

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

МУДРЕНКО НАТАЛІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 351.88.07:327]-047.35(477)

ДИСЕРТАЦІЯ

**МЕХАНІЗМИ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ
ВЛАДИ УКРАЇНИ У СФЕРІ ЗОВНІШНІХ ЗНОСИН**

Спеціальність 281 – публічне управління та адміністрування

Галузь знань 28 – публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Н.В. Мудренко

Науковий керівник – Сурай Інна Геннадіївна,
доктор наук з державного управління,
старший науковий співробітник, професор

КИЇВ – 2022

АНОТАЦІЯ

Мудренко Н. В. Механізми координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Міністерство освіти і науки України, Київ, 2022.

Дисертаційна робота є комплексним дослідженням, у якому обґрунтовано теоретико-методологічні засади дослідження механізмів координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин та на підставі аналізу зарубіжного і українського досвіду застосування механізмів координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин запропоновані науково обґрунтовані пропозиції з удосконалення цих механізмів в Україні.

Дисертантом уперше застосовано сім авторських ключових критеріїв координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин: (1) законодавче закріплення за зовнішньополітичним відомством функції координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин; 2) погодження органами державної влади з зовнішньополітичним відомством заходів міжнародного характеру (візити, переговори, публічні заяви тощо); 3) обов'язковість інформування зовнішньополітичного відомства державними органами про зміст службових контактів з посадовими особами іноземних держав; 4) участь закордонних дипломатичних установ у візитах офіційних делегацій державних органів до іноземних держав; 5) обов'язковість звітування перед зовнішньополітичним відомством державних органів за результатами участі у заходах міжнародного характеру за кордоном та в державі перебування; 6) способи координації міжнародної діяльності органів місцевого самоврядування; 7) порядок підготовки, погодження та затвердження

директивних документів) для здійснення аналізу зарубіжного досвіду механізмів координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин 30 держав світу та України. На основі узагальненого аналізу отриманого масиву даних (законодавчих та нормативно-правових актів цих держав, інформаційних ресурсів (відкритого доступу) зовнішньополітичних відомств іноземних держав, інформаційно-довідкових повідомлень закордонних дипломатичних установ України) та виявленої певної спорідненості держав за ступенем координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин *виділено за формою координації три групи: “жорстка”* (Республіка Казахстан, Туреччина, Україна), *“поміrkована”* (Австрійська Республіка, Аргентина, Королівство Бельгія, Болгарія, Грецька Республіка, Грузія, Естонія, Арабська Республіка Єгипет, Держава Ізраїль, Італія, Іспанія, Латвія, Велике Герцогство Люксембург, Канада, Республіка Корея, Нідерланди, Південно-Африканська Республіка, Португалія, Сполучені Штати Америки, Чеська Республіка, Франція, Хорватія, Королівство Швеція), *“ліберальна”* (Австралія, Королівство Данія, Республіка Польща, Угорщина та Федеративна Республіка Німеччини).

Дисертантом удосконалено класифікацію механізмів координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин, а саме: *за ступенем координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин із виокремленням таких форм: “жорстка”* (характеризується чітко регламентованою і унормованою діяльністю органів державної влади у сфері зовнішніх зносин, широкі повноваження надаються центру координації такої діяльності, а також запроваджена обов’язкова підзвітність цьому центру інших органів влади), *“поміrkована”* (передбачає координацію та контроль діяльності органів влади у сфері зовнішніх зносин лише на високому та вищому рівні державного управління або у найбільш важливих для зовнішньої політики держави питаннях, залишаючи при цьому значну свободу дій на нижчих рівнях, а також у міжнародній діяльності органів місцевого самоврядування) та *“ліберальна”* (характеризується застосуванням механізмів координації та контролю діяльності органів державної влади лише у найбільш важливих

питаннях національної безпеки та зовнішньої політики; взаємодія зовнішньополітичних відомств цих держав з іншими органами державної влади зводиться переважно до надання експертних консультацій та рекомендацій з питань зовнішньої політики та відповідності зовнішньополітичному курсу держави при прийнятті тих чи інших рішень).

У дисертації охарактеризовано механізми координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин, за результатами якого встановлено, що Україна належить до групи держав з “жорсткою” формою координації. При цьому переважна більшість регулюючих зазначену сферу діяльності нормативно-правових актів є реакцією *post factum* на певні порушення з боку тих чи інших державних органів влади, міжнародна активність яких була неузгоджена з МЗС України, призвела до негативних наслідків для міжнародного іміджу нашої держави, та наразі є прикладом “негативної” координації.

Набули подальшого розвитку теоретико-методологічні засади дослідження механізмів координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин та з’ясовано, що у парадигмі Нового публічного управління (*New Public management*) значення та роль координації як управлінської функції є пріоритетною. Динамізм сфери зовнішніх зносин, зміни внутрішнього середовища, яке має об’єктивну потребу в узгодженості та взаємозалежності для успішної життєдіяльності, вимагають перманентної корекції координуючих впливів. Встановлено, що сьогодні найбільш дієвою формулою координації є поєднання вертикальної (ієрархічної) з горизонтальною.

Також уточнено поняття: “*сфера зовнішніх зносин*” – сфера, яка охоплює офіційні зв’язки і відносини (підтримувані за допомогою особливих державних органів) між державами та іншими суб’єктами міжнародного права з метою здійснення їх зовнішніх функцій мирними засобами відповідно до основних принципів міжнародного права; “*механізми координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин*” – сукупність елементів публічно-управлінського впливу, до яких належать практичні заходи, засоби, інструменти,

важелі, стимули, за допомогою яких відбувається впорядкування взаємозв'язків і взаємодій між учасниками процесу публічного управління у сфері зовнішніх зносин з метою узгодження дій та об'єднання зусиль щодо оптимального вирішення завдань спрямованих на досягнення основної мети, означеної єдиною державною стратегією.

Здобувачем визначені сутнісні ознаки сфери зовнішніх зносин: 1) офіційний характер діяльності держави в міжнародних справах; 2) діяльність здійснюється виключно уповноваженими органами; 3) в усіх випадках зовнішні зносини повинні здійснюватися виключно мирними засобами у рамках міжнародного права.

В роботі обґрунтовані особливості механізмів координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин, які: відображають взаємозв'язок явищ, дій і заходів, результатом яких є узгодження інтересів, визначення цілей, розробка рішень та їх реалізація за допомогою ресурсів держави (влада, апарат, засоби та методи управління) із залученням ресурсів громадянського суспільства; зумовлюють інтегруючий характер процесу організації управління та мають сприяти підвищенню якісних характеристик рішень, що спільно розробляються і виконуються органами виконавчої влади та інших акторів, зорієнтованих на єдину урядову стратегію; мають такий набір інструментів, який забезпечує можливість внесення коректив у набір рішень таким чином, що несприятливі наслідки будь-якого одного рішення для інших рішень зменшуються, врівноважуються або перетворюються й мають сприятливі наслідки.

Автором визначені пріоритетні напрями удосконалення механізмів координації діяльності органів державної влади з урахуванням задекларованої мети реформ, що наразі здійснюються в Україні, яка вказує на пріоритетність наближення до найкращих світових та європейських стандартів. Зокрема, доведена актуалізація удосконалення організаційного, правового та кадрового механізмів координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин, як таких, що мають найбільший вплив на процес координації діяльності

органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин.

В дисертації викладено практичні пропозиції щодо удосконалення механізмів координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин, зокрема шляхом: 1) оновлення та оптимізації нормативно-правового механізму координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин (з цією метою розроблено проєкт Указу Президента України про координацію зовнішньополітичної діяльності України); 2) часткового перегляду кола питань, які вимагають від органів державної влади обов'язкового погодження з МЗС України та, власне, механізмів такого погодження (спрощення процедури організації та інформування за підсумками міжнародних переговорів і зустрічей керівництва державних органів виконавчої влади; інформування МЗС України забезпечити шляхом участі представника МЗС або закордонних дипломатичних установ України у заходах; спрощення процедури звітування за підсумками закордонних візитів та переговорів; скасування необхідності погодження з МЗС України технічних завдань на відрядження делегацій закордон на експертному рівні чи з метою участі у навчальних програмах; активізації комунікацій між відомствами на робочому горизонтальному рівні); 3) розширення роботи з фахівцями інших державних органів влади та місцевих органів державної влади, відповідальних за міжнародне співробітництво, зокрема на базі Дипломатичної академії при МЗС України шляхом проведення семінарів на актуальні теми зовнішньої політики, методичних та практичних занять; 4) поновлення механізму дипломатичних радників державних органів влади у міністерствах і відомствах, а також вивчити питання запровадження посад дипломатичних радників при обласних державних адміністраціях; 5) активізації координаційної роботи регіональних представництв МЗС України з обласними та міськими державними адміністраціями; 6) розширення арсеналу цифрових інструментів координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин, у тому числі шляхом впровадження та використання спеціалізованих інструментів комунікацій та онлайн інформаційно-довідкових платформ.

Дослідження механізмів координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин ґрунтується на загальнонаукових принципах проведення комплексних досліджень. Автор використав такі теоретичні та емпіричні методи наукового дослідження: узагальнення, систематизація, групування, порівняння, класифікація та систематизація, аналіз й аналогія, діалектичний, прогностичний, ідеалізації, абстрагування.

Робота має практичне значення, яке полягає в тому, що обґрунтовані та розроблені в дисертації наукові результати дослідження, висновки й практичні рекомендації становлять теоретико-методологічну основу для практичного удосконалення механізмів координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин.

Ключові слова: публічне управління, теоретико-методологічні засади, парадигма Нового публічного управління (New Public management), криза, механізми координації, органи державної влади, сфера зовнішніх зносин, ключові критерії координації, форми координації у сфері зовнішніх зносин, цифрові інструменти, інформаційно-комунікаційні технології, національна безпека, зарубіжний досвід.

ABSTRACT

Mudrenko N. V. The mechanisms of coordination of activities of public authorities of Ukraine in the sphere of external relations. – Qualified scientific work on the rights of the manuscript.

Doctor of Philosophy thesis undertaken in the field of knowledge 28 Public management and administration in research specialization 281 public management and administration. – Taras Shevchenko National University of Kyiv of the Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2021.

The dissertation is a comprehensive study that substantiates the theoretical and methodological foundations of the study of mechanisms of coordination of activities

of state authorities in the sphere of external relations, and based on an analysis of foreign and Ukrainian experience of applying mechanisms of coordination, scientifically grounded proposals for improving these mechanisms in Ukraine are proposed.

For the first time, the author uses *seven key criteria of coordination* of the activities of public authorities in the sphere of external relations: (1) the Ministry of Foreign Affairs is legally authorized to execute the function of coordination of the activities of public authorities in the sphere of external relations; 2) the legally binding requirement of the public authorities to receive approval of the Foreign Ministry on foreign visits, negotiations, public statements, etc.; 3) the obligation of the public authorities to inform the Foreign Ministry about the content of their official contacts with foreign officials; 4) inclusion of diplomatic missions representatives in the official delegations of public authorities during their visits to the country of residence; 5) the obligation of public authorities to report to the Foreign Ministry on the results of their participation in international events abroad and in the country of residence; 6) ways of coordination of international activity of local self-government bodies; 7) the procedure for preparation and approval of directives) for *the analysis of a foreign experience of coordination* of activities of state authorities in the field of external relations of 30 states of the world and Ukraine.

Based on a generalized analysis of the received array of data (legislative and regulatory acts of these states, information resources (open sources) of foreign policy agencies, information and reference reports, a certain affinity of the degree of coordination of activity of public authorities in the field of external relations was determined. It allows the author to define three forms of coordination of such activities and to group the states whose experience was studied accordingly: "*rigid*" (Republic of Kazakhstan, Turkey, Ukraine), "*moderate*" (Austrian Republic, Argentina, Kingdom of Belgium, Bulgaria, Greek Republic, Georgia, Estonia, Egypt, Italy, Spain, Latvia, Great Duchy of Luxembourg, Canada, Republic of Korea, Netherlands, South African Republic, Portugal, United States of America, Czech Republic, France, Croatia,

Kingdom of Sweden), "*liberal*" (Australia, Kingdom of Denmark, Republic of Poland, Hungary and the Federal Republic of Germany).

The author has improved the classification of mechanisms of coordination of activities of public authorities in the sphere of external relations, namely through defining by the degree of coordination of activities in the field of external relations, three forms of such a coordination: "rigid" which is characterized by a firm regulation of the activity, broad powers are given to the center of coordination of such activities, as well as mandatory accountability of other authorities to this center; "moderate", provides for coordination and control of the activities of public authorities in the field of external relations only at a high and higher level of public administration or on the most important issues for the state's foreign policy, while leaving considerable freedom of action at lower levels, including at the local self-government, and "liberal", which is characterized by the use of mechanisms of coordination and control of the activity of public authorities only in the most important issues of national security and foreign policy; the interaction of the foreign policy departments of these states with other state authorities is reduced mainly to the provision of expert consultations and recommendations on foreign policy issues and compliance with the state's foreign policy course when making certain decisions).

The dissertation describes the mechanisms of coordination of activities of public authorities of Ukraine in the field of external relations. According to the results of the study it was established that Ukraine belongs to the group of states with a "rigid" form of such coordination. At the same time, the vast majority of normative legal acts, which regulate the specified sphere of activity determined as a post factum reaction to certain violations of some of public authorities whose international activity was not properly coordinated with the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine, and therefore led to the negative consequences for the international image of our state, and is an example of the "*negative*" coordination.

The theoretical and methodological foundations of the study of the mechanisms of coordination of activities of public authorities in the field of external relations were *further developed*, and it was found that in the New Public management paradigm, the

importance and role of coordination as a management function is a priority. The dynamism of the sphere of external relations, and rapid changes in the internal environment, which has an objective need for consistency and interdependence for successful activities, require permanent correction of coordinating influences. It has been established that today the most effective formula is a combination of vertical (hierarchical) and horizontal coordination.

The concept of "*sphere of external relations*" was clarified - a sphere that includes official communications and relations (maintained with the help of special state bodies) between states and other subjects of international law with the aim of carrying out their external functions by peaceful means in accordance with the basic principles of international law; "*mechanisms of coordination of activities of public authorities in the field of external relations*" - a set of elements of public management influence, which include practical measures, means, tools, levers, incentives, with the help of which there is an arrangement of relationships and interactions between participants in the process of public management in the field of external relations to coordinate actions and join efforts to optimally solve tasks aimed at achieving the main goal defined by the unified state strategy.

The acquirer defined the essential characteristics of the sphere of external relations: 1) the official nature of the state's activities in international affairs; 2) activities are carried out exclusively by authorized bodies; 3) in all cases, external communications must be carried out exclusively by peaceful means within the framework of international law.

The study substantiates the peculiarities of the mechanisms of coordination of activities of public authorities in the field of external relations, which: reflect the interrelationship of phenomena, actions, and measures, the result of which is the coordination of interests, the definition of goals, the development of solutions and their implementation with the help of state resources (power, apparatus, means and methods of management) with the involvement of civil society resources; determine the integrative nature of the organization's management process and contribute to the high-quality characteristics of solutions that are jointly developed and provided by executive

authorities and other actors focused on a unified government strategy; have such a set of tools that ensure that adjustments can be made to the set of decisions in such a way that the adverse effects of any one decision on other decisions are reduced, balanced, or transformed into beneficial effects.

