

УДК 351

*Р. В. Палагусинець,  
к. е. н., заступник Посла України в Республіці Північна Македонія*

## **ВПЛИВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НА КАДРОВУ ПОЛІТИКУ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ**

*Rostyslav Palagusynets  
PhD, Deputy Head of Mission, Embassy of Ukraine in the Republic of North Macedonia*

### **THE INFLUENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION ON THE PERSONNEL POLICY OF THE DIPLOMATIC SERVICE**

*У статті досліджено сутність впливу державного управління на кадрову політику дипломатичної служби України, яка відображається в функціональній та організаційній структурі кадрового забезпечення. Встановлено, що діюче державне управління є неефективним. Встановлено взаємозалежність впливу людського потенціалу на ефективність здійснення державного управління та навпаки. Визначено недоліки правового регулювання в сфері кадрової політики дипломатичної служби України. Встановлено внутрішні проблеми дипломатичної служби України: недосконале правове регулювання; кадровий голод працівників дипломатичної служби; недостатній рівень заробітної плати; непрофесійність працівників дипломатичної служби; недостатня самостійність та незалежність у виконанні функцій, покладених на співробітників зазначеної служби; недостатньо прозора схема формування кадрового складу дипломатичної служби; відсутність встановлених меж в державному управлінні та інші. Визначено основні шляхи вирішення вказаних проблем: зміна та удосконалення правового регулювання діяльності дипломатичної служби, що полягатиме у адаптації національного законодавства до міжнародно-правових актів та перейняття позитивного досвіду у зарубіжних країнах; перезавантаження кадрової системи зазначеної служби; здійснення розстановки працівників у структурі служби відповідно до їх оцінки; залучення професійних кадрів з інших сфер життєдіяльності країни; збільшення фінансування дипломатичної служби, зокрема в частині заробітної плати; забезпечення виконання трудових гарантій; встановлення меж державного управління кадровою політикою дипломатичної служби.*

*The article examines the essence of the influence of public administration on the personnel policy of the diplomatic service of Ukraine, which is reflected in the functional and organizational structure of staffing. It is determined that the current public administration is inefficient. The interdependence of the influence of human potential on the efficiency of public administration and vice versa has been revealed. The shortcomings of legal regulation in the field of personnel policy of the diplomatic service of Ukraine are identified. Internal problems of the diplomatic service of Ukraine have been found out: imperfect legal regulation; lack of employees of the diplomatic service; insufficient level of wages; unprofessionalism of employees of the diplomatic service; insufficient autonomy and independence in performing the functions assigned to the employees of the diplomatic service; insufficiently transparent method of personnel formation of the diplomatic service; lack of established boundaries in public administration etc. The solution of these problems has been proposed: change and improvement of legal regulation of the diplomatic service, which will consist of adaptation of national legislation in line with international legal acts and the*

*adoption of positive experience in foreign countries; reboot of the personnel system of the diplomatic service; engagement of employees in the structure of the service in accordance with their assessment; involvement of professional staff from other areas of state activity; increase funding for the diplomatic service, in particular in terms of salaries; ensuring the implementation of labor guarantees; establishing the boundaries of state management of the personnel policy of the diplomatic service.*

**Ключові слова:** *кадри; дипломат; консул; зовнішня політика; людський потенціал.*

**Key words:** *personnel; diplomat; consul; foreign policy; human potential.*

**Обґрунтування актуальності обраної теми дослідження.** Дипломатична служба України є державним органом, який займає одну з найважливіших ланок в структурі державних органів, що забезпечують зовнішню політику. В тих умовах, в яких перебуває Україна, зовнішня політика у більшій мірі визначає курс розвитку держави. Особи, які виконують функції дипломатичної служби повинні бути професійними та кваліфікованими. Надзвичайно великий вплив на кадрове забезпечення дипломатичної служби здійснює державне управління кадрової політики. Тому, державні органи в сфері кадрового забезпечення дипломатичної служби повинні враховувати міжнародний досвід та відповідати сучасним умовам розвитку інших сфер життєдіяльності держави.

**Метою статті є** встановлення сутності впливу державного управління кадровою політикою дипломатичної служби, визначення проблем державного управління кадрами в зазначеній сфері та шляхи їх вирішення.

