зінов В.	“Інтелектуальний капітал - знання, що можуть бути перетворені на прибуток Вартість наявних інтелектуальних активів ” [13].
Белл Д.	“Інтелектуальний капітал - сукупність знань, навичок, умінь людини, її мобільність і креативність, що забезпечує можливість створення додаткового продукту у процесі руху інтелектуального капіталу ” [13].

Сформовано та доповнено автором на основі [9-13]

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

Рис. 1. Складові інтелектуального капіталу дипломатичної служби
Сформовано автором

Людський капітал – накопичені знання, практичні навички, творчі здібності, досвід, загальна культура, моральні цінності та ставлення до справи. У постіндустріальну епоху людський капітал стає системоутворюючим фактором у структурі інтелектуального капіталу. На відміну від фізичного капіталу людський капітал є невіддільним від індивіда, невідчужуваним [14].

Інфраструктурний капітал – програмне забезпечення, організаційна структура, патенти, торговельні марки і знаки обслуговування тощо. На відміну від людського капіталу інфраструктурний капітал у цілому або його окремі частини, можуть бути скопійовані, відтворені. Даний капітал найбільше співвідноситься з поняттям нематеріальних активів. Крім того, організаційний капітал зростає завдяки ефективному перетворенню інформації та ресурсів, появі нових знань та можливостей, а також удосконаленню та розвитку людського капіталу [13].

Пабліцитний (іміджевий) капітал, як стверджує естонський соціолог В. Тарасов, є найсучаснішим видом капіталу: «людство вступило в період, коли іміджевий капітал стає все важливішим, настільки важливим, що все більше зусиль спрямовано саме на управління іміджевою власністю, її охороною, збільшенням тощо» [15]. Сьогодні у дипломатичній сфері міжнародний імідж країни стає капіталом, роль якого підвищується як у кількісному, так і у якісному вимірі.

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

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

Однак через існуючі особливості діяльності дипломатичного сектору впровадження технологій по удосконаленню управління розвитком людського капіталу (ЛК) все ще залишаються обмеженими.

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

По-друге, наявність зворотного зв'язку між комерційним підприємством та ринком у вигляді прибутку. Саме це слугує мотивацією у комерційному секторі для постійного удосконалення та підвищення ефективності діяльності. Дипломатичні служби не мають такого роду мотивації, і не лише через ексклюзивність в офіційному

представництві країни, але й за рахунок відсутності можливості проведення кількісної та якісної оцінки діяльності дипломатичної служби через специфіку дипломатичної роботи.

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

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

Усі ці основні відмінності між бізнес-сектором та дипломатичною сферою впливають на впровадження методів управління розвитком людського капіталу у дипломатії. У бізнес-секторі інтелектуальний капітал має інструментальне значення, яке безпосередньо застосовується до конкретних обставин (управління кампанією, взаємодія з клієнтами тощо). У дипломатії інтелектуальний капітал є більш широким поняттям — це основа організації і він частіше використовується опосередковано для прийняття рішень у ситуації невизначеності, аніж для прийняття рішень у стандартних ситуаціях.

Розвиток інтелектуального потенціалу людського капіталу потребує специфічного типу управління. Управління інтелектуальним капіталом, за прикладом управління іншими ресурсами, є неможливим, так само як і неможливо здійснювати управління ним «окремо від людей, в головах яких він мешкає» [16]. Ключовим фактором успіху управління розвитком людського капіталу є його сприйняття людьми, по відношенню до яких воно застосовується. Тому при формуванні моделі управління розвитком людського капіталу дипломатичної служби необхідним є врахування наступних аспектів управління:

1. Культура формування інтелектуального капіталу. Однією з найбільших проблем управління розвитком людського капіталу є формування культури знань. Люди часто бояться змін і протистоять їм. Інструменти розвитку людського капіталу, незалежно від їх потенціалу, будуть неефективними без відповідної культури формування інтелектуального капіталу. До прикладу, основною проблемою впровадження ІТ є страх людей перед комп'ютерними технологіями, адже існує думка, що комп'ютери можуть замінити людину на робочому місці. Із впровадженням кожного нового рівня технологій люди долають страх і поступово приймають, використовують і довіряють новим системам управління.

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

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

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

3. Створення у дипломатичній службі посади працівника з розвитку людського капіталу та інформаційних ресурсів. Такого роду посади ефективно використовуються у бізнесі та можуть бути запроваджені в дипломатичній службі. Управління розвитком людського капіталу повинно входити до компетенції даного працівника. На такій посаді повинен працювати дипломат із широкою загальною культурою, талантом управління людськими ресурсами, високою технологічною обізнаністю та неординарним підходом.