The author identified the priority directions for improving the mechanisms of coordination of activities of public authorities in the sphere of external relations, taking into account the declared goal of the reforms currently being carried out in Ukraine, which indicates the priority of approaching the best world and European practices and standards. In particular, it is proven that the improvement of organizational, legal, and personnel mechanisms of coordination of activities of public authorities in the sphere of external relations has the greatest impact on the process of such coordination.

The dissertation outlines proposals for improving mechanisms of coordination of activities of the public authorities of Ukraine in the sphere of external relations, in particular: 1) updating and optimizing the regulatory and legal mechanism of coordination of activities of public authorities in the sphere of external relations (for this purpose, the draft of the Decree of the President of Ukraine on the Coordination of Foreign Policy activities of Ukraine was elaborated); 2) consideration to reduce a number of issues that require mandatory approval from the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine to the state authorities, and to consider the mechanisms for such approval (simplification of reporting on the results of international negotiations and meetings of heads of state executive bodies; to ensure a participation of representatives of the Ministry of Ukraine or the diplomatic missions of Ukraine in the state authorities' international events; simplification of the procedure for reporting on the results of foreign visits and negotiations; abolition of the need to agree with the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine on technical tasks regarding the deployment of delegations abroad at the expert level or with the provision of participation in training programs; facilitation of communications between departments at the expert, horizontal level); 3) expansion of work with specialists of other public authorities and local authorities, whose are responsible for international cooperation, in particular on the basis of the Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine, by conducting

seminars on topical foreign policy issues, methodical and practical classes; 4) renewal of the mechanism of diplomatic advisers in ministries and departments, as well as to consider introducing the positions of diplomatic advisers at regional state administrations; 5) facilitation of the coordination work of regional representations of the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine with regional and city administrations; 6) expansion of the arsenal of digital tools for coordinating the activities of the public authorities of Ukraine in the sphere of external relations, including through the implementation and use of specialized communication tools and online information and digital platforms.

The study of the mechanisms of coordination of activities of public authorities of Ukraine in the sphere of external relations is based on the general scientific principles of conducting a comprehensive research. The author used the following theoretical and empirical methods of scientific research: generalization, grouping, comparison, classification, systematization, analysis, analogy, dialectical, prognostic, idealization, and abstraction.

The work has a practical significance, which consists in the fact that the scientific research results, conclusions and practical recommendations substantiated and developed in the dissertation constitute a theoretical and methodological basis for the practical improvement of the mechanisms of coordination of activities of public authorities of Ukraine in the sphere of external relations.

Keywords: public management, theoretical and methodological principles, the paradigm of New Public management, crisis, coordination mechanisms, state / public authorities, the sphere of external / foreign relations, key criteria of coordination, forms of coordination in the sphere of external relations, digital tools, information and communication technologies, national security, foreign experience.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Праці, які відображають основні наукові результати дисертації

1. Mudrenko N. V. Foreign relations: the essence of the concept. *Public management*. 2019. № 1(16). P. 140–146. URL: <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-16-1-140-146>

2. Мудренко Н. В. Координація: роль та значення в новому публічному управлінні. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2019. № 5(7). С. 86–90. DOI: 10.25313/2617-572X-2019-5-5244 URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1609255224332.pdf>

3. Mudrenko N. Coordination in foreign affairs of Ukraine: regulatory legal mechanism. *International Journal of Legal Studies* (Poland). 2019. №2 (6). P. 99–111. URL: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.7411>

4. Мудренко Н. В. Цифрові інструменти координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин. *Науковий вісник: державне управління*. 2020. № 2 (4). С. 249–257. URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-249-257](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-249-257)

5. Мудренко Н. В. Механізми координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин: зарубіжний досвід. *Збірник наукових праць НАДУ*. 2020. Вип 1. С. 41–47. URL: <https://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-1-41-47>

Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

6. Мудренко Н. В. Спеціальні вимоги до компетентності фахівців дипломатичної служби України. *Актуальні питання підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Київ, 1-2 лист. 2018 р.) : у 2 т. / ред. колегія : В. С. Куйбіда, А. П. Савков, І. О. Дегтярьова та ін. Київ : НАДУ, 2018. Т. 1. С. 274–277.

7. Мудренко Н. В. Застосування терміну “сфера зовнішніх зносин”. *Європейський вимір реформування публічного управління в Україні* : матеріали

міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 2 лист. 2018 р.) / за заг. ред. О. І. Пархоменко-Куцевіл. К. : ДП “Видав. дім “Персонал”, 2018. С. 72–74.

8. Мудренко Н. В. Координація як основна функція державного управління. *Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 трав. 2019 р.) : у 5 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2019. Т. 4. С. 29–30.

9. Мудренко Н. В. Координація у фокусі сучасної європейської науки публічного управління. *Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Одеса, 11 жовт. 2019 р. / за заг. ред. Іжа М.М. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. С. 127–129.

10. Сурай І. Г., Мудренко Н. В. Дипломатичний радник державного органу – важливий механізм координації у сфері зовнішніх зносин. *Теорія та практика публічної служби* : матеріали наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 21 грудня 2019 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 46–47.

11. Мудренко Н. В., Сурай І. Г. Впровадження механізму дипломатичних радників в державних органах України. *100 ідей для Президента та Уряду України: проєктні ініціативи у сфері публічного управління* : зб. наук. пр. : у 2 т. / редкол. : Н. І. Обушна, А. П. Рачинський, С. К. Хаджирадєва (голова). К. : НАДУ, 2020. Т. 1. С. 110–113.

12. Мудренко Н. В. Пропозиції удосконалення нормативно-правових актів що регулюють координацію діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин. *Реформування процесів публічного управління в сфері освіти та науки України у глобалізаційному та інформаційному суспільстві*: матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (м. Переяслав, 11 червня 2021 р.) / за заг. ред. О. І. Пархоменко-Куцевіл. Переяслав, 2021. С. 135-139.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	17
ВСТУП.....	18
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ ЗОВНІШНІХ ЗНОСИН.....	29
1.1. Координація як функція сучасного публічного управління.....	29
1.2. Сутність поняття сфери зовнішніх зносин та механізмів координації діяльності органів державної влади України у ній.....	43
Висновки до розділу 1	57
РОЗДІЛ 2 ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ ЗОВНІШНІХ ЗНОСИН	62
2.1 Досвід держав із “жорсткою” формою координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин.	66
2.2 Досвід держав із “поміркованою” формою координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин.	73
2.3 Досвід держав із “ліберальною” формою координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин.	96
Висновки до розділу 2.	107
РОЗДІЛ 3.....	112
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ У СФЕРІ ЗОВНІШНІХ ЗНОСИН	112
3.1. Удосконалення нормативно-правового механізму координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин.....	112
3.2. Удосконалення кадрового механізму координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин.	131

3.3. Пропозиції щодо удосконалення діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин за допомогою цифрових інструментів координації	143
Висновки до Розділу 3.....	162
ВИСНОВКИ	167
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	175
ДОДАТКИ	192

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ,
ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ**

ООН	–	Організація Об'єднаних Націй
ОМС	–	органи місцевого самоврядування
ОБСЄ	–	Організація з безпеки та співробітництва в Європі
МО	–	Міжнародні організації
КМУ	–	Кабінет Міністрів України
МЗС	–	Міністерство закордонних справ
МЗСіТ	–	Міністерство закордонних справ і торгівлі
НАДУ	–	Національна академія державного управління при Президентові України
КНУ ННІ ПУДС	–	Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського Національного Університету імені Тараса Шевченка
ЦОВВ	–	центральні органи виконавчої влади
ЗДУ	–	Закордонні дипломатичні установи України
ГКУ	–	Генеральне консульство України
Дипломатична академія	–	Державний навчально-науковий заклад післядипломної освіти “Дипломатична академія України імені Геннадія Удовенка при Міністерстві закордонних справ”
ЄС	–	Європейський Союз
США	–	Сполучені Штати Америки
ІКТ	–	інформаційно-телекомунікаційні технології
СРСР	–	Союз Радянських Соціалістичних Республік

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стрімкі глобальні трансформації у сфері міжнародних відносин, поява нових засобів комунікацій, що забезпечують миттєве поширення й передачу інформації, кризи, спричинені конфліктами, стихійними лихами чи пандеміями, зростання кількості акторів міжнародних відносин – усе перелічене є викликами для сфери зовнішніх зносин будь-якої держави світу.

Найновішим глобальним викликом для усієї сфери міжнародних відносин стала криза, спричинена пандемією коронавірусної хвороби COVID-19, яка на початку 2020 року призвела до практичного паралічу міжнародних контактів, оскільки проведення міжнародних заходів та візитів у звичному форматі стало неможливим внаслідок запроваджених урядами різних держав світу безпрецедентно жорстких карантинних обмежень глобального характеру.

В той же час, в умовах сучасного глобалізованого світу тривала відсутність міжнародних контактів, основною метою яких є координація дій для вирішення широкого спектру проблемних питань глобального порядку денного створила загрозу появи нових додаткових загроз майже в усіх сферах: політичній, економічній, інвестиційній, екологічній, туристичній тощо. Крім того, особливої синергії зусиль міжнародної спільноти потребував пошук ефективних шляхів боротьби з пандемією COVID-19 та подолання її негативних наслідків.

Для нашої держави усе перелічене, з огляду на триваючу восьмий рік поспіль російську агресію “гібридного” й багатовимірного характеру, мультиплікується до рівня безпрецедентних за своєю складністю викликів та загроз для національної безпеки.

Теперішні турбулентні зміни міжнародного середовища України, а також глобальні трансформації світової політичної архітекtonіки, вимагають від керівництва держави вирішення унікальних за складністю завдань зовнішньої політики та вироблення нових підходів до її формулювання і реалізації.

При цьому, неузгодженість дій різних органів державної влади України на міжнародній арені призводить до значних негативних наслідків та іміджевих втрат держави. Надзвичайно важливим для національної безпеки України, збереження її суб'єктності, а також подальшого розвитку українського суспільства є забезпечення “одноголосності” державної зовнішньої політики, яку здійснюють різні інституції публічного управління, і що в сучасних умовах стає дедалі складнішим завданням.

Вирішення цієї проблеми вбачається шляхом удосконалення координації як однієї із важливих управлінських функцій, зокрема, впровадження найбільш ефективних форм та механізмів координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин.

Водночас, реформування органів виконавчої влади, виникнення нових реалій потребує переосмислення низки науково-теоретичних положень щодо здійснення державного управління у сфері зовнішніх зносин та пошуку нових більш ефективних механізмів координації діяльності органів державної влади України у відповідній сфері.

Створення більш ефективної системи координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин є актуальною не лише для України, а й для будь-якої держави світу. Тому аналіз та узагальнення досвіду інших країн у цій сфері, вивчення можливостей імплементації певних механізмів в Україні, наближення їх до найкращих світових та європейських стандартів, розробка практичних пропозицій для керівництва країни, які дозволять ефективніше реалізовувати координуючу роль Міністерства закордонних справ України у сфері зовнішніх зносин з метою забезпечення реалізації “одноголосної” державної зовнішньої політики та узгодженості заходів державних органів у сфері зовнішніх зносин є на сьогоднішній день одним із вкрай актуальних завдань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що розвиток сучасної дипломатичної служби України та зовнішньополітична діяльність є предметом дослідження вітчизняних науковців, зокрема: Н. Аношина, Ю. Битяка,

А. Веселовського, Б. Гуменюка, С. Гуцал, В. Захаренка, О. Кулика, Н. Піпченко, В. Репецького, П. Сардачука, С. Федчишина, В. Ціватого та ін. Питання, що стосуються теоретико-методологічних засад публічного управління, особливостей парадигми Нового публічного управління (New Public management), національної безпеки, а також координації як функції та форми управління, механізмів координації у системі органів влади, здійснення координуючих впливів на сфери суспільства розглянуто у напрацюваннях В. Аверьянова, В. Бакуменка, П. Надолішнього, Н. Нижник, О. Машкова, С. Мосова, Р. Марутян, Л. Приходченко, О. Зубчика, І. Ісаєнко, О. Пархоменко-Куцевіл, Г. Ситника, І. Сурай, С. Цица, В. Чумака, Т. Ярового та ін. Однак, механізми координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин ще не були окремим предметом наукового дослідження. Саме тому предмет цього дослідження набуває надзвичайної актуальності.

Наше дослідження механізмів координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин ґрунтується також на аналізі наукових робіт Фріца Шарпфа, Мартіна Пейнтера, Дітмара Брауна, Леса Меткафа та Бернарда Пітерса, розробки яких успішно використано у найбільш демократично розвинених країнах Європейського Союзу та світу.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконане відповідно до плану комплексного наукового проекту “Державне управління та місцеве самоврядування” Національної академії державного управління при Президентіві України (далі – НАДУ), в межах науково-дослідних робіт “Інституалізація публічного управління та публічної служби в Україні” (державний реєстраційний номер 0119U101580) та “Інституалізація публічної служби в Україні” (державний реєстраційний номер 0120U101668), в яких дисертантом визначено основні підходи та викладено практичні пропозиції щодо удосконалення механізмів координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин, зокрема щодо поновлення практики запровадження механізму дипломатичних

радників в органах державної виконавчої влади України (довідка від 18 грудня 2020 р. № 253).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад дослідження механізмів координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин та на підставі аналізу зарубіжного і українського досвіду застосування механізмів координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин розробка науково-обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення цих механізмів в Україні.

Досягнення визначеної мети зумовило наступні *завдання*:

- розкрити теоретико-методологічні засади дослідження механізмів координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин;
- визначити поняття й особливості механізмів та критерії координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин;
- узагальнити зарубіжний досвід координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин;
- запропонувати напрями удосконалення механізмів координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин;
- розробити практичні рекомендації з удосконалення механізмів координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин.

Об'єкт дослідження – діяльність органів державної влади у сфері зовнішніх зносин.

Предмет дослідження – механізми координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин.

Методи дослідження. Дослідження механізмів координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин ґрунтується на загальнонаукових принципах проведення комплексних досліджень. З метою реалізації визначених мети і завдань у процесі дисертаційного дослідження

використовувався комплекс взаємодоповнюючих та взаємопов'язаних загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, серед яких зокрема: узагальнення, систематизація, аналіз, направлених на отримання об'єктивних і достовірних результатів. У дисертаційній роботі, також використано такі теоретичні та емпіричні методи наукового дослідження:

– групування, порівняння (зокрема, під час вивчення зарубіжного досвіду координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин та з'ясування особливостей механізмів координації діяльності органів державної влади України у зазначеній сфері);

– класифікація та систематизація, аналогія (зокрема, під час дослідження та визначення спорідненостей та відмінностей національної та зарубіжних механізмів координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин);

– діалектичний, прогностичний, ідеалізація, абстрагування (зокрема, при обґрунтуванні шляхів удосконалення механізмів координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин, для формулювання висновків та положень наукової новизни дисертаційного дослідження, узагальненні результатів дисертаційного дослідження та визначення перспективних напрямів наукової розвідки за темою дослідження).