**Аналіз досліджень і публікацій з аналізованої проблеми.** Про ці та інші проблеми впливу державного управління на кадрову політику дипломатичної служби здійснювали дослідження вітчизняні та зарубіжні науковці:

Д.С. Михальчук стверджує, що ефективним державне управління в демократичній державі буде тоді, коли буде вдосконалено правове регулювання діяльності дипломатичної та консульської служби. До її складу входять: функціонально-правовий інструментарій; система принципів консульської та дипломатичної служби; відповідальність за невиконання або неналежне виконання службових обов'язків; адміністративні процедури в галузі міжнародних відносин; система державного й громадського контролю [9].

На думку Т. Полтавець проблемою у врегулюванні державного управління кадровою політикою у дипломатичній службі є неправильний підхід законотворця до формування законодавчої бази країни, зокрема, неврахування думки експертів [10].

А.О. Гончарова робить висновок, що виникла необхідність в удосконаленні нормативно-правової бази, що регулює державну службу та дипломатичну службу зокрема. Потрібні нові підходи до визначення поняття, функцій і принципів дипломатичної служби, необхідні зміни в регулюванні питань відповідальності дипломатичних службовців, їх повноважень, питань соціально-правового захисту. Ефективний підбір кадрів дипломатичної служби є важливою умовою в успішному виконанні державою своїх функцій, вирішенні стратегічних завдань політики України на міжнародній арені [4].

Ю. В. Ковбасюк та інші стверджують, що державна кадрова політика повинна здійснюватися на основі системної діяльності, що поєднує політико-правові, науково-методологічні, соціально-економічні, соціокультурні, морально-психологічні, управлінські та інноваційні аспекти [5].

Т. Є. Кагановська вважає, що кадрове забезпечення в державі полягає в створенні нормальних умов в державі, що дасть можливість державним службовцям виконувати покладені на них функції. Таким чином, кадрова політика держави полягає у різноплановому значенні кадрового забезпечення в державі, так як це забезпечить можливість функціонування держави та її органів (основне значення); забезпечуватиме права, свободи та законні інтереси особи в державі (побічно через діяльність держави) [7].

Також, дослідження в сфері державного управління кадровою політикою дипломатичної служби здійснювали: Атаманчук Г.В., Буряченко К.О., Герасимчук С., Камінський А., Halvard L., Шлепакова Т.Л. та інші.

**Основний зміст дослідження.** Історично склалося так, що держава є не лише економічно розвинутою з військовим, науково-технічним потенціалом, але і потужною дипломатією, визначеною дипломатичною службою, професіональними дипломатичними кадрами, які мають високий потенціал. Завдяки саме дипломатичній службі вдало вирішуються поставлені перед державою зовнішньополітичні завдання. Особливо в той час, коли її розвиток відповідає розвитку України як демократичної держави. Таке становище зумовлено, по-перше, професіоналізмом та компетентністю дипломатичної служби та її співробітників, що покращується у період перезавантаження системи, зміною правової бази та соціально-політичної переорієнтації. По-друге, змінами в управлінських і організаційних формах та методах діяльності дипломатичних структур, що зумовлено зміною системи міжнародних відносин, транснаціоналізацією та глобалізацією міжнародних проблем, збільшенням впливу нових інформаційних технологій на дипломатичний процес. Таким чином, усі ці чинники впливають на формування порядку денного завдань щодо покращення наукової бази дипломатії та

дипломатичної служби, а також удосконалення та оновлення законодавчої бази, що регулює діяльність дипломатичної служби [8, с.137].

Державне управління унормовує і врегульовує всі функціонуючі сфери в державі. Слушно зазначає Г. Атаманчук, що державне управління повинно бути визнано як органічна система. Виникає необхідність у створенні злагодженої системи розвитку людського потенціалу державного управління, що включатиме: функціональну структуру (наділення підсистеми держорганів управлінськими функціями); організаційну структуру (полягає у розподілі всього об'єму організаційного потенціалу по вертикалі і по горизонталі) [1, с.92].

Складовими державного управління, в частині функціональної структури, кадрового забезпечення є:

- 1) встановлення правового та організаційного забезпечення кадрової політики в державі;
- 2) підбір та підготовка кадрів;
- 3) прийняття на державну службу (розстановка кадрів; встановлення процедури обіймання посад);
- 4) проходження служби;
- 5) припинення державної служби. [7, с.218].