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

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

Особисті стимули для підвищення у посаді на дипломатичній службі регулюються різними елементами (потреба в службі, особисті та сімейні уподобання, надзвичайні ситуації, випадковість тощо). Це часто призводить до ситуацій, коли, наприклад, ви можете знайти експерта з деяких багатосторонніх питань, який працює у двосторонній дипломатичній місії. Експерт з авторського права, морського права, з питань міжнародної торгівлі тощо може з різних причин опинитися у посольстві, яке займається виключно двосторонніми відносинами різних держав. Обмеження такого працівника завданнями виключно двосторонніх відносин було б втратою як для дипломатичної служби (досвід), так і для цієї особи (особисті, академічні та професійні інтереси). Сьогодні, за рахунок технологій (Інтернет, засоби зв'язку тощо) стає можливою інтеграція дипломатичних служб. Для реалізації процесів інтеграції необхідно провести відповідні організаційні зміни. Однією з можливостей є «розподіл робочого часу»: дипломат матиме час, виділений на різні заходи, незалежно від фізичного місцезнаходження. Наприклад, фахівець з морського права, який направляється до двосторонньої місії, може присвятити 20% свого робочого часу консультаціям з морського права. Для ефективного управління розвитком людського капіталу дипломатичної служби процеси управління (тобто створення, збереження, трансфер, застосування), та інфраструктура управління (тобто технології, культура, неформальна та офіційна організаційна структури) повинні існувати та функціонувати інтегровано (рис. 2).

Рис. 2. Інтегрована модель управління розвитком людського капіталу дипломатичної служби
Сформовано автором

Відповідно до сформованої моделі управління розвитком людського капіталу, процеси залежать від інфраструктурної підтримки, яка служить основою для ефективного управління розвитком людського капіталу. Однак інфраструктура, як така, не може управляти знаннями самостійно, без впровадження певних процесів, що її використовують. Коли інфраструктура та процеси працюють злагоджено, закордонні представництва ефективно управляють знаннями своїх співробітників як безпосередньо перед ротацією, так і у довгостроковій перспективі. Ці пропозиції вказують на те, що управління розвитком людського капіталу в іноземних місіях є складним процесом. Фрагментарне впровадження процесів управління розвитком людського капіталу дипломатичної служби, без належно підготовленої інфраструктури, на базі якої їх можна застосовувати, не матиме бажаних позитивних наслідків, або ж взагалі перешкоджатиме їх виконанню. Щоб бути ефективною, програма управління знаннями організації вимагає зрілих процесів та розвиненої інфраструктури.

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

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

Запропонована інтегрована модель управління розвитком людського капіталу дипломатичної служби наголошує на важливості застосування інфраструктури управління у якості основи для розробки процесів управління розвитком людського капіталу. Це свідчить про те, що ключовим фактором розуміння та вдосконалення процесів управління людським капіталом є оптимізація інфраструктури. З практичної точки зору, акцент на інфраструктурній оптимізації дає можливість спростити управління знаннями дипломатичної служби, натомість більше уваги приділити розвитку технологій, організаційної структури та культури управління, що мають безпосередній вплив на формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби.

Список використаної літератури.

- 1.Кравченко М.С. Запровадження закордонного досвіду управління розвитком інтелектуального капіталу державних службовців. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*. 2018. № 17. С. 63-67.
- 2.Ковтуненко К.В. Сутність та роль інтелектуального капіталу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. №1(1). С. 61-65.
- 3.Mehralian G., Nazari J. A., Akhavan P., Rasekh H. R. Exploring the relationship between the knowledge creation process and intellectual capital in the pharmaceutical industry. *The Learning Organization*. 2014. № 21(4), P. 258-273. <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2013-0032>
- 4.Hussinki H., Ritala, P. Vanhala M., Kianto A. Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*. 2017. № 18(4), P. 904-922. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2016-0116>
- 5.Seleim A., Khalil O. Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: A two-way analysis. *Journal of Intellectual Capital*. 2011. № 12(4), P. 586-614. <https://doi.org/10.1108/14691931111181742>
- 6.Wang Z., Wang N., Liang, H. Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision*. 2014. № 52(2), P. 230-258. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2013-0064>
- 7.Ramadan B., Dahiyat S., Bontis N., Al-dalalmeh M. Intellectual capital, knowledge management and social capital within the ICT sector in Jordan. *Journal of Intellectual Capital*. 2017. 18(2), № 437-462. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2016-0067>
- 8.Яшук Т.А. Сутність концепції людського капіталу. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 4. С. 71-75.
- 9.Мельник Л.Г. Экономика информации и информационные системы предприятия : учебн. пособ. Сумы: ИТД “Университетская книга”, 2004. 400 с.
10. Иноземцев В.Л. За пределами экономического общества. Постиндустриальные теории и постэкономические тенденции в современном мире. Москва, 1988. 640 с.
11. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД Університетська книга, 2010. 334 с.
12. Ілляшенко С.М. Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком. Суми: ТОВ “Друкарський дім “Папірус”, 2011. 644 с.
13. Деревянко В.М. Інтелектуальний капітал як фактор розвитку національної економіки: дис. ...к-та ек. наук: 08.00.03/ Ірпінь, 2019.
14. Лич В.М. Місце людського капіталу у здійсненні стратегії ефективного розвитку та забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки. Людський капітал України: стан, проблеми, перспективи відтворення : у 2 ч. : Ч. II. Київ: КНУБА, 2009. 236 с.
15. Тарасов В. Как господин Дик «раскручивает» имиджи. *Профессиональный научно-популярный журнал «PR-диалог»*. 2000. № 4(9). URL: <http://www.tarasov.ru/school/publications/a16.html> (дата звернення: 05.09.2020).
16. Knowledge Management, *Encyclopaedia of the New Economy*. 1998. 191c.