Інформаційну базу дисертаційного дослідження становлять вітчизняні та зарубіжні публікації, нормативно-правові акти України та іноземних держав, укази Президента України, постанови КМУ, Стратегії, робочі документи МЗС України та посольств України, інформаційні та аналітичні публікації МЗС України, результати власних досліджень.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що дисертаційна робота є комплексним дослідженням, у якому обґрунтовано теоретико-методологічні засади дослідження механізмів координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин та запропоновані науково обґрунтовані пропозиції з удосконалення цих механізмів в Україні.

Зокрема у дисертації:

уперше:

– *застосовано сім авторських ключових критеріїв координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин (1) законодавче закріплення за зовнішньополітичним відомством функції координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин; 2) погодження органами державної влади з зовнішньополітичним відомством заходів міжнародного характеру (візити, переговори, публічні заяви тощо); 3) обов'язковість інформування зовнішньополітичного відомства державними органами про зміст службових контактів з посадовими особами іноземних держав; 4) участь закордонних дипломатичних установ у візитах офіційних делегацій державних органів до іноземних держав; 5) обов'язковість звітування перед зовнішньополітичним відомством державних органів за результатами участі у заходах міжнародного характеру за кордоном та в державі перебування; 6) способи координації міжнародної діяльності органів місцевого самоврядування; 7) порядок підготовки, погодження та затвердження директивних документів) для здійснення аналізу зарубіжного досвіду механізмів координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин 30 держав світу та України;*

– *виділено за формою координації три групи: “жорстка” (Республіка Казахстан, Туреччина, Україна), “поміркована” (Австрійська Республіка, Аргентина, Королівство Бельгія, Болгарія, Грецька Республіка, Грузія, Естонія, Арабська Республіка Єгипет, Держава Ізраїль, Італія, Іспанія, Латвія, Велике Герцогство Люксембург, Канада, Республіка Корея, Нідерланди, Південно-Африканська Республіка, Португалія, Сполучені Штати Америки, Чеська Республіка, Франція, Хорватія, Королівство Швеція), “ліберальна” (Австралія, Королівство Данія, Республіка Польща, Угорщина та Федеративна Республіка Німеччини) на основі виявленої певної спорідненості держав за ступенем координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин;*

удосконалено:

– класифікацію механізмів координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин, а саме: *за ступенем координації діяльності органів*

державної влади України у сфері зовнішніх зносин *із виокремленням таких форм: “жорстка”* (характеризується чітко регламентованою і унормованою діяльністю органів державної влади у сфері зовнішніх зносин, широкі повноваження надаються центру координації такої діяльності, а також запроваджена обов’язкова підзвітність цьому центру інших органів влади), *“поміrkована”* (передбачає координацію та контроль діяльності органів влади у сфері зовнішніх зносин лише на високому та вищому рівні державного управління або у найбільш важливих для зовнішньої політики держави питаннях, залишаючи при цьому значну свободу дій на нижчих рівнях, а також у міжнародній діяльності органів місцевого самоврядування) та *“ліберальна”* (характеризується застосуванням механізмів координації та контролю діяльності органів державної влади лише у найбільш важливих питаннях національної безпеки та зовнішньої політики; взаємодія зовнішньополітичних відомств цих держав з іншими органами державної влади зводиться переважно до надання експертних консультацій та рекомендацій з питань зовнішньої політики та відповідності зовнішньополітичному курсу держави при прийнятті тих чи інших рішень);

– характеристику механізмів координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин: встановлено, що Україна належить до групи держав з “жорсткою” формою координації з ознаками “негативної” координації, де переважна більшість регулюючих зазначену сферу діяльності нормативно-правових актів є реакцією *post factum* на певні порушення з боку тих чи інших державних органів влади, міжнародна активність яких була неузгоджена з МЗС України та призвела до негативних наслідків для міжнародного іміджу нашої держави;

набули подальшого розвитку:

– теоретико-методологічні засади дослідження механізмів координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин та з’ясовано, що у парадигмі Нового публічного управління (New Public management) значення та роль координації як управлінської функції є пріоритетною. Динамізм сфери зовнішніх зносин, зміни внутрішнього середовища, яке має об’єктивну потребу

в узгодженості та взаємозалежності для успішної життєдіяльності, вимагають перманентної корекції координуючих впливів. Установлено, що сьогодні найбільш дієвою формулою координації є поєднання вертикальної (ієрархічної) з горизонтальною;

– понятійно-термінологічний апарат шляхом уточнення понять: “сфера зовнішніх зносин” – сфера, яка охоплює офіційні зв’язки і відносини (підтримувані за допомогою особливих державних органів) між державами та іншими суб’єктами міжнародного права з метою здійснення їх зовнішніх функцій мирними засобами відповідно до основних принципів міжнародного права; “механізми координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин” – сукупність елементів публічно-управлінського впливу, до яких належать практичні заходи, засоби, інструменти, важелі, стимули, за допомогою яких відбувається впорядкування взаємозв’язків і взаємодій між учасниками процесу публічного управління у сфері зовнішніх зносин з метою узгодження дій та об’єднання зусиль щодо оптимального вирішення завдань спрямованих на досягнення основної мети, означеної єдиною державною стратегією;

– обґрунтування сутнісних ознак сфери зовнішніх зносин: 1) офіційний характер діяльності держави в міжнародних справах; 2) діяльність здійснюється виключно уповноваженими органами; 3) в усіх випадках зовнішні зносини повинні здійснюватися виключно мирними засобами у рамках міжнародного права;

– обґрунтування особливостей механізмів координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин, які: відображають взаємозв’язок явищ, дій і заходів, результатом яких є узгодження інтересів, визначення цілей, розробка рішень та їх реалізація за допомогою ресурсів держави (влада, апарат, засоби та методи управління) із залученням ресурсів громадянського суспільства; зумовлюють інтегруючий характер процесу організації управління та мають сприяти підвищенню якісних характеристик рішень, що спільно розробляються і виконуються органами виконавчої влади та інших акторів, зорієнтованих на

єдину урядову стратегію; мають такий набір інструментів, який забезпечує можливість внесення коректив у набір рішень таким чином, що несприятливі наслідки будь-якого одного рішення для інших рішень зменшуються, врівноважуються або перетворюються й мають сприятливі наслідки;

– актуалізація удосконалення організаційного, правового та кадрового механізмів координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин, як таких, що мають найбільший вплив на процес координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин та обґрунтування пріоритетних напрямів їх удосконалення з урахуванням задекларованої мети реформ, що наразі здійснюються в Україні, яка вказує на пріоритетність наближення до найкращих світових та європейських стандартів;

– напрями удосконалення механізмів координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин, зокрема запропоновано: оновити та оптимізувати нормативно-правового механізму координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин (з цією метою розроблено авторський проєкт Указу Президента України про координацію зовнішньополітичної діяльності України); здійснити частковий перегляд кола питань, які вимагають від органів державної влади обов'язкового погодження з Міністерством закордонних справ України та, механізмів такого погодження; розширити роботу з фахівцями інших державних органів влади та місцевих органів державної влади, відповідальних за міжнародне співробітництво, зокрема на базі Дипломатичної академії при МЗС України шляхом проведення семінарів на актуальні теми зовнішньої політики, методичних та практичних занять; поновити механізм дипломатичних радників державних органів влади у міністерствах і відомствах, а також вивчити питання запровадження посад дипломатичних радників при обласних державних адміністраціях; активізувати координаційну роботу регіональних представництв МЗС України з обласними та міськими державними адміністраціями; розширити арсенал цифрових інструментів координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин, у тому числі шляхом впровадження та використання

спеціалізованих інструментів комунікацій та онлайн інформаційно-довідкових платформ.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що обґрунтовані та розроблені в дисертації наукові результати дослідження, висновки й практичні пропозиції становлять теоретико-методологічну основу для практичного удосконалення механізмів координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин, а також створюють основу для розроблення нового практичного підходу до координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин.

Результати дослідження з обґрунтування теоретико-методологічних засад дослідження механізмів координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин та розробки науково-обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення цих механізмів в Україні використані у роботі: Відділу взаємодії з державними органами Міністерства закордонних справ України (довідка від 10 вересня 2020 р. №301/36-910-121); Управління міжнародних зв'язків виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) (довідка від 24 вересня 2020 р. № 09/027-138); Сектору протокольного забезпечення міжнародного співробітництва Міністерства розвитку громад та територій України (довідка від №7 12/16459-20 від 05 жовтня 2020 р.); Центром професійної підготовки Дипломатичної академії України імені Геннадія Удовенка при Міністерстві закордонних справ України (довідка від 7 червня 2021 р. № 157).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійною науковою роботою. Основні ідеї та розробки, що характеризують наукову новизну, мету, завдання, методологічні основи й методичні підходи до їх вирішення та практичне значення одержаних результатів, виконані в межах дисертаційного дослідження, належать особисто авторів. У дисертації не використовувались ідеї та розробки співавторів. Так, у публікаціях [36; 79] особистий внесок полягає в обґрунтуванні пропозиції з впровадження (поновлення) дипломатичних радників в органах державної виконавчої влади

України.

Апробація матеріалів дисертації. Основні положення дисертаційного дослідження апробовані автором на науково-практичних конференціях, зокрема міжнародних та за міжнародною участю, а саме: “Актуальні питання підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування” (Київ, 2018); “Європейський вимір реформування публічного управління в Україні” (Київ, 2018); “Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів” (Київ, 2019); “Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди” (м. Одеса, 2019 р.); “Теорія та практика публічної служби” (м. Дніпро, 2019 р.); “Реформування процесів публічного управління в сфері освіти та науки України у глобалізаційному та інформаційному суспільстві (м. Переяслав, 11 червня 2021 р.)”.

Публікації. Загальні положення та зміст дисертації відображено у 12 публікаціях, зокрема 4 статтях у наукових фахових виданнях з державного управління, 1 – у міжнародному виданні, 7 тезах доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій, у тому числі міжнародних та за міжнародною участю.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи становить 224 сторінки, з них 174 сторінок основного тексту. Дисертація містить 3 рисунки, 6 додатків. Список використаних джерел налічує 128 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ ЗОВНІШНІХ ЗНОСИН

1.1. Координація як функція сучасного публічного управління

У складній та багатокомпонентній системі державного управління, окремі складові якої перебувають у перманентній взаємозалежності та взаємозв'язку, координація є однією з основних управлінських функцій. Ефективна реалізація зазначеної функції дозволяє вирішувати визначені завдання у найшвидший термін та з мінімальними витратами. У цьому зв'язку актуальним вбачається вивчення та переосмислення координації в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів, які стоять перед Україною, а також розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення зазначеної функції у парадигмі публічного управління [31, с. 87].

Насамперед зауважимо, що на початку ХХ ст. державне управління у більшості цих країн мало свій прояв через адміністрування. Перетворення “Public administration” в “Public management” (“державного” в “публічне” управління), зокрема у країнах Західної Європи, відбулося в еволюційний спосіб: з розвитком демократичних відносин у суспільстві, активізацією громадянського суспільства у вирішення спільних справ (передача не повної влади державі, діяльність недержавних установ у ланцюжку управління тощо), із першими елементами менеджменту у системі державних органів влади (елементи менеджменту із приватного сектора, якщо вони ефективні, так само будуть ефективними і у державному) та у подальшому розвитку механізмів публічного менеджменту (Public management).

Так, зокрема Великобританією, як модель управління справами суспільства, використовувалися шляхом поступової модернізації та видозміни

“Public administration”, “Public management”, який тепер іноді позначають як “Old”), “New Public management”. У своєму розвитку “Public management” може поступово перетворюватися на “Good Governance” та інші, тобто вже вищий, еволюційний рівень управління [78; 121].

Н. Нижник, Н. Гончарук, М. Лахижа (2010) зазначають, що в Україні є “формування переконання в необхідності переходу від традиційного державного управління до публічного” та вказували на наявність процесу, який можна назвати “роздержавленням управління” під впливом глобалізації, інтеграції та фрагментації [73, с.12]. Погоджуємося з І. Сурай (2018), що “наразі в Україні відбуваються еволюційні процеси формування публічного управління, але практично управління справами українського суспільства все ще здійснюється через адміністрування, лише окремі елементи менеджменту мають місце. Це стосується як функціонально-організаційних структур, так і майже немодернізованих зв’язків між ними, а також відсутності інших механізмів, притаманних менеджменту” [121, с.243]. Отже, парадигмальні зміни державного/публічного управління вимагають осучаснення відповідних механізмів.

Великий тлумачний словник сучасної української мови визначає лексему “координація” (від лат. *Coordinatio* – взаємовпорядкування) як погодження, зведення до відповідності, встановлення взаємозв’язку, контакту в діяльності людей, між діями, поняттями тощо [3, с. 572].

Координація за визначенням, наведеним у юридичній енциклопедії [82, с. 345], є однією з основних управлінських функцій, зміст якої полягає в забезпеченні впорядкування взаємозв’язків і взаємодій між учасниками процесу державного управління з метою узгодження дій та об’єднання зусиль на вирішення загальних завдань.

Н. Нижник і С. Мосов при визначенні поняття “державне управління” акцентують увагу на діяльність органів державної влади по виробленню та здійсненню *координуючих* впливів на всі сфери суспільства. На їх думку функція координування не є чимось новим з позиції теорії та практики управління. Вона

добре відома як для умов ринкових відносин, так добре була відома і для умов соціалізму. Разом з тим, функція координування вважається самостійною функцією управління і розглядається як основа управління, оскільки досягнення гармонії окремих зусиль суб'єктів господарювання як з однією, так і з різними формами власності, спрямованих на здійснення загальних цілей суспільства, є головним завданням державного управління [38]. Погоджуємося, що наведене стосується усіх сфер суспільства.

Н. Нижник і С. Мосов [38] також зазначають, що зміна умов зовнішнього чи внутрішнього середовища буде вимагати уточнення чи розробку нових ефективних координуючих впливів. Автори звертають увагу на те, що реалізація функції координування є процедурно і предметно складною і вимагає від керівництва органів державної влади наявності високого рівня системних знань, умінь і практичних навичок, а також досвіду організації взаємодії при виконанні завдань, поставлених державою щодо задоволення потреб українського суспільства.

Т. Кравцова, Г. Калініченко, виходячи з визначення функцій державного управління як процесу здійснення впливу на суспільні відносини, виділяють такі види функцій державного управління, які в свою чергу являються окремими стадіями здійснення державного управління: прогнозування; планування; організація; регулювання; координація; облік (статистика); контроль [20, с. 523]. На їхню думку, координація – це забезпечення узгодженості дій в роботі суб'єктів управління всіх ланок, встановлення нових, збереження та вдосконалення існуючих зв'язків між ними. Координація забезпечує узгодженість дій між суб'єктами державного управління як однієї, так і різних ланок, задля ефективного вирішення, поставлених перед ними завдань. Функція координації покликана, з одного боку, синхронізувати та узгодити дії різних суб'єктів державного управління, а з іншого – правильно та оптимально розподілити функції між суб'єктами однієї або різних ланок.