Організаційна структура кадрового забезпечення характеризується суб'єктним складом державних органів та їх посадових осіб, до функцій яких віднесено кадрове забезпечення. Взаємозалежність та співвідношення організаційної структури з функціональною структурою кадрового забезпечення дозволяє встановити конкретний рівень та суб'єкта виконання конкретної функції, здійснити аналіз відповідності його повноважень до рівня компетенції та конкретних функцій, які він виконує. Дослідження вертикальних і горизонтальних зв'язків між суб'єктами кадрового забезпечення дає можливість встановити рівень та обсяг конкретних повноважень, удосконалити структуру зв'язків між ними, а також застосувати сучасні форми та методи управління в їх діяльність. Організаційна структура дозволяє відокремити суб'єктів управління кадровим забезпеченням від об'єкта їх впливу. Визначення конкретних суб'єктів кадрового забезпечення із встановленими функціями у цьому процесі дає можливість виявляти недоліки, порушення в кадровій роботі та винних у їх вчиненні [7, с.219].

Таким чином, на думку Т.Є. Кагановської змістом кадрового забезпечення в державі є діяльність уповноважених суб'єктів щодо здійснення державою кадрової політики, що має на меті забезпечити функціонування державного управління соціальними, технічними, біологічними об'єктами, яке здійснюється в сучасних умовах ринкової економіки на демократичних засадах побудови нашої держави, де пріоритетним є забезпечення прав, свобод та законних інтересів особи. Державне управління кадрового забезпечення полягає в наповненні організаційних структур системи державного управління професійними та кваліфікованими кадрами, шляхом створення у них мотивації до ефективної праці, організації їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу, а також їх соціального захисту [7, с.219].

Отже, науковець визначає ефективне державне управління кадрами через успішно відібраний людський потенціал, що за певних, визначених законодавством умов, стає суб'єктом самого ж державного управління. Так, ці дві правові категорії є взаємопов'язаними та взаємозалежними.

Враховуючи світові тенденції, особливості розвитку українського суспільства, напрями стабілізації системної та послідовної політики Президент України видав Указ від 1 лютого 2012 року № 45/2012, яким схвалив Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки [5, с.6]. Зазначеним нормативно-правовим актом визначені принципи державної кадрової політики до яких належать: збалансованість представництва досвідчених та молодих працівників з урахуванням гендерної рівності; професіоналізм; соціальна справедливість, комплексність та послідовність її проведення; партнерство держави і недержавного сектору; безперервність навчання збалансованість суспільних інтересів та інтересів окремих суспільних груп; взаємоповага у відносинах між особою та державою, працівником та роботодавцем; відповідальність держави за створення передумов для реалізації життєво важливих інтересів людини, реалізації громадянами права на освіту і працю [5, с. 7].

Дипломатична служба є одним з найважливіших структурно визначених елементів державної влади та державного управління. Високий професіоналізм – її найважливіша відмінна риса. Так, працівники дипломатичної служби відзначалися широкою ерудицією, культурою, глибоким розумінням історії свого народу, організованістю, вмінням ефективно застосовувати новітні інформаційні технології. Цілком це стосується служби в апараті зовнішньополітичного відомства [4, с.421].

Вплив державного управління на кадрову політику визначається ефективністю роботи конкретної сфери. О. Сотник, стверджує, що українська дипломатія за останні роки дуже відстала від світових колег [10, с.12].

Українські посли зазначили, що кадровий голод, який простежується в центральному апараті Міністерства закордонних справ України та в закордонних представництвах, спричинений відносно низькою заробітною платою, відсутністю ефективного механізму відбору, підготовки та розвитку власних кадрів [2]. На рисунку 1 зображено кількість працівників зовнішньополітичних відомств в різних країнах світу у 2016 році. Так, в Україні всього 1900 працівників зовнішньополітичних відомств, в той же час, діаспора України є однією з найчисленніших у світі: близько 20 мільйонів чоловік та громадські організації українців, діють у 42-х країнах світу [13, с.1].