References.

- 1.Kravchenko, M.S. (2018), "Introduction of foreign experience in managing the development of intellectual capital of civil servants", *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*, vol. 17, pp. 63-67.
- 2.Kovtunencko, K.V. (2013), "The essence and role of intellectual capital", *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, vol. 1(1), pp. 61-65.
- 3.Mehralian, G. Nazari, J. A. Akhavan, P. and Rasekh, H. R. (2014), "Exploring the relationship between the knowledge creation process and intellectual capital in the pharmaceutical industry", *The Learning Organization*, vol. 21(4), pp. 258-273. <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2013-0032>
- 4.Hussinki, H. Ritala, P. Vanhala, M. and Kianto, A. (2017), "Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 18(4), pp. 904-922. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2016-0116>
- 5.Seleim, A. and Khalil, O. (2011), "Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: A two-way analysis", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 12(4), pp. 586-614. <https://doi.org/10.1108/14691931111181742>
- 6.Wang, Z. Wang, N. and Liang, H. (2014), "Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance", *Management Decision*, vol. 52(2), pp. 230-258. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2013-0064>

7. Ramadan, B. Dahiyat, S. Bontis, N. and Al-dalahmeh, M. (2017), "Intellectual capital, knowledge management and social capital within the ICT sector in Jordan", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 18(2), pp. 437-462. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2016-0067>
8. Yashchuk, T.A. (2013), "The essence of the concept of human capital", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 4, pp. 71-75.
9. Mel'nik, L.G. (2004), *Jekonomika informacii i informacionnye sistemy predpriyatija : uchebn. posob.* [Economics of information and information systems of the enterprise: textbook], ITD "Universitetskaja kniga", Sumy, Ukraine, P. 400.
10. Inozemcev, V.L. (1988), *Za predelami jekonomicheskogo obshhestva. Postindustrial'nye teorii i postjekonomicheskie tendencii v sovremennom mire* [Outside the economic society. Postindustrial theories and post-economic trends in the modern world], Moscow, Russia, P. 640.
11. Illiashenko, S. M. (2010), *Innovatsiyni menedzhment: pidruchnyk* [Innovation management: a textbook], VTD Universytetska knyha, Sumy, Ukraine, P. 334.
12. Illiashenko, S.M. (2011), *Problemy i perspektyvy rynkovo-orientovanoho upravlinnia innovatsiynym rozvytkom* [Problems and prospects of market-oriented management of innovative development], TOV "Drukarskyi dim "Papirus", Sumy, Ukraine, P.644.
13. Derevianko, V.M. (2019), "Intellectual capital as a factor in the development of the national economy", Abstract of Ph.D. dissertation, 08.00.03, Irpin, Ukraine.
14. Lych, V.M. (2009), *Mistse liudskoho kapitalu u zdiisnenni stratehii efektyvnoho rozvytku ta zabezpechenni konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky. Liudskyi kapital Ukrainy: stan, problemy, perspektyvy vidtvorennia* [The place of human capital in the implementation of the strategy of effective development and ensuring the competitiveness of the national economy. Human capital of Ukraine: state, problems, prospects of reproduction], Part. II. KNUBA, Kyiv, Ukraine, P. 236.
15. Tarasov, V. (2000), "How Mister Dick "spins" images", *Professional'nyj nauchno-populjarnyj zhurnal «PR-dialog»*, vol. 4(9), available at: <http://www.tarasov.ru/school/publications/a16.html> (Accessed 05 Sept 2020).
16. Knowledge Management, Encyclopaedia of the New Economy. 1998. 191p.

Стаття надійшла до редакції 13.11.2020 р.