Законодавчо функція координації закріплюється у законах, які регламентують діяльність органів державної влади України, зокрема у Законі України “Про Кабінет Міністрів України” [20, с. 525].

С. Циц зауважує, що “координація як будь-яка функція та форма управління має відносну самостійність у своєму розвитку, тому може або випереджати зростаючі вимоги, або відставати від них” [80, с. 100]. На його думку, координацію в широкому розумінні можна визначити як об’єктивну потребу в узгодженості та взаємозалежності, що є неодмінною умовою успішної життєдіяльності будь-якого суспільства, зокрема функціонування його владних і управлінських структур. За будь-яких умов перебороти роз’єднаність можна тільки шляхом організації дієвої системи координації, консолідації зусиль різних відомств, органів управління в певних сферах діяльності, напрямках, що мають загальнодержавне значення [80, с. 101]. При цьому, С. Циц зазначає, що координація може бути як спеціальною функцією, так і особливою інтегруючою формою організації управління. Як функція координація повинна забезпечувати певну залежність одних рішень (дій) від інших у процесі функціонування будь-якої організованої системи, а як форма організації управління – створювати особливий апарат приведення до загальних цілей автономних організаційних систем, узгоджувати їх діяльність у тій її частині, що належить або до сфери взаємних, загальних інтересів, або пов’язана з задоволенням загальнозначущих пріоритетів. Оскільки покращити державне управління можна і шляхом удосконалення процесу реалізації функцій у фундаментальних, галузевих і регіональних системах державного управління, і шляхом підвищення рівня узгодженості їх взаємодії в інтересах держави, доцільно розширити засоби активного використання координації як функції місцевого органу державної влади. При цьому їй будуть властиві всі характерні ознаки функцій органу державного управління, зокрема: можливість здійснення на будь-якій стадії управлінського процесу; відсутність жорсткої прив’язки до того чи іншого етапу реалізації; відображення змістовної сторони основної діяльності органу державної влади тощо [80, с. 101].

А. Лунев характеризував координацію як “погодження і об’єднання дій з метою найбільш швидкого і найбільш правильного вирішення завдань із найменшими витратами сил, коштів та матеріальних цінностей”. Він також виокремлював два види координації: вертикальну і горизонтальну [21, с. 148].

В. Чумак зазначає, що “окремі автори під проблемою координації розуміють проблему об’єднань, інтеграцій зусиль об’єктів управління, що мають спільну мету” [1, с. 45–46] і, що “за даним підходом, необхідна узгодженість будується на субординації управлінських відносин і пріоритетів дій, що з неї випливають” [81, с. 163]. При цьому, з посиланням на [37, с. 85] автор зауважує, що “існує група вчених, які координацію протиставляють субординації. Функції управління мають координаційний характер, що дозволяє узгоджувати функції компонентів систем по горизонталі” [81, с. 163].

На нашу думку, у [37, с. 85] мова не йде про протиставлення; Н. Нижник і О. Машков вказують на певні особливості функцій управління, зокрема: “функції управління мають *координаційний* характер, що дозволяє *узгоджувати* функції компонентів системи *по горизонталі*; функції управління знаходяться в субординаційній залежності, коли їх *узгодження відбувається по вертикалі* (характер субординації показує специфіку функцій та неоднакове їх значення у функціонуванні системи)”. Отже, до особливостей функцій управління відноситься їх узгодження як по горизонталі, так і по вертикалі.

Вертикальна координація – це управлінські відносини, які виникають між вищим і нижчим органами виконавчої влади. При цьому суб’єкти зв’язків можуть перебувати в організаційній залежності якщо один із них підпорядкований іншому, а можуть і не перебувати в ній. Так, зокрема, згідно п. 2 ст. 2 Закону про Раду національної безпеки та оборони України, РНБОУ “...координує та здійснює контроль за діяльністю органів виконавчої влади у сфері національної безпеки і оборони” [20, с.2].

Горизонтальна координація виникає між двома або більше органами, що перебувають на одному організаційному рівні системи органів, наприклад, Міністерство юстиції України, згідно з пп. 33 п. 4 Положення про Міністерство

юстиції [80], “...координує діяльність центральних органів виконавчої влади щодо правової освіти населення”.

Горизонтальну координацію, у свою чергу, можна розділити на два рівні: а) суб’єкти є юридично нерівними, оскільки один наділений державно-владними повноваженнями щодо іншого; б) координація виникає за умов рівноправності суб’єктів.

Координація здійснюється органами загальної компетенції, а також на міжгалузевому і галузевому рівнях міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади, місцевими органами виконавчої влади.

Законодавчо функція координації закріплюється в законах, указах Президента України та постановах Кабінету Міністрів України. Зокрема, у Законі України “Про Кабінет Міністрів України” згідно ст. 21 [57], Кабінет Міністрів України спрямовує і координує роботу міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, які забезпечують проведення державної політики у відповідних сферах суспільного і державного життя, виконання Конституції та законів України, актів Президента України, додержання прав і свобод людини і громадянина. Відповідно до ст. 22 та ст. 23, Кабінет Міністрів України також спрямовує і координує діяльність державних місцевих адміністрацій щодо виконання Конституції України, законів України, актів Кабінету Міністрів України та актів Президента України, органів виконавчої влади вищого рівня. Діяльність центральних органів виконавчої влади спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через відповідних міністрів згідно із законодавством (ст.16 Закону України “Про центральні органи виконавчої влади” [72]).

В контексті нашого дослідження привертають увагу напрацювання І. Ісаєнко щодо координаційного механізму у системі органів виконавчої влади, у яких автор “виходить з того, що найбільш важливими з точки зору теоретичного аналізу координаційних зв’язків між органами виконавчої влади є загальна теорія організації, теорія мереж, а також теорія демократичного врядування, що поступово формується” та зазначає, що саме теорія мереж

“здійснює суттєвий вплив на координаційні зв’язки у системі органів виконавчої влади” [15]. При цьому, під мережею І. Ісаєнко розуміє “віддзеркалення реального процесу прийняття управлінських рішень, що включає в себе не лише певне коло суб’єктів, а і ситуацією за якою, кількість зв’язків між суб’єктами прийняття рішення на порядок більше чисельності останніх. Мережева організація (мається на увазі варіант домінування мережевих принципів в організації) є більш мобільною у порівнянні з ієрархічною, вона більшою мірою підходить для адекватної обробки інформаційних потоків” [15]. До властивостей мережі дослідником віднесена також “переважна роль координаційних, “горизонтальних” взаємодій” [15]. Також І. Ісаєнко (2010 р.) вважає, що “до складу вітчизняної адміністративної реформи повинні бути включені ряд компонентів, що ґрунтуються на засадах менеджеризму” [15, р. 3].

“Координаційний механізм у системі органів виконавчої влади” І. Ісаєнко визначає як “процес вироблення та реалізації спільних рішень зацікавленими органами влади з проблем, що вимагають узгоджених дій”. Головною метою координаційного механізму є підвищення якісних характеристик рішень, що спільно розробляються та виконуються органами виконавчої влади та зорієнтованих на досягнення заданих результатів, а також зменшення витрат на їх розроблення. Відповідно до цієї мети, завданнями координаційного механізму органів виконавчої влади є: виявлення та обговорення кола актуальних проблем та шляхів їх вирішення; налагодження взаємного інформаційного обміну органів виконавчої влади щодо зміни ситуації навколо спільної проблеми; досягнення узгоджених напрямків діяльності; розгляд та обговорення проектів відповідних норм, а також пропозицій щодо внесення змін до діючої нормативно-правової бази; обговорення способу реалізації заходів на підтримку конкретних ініціатив, а також способу їх фінансування; інші специфічні завдання в залежності від виникаючих зв’язків [15].

Крім цього, І. Ісаєнко, з урахуванням наукових розробок Б. Мільнера та окремих положень Г. Атаманчука, В. Бакуменко та П. Надолішнього, пропонує класифікацію видів взаємодії органів виконавчої влади за наступними ознаками:

сфера, у якій відбувається перетинання відомчих інтересів; напрями взаємодії; кількість відомств, що беруть участь; ступінь участі відомств; характер взаємозв'язків; об'єкт, з приводу якого здійснюється взаємодія; рівні органів виконавчої влади; регулярність взаємодії; строки взаємодії [15].

І. Ісаєнко доведено, що координаційні зв'язки між органами виконавчої влади переважно здійснюються через організаційні форми, що традиційно склалися з поступовим переходом на нові форми, в основу яких покладені сучасні (2010 р.) інформаційно-комунікаційні технології та виділено три великі групи координаційних зв'язків в системі органів виконавчої влади, що можуть бути побудовані через різноманітні традиційні організаційні форми:

– форми координаційних зв'язків підрозділів або окремих службовців органів виконавчої влади, що є наслідком безпосередньо їх службових обов'язків (запит, нарада, узгодження документів, традиційна консультація, соціальна мережа);

– форми координаційних зв'язків на основі спеціально утворюваних міжвідомчих структур (постійних або тимчасових), учасниками яких можуть бути представники різних органів виконавчої влади (координаційні та дорадчі органи за напрямами діяльності);

– інші форми координаційних зв'язків (семінар, симпозіум, конференція, стажування фахівців у профільних структурах тощо).

При цьому, дослідниця зауважує, що склад та характер організаційних форм залежить від кількості органів виконавчої влади, що беруть участь у координації діяльності (двостороння та багатостороння взаємодія), змісту та важливості проблеми, яка вимагає свого вирішення. У загальному вигляді, чим більш значущою є проблема, тим більша чисельність та більш різноманітним є склад представників органів виконавчої влади, тим більш складними та багатогранними є організаційні форми їх координаційної взаємодії [15].

На нашу думку, з огляду на задекларовану у “Стратегії реформування державного управління України на 2022 – 2025 рр.” [13] мету – побудову в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист

інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду, досягнення якої є можливим завдяки впровадженню саме механізмів публічного управління (менеджменту), з цього випливає, що важливим та актуальним є врахування наукових напрацювань, підтверджених практичним досвідом публічного управління зарубіжних країн.

Зазначимо, що пошук ефективних форм політичної координації потрапив у фокус європейської науки публічного управління та адміністрування з 1980-х років, що було спричинено активними інтеграційними процесами в Європейському Союзі. Він також залишається однією із головних проблем з того часу, оскільки внаслідок успішного впровадження методів Нового публічного управління (менеджменту) (New Public management), яке передбачає управління окремими програмами, створення автономних чи квазі-автономних агентств, відбувається подальша фрагментація та роздробленість державного сектора. Тому деякі політичні лідери, серед них: колишній прем'єр-міністр Великої Британії Тоні Блер, закликають до “більш консолідованого” – “joined-up” управління, а уряд Нової Зеландії розпочав програму з “відновлення центру” [116, с.1].

Іншим фактором, що критично вимагає значного посилення координації, є виникнення “складних проблем” (wicked problems), які не можна вирішити зусиллями будь-якого окремого публічного органу (а, частіше, й засобів однієї держави недостатньо). Спроба вирішити таку проблему, як кліматичні зміни або сталий розвиток, вимагає залучення більшої частини уряду, а отже, і координації [88, с.143].

За класичним у європейській науці визначенням Чарльза Ліндблома (Charles Lindblom), запропонованим ним у 1965 р. “координація – це внесення коректив у набір рішень таким чином, що несприятливі наслідки будь-якого одного рішення для інших рішень до певної міри та в деяких випадках уникаються, зменшуються, врівноважуються або переважаються” [105, с.73].

Іншими словами, координація відбувається тоді, коли рішення, прийняті в одній програмі чи організації, враховують рішення, прийняті в інших, та намагаються запобігти конфлікту.

Серед напрацювань сучасних європейських та американських науковців як такі, що є важливими для визначення ролі та значення координації в Новому публічному управлінні (менеджменті), ми виділяємо [31] дослідження Фріца Шарпфа, Мартіна Пейнтера, Дітмара Брауна, Леса Меткафа та Бернарда Пітерса.

Німецький вчений Фріц Шарпф (Fritz Scharpf) запропонував поділ координації на “негативну” та “позитивну” [120, с. 44-45]. “Негативна координація”, на його думку, здійснюється з метою запобігання втручанням різних елементів однієї системи у сферу компетенцій чи інтересів інших елементів чи іншої системи. Вона має на меті уникнення негативних побічних ефектів у діяльності й забезпечення кращого результату. У цьому випадку координація передбачає в основному двосторонню взаємодію структур, залучених до спільної діяльності, а також структур, на які ця діяльність може у той чи інший спосіб впливати.

“Позитивна координація” передбачає, перш за все, багатосторонню взаємодію акторів з метою об’єднання зусиль та використання усіх спільних можливостей.

У 1981 році Мартін Пейнтер (Martin Painter) [115, с. 267-268] визначив наступні п’ять цілей політичної координації:

- 1) уникнення або принаймні мінімізація дублювання і перекриття функцій;
- 2) уникнення невідповідностей у політиці;
- 3) мінімізація конфліктів як бюрократичних, так і політичних;
- 4) пошук злагодженості та згуртованості та узгодженого впорядкування пріоритетів;

5) сприяння всебічній перспективі або “цілому уряду” проти постійної адвокації вузьких, партикулярних або галузевих поглядів.

Професор Лозанського університету (Швейцарія) Дітмар Браун розробив п’ятиступеневу шкалу координації (Рис. 1.1): від “нульової координації” до

найвищої – політичної [87, с. 231], вона також окреслює зони адміністративної та політичної координації.

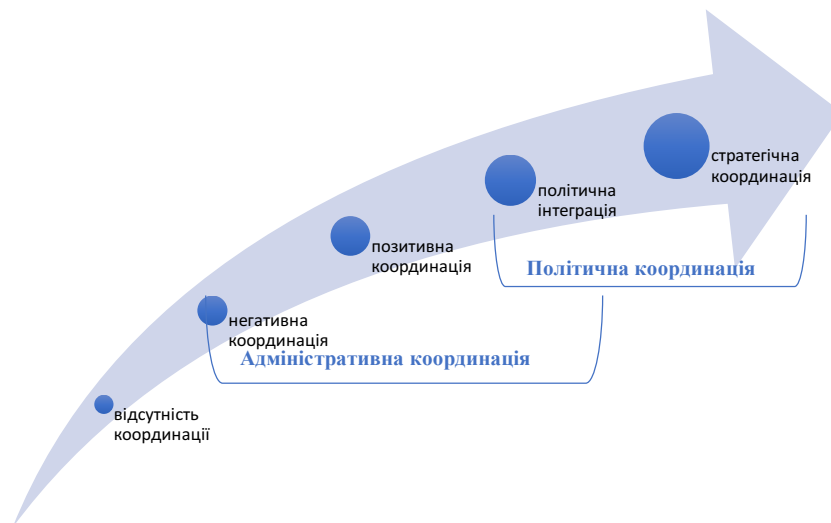


Рис. 1.1. Шкала координації Брауна

На сьогодні існує велика кількість шкал, за якими можна оцінити здатність певної структури до координації, але найбільш актуальною та відомою сьогодні виступає прогресивна шкала координації політик та одночасно шкала здатності до координації, розроблена професором публічного менеджменту, директором дослідницьких програм Європейського інституту публічної адміністрації (European Institute of Public Administration, EIPA) Лесом Меткафом (Les Meltcalfe) [107, с. 278-280].