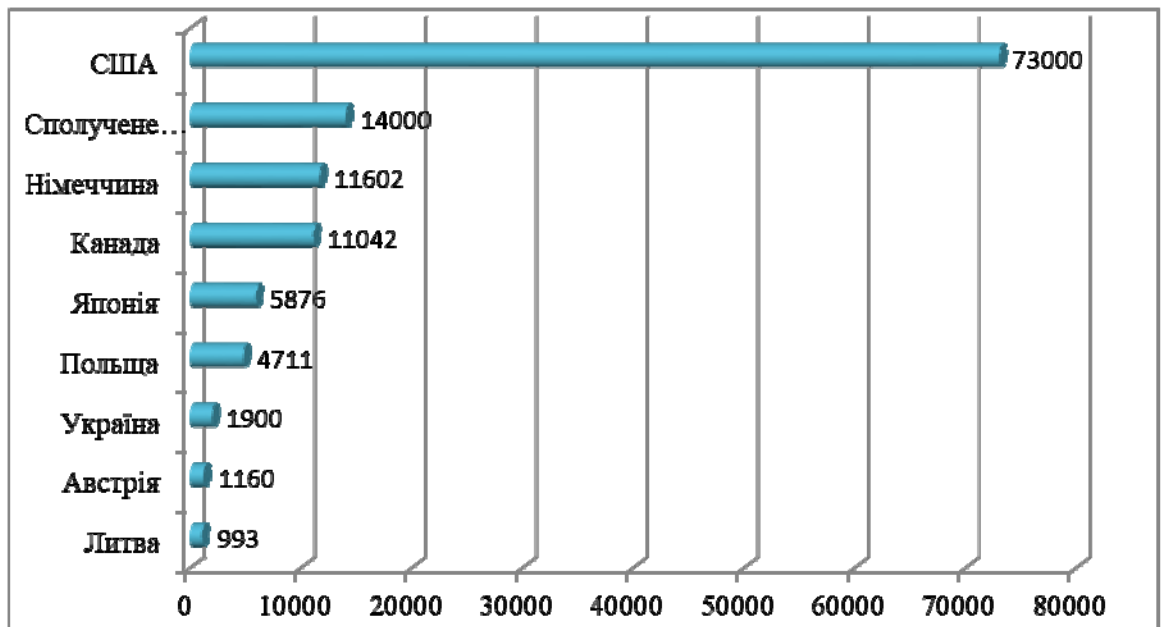


Рисунок 1. Кількість працівників зовнішньополітичних відомств у 2016 році [2]

Отже, державне управління дипломатичної служби, що впливає на кадрову політику є неефективним, а тому потребує дослідження проблем та шляхів їх вирішення.

На думку послів для проведення реформування дипломатичної служби потрібно врахувати кадрову політику, яка є основою ефективної та успішної роботи дипломатичної служби. Дипломати зазначили, що в Україні склалася негативна практика у функціонуванні дипломатичної служби, яка нагадує «закритий клуб», де процедура звільнення працівників є дуже складною, в той же час, перспективним молодим кадрам важко потрапити всередину, або ж звільняється зі служби у зв'язку з відсутністю належної оплати праці. Також, дипломати зазначили про необхідність підвищення професійних вимог до дипломатичних кадрів, які полягали б в досвіді роботи в інших сферах, знанні декількох іноземних мов. Тому, дипломати наголошували на залучення не цілком молодих кадрів, які закінчили лише ВНЗ, а ті, які є професіоналами інших сфер [2].

Крім того, відбір кадрів на дипломатичну службу повинен відбуватися на основі оцінки професійних якостей та результативності в роботі. Українські послы вважають, що основним рецептом у ефективності дипломатичної служби є, з одного боку, молодість, патріотизм та послідовність, а з другого – професіоналізм. До інших рекомендацій працівники дипслужби віднесли:

- самостійність посла в ухваленні рішення стосовно конкретної країни; підвищення автономії дипломатичної служби; швидке призначення керівників дипмісій;
- зміна в процедурі призначення радників дипломатичних установ, що полягає у скасуванні погодження з адміністрацією президента;
- удосконалення механізмів взаємодії з промисловістю та бізнесом [2].

Зміни на міжнародній арені, як у міжнародній політиці, так і у дипломатії різних країн світу, диктують умови щодо зміни та удосконалення правового регулювання дипломатичної служби [6, с.159].

До правового регулювання проходження дипломатичної служби належать: Конституція України, закони України «Про дипломатичну службу України», «Про державну службу», Кодекс законів про працю України, Консульський статут України, інші нормативно-правові акти та чинні міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України [4, с.421].

Проблемним питанням є узгодженість національного законодавства з міжнародним, що дозволило б дипломатичній службі ефективно виконувати свої функції [6, с. 159].

Так, до міжнародних нормативно-правових актів в сфері дипломатії належить Віденської конвенції 1961 р. ратифікована Указом Президії Верховної Ради Української РСР 21.03.1964 р. Зазначений міжнародно-правовий акт регламентує порядок обміну та поведження послів між країнами. Віденська конвенція про дипломатичні відносини є базовим нормативно-правовим актом для ведення зовнішніх відносин та створює гарантію, що дипломати зможуть виконувати свої обов'язки без загрози впливу уряду приймаючої сторони [10, с.12].

На думку дипломатів, правове регулювання України потребує змін, що супроводжувалися би адаптацією до законодавства Західної Європи, забезпечуючи функціонування дипломатичної служби відповідно їх структури [2].

До прикладу, Литовська Республіка у регулюванні відносин дипломатичної служби керується Законом Литви № VIII-1012 «Про дипломатичну службу» від 29 грудня 1998 р. Керівництво дипломатичної служби здійснює Президент Литви, Сейм Литви та Уряд Литовської Республіки. Вказаний Закон визначає процес формування та функціонування дипломатичної служби Литовської Республіки, дипломатичний та правовий статус членів їх сімей та соціальні гарантії. Фінансове забезпечення дипломатичних місій та консульських установ Литовської Республіки здійснюється з державного бюджету Литви через Міністерство закордонних

справ. Члени персоналу консульської установи разом з членами їх сімей користуються привілеями та імунітетами, зазначеними у Віденській конвенції про консульські зносини, за умови, що вони акредитовані в державі перебування. Згідно з ст. 18. Закону «Про дипломатичну службу» вимогами до особи, яка працює дипломатом є вік - не старше 62 років і 6 місяців. Однак, Президент Республіки або Міністр закордонних справ уповноважені надавати дозвіл особам старшого, ніж вказано, віку працювати дипломатичними представниками Литовської Республіки на певний період часу [10, с.12].

З прийняттям в Україні діючого Закону «Про дипломатичну службу» від 07.06.2018 року проблеми в кадровій політиці не змінилися. В цьому Законі створено правову колізію, що відображена у заслуховуванні претендентів на дипломатичні посади у профільному комітеті, що дозволяє двояко трактувати підпорядкованість дипломатичних працівників. Зарубіжний досвід правового регулювання дипломатичної служби доводить, що загальноприйняті міжнародні норми імplementовані у національне законодавство без спроби «видумати велосипед» підтверджують свою ефективність [10, с.12].

Отже, державне управління кадровою політикою дипломатичної служби потребує удосконалення.

На думку Д.С. Михальчука, пряме залучення глав держав та урядів до зовнішньополітичної сфери призводить до зниження ролі дипломата та консула як учасника переговорного процесу. Таким чином, підвищується значення дипломатів в процесі підготовки та підтримання переговорного процесу. Науковцем пропонується розглядати дипломатичну службу не як самостійний суб'єкт зовнішньополітичних відносин, а як консульську, допоміжну службу для офіційних осіб держави в процесі здійснення зовнішніх зносин [9].

Тому, державне управління дипломатичною службою повинно мати окреслені межі, де працівники та дипломатична служба в цілому буде більш незалежною та самостійною.

На думку, Л. Halvard держави повинні виконувати свій обов'язок по догляду за своїми громадянами, дотримуючись свого обов'язку піклуватися щодо своїх дипломатів. Перед державою стоїть обов'язок піклуватися про дипломатичний персонал, порушуючи питання про те, як цю допомогу можна збалансувати з обов'язком по догляду за громадянами та межі виконання зазначеного обов'язку. Викликає певну дискусію проблема виконання обов'язку по догляду за персоналом шляхом підвищення його безпеки, водночас виникає загроза зниження спроможності свого персоналу виконувати свої функції [12].