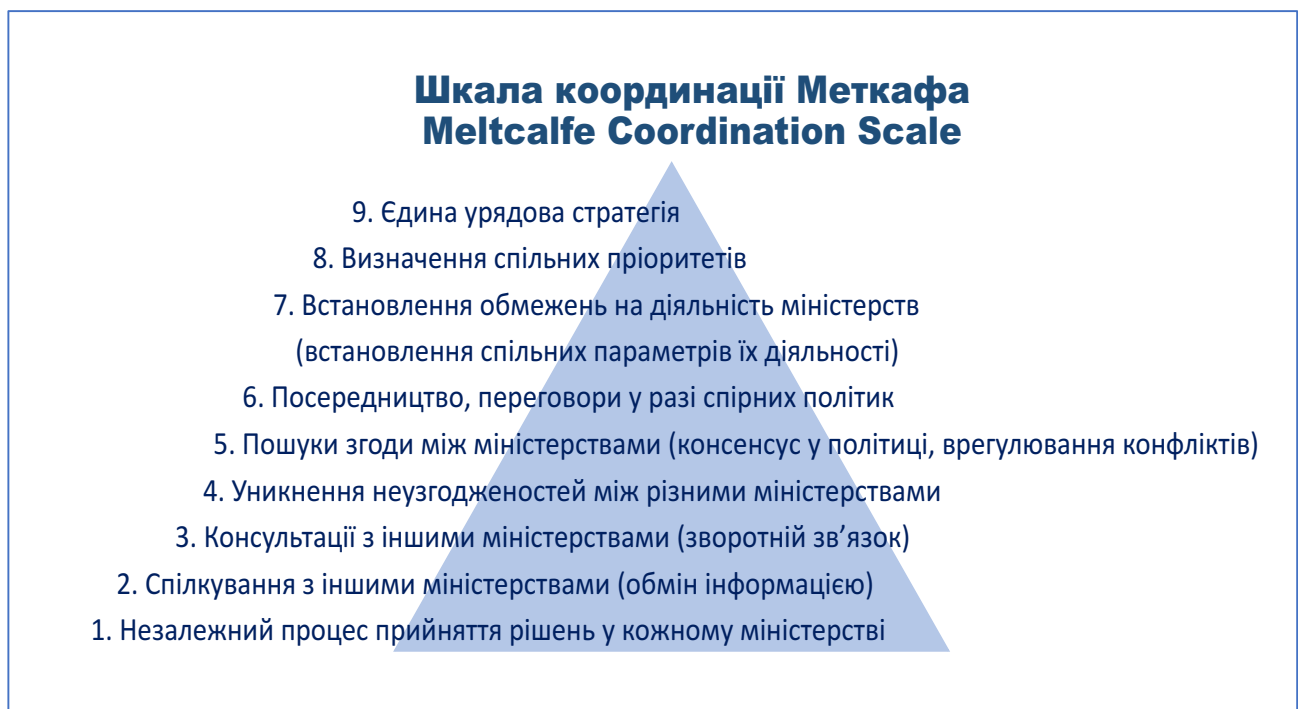
Перша версія “шкали Меткафа” перелічувала опції для координації певних політик на національному рівні з боку урядів, залучених до міжурядових переговорів. Дещо модифікована шкала була розроблена Л. Меткафом для порівняльного вивчення координації європейських політик у національних адміністраціях. Пізніше вона отримала широке використання для досліджень горизонтальних відносин між різними агенціями та стала інструментом бенчмаркінгу, за допомогою якого вимірюють або порівнюють спроможність до горизонтальної адміністративної координації.

Проте ця шкала характеризує не лише горизонтальну координацію як таку, але й увесь спектр випадків координації, побудованої за допомогою процесу

“знизу вгору”, яка, на заміну застосування ієрархічного підходу, базованого на приписах та контролі, передбачає побудову мереж децентралізованих акторів.

При цьому координація на вищому рівні передбачає підвищення здатності до координації, за умови збереження усіх опцій, передбачених нижчими рівнями (Рис. 1.2).

Рис.1.2. Шкала координації Меткафа



Л. Меткаф зазначав, що вищий рівень означає й вищу здатність до координації, проте вона є складною та витратною. Тому рівень координації, що безпосередньо застосовується, повинен відповідати потребам конкретної ситуації й не завжди має бути максимальним. У випадках якщо завдання може бути вирішене без широких консультацій та колективного прийняття рішення – задіювати вищий рівень координації не доцільно [107].

Загалом, визначення відповідного рівня координації щодо конкретного питання є важливим політичним та управлінським рішенням і часто залежить від специфіки адміністративної культури: деякі країни є більш консенсус-орієнтовані, ніж інші, які потребують більше часу та ресурсів для координації

та узгодження відмінностей. Водночас, ефективність вищих рівнів координації залежить від синергійного функціонування усіх попередніх рівнів.

Хоч найвищий рівень координації – “єдина урядова стратегія” є важко досяжним на практиці, шкала Меткафа є корисним інструментом для оцінки та порівняння реальних моделей взаємодії між програмами та організаціями.

Один із найбільш авторитетних дослідників політичної координації Бернард Пітерз (Bernard Peters) – професор Пітсбурзького університету (США) визначає такі основні перепони для координації [116, с. 4-5]:

спеціалізація – як головна антитеза координації, та безперечний пріоритет для уряду;

впливовість – в урядових організаціях, які залучені до обробки інформації, інформація є владою, тому поширення інформації є обмеженим та небажаним;

управління ефективністю – один з елементів нового публічного менеджменту особливо негативно вплинув на координацію, оскільки при визначенні цілей окремої організації, вона буде схильна ігнорувати колективні цілі;

власна царина – організації схильні захищати свої бюджети, персонал та політику, і мають побоювання, що координація з іншими організаціями загрожує їхній царині;

вірування та ідеології – спеціалізовані організації в уряді будуть популярні насамперед у людей, які вірять у місію організації. Ця ідеологія всередині організації може бути підкріплена професійною підготовкою та схильністю професіоналів до певної концепції політичних проблем та можливого їх вирішення;

політика – у коаліційних урядах, якщо міністерства контролюються різними політичними партіями, проблеми з координацією є високо ймовірними. Так само у федеральних системах, якщо різні провінції чи штати контролюються політичними партіями, відмінними від тих, що контролюються на національному рівні, можуть виникнути проблеми з координацією;

підзвітність – у державному секторі підзвітність, як і координація, є благом. Але сувора фінансова та юридична звітність може ускладнювати координацію. У випадках, коли аудитори не можуть відслідковувати грошові транзакції, і парламент не може визначити відповідального за дії, координація буде ускладнена.

Б. Пітерз також наводить перелік завдань та проблем, які координація дозволяє вирішувати урядам, а саме:

уникнення дублювання функцій різними установами, яке призводить до зайвих витрат для уряду та втраченого часу для громадян та бізнесу;

запобігання протиріччям, доволі часто різні організації, цілком з поважних політичних причин, реалізують прямо суперечливі одна одній програми. Як приклад, екологічні агенції вимагають скорочення інтенсивного сільського господарства та промисловості, в той час, як профільні міністерства націлені на зростання обсягів виробництва;

акцентування вертикального управління: оскільки Нове публічне управління акцентоване на управлінні в межах окремих організацій, проте це, як правило, послаблює горизонтальне управління за участю інших організацій. Якщо організація оцінюється безпосередньо за результатами своєї діяльності, вона менш ймовірно інвестуватиме свої ресурси на допомогу іншим. Тому для координації по горизонтальній лінії потрібен певний акцент на вертикалі;

зміна вимог: групи клієнтів, такі як діти та люди похилого віку, які вимагають різноманітних послуг, набули політичного значення. Тому уряди повинні знайти шляхи надання інтегрованих послуг саме цим групам населення;

кросс-секторальні проблеми: окрім мобілізації груп клієнтів, які мають потреби в різноманітних послугах, одні з найважливіших проблем, з якими стикаються сучасні уряди, перетинають звичні сфери відомчих обов'язків;

моральність та відповідальність: зважаючи на те, що рівень довіри до влади знижується, важливо зробити все можливе для поліпшення іміджу державного сектору.

Отже, у парадигмі Нового публічного управління (менеджменту) (New Public management) значення та роль координації як управлінської функції є пріоритетною; наукові розробки та дослідження механізмів координації з метою пошуку більш ефективних форм перебувають у фокусі сучасної європейської науки публічного управління; на сьогоднішній день у європейському науковому середовищі переважає думка, що найбільш дієвою формулою координації є поєднання вертикальної (ієрархічної) з горизонтальною [31, с. 90; 29, с. 129].

1.2. Сутність поняття сфери зовнішніх зносин та механізмів координації діяльності органів державної влади України у ній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що сфера зовнішніх зносин є актуальним об'єктом дослідження українських та зарубіжних вчених різних галузей науки: теорії міжнародних відносин, міжнародного права, державного управління, політології, історії, адміністративного права тощо. Серед українських науковців, дослідження яких стосуються державного управління у сфері зовнішніх зносин: В. Авер'янов, Б. Гуменюк, К. Сандровський, Д. Табачник, О. Сагайдак, В. Репецький, Ю. Битяк, С. Ківалов, С. Федішин та ін. Однак, реформування органів виконавчої влади, виникнення нових політико-правових реалій потребує переосмислення цілої низки науково-теоретичних положень щодо здійснення державного управління у сфері зовнішніх зносин.

Доволі часто у сучасній українській науковій літературі, офіційних документах, законодавчих актах зустрічаються синонімічні вживання термінів “зовнішні зносини”, “зовнішні відносини”, “закордонні справи” та “міжнародні відносини”, а також “сфера зовнішніх зносин” і “галузь закордонних справ”. Тому вважаємо за необхідне визначити сутність поняття “сфера зовнішніх зносин” та обґрунтувати доцільність його застосування у сучасному державному управлінні.

Термін “зносини” у повсякденному використанні українською мовою є маловживаним, переважно він застосовується на окреслення офіційних відносин між державами. “Зносини” та “відносини” трактуються провідними українськими філологами як синоніми [7].

Водночас, поняття “зовнішні зносини” широко поширене у міжнародному публічному праві. Запровадження до широкого вжитку у вітчизняній міжнародно-правовій літературі терміну “право зовнішніх зносин” належить відомому українському вченому-міжнароднику професору К. Сандровському. Ним поняття “зовнішні зносини” визначається як частина загальної системи міждержавних відносин і міжнародної діяльності кожної держави, що охоплює офіційні, підтримувані за допомогою особливих державних органів переважно політичні зв'язки і відносини між державами та іншими суб'єктами міжнародного права з метою здійснення їх зовнішніх функцій мирними засобами відповідно до основних принципів міжнародного права [74].

Джерелами права зовнішніх зносин є численні міжнародні договори, як двосторонні, так і багатосторонні, найважливіші з яких наступні: Віденська конвенція про дипломатичні зносини від 1961 р. [4], Віденська конвенція про консульські зносини від 1963 р. [5], Конвенція про спеціальні місії від 1969 р. [18] та Віденська конвенція про представництво держав у їх відносинах із міжнародними організаціями універсального характеру від 1975 р.) [6].

Отже, будучи сталим терміном міжнародного права, дефініція “зовнішні зносини” активно вживається у нормативно-правових актах, які регламентують діяльність органів державної влади України у зовнішньополітичній сфері, зокрема: Постанова Верховної Ради Української Радянської Соціалістичної Республіки “Про реалізацію Декларації про державний суверенітет України в сфері зовнішніх зносин” від 25 грудня 1990 року [65]; Закон України “Про дипломатичну службу України” від 07 червня 2018 р. [48]; Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Положення про Міністерство закордонних справ України” [50]; Указ Президента України “Про заходи щодо

вдосконалення координації діяльності органів виконавчої влади у сфері зовнішніх зносин” від 18 вересня 1996 р. [56] та інших.

Сучасні українські науковці-міжнародники (О. Сагайдак, В. Репецький, Ю. Битяк, С. Федішин), у тому числі й фахові дипломати (Б. Гуменюк, П. Сардачук) у своїх працях активно використовують термін “сфера зовнішніх зносин”, проте не розкривають сутність цього поняття, в той же час зупиняючись більш детально на визначенні терміну “система органів зовнішніх зносин” [10; 75].

Щодо співвідношення понять “зовнішні зносини” та “міжнародні відносини” звертаємо увагу на термінологічні та змістові відмінності.

Міжнародні відносини – це системна сукупність політичних, економічних, соціальних, дипломатичних, правових, військових та гуманітарних зв’язків та відносин між основними суб’єктами світового співтовариства, до яких належать народи, держави, суспільні та громадські сили, рухи і організації [9].

“Закордонні справи” нерідко вживаються як синонімічні поняття “зовнішніх зносин”. Вважаємо за необхідне більш детально розглянути ці дефініції. Якщо з першими компонентами, які в обох випадках визначають просторове поле поза межами об’єкта (держави), можна погодитись щодо їх синонімічності, то стосовно других не має повної тотожності. В українській мові семантично та змістовно “закордонні справи” можна визначити як *поле інтересів*, в той час, як “зносини” позначають *процес, діяльність*.

Водночас, у деяких державах органи, відповідальні за реалізацію зовнішньої політики, носили або носять назву – Міністерства зовнішніх зносин (Індія, Бразилія, Монголія). Протягом кількох останніх місяців існування Радянського Союзу (листопад-грудень 1991 року) Міністерство закордонних справ СРСР, з одночасною передачею йому функцій Міністерства зовнішньоекономічних зв’язків, було реорганізовано у Міністерство зовнішніх зносин СРСР.

Необхідно також зазначити, що деякими науковцями (В. Репецьким, В. Антипенком) *зовнішні зносини* розглядаються в широкому й вузькому сенсі.

У широкому розумінні під цим терміном розуміють систему зовнішніх зв'язків усіх суб'єктів національної приналежності, що діють на території держави: її органів і посадових осіб, усіх її фізичних, юридичних осіб, а також інших асоціацій індивідів [2; 22]. У вузькому розумінні *зовнішні зносини* характеризуються як система політичних відносин між державами, тобто зводяться до дипломатії.

Вважаємо, що при дослідженні механізмів державного управління такі підходи не зовсім доцільні, оскільки широке розуміння сфери зовнішніх зносин виходить далеко за рамки поля державного управління, в той час як вузьке розуміння не відображає повною мірою ані учасників, ані характер діяльності.

На нашу думку, зовнішні зносини можна охарактеризувати за наступними ознаками: по-перше, це офіційний характер діяльності держави в міжнародних справах; по-друге, діяльність здійснюється виключно уповноваженими органами; по-третє, в усіх випадках зовнішні зносини повинні здійснюватися виключно мирними засобами у рамках міжнародного права [111, с.145].

Виходячи із викладеного, вважаємо, що при дослідженні механізмів державного управління щодо сфери, яка охоплює офіційні, підтримувані за допомогою особливих державних органів, зв'язки і відносини між державами та іншими суб'єктами міжнародного права з метою здійснення їх зовнішніх функцій мирними засобами відповідно до основних принципів міжнародного права, більш точним буде вживання терміну “сфера зовнішніх зносин”.

Отже, узагальнюючи наші попередні висновки стосовно уточнення термінів та понять, які стосуються теми нашого дисертаційного дослідження, вважаємо, що *механізми координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин* – це сукупність елементів публічно-управлінського впливу, до якої належать практичні заходи, засоби, інструменти, важелі, стимули, за допомогою яких відбувається впорядкування взаємозв'язків і взаємодій між учасниками процесу публічного управління у сфері зовнішніх зносин з метою узгодження дій та об'єднання зусиль щодо оптимального

вирішення завдань спрямованих на досягнення основної мети, означеної єдиною державною стратегією.

Механізми координації діяльності органів державної влади слід розглядати як складову частину механізмів державного управління. При цьому, слід враховувати, що механізми координації:

- відображають взаємозв'язок явищ, дій і заходів, результатом яких є узгодження інтересів, визначення цілей, розробка рішень та їх реалізація за допомогою ресурсів держави (влада, апарат, засоби та методи управління) із залученням ресурсів громадянського суспільства;

- зумовлюють інтегруючий характер процесу організації управління та мають сприяти підвищенню якісних характеристик рішень, що спільно розробляються і виконуються органами виконавчої влади та інших акторів, зорієнтованих на єдину урядову стратегію;

- мають такий набір інструментів, який забезпечує можливість внесення коректив у набір рішень таким чином, що несприятливі наслідки будь-якого одного рішення для інших рішень зменшуються, врівноважуються або перетворюються й мають сприятливі наслідки.

Зауважимо, що динамізм сфери зовнішніх зносин, а також зміна умов внутрішнього середовища постійно вимагатиме оновлених (корегованих) ефективних координуючих впливів. Зокрема, це стосується впровадження менеджменту в публічному управлінні (New Public management) та об'єктивну потребу в узгодженості та взаємозалежності, що є неодмінною умовою успішної життєдіяльності будь-якого суспільства.

Під час дослідження нами визначено сім ключових критеріїв координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин:

- 1) законодавче закріплення за зовнішньополітичним відомством функції координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин;

- 2) погодження органами державної влади з зовнішньополітичним відомством заходів міжнародного характеру (візити, переговори, публічні заяви тощо);

3) обов'язковість інформування зовнішньополітичного відомства державними органами про зміст службових контактів з посадовими особами іноземних держав;

4) участь закордонних дипломатичних установ у візитах офіційних делегацій державних органів до іноземних держав;

5) обов'язковість звітування перед зовнішньополітичним відомством державних органів за результатами участі у заходах міжнародного характеру за кордоном та в державі перебування;

6) способи координації міжнародної діяльності органів місцевого самоврядування;

7) порядок підготовки, погодження та затвердження директивних документів.

Перелічені критерії, на нашу думку, дозволяють, на основі узагальнення результатів аналізу отриманого масиву даних, виявити певну спорідненість держав за ступенем координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин та, за формою координації розподілити їх на три групи, а саме:

1) *“жорстка” форма координації* у сфері зовнішніх зносин характеризується чітко регламентованою і унормованою діяльністю органів державної влади у сфері зовнішніх зносин, широкі повноваження надаються центру координації такої діяльності, а також запроваджена обов'язкова підзвітність цьому центру інших органів влади;

2) *“поміrkована” форма координації* передбачає координацію та контроль діяльності органів влади у сфері зовнішніх зносин лише на високому та вищому рівні державного управління або у найбільш важливих для зовнішньої політики держави питаннях, залишаючи при цьому значну свободу дій на нижчих рівнях, а також у міжнародній діяльності органів місцевого самоврядування;

3) *“ліберальна” форма координації* характеризується застосуванням механізмів координації та контролю діяльності органів державної влади лише у найбільш важливих питаннях національної безпеки та зовнішньої політики. При цьому, в цілому ж взаємодія зовнішньополітичних відомств цих держав з іншими

органами державної влади зводиться переважно до надання експертних консультацій та рекомендацій з питань зовнішньої політики та відповідності зовнішньополітичному курсу держави при прийнятті тих чи інших рішень.

На нашу думку, з огляду на зазначене, основну увагу в межах цього дослідження необхідно приділити дослідженню *організаційного, правового та кадрового* механізмів координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин як таких, що мають найбільший вплив на процес координації.

Погоджуємося, що основою *організаційного механізму* державного управління виступають організаційна структура (як форма організації системи управління), та організаційні елементи (які в сукупності повинні організовувати регулювання, управління в інтересах державної влади, ефективну діяльність державно-управлінської системи) [44]. Визначення ефективної структури системи управління є одним із найважливіших завдань, оскільки вона має враховувати всю складність зв'язків та специфіку взаємодії між різними об'єктами і суб'єктами управління, узгодженість національних та індивідуальних інтересів, багатоманітність і навіть суперечливість цілей, досягнення яких покликана забезпечувати система управління. Ефективність структури управління визначається не стільки самою структурою, скільки тим організаційним механізмом, що діє в межах цієї структури. Тому оцінити ефективність структури управління можна спільно з оцінкою ефективності організаційного механізму [44, с.109-110].

Організаційна структура державних органів зовнішніх зносин України представлена рис.1.3.



Рис. 1.3. Організаційна структура державних органів зовнішніх зносин України

Так, відповідно до статті 85 Конституції України [19] до повноважень Верховної Ради України у сфері зовнішніх зносин належать наступні:

5) визначення засад внутрішньої і зовнішньої політики, реалізації стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору;

9) оголошення за поданням Президента України стану війни і укладення миру, схвалення рішення Президента України про використання Збройних Сил України та інших військових формувань у разі збройної агресії проти України;

12) призначення за поданням Президента України Прем'єр-міністра України, Міністра оборони України, Міністра закордонних справ України,

призначення за поданням Прем'єр-міністра України інших членів Кабінету Міністрів України, Голови Антимонопольного комітету України, Голови Державного комітету телебачення і радіомовлення України, Голови Фонду державного майна України, звільнення зазначених осіб з посад, вирішення питання про відставку Прем'єр-міністра України, членів Кабінету Міністрів України;

13) здійснення контролю за діяльністю Кабінету Міністрів України відповідно до цієї Конституції та закону;

14) затвердження рішень про надання Україною позик і економічної допомоги іноземним державам та міжнародним організаціям, а також про одержання Україною від іноземних держав, банків і міжнародних фінансових організацій позик, не передбачених Державним бюджетом України, здійснення контролю за їх використанням;

32) надання законом згоди на обов'язковість міжнародних договорів України та денонсація міжнародних договорів України.

Згідно з статтею 106 пп. 3-5 Конституції України [19] Президент України наділений повноваженнями “представляти державу в міжнародних відносинах, здійснювати керівництво зовнішньополітичною діяльністю держави, вести переговори та укладати міжнародні договори України; приймати рішення про визнання іноземних держав; призначати та звільняти глав дипломатичних представництв України в інших державах і при міжнародних організаціях; приймати вірчі і відкличні грамоти дипломатичних представників іноземних держав. Крім того, згідно п.10 цієї статті Президент України “вносить до Верховної Ради України подання про призначення Міністра закордонних справ України” [19].

Згідно статті 116 п.1 Конституції України [19] Кабінет Міністрів України “забезпечує державний суверенітет і економічну самостійність України, здійснення внутрішньої і зовнішньої політики держави, виконання Конституції і законів України, актів Президента України; забезпечує реалізацію стратегічного

курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору”.

Згідно з статтею 12 Закону України “Про засади внутрішньої та зовнішньої політики” [49]: “визначення та реалізація засад внутрішньої і зовнішньої політики здійснюються на основі тісної взаємодії та координації зусиль Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, міністерств, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади у цьому напрямі.” Повноваження щодо визначення та реалізації засад внутрішньої і зовнішньої політики здійснюють:

– Верховна Рада України як єдиний орган законодавчої влади в Україні - шляхом визначення засад внутрішньої і зовнішньої політики, внесення у разі потреби змін до цього Закону, законодавчого регулювання відносин, спрямованого на впровадження засад внутрішньої та зовнішньої політики у відповідних сферах, здійснення кадрової політики в межах, визначених Конституцією України, здійснення парламентського контролю [49];

– Президент України як глава держави, гарант державного суверенітету, територіальної цілісності України, додержання Конституції України, прав і свобод людини і громадянина – шляхом звернення із щорічними і позачерговими посланнями до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України, в яких пропонується визначення, коригування засад внутрішньої і зовнішньої політики з урахуванням внутрішнього і зовнішнього становища України, здійснення керівництва зовнішньополітичною діяльністю держави, керівництва у сферах національної безпеки і оборони держави, реалізації права законодавчої ініціативи, зокрема щодо внесення змін до цього Закону, застосування права вето щодо прийнятих Верховною Радою України законів, у тому числі з підстав їх невідповідності визначеним цим Законом засадам внутрішньої і зовнішньої політики, здійснення кадрової політики в межах, визначених Конституцією України, видання на виконання Конституції і законів України указів та розпоряджень [49];

– Кабінет Міністрів України як вищий орган у системі органів виконавчої влади – шляхом забезпечення здійснення внутрішньої і зовнішньої політики держави, спрямованої на реалізацію засад такої політики, забезпечення розроблення з метою реалізації цих засад у відповідній сфері проектів законів та інших нормативно-правових актів, проведення експертизи таких проектів на відповідність засадам, визначеним цим Законом, здійснення координації роботи міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та спрямування її на забезпечення реалізації засад внутрішньої і зовнішньої політики у відповідних сферах суспільного і державного життя, здійснення кадрової політики в межах, визначених Конституцією та законами України, реалізації права законодавчої ініціативи та видання в межах своєї компетенції постанов і розпоряджень [49];

– центральні та місцеві органи виконавчої влади, інші державні органи - шляхом участі в межах своєї компетенції у формуванні та реалізації внутрішньої і зовнішньої політики у відповідній сфері, розроблення в межах наданих повноважень проектів законів та інших нормативно-правових актів, спрямованих на реалізацію засад внутрішньої і зовнішньої політики, здійснення кадрової політики в межах, визначених законодавством [49];

– органи місцевого самоврядування – шляхом вирішення в межах Конституції і законів України питань місцевого значення у відповідних сферах внутрішньої політики та у сфері зовнішньоекономічної діяльності [49].

Відповідно до Закону України “Про Кабінет Міністрів України” [57] до основних завдань Кабінету Міністрів України “як вищого органу у системі органів виконавчої влади належать: 1) забезпечення державного суверенітету та економічної самостійності України, здійснення внутрішньої та зовнішньої політики держави, виконання Конституції та законів України, актів Президента України”.

У статті 21 Закону [57] визначені повноваження Кабінету Міністрів України у відносинах з міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади, а саме: “Кабінет Міністрів України спрямовує і координує роботу міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, які

забезпечують проведення державної політики у відповідних сферах суспільного і державного життя, виконання Конституції та законів України, актів Президента України, додержання прав і свобод людини та громадянина. Міністерства та інші центральні органи виконавчої влади відповідальні перед Кабінетом Міністрів України, підзвітні та підконтрольні йому”.

У Законі України “Про дипломатичну службу” від 07 червня 2018 р. № 2449-VIII [48] Міністерство закордонних справ України визначено “центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері зовнішніх зносин і координує діяльність державних органів у сфері зовнішніх зносин” (стаття 5 п.2.). У статті 6 п.1.6 до основних завдань органів дипломатичної служби належить “координація діяльності державних органів щодо забезпечення реалізації єдиного зовнішньополітичного курсу України”, сприяння державним органам у частині здійснення ними зовнішніх зносин, надання їм відповідної методичної, консультативної та інформаційної допомоги, дотримання міжнародних зобов’язань України” (стаття 7 п.15) [48].

На сьогоднішній день цей Закон є головним нормативно-правовим актом щодо координуючої ролі МЗС у сфері зовнішніх зносин.

Організаційна структура дипломатичної служби України складається з [48]:

- 1) Міністерства закордонних справ України;
- 2) представництв Міністерства закордонних справ України на території України;
- 3) закордонних дипломатичних установ України.

Міністерство закордонних справ України є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України.

Постановою Кабінету Міністрів України від 30 березня 2016 р. № 281 затверджено “Положення про Міністерство закордонних справ України” [50], згідно з яким основними завданнями МЗС України визначені наступні:

1) забезпечення формування та реалізація державної політики у сфері зовнішніх зносин;

2) забезпечення: захисту національних інтересів України у сфері міжнародних відносин; дипломатичними засобами і методами захисту суверенітету, міжнародної безпеки, територіальної цілісності та непорушності кордонів України, її політичних, торговельно-економічних, культурних, гуманітарних та інших інтересів; розвитку зв'язків із закордонними українцями та їх громадськими об'єднаннями, координація заходів, що здійснюються органами виконавчої влади з метою розвитку таких зв'язків; державних органів інформацією, необхідною для здійснення ефективної зовнішньої та внутрішньої політики України;

3) реалізація зовнішньополітичного курсу України, спрямованого на розвиток політичних, економічних, культурних, гуманітарних, наукових та інших зв'язків з іноземними державами, міжнародними організаціями;

4) координація діяльності державних органів щодо забезпечення реалізації єдиного зовнішньополітичного курсу України;

5) захист прав та інтересів громадян і юридичних осіб України за кордоном;

6) сприяння утвердженню міжнародного авторитету України, піднесенню у світі її іміджу як надійного і передбачуваного партнера;

7) вивчення та проведення аналізу політичної та економічної ситуації, що склалася у світі, зовнішньої та внутрішньої політики іноземних держав, діяльності міжнародних організацій;

8) участь у забезпеченні в межах повноважень, передбачених законом, реалізації державної зовнішньоекономічної політики, політики інтеграції національної економіки до світової економічної системи;

9) участь у формуванні та реалізації державної політики, спрямованої на інтеграцію України в європейський політичний, економічний, безпековий, правовий простір, набуття членства в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору;

10) участь у забезпеченні розвитку міжнародного права;

11) інші завдання відповідно до законодавства.

Представництва Міністерства закордонних справ України на території України є органами дипломатичної служби, які утворюються в регіонах, де діють іноземні консульські установи чи представництва міжнародних організацій.

Станом на 01 грудня 2021 р. діють представництва МЗС України в містах Львів, Ужгород, Одеса. Внаслідок тимчасової окупації Автономної Республіки Крим та міста Севастополь функції представництва МЗС України в Сімферополі тимчасово покладені на представництво МЗС України в Одесі.

Статус, завдання та функції представництва Міністерства закордонних справ України на території України визначаються Законом “Про дипломатичну службу” [48] та Положенням про Представництво Міністерства закордонних справ України на території України, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 25 липня 2002 р. № 1050 [53].

Згідно з Положенням, одним з основних завдань діяльності Представництва МЗС України, зокрема, визначена “координація діяльності державних органів, розташованих у межах округу Представництва, у сфері зовнішніх зносин з метою забезпечення єдиного зовнішньополітичного курсу України” [53].

Закордонні дипломатичні установи України є постійно діючими органами дипломатичної служби, основними завданнями яких є представництво України в державах перебування або при міжнародних організаціях та підтримання з ними офіційних відносин, відстоювання національних інтересів України, виконання консульських функцій, у тому числі захист прав та інтересів громадян і юридичних осіб України за кордоном.