К.О. Буряченко, в свою чергу, зазначає, що задля виведення дипломатії України на світовий рівень, потрібно багато працювати, змінювати та удосконалювати нормативно-правові акти, що регулюють діяльність дипломатичної служби, налагоджувати міжгалузеву взаємодію з Європейським Союзом та інше. Такі дії призведуть до досягнення української дипломатії світового рівня, зміни парадигми дипломатичної політики, реформування моделі управління дипломатичною сферою та інше [3, с.8].

Таким чином, доходимо до висновку, що державне управління дипломатичної службою в кадровій політиці повинна збалансовано підходити до забезпечення прав та гарантій працівників дипломатичної служби та спроможності ефективно виконувати свою роботу.

**Висновки.** Дипломатична служба України перебуває на етапі трансформації, який з однієї сторони вимагає удосконалення роботи задля більшої ефективності, а з іншої – відповідальні моменти в історії країни, успішність яких залежить від правильно побудованої стратегії зовнішньої політики. Вся відповідальність за результат такої політики лягає на кадри дипломатичної служби.

Вплив державного управління на кадрову політику дипломатичної служби є неефективним та потребує змін та удосконалення. Такий висновок зроблено на підставі встановлених внутрішніх проблем дипломатичної служби, до таких потрібно віднести: недосконале правове регулювання; нехватка працівників дипломатичної служби; недостатній рівень заробітної плати; непрофесійність працівників дипломатичної служби; недостатня самостійність та незалежність у виконанні функцій, покладених на співробітників зазначеної служби; недостатньо прозора схема формування кадрового складу дипломатичної служби; відсутність встановлених меж у державному регулюванні кадровою політикою у вказаній службі та інше.

Основними шляхами вирішення вказаних проблем є реформування дипломатичної служби, що включатиме зміну та удосконалення правового регулювання, що полягатиме у адаптації національного законодавства до міжнародно-правових актів та перейняття позитивного досвіду у зарубіжних країн. Крім цього, кадрова система зазначеної служби потребує перезавантаження, що полягатиме у оцінці кадрового складу дипломатичної служби, а також залучення професійних кадрів з інших сфер життєдіяльності країни. Такий підхід дозволить здійснити розстановку працівників у структурі служби відповідно до їх оцінки так, що високо оцінені професійні кадри будуть займати посади вищі за рангом. Важливим фактором у ефективності роботи є висока заробітна плата та трудові гарантії, тому, держава повинна забезпечити належне фінансування зазначеної служби. Також, державне управління кадрами повинно встановити межі, які би надавали більшої самостійності та незалежності у виконанні функцій зовнішньої політики та формуванні кадрового складу в дипломатичній службі.

Проблема впливу державного управління кадровою політикою дипломатичної служби є надзвичайно широкою, а тому потребує додаткового більш ґрунтовного дослідження.

#### **Список використаної літератури.**

1. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления: Курс лекций / Г. В. Атаманчук. – Москва: Юрид. лит., 1997. – 400 с.
2. Аудит зовнішньої політики України. Що думають українські послы? [Електронний ресурс] // Європейська правда.. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2016/12/21/7059239/>.

3. Буряченко К. О. Дипломатична служба та її специфіка / Буряченко К. О. – Київ, 2016. – 10 с.
5. Гончарова А. О. Дипломатична служба як складова частина державної служби України / А. О. Гончарова. // Актуальні проблеми державного управління. – 2011. – №1. – С. 420–424.
6. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку / [Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.]. – Київ: НАДУ, 2012. – 72 с.
7. Дипломатичний корпус: Упр. держ. протоколу / М-во закордон. справ України. – Київ: Вид. дім «Амадей»: АТ «Книга», 2004. – 220 с.
8. Кагановська Т. Є. Сутність та завдання кадрового забезпечення як засобу сприяння функціонуванню держави та її органів / Т. Є. Кагановська. // Форум права. – 2008. – №1. – С. 215–220.
9. Камінський А. Вступ до міжнародних відносин: [курс лекцій] / А. Камінський. – Л: Світ, 1995. – 287 с.
10. Михальчук Д. С. Правові основи та практика реалізації дипломатичної та консульської діяльності України [Електронний ресурс] / Д. С. Михальчук – Режим доступу до ресурсу: [http://elar.naiu.kiev.ua/bitstream/123456789/12817/1/Правові%20реформи%20в%20Україні%20Ч1\\_p078-080.pdf](http://elar.naiu.kiev.ua/bitstream/123456789/12817/1/Правові%20реформи%20в%20Україні%20Ч1_p078-080.pdf).
11. Полтавець Т. Дипломатична служба в Україні та за кордоном / Т. Полтавець. // Громадська думка про правотворення. – 2018. – №8. – С. 11–14.
12. Реформа МЗС: старі і нові кадри на «дипломатичному фронті» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.radiosvoboda.org/a/27782819.html>.
13. Halvard L. Caring and Carers: Diplomatic Personnel and the Duty of Care / L. Halvard. // The Hague Journal of Diplomacy. – 2018. – №13. – С. 147–166.
14. Шлепакова Т. Л. Роль діаспори в реалізації зовнішньої політики держави та єднання закордонного українства навколо Шевченкового генія [Електронний ресурс] / Т. Л. Шлепакова. // ДЗК. – 2014. – №9. – С. 28. Режим доступу до ресурсу: [https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematich\\_oglyadi/2014/diasp-i-zhevch.Pdf](https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematich_oglyadi/2014/diasp-i-zhevch.Pdf)