Закордонними дипломатичними установами України є:

- 1) Посольство України;
- 2) Посольство України з резиденцією Надзвичайного і Повноважного Посла України в Києві;
- 3) Постійне представництво України при міжнародній організації;

- 4) Представництво України при міжнародній організації;
- 5) Місія України при міжнародній організації;
- 6) консульська установа України (Генеральне консульство України, Консульство України, Віце-консульство України та Консульське агентство України).

Статус, завдання та функції закордонних дипломатичних установ України визначаються Законом України “Про дипломатичну службу” [48], Положенням про закордонні дипломатичні установи України, затвердженим Указом Президента України від 15 березня 2021 р. №99/2021 [61].

Отже, організаційний механізм координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин являє собою сукупність об’єктів, суб’єктів державного управління, їх цілей, завдань та функцій, методів управління та організаційну структуру.

Правовий та кадровий механізми координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин будуть висвітлені в наступних розділах дисертаційної роботи.

Висновки до розділу 1

В умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів, які стоять перед Україною, а також парадигмальних змін державного/публічного управління потребує переосмислення координація як функція управління та осучаснення відповідних механізмів. Вважаємо, що сьогодні в Україні затребувані саме механізми публічного управління (менеджменту).

Доведено, що у парадигмі Нового публічного управління (менеджменту) (New Public management) значення та роль координації як управлінської функції є пріоритетною; наукові розробки та дослідження механізмів координації з метою пошуку більш ефективних форм перебувають у фокусі сучасної європейської науки публічного управління; на сьогоднішній день у

європейському науковому середовищі переважає думка, що найбільш дієвою формулою координації є поєднання вертикальної (ієрархічної) з горизонтальною.

При цьому визначаємо, що вертикальна координація – це управлінські відносини, які виникають між вищим і нижчим органами виконавчої влади. Водночас суб'єкти зв'язків можуть перебувати в організаційній залежності якщо один із них підпорядкований іншому, а можуть і не перебувати в ній.

Горизонтальна координація виникає між двома або більше органами, що перебувають на одному організаційному рівні системи органів влади.

Сутнісними ознаками сфери зовнішніх зносин нами визначено наступні: по-перше, це офіційний характер діяльності держави в міжнародних справах; по-друге, діяльність здійснюється виключно уповноваженими органами; по-третє, в усіх випадках зовнішні зносини повинні здійснюватися виключно мирними засобами у рамках міжнародного права.

Вважаємо, що при дослідженні механізмів державного управління щодо сфери, яка охоплює офіційні, підтримувані за допомогою особливих державних органів, зв'язки і відносини між державами та іншими суб'єктами міжнародного права з метою здійснення їх зовнішніх функцій мирними засобами відповідно до основних принципів міжнародного права, більш точним буде вживання терміну “сфера зовнішніх зносин”.

Механізми координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин, на нашу думку, являють собою сукупність елементів публічно-управлінського впливу, до якої належать практичні заходи, засоби, інструменти, важелі, стимули, за допомогою яких відбувається впорядкування взаємозв'язків і взаємодій між учасниками процесу публічного управління у сфері зовнішніх зносин з метою узгодження дій та об'єднання зусиль щодо оптимального вирішення завдань спрямованих на досягнення основної мети, означеної єдиною державною стратегією.

Механізми координації діяльності органів державної влади необхідно розглядати як складову частину механізмів державного управління. При цьому слід враховувати, що механізми координації:

– відображають взаємозв'язок явищ, дій і заходів, результатом яких є узгодження інтересів, визначення цілей, розробка рішень та їх реалізація за допомогою ресурсів держави (влада, апарат, засоби та методи управління) із залученням ресурсів громадянського суспільства;

– зумовлюють інтегруючий характер процесу організації управління та мають сприяти підвищенню якісних характеристик рішень, що спільно розробляються і виконуються органами виконавчої влади та інших акторів, зорієнтованих на єдину урядову стратегію;

– мають такий набір інструментів, який забезпечує можливість внесення коректив у набір рішень таким чином, що несприятливі наслідки будь-якого одного рішення для інших рішень зменшуються, врівноважуються або перетворюються й мають сприятливі наслідки.

Зауважимо, що динамізм сфери зовнішніх зносин, а також зміна умов внутрішнього середовища постійно вимагатиме оновлених (корегованих) ефективних координуючих впливів. Зокрема, це стосується впровадження менеджменту в публічному управлінні (New Public management) та об'єктивну потребу в узгодженості та взаємозалежності, що є неодмінною умовою успішної життєдіяльності будь-якого суспільства.

Під час дослідження нами визначено сім ключових критеріїв координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин:

1) законодавче закріплення за зовнішньополітичним відомством функції координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин;

2) погодження органами державної влади з зовнішньополітичним відомством заходів міжнародного характеру (візити, переговори, публічні заяви тощо);

3) обов'язковість інформування зовнішньополітичного відомства державними органами про зміст службових контактів з посадовими особами іноземних держав;

4) участь закордонних дипломатичних установ у візитах офіційних делегацій державних органів до іноземних держав;

5) обов'язковість звітування перед зовнішньополітичним відомством державних органів за результатами участі у заходах міжнародного характеру за кордоном та в державі перебування;

6) способи координації міжнародної діяльності органів місцевого самоврядування;

7) порядок підготовки, погодження та затвердження директивних документів.

Ці критерії, на нашу думку, дозволяють, на основі узагальнення результатів аналізу отриманого масиву даних, виявити певну спорідненість держав за ступенем координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин та, за формою координації виділити три групи: “жорстка”, “поміркована”, “ліберальна”.

При цьому визначаємо, що “жорстка” форма координації у сфері зовнішніх зносин характеризується чітко регламентованою і унормованою діяльністю органів державної влади у сфері зовнішніх зносин, широкі повноваження надаються центру координації такої діяльності, а також запроваджена обов'язкова підзвітність цьому центру інших органів влади.

“Поміркована” форма координації передбачає координацію та контроль діяльності органів влади у сфері зовнішніх зносин лише на високому та вищому рівні державного управління або у найбільш важливих для зовнішньої політики держави питаннях, залишаючи при цьому значну свободу дій на нижчих рівнях, а також у міжнародній діяльності органів місцевого самоврядування.

“Ліберальна” форма координації характеризується застосуванням механізмів координації та контролю діяльності органів державної влади лише у найбільш важливих питаннях національної безпеки та зовнішньої політики. При цьому, в цілому ж взаємодія зовнішньополітичних відомств цих держав з іншими органами державної влади зводиться переважно до надання експертних консультацій та рекомендацій з питань зовнішньої політики та відповідності зовнішньополітичному курсу держави при прийнятті тих чи інших рішень.

На нашу думку, з огляду на зазначене, основну увагу в межах цього дослідження необхідно приділити дослідженню *організаційного, правового та кадрового* механізмів координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин як таких, що мають найбільший вплив на процес координації.

Основні наукові результати першого розділу опубліковані у працях [28; 29; 30; 31;111].

РОЗДІЛ 2

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ ЗОВНІШНІХ ЗНОСИН

Актуальність створення ефективної системи координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин є перманентною як для України, так і для будь-якої держави світу. Зазначене обумовлюється стрімкими глобальними трансформаціями у сфері міжнародних відносин, появою нових засобів комунікацій, що забезпечують миттєве поширення й передачу інформації; збільшенням кількості акторів міжнародних відносин. З огляду на це, важливим є дослідження та аналіз досвіду інших країн у даній сфері, вивчення можливостей імплементації певних механізмів в Україні, наближення їх до найкращих світових та європейських стандартів, розробка практичних пропозицій для керівництва країни, які дозволять ефективніше використовувати механізми координації з метою забезпечення реалізації “одноголосної” державної зовнішньої політики та узгодженості заходів державних органів у сфері зовнішніх зносин.

Проведений нами аналіз зарубіжного досвіду механізмів координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин охоплює досвід 30 держав світу. До списку нами включені: Австралія, Австрія, Аргентина, Бельгія, Болгарія, Греція, Грузія, Данія, Естонія, Арабська Республіка Єгипет, Ізраїль, Іспанія, Італія, Казахстан, Канада, Республіка Корея, Латвійська Республіка, Люксембург, Королівство Нідерланди, Федеративна Республіка Німеччина, Південно-Африканська Республіка, Польща, Португалія, США, Турецька Республіка, Угорщина, Французька Республіка, Хорватія, Чеська Республіка, Королівство Швеція.

Підґрунтям дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти іноземних держав, що регулюють діяльність органів державної влади у сфері

зовнішніх зносин; інформаційні ресурси відкритого доступу (веб-сайти) зовнішньополітичних відомств держав, досвід яких вивчався; інформаційно-довідкові повідомлення закордонних дипломатичних установ України.

Дослідження було побудоване за критеріями, які, на нашу думку, охоплюють увесь спектр координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин та дозволяють визначити форму та ступінь такої координації у кожній окремій державі, дають змогу побачити спорідненість або відмінність механізмів координації, що застосовуються в різних державах, провести порівняльний аналіз із механізмами координації для України. А саме:

1) законодавче закріплення за зовнішньополітичним відомством функції координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин;

2) погодження органами державної влади з зовнішньополітичним відомством заходів міжнародного характеру (візити, переговори, публічні заяви тощо);

3) обов'язковість інформування зовнішньополітичного відомства державними органами про зміст службових контактів з посадовими особами іноземних держав;

4) участь закордонних дипломатичних установ у візитах офіційних делегацій державних органів до іноземних держав;

5) обов'язковість звітування перед зовнішньополітичним відомством державних органів за результатами участі у заходах міжнародного характеру за кордоном та в державі перебування;

6) способи координації міжнародної діяльності органів місцевого самоврядування;

7) порядок підготовки, погодження та затвердження директивних документів.

Під час дослідження нами проаналізовані питання, які, на нашу думку, у повній мірі висвітлюють механізми координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин та дозволяють визначити форму та ступінь такої координації у кожній окремій державі, дають змогу побачити спорідненість або

відмінність механізмів координації, що застосовуються в різних державах, провести порівняльний аналіз із механізмами координації для України.

До переліку питань, зокрема, були включені такі:

1. Чи закріплюється актами законодавства за зовнішньополітичним відомством функції:

а) координації діяльності державних органів у сфері зовнішніх зносин;

б) здійснення загального нагляду за виконанням міжнародних договорів;

в) координації участі державних органів у роботі міжнародних організацій та їхніх органів?

2. Чи мають державні органи погоджувати з зовнішньополітичним відомством питання:

– ініціювання візитів за кордон керівників таких органів чи запрошення ними делегацій органів влади іноземних держав;

– виступів, публічних заяв чи ініціатив міжнародного характеру;

– проведення міжнародних консультацій та переговорів;

– участі у міжнародних конференціях, сесіях органів міжнародних організацій, засіданнях міжурядових комісій та інших органів.

У який спосіб здійснюється таке погодження?

3. Чи встановлено обов'язок інформування державними органами про зміст службових контактів з посадовими особами іноземних держав? Якщо так, у який спосіб та на якому рівні?

4. В який спосіб здійснюється інформування закордонних дипломатичних установ про прибуття офіційних делегацій та представників до іноземних держав? Який обсяг сприяння з боку дипломатичних представництв має надаватися делегаціям, що перебувають в іноземних державах (за виключенням делегацій найвищого рівня)?

5. Чи беруть працівники зовнішньополітичного відомства участь у зустрічах і переговорах, що проводяться державними органами в державі перебування?

6. Чи є обов'язковим звітування державними органами зовнішньо-

політичному відомству за результатами участі у заходах міжнародного характеру за кордоном та в державі перебування? Якщо так, чи встановлена відповідальність за неподання звітів?

7. Яким чином держава координує міжнародну діяльність органів місцевого самоврядування?

8. Яким є порядок підготовки, погодження та затвердження директивних документів (директиви, вказівки, технічні завдання тощо) для делегацій і посадових осіб державних органів? В яких випадках їх наявність є обов'язковою?

Результати проведеного нами порівняльного аналізу механізмів координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин різних держав за зазначеними критеріями відображені у Додатку Б.

Узагальнення результатів аналізу отриманого масиву даних дозволило виявити нам певну спорідненість держав за ступенем координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин, тому ми пропонуємо умовний поділ держав, що досліджувались, на три групи:

1) держави із *“жорсткою” формою координації* у сфері зовнішніх зносин, для яких, зокрема, характерною є чітко регламентована і унормована діяльність органів державної влади у сфері зовнішніх зносин, широкі повноваження надані центру координації такої діяльності, а також обов'язкова підзвітність цьому центру інших органів влади (Республіка Казахстан, Турецька Республіка, Україна);

2) держави із *“поміркованою” координацією*, яка передбачає координацію та контроль діяльності органів влади у сфері зовнішніх зносин лише на високому та вищому рівні державного управління або у найбільш важливих для зовнішньої політики держави питаннях, залишаючи при цьому значну свободу дій на нижчих рівнях, а також у міжнародній діяльності органів місцевого самоврядування (Австрійська Республіка, Аргентина, Королівство Бельгія, Болгарія, Грецька Республіка, Грузія, Естонія, Арабська Республіка Єгипет, Держава Ізраїль, Італія, Іспанія, Латвія, Велике Герцогство Люксембург, Канада, Республіка Корея, Нідерланди, Південно-Африканська Республіка, Португалія,

Сполучені Штати Америки, Чеська Республіка, Франція, Хорватія, Королівство Швеція);

3) держави з “ліберальною” формою координації, для якої характерно застосування механізмів координації та контролю діяльності органів державної влади лише у найбільш важливих питаннях національної безпеки та зовнішньої політики. При цьому, в цілому ж взаємодія зовнішньополітичних відомств цих держав з іншими органами державної влади зводиться переважно до надання експертних консультацій та рекомендацій з питань зовнішньої політики та відповідності зовнішньополітичному курсу держави при прийнятті тих чи інших рішень (Австралія, Данія, Польща, Угорщина та Федеративна Республіка Німеччина).

2.1 Досвід держав із “жорсткою” формою координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин.

На нашу думку, доцільно більш детально висвітлити досвід Республіки Казахстан та Турецької Республіки як приклади держав із “жорсткою” формою координації у сфері зовнішніх зносин.

Нами, з огляду на спільний “радянський” спадок моделі державного управління, а також сучасний стратегічний характер двосторонніх відносин, було проведено дослідження механізмів координації діяльності органів державної влади *Республіки Казахстан* у сфері зовнішніх зносин. В його рамках було з’ясовано, що нормативно-правовою основою такої координації є “Положення про Міністерство закордонних справ Республіки Казахстан”, затверджене Постановою Уряду Республіки Казахстан від 28.10.2004 р. №1118) [8]. Даним документом за Міністерством закордонних справ закріплені функції координації діяльності державних органів у сфері зовнішніх зносин; здійснення загального нагляду за виконанням міжнародних договорів; координації участі державних органів у роботі міжнародних організацій та їхніх органів.

Водночас, встановлено, що на практиці всі ключові питання зовнішньої політики координує не Міністерство закордонних справ, а Центр зовнішньої політики Адміністрації Президента Казахстану, який здійснює контроль за діяльністю цього міністерства.