# References.

1. Atamanchuk, H. V. (1997), *Teoriya hosudarstvennoho upravleniya: Kurs leksij* [Theory of public administration: Course of lectures], Yuryd. lyt., Moskva, Russia.
2. Yevropejs'ka pravda (2016), “Audit of Ukraine's foreign policy. What do Ukrainian ambassadors think?”, available at: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2016/12/21/7059239/>.
3. Buriachenko, K. O. (2016), “Diplomatic service and its specifics”, Kyiv, Ukraine.
4. Herasymchuk, S. (2019), “European integration. Foreign policy portal”, available at: <http://fpp.com.ua/2019-12-19/>.
5. Honcharova, A. O. (2011), “Diplomatic service as an integral part of the civil service of Ukraine”, *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1, pp. 420–424.
6. Kovbasiuk, Yu. V., Vaschenko, K. O., Surmin, Yu. P. ta in. (2012), *Derzhavna kadrova polityka v Ukraini: stan, problemy ta perspektivy rozvytku* [State personnel policy in Ukraine: state, problems and prospects of development], NADU, Kyiv, Ukraine.
7. M-vo zakordon. sprav Ukrainy (2004), *Dyplomatychnyj korpus: Upr. derzh. Protokolu* [Diplomatic Corps: Office of State Protocol], Vyd. dim «Amadej»: AT «Knyha», Kyiv, Ukraine.
8. Kahanov'ska, T. Ye. (2008), “The essence and objectives of staffing as a means of promoting the functioning of the state and its bodies”, *Forum prava*, vol. 1, pp. 215–220.
9. Kamins'kyj, A. (1995), *Vstup do mizhnarodnykh vidnosyn: [kurs leksij]* [Introduction to International Relations: [course of lectures], Svit, Lviv, Ukraine.
10. Mykhal'chuk, D. S., “Legal bases and practice of realization of diplomatic and consular activity of Ukraine”, available at: [http://elar.naiu.kiev.ua/bitstream/123456789/12817/1/Pravovi%20reformy%20v%20Ukraini%20Ch1\\_p078-080.pdf](http://elar.naiu.kiev.ua/bitstream/123456789/12817/1/Pravovi%20reformy%20v%20Ukraini%20Ch1_p078-080.pdf).
11. Poltavets', T. (2018), “Diplomatic service in Ukraine and abroad”, *Hromads'ka dumka pro pravotvorennia*, vol. 8, pp. 11–14.
12. “Foreign Ministry reform: old and new cadres on the "diplomatic front"”, available at: <https://www.radiosvoboda.org/a/27782819.html>.
13. Halvard, L. (2018), “Caring and Carers: Diplomatic Personnel and the Duty of Care”, *The Hague Journal of Diplomacy*, vol.13, pp. 147–166.
14. Shlepakova, T. L. (2014), “The role of the diaspora in the implementation of foreign policy of the state and the unity of Ukrainians abroad around Shevchenko's genius”, available at: [https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematich\\_oglyadi/2014/diasp-i-zhevch.Pdf](https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematich_oglyadi/2014/diasp-i-zhevch.Pdf).

Стаття надійшла до редакції 20.08.2018 р.