Ініціювання візитів за кордон та запрошення іноземних делегацій здійснюється через МЗС Казахстану та обов'язково узгоджується з Центром зовнішньої політики Адміністрації Президента.

На виголошення офіційних виступів, публічних заяв чи ініціатив міжнародного характеру, якщо це не відбувається в рамках візитів казахстанських делегацій закордон або в рамках візитів іноземних делегацій до Казахстану, згідно з відповідними положеннями Конституції про повноваження та інші конституційні закони, мають право лише Перший Президент, Президент та Міністр закордонних справ. Також з Міністерством закордонних справ та Центром зовнішньої політики Адміністрації Президента Республіки Казахстан підлягають обов'язковому узгодженню питання проведення міжнародних консультацій і переговорів, участь у міжнародних конференціях, сесіях органів міжнародних організацій, засідань міжурядових комісій та інших органів. Погодження здійснюється у формі запиту та отримання дозволу Міністерства закордонних справ Казахстану на проведення таких заходів. Зі стратегічно важливих питань потрібна також письмова лист-згода Центру зовнішньої політики Адміністрації Президента Республіки Казахстан.

Згідно з “Положенням про Міністерство закордонних справ Республіки Казахстан” та “Положенням про дипломатичне або прирівняне до нього представництво Республіки Казахстан”, затвердженим Указом Президента Республіки Казахстан від 04 лютого 2004 р. №1287 [40], державні органи здійснюють інформування про зміст своїх контактів з посадовими особами іноземних держав на тому рівні, на якому ці контакти відбуваються. Закордоном делегації державних органів інформують про свої контакти дипломатичне представництво Республіки Казахстан.

Положенням про дипломатичне або прирівняне до нього представництво Республіки Казахстан закордоном передбачено, що закордонне дипломатичне представництво координує діяльність представництв (представників) і філіалів казахстанських державних органів і організацій та їх співробітників; Посол здійснює координацію діяльності і контроль за роботою в країні перебування державних організацій Республіки Казахстан. Ті, у свою чергу, зобов'язані узгоджувати свою діяльність з главою дипломатичної або консульської установи, надавати їм сприяння у виконанні їх функцій та інформувати про свою діяльність, узгоджувати свої плани і терміни роботи, надавати звіти про їх виконання. Закордонне диппредставництво здійснює лише інформаційне забезпечення казахстанських делегацій (окрім найвищого рівня). Глава закордонної дипломатичної установи Республіки Казахстан несе персональну відповідальність за об'єктивність, достовірність і повноту інформації, що передається до Міністерства закордонних справ держави.

Представники Міністерства закордонних справ Республіки Казахстан беруть участь у зустрічах і переговорах, які проводяться іншими державними органами. Водночас, рішення щодо доцільності такої участі приймається безпосередньо на рівні керівників профільних департаментів зовнішньополітичного відомства.

Згідно з “Положенням про дипломатичне або прирівняне до нього представництва Республіки Казахстан” усі державні органи про свою діяльність звітують дипломатичним представництвам Республіки Казахстан в країнах, де проводять таку діяльність, а також надсилають до МЗС Республіки Казахстан звіти про поїздки закордон і зустрічі представників міністерств та керівників регіонів влади з представниками іноземного дипломатичного корпусу, акредитованому в Республіці Казахстан.

Місцеве самоврядування Казахстану визначено Законом Республіки Казахстан від 23 січня 2001 р. №148-ІІ “Про місцеве державне управління і самоуправління в Республіці Казахстан” [39] та низкою інших законодавчих актів. Органами місцевого самоврядування є масліхати (ради) та акімат

(виконавчі органи) селищного, районного, міського та обласного рівнів. Згідно з положеннями зазначеного Закону органи місцевого самоврядування не мають права здійснення самостійної міжнародної діяльності. Водночас, стаття 4 Закону наголошує, що масліхати та акімати у своїй діяльності повинні “не допускати прийняття рішень, які не відповідають основним напрямкам внутрішньої і зовнішньої політики”.

До компетенції Міністерства закордонних справ Республіки Казахстан належить погодження всіх технічних завдань для представників органів виконавчої влади країни. Така практика є обов’язковою для усіх рівнів, окрім депутатів Мажилісу та Сенату Парламенту. Водночас, посадовці Парламенту погоджують директиви на візити з Центром зовнішньої політики Адміністрації Президента Республіки Казахстан.

Під час дослідження механізмів координації діяльності органів державної влади *Турецької Республіки* у сфері зовнішніх зносин, з’ясовано, що нормативно-правовою основою такої координації є “Закон про координацію та здійснення міжнародних відносин” від 05.05.1969 р. №1173 [109], відповідно до положень якого Міністерство закордонних справ Турецької Республіки координує усю зовнішньополітичну діяльність органів влади держави, у тому числі, участь у роботі міжнародних організацій.

Нагляд за виконанням міжнародних договорів знаходиться в межах компетенції Міністерства закордонних справ Турецької Республіки на підставі “Закону про укладення, дотримання та набуття чинності міжнародних договорів” від 31.05.1963 р. №244 [108]. У разі порушення того чи іншого міжнародного договору Міністерство закордонних справ Турецької Республіки інформує вище керівництво країни про факт порушення. Зовнішньополітичне відомство Туреччини також супроводжує справи в Європейському суді з прав людини у співпраці з Міністерством юстиції.

До компетенції Міністерства закордонних справ, окрім іншого, належить погодження всіх закордонних візитів керівників та представників органів влади Туреччини, а також ініціювання ними запрошень іноземним представникам. При

цьому, керівники місцевих органів влади в обов'язковому порядку зобов'язані також отримати дозвіл на здійснення закордонних візитів в Міністерстві внутрішніх справ Турецької Республіки.

Представники державних органів влади здійснюють погодження позиції з Міністерством закордонних справ Турецької Республіки у разі здійснення діяльності міжнародного характеру, зокрема, щодо виступів, публічних заяв, міжнародних консультацій та переговорів, участі у міжнародних конференціях, сесіях органів міжнародних організацій, засіданнях міжурядових комісій тощо.

Відповідно до Закону "Про повноваження та зобов'язання Міністерства закордонних справ Турецької Республіки" від 07.07.2010 р. № 6004 [95] державні органи влади повинні протягом 15 днів інформувати МЗС про результати заходів у сфері міжнародної діяльності.

Міністерство закордонних справ Турецької Республіки інформує про прибуття тієї чи іншої делегації відповідне дипломатичне представництво з метою надання необхідного сприяння в роботі делегації. За встановленою практикою дипломатичні представництва Туреччини надають сприяння у встановленні контактів, проведенні зустрічей в іноземній країні, представники дипмісії також беруть участь у зустрічах.

За практикою, представники зовнішньополітичного відомства Турецької Республіки не беруть участь у зустрічах із іноземними представниками, які проводяться іншими державними органами влади в Туреччині. Проте, це не стосується заходів в рамках встановлених механізмів двостороннього співробітництва (комісії, робочі групи, ради тощо), на засіданнях яких, зазвичай, присутні представники Міністерства закордонних справ, як правило, на рівні деск-офісерів.

Звіт за результатами участі у заходах міжнародного характеру має бути надісланий до Міністерства закордонних справ протягом 15 днів. Інформація про відповідальність за неподання звіту відсутня.

Водночас, експертні джерела відзначають високу виконавську дисципліну та оперативність інформування зовнішньополітичного відомства з боку

державних органів влади про результати участі у міжнародних заходах, що часто складає набагато менше за 15 днів.

До компетенції Міністерства закордонних справ Турецької Республіки належить погодження всіх закордонних візитів керівників та представників місцевих органів влади, а також ініціювання ними запрошень іноземним представникам. Міністерство закордонних справ також координує організацію зустрічей керівників місцевих органів влади із послами та представниками дипломатичних представництва іноземних держав, акредитованих в Анкарі. У разі здійснення закордонного візиту, керівники місцевих органів влади в обов'язковому порядку зобов'язані також отримати дозвіл на їх здійснення в Міністерстві внутрішніх справ.

Таким чином, Міністерство закордонних справ Турецької Республіки є головним координаційним центром процесу реалізації зовнішньої політики Туреччини та юридично наділено широкими повноваженнями у цій сфері. Зовнішньополітичні пріоритети Анкари визначаються особисто Президентом та його адміністрацією, проте Міністерство закордонних справ є центром координації їхнього втілення.

Зважаючи на високий рівень виконавської дисципліни серед органів державної влади, жодні дії у зовнішньополітичному вимірі не здійснюються без погодження/ інформування Міністерством закордонних справ Турецької Республіки. Реалізація зовнішньополітичних пріоритетів органами державної служби, а також на рівні муніципальних органів країни перебування, відбувається в унісон з визначеною МЗС позицією. Зовнішньополітичне відомство Туреччини включається в усі процеси у сфері зовнішніх відносин як на загальнодержавному, так і на муніципальному рівнях.

Проаналізувавши механізми координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин вище зазначених держав, а також здійснивши порівняльний аналіз таких механізмів в Україні, ми дійшли висновку, що, за ступенем координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх

зносин, *Україна* також належить до групи держав із “жорсткою” формою координації.

На нашу думку, це можна пояснити низкою вагомих причин, а саме:

По-перше, успадкованою з часів СРСР командно-управлінською системою державного управління з чіткою вертикаллю управлінських зв’язків та мінімальною свободою дій на нижчих рівнях.

По-друге, аналіз нормативно-правового механізму (включає 19 документів) (див. Розділ 3) дозволяє зробити висновок, що переважна більшість нормативних-правових актів є реакцією *post factum* на певні порушення з боку тих чи інших органів державної влади, міжнародна активність яких не була узгоджена з Міністерством закордонних справ і призвела до негативних наслідків для міжнародного іміджу України (тут доцільно згадати про діяльність в Автономній Республіці Крим та м. Севастополь Мешкова і ко. (1994-1995 рр.), візити тайванських посадових осіб в Україну (1996) та ін.). Отже, на сьогодні цей механізм є яскравим прикладом “негативної” координації за визначенням Фріца Шарпфа (див. Розділ 1).

По-третє, з 2014 року Україна захищає свою незалежність та суверенітет від значно могутнішого сусіда-агресора, який до того ж зневажаючи будь-які норми міжнародного права, використовує широкий арсенал різноманітних гібридних засобів, зокрема дезінформацію. В таких умовах, сфера зовнішніх зносин є визначально важливою ареною для активної протидії агресору політико-дипломатичними заходами. За таких обставин значна лібералізація діяльності державних органів влади у цій сфері може створювати серйозні загрози національній безпеці нашої держави.

2.2 Досвід держав із “поміркованою” формою координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин.

Найбільша за чисельністю група держав, до якої, на нашу думку, належать: Австрійська Республіка, Аргентина, Королівство Бельгія, Болгарія, Грецька Республіка, Грузія, Естонія, Арабська Республіка Єгипет, Держава Ізраїль, Італія, Іспанія, Латвія, Велике Герцогство Люксембург, Канада, Республіка Корея, Королівство Нідерланди, Південно-Африканська Республіка, Португалія, Сполучені Штати Америки, Чеська Республіка, Франція, Хорватія, Королівство Швеція.

З огляду на значну чисельність держав даної групи, на нашу думку, вбачається більш доцільним зосередитись на виділенні певних спорідненостей механізмів координації у зазначених вище державах, вивченні унікального досвіду, а також більш детально розглянути ті механізми, удосконалення яких, на нашу думку, є актуальним для України.

Зокрема, на основі проведеного нами аналізу зарубіжного досвіду застосування *механізму дипломатичних радників* у координації у сфері зовнішніх зносин, нами зроблено висновки, що зазначений механізм може бути ефективною та дієвою ланкою взаємодії МЗС з іншими органами державної влади, яка забезпечує координацію з метою реалізації єдиного зовнішньополітичного курсу держави.

Найбільш широко механізм дипломатичних радників використовується в Італії, також існує в Аргентині (обмежена кількість міністерств і відомств – Міністерство безпеки, Міністерство юстиції, Міністерство агропромислового комплексу), у Франції – дипломатичні радники працюють у всіх префектурах регіонів, у Греції поширена практика відрядження співробітників МЗС до інших державних органів влади.

Зупинимось більш детально на досвіді *Італійської Республіки*, оскільки саме ця держава демонструє найбільш ефективну модель застосування механізму дипломатичних радників.

Відповідно до норм існуючого законодавства, дипломатичні радники призначаються Радою Міністрів Італійської Республіки за пропозицією Міністра закордонних справ [24].

Посади дипломатичних радників до складу державних інституцій вводяться також рішенням Ради Міністрів Італійської Республіки. При цьому, як правило, йдеться не лише про окрему посаду, а створення цілого відділу у складі 5-6 осіб, на яких покладаються функції організації роботи та забезпечення діяльності дипломатичного радника.

На сьогоднішній день посади дипломатичних радників є в усіх міністерствах, меріях окремих міст (Флоренція, Турин тощо), великих державних корпораціях, а також ключових для держави приватних компаніях, таких як банк Унікредит, або енергетичні гіганти ЕНІ та ЕНЕЛ.

Дипломатичними радниками призначаються, як правило, кар'єрні дипломати, які мають дипломатичний ранг не нижче радника – у разі, якщо йдеться про дипломатичного радника для міністра або керівника компанії, та Надзвичайного і Повноважного Посла – у разі, якщо йдеться про посади на рівні керівництва держави (Президент / Прем'єр-Міністр). У той же час на посади дипломатичних радників керівництва міст / регіонів часто призначаються так звані “посли у відставці”.

Дипломатичні радники входять до складу патронатної служби відповідного керівника державного органу/ компанії, до якої його призначено та у своїй діяльності підпорядковується безпосередньо як керівнику органу, так й керівництву Міністерства закордонних справ.

На дипломатичних радників покладено увесь спектр питань, пов'язаний із забезпеченням участі Міністра / Мера / Глави компанії у міжнародних заходах, а саме:

- організація зустрічей, візитів, конференцій, а також участь у підготовці відповідних матеріалів/ виступів/ заяв;

- співпраця із структурними підрозділами МЗС та іноземними дипломатичними установами;

- опрацювання доцільності організації міжнародної зустрічі / участі керівника відомства у міжнародному заході;
- внесення пропозицій щодо ініціювання візитів за кордон та запрошення делегацій відповідних органів влади іноземних держав;
- участь у міжнародних заходах та супровід керівника відомства під час міжнародних візитів;
- інформування МЗС про результати та основні підсумки міжнародних заходів /зустрічей /візитів.

У рамках дослідження механізмів координації діяльності органів державної влади *Латвійської Республіки* у сфері зовнішніх зносин, нами з'ясовано, що в цій країні не існує окремого нормативного акту, який би врегулював питання міжінституційного співробітництва та координації у сфері зовнішньої політики. Чинне латвійське законодавство визначає лише певні повноваження та функції для окремих органів влади в цій сфері. Зокрема, такі положення містяться у:

- Законі Латвійської Республіки “Про дипломатичну та консульську службу” (п. 2 ст. 2 згаданого Закону визначає за МЗС координуючу роль при здійсненні державними установами міжнародних зносин) [94];
- Законі Латвійської Республіки “Про міжнародні договори” [114];
- Положенні “Про Міністерство закордонних справ”, затверджене постановою Кабінету Міністрів Латвійської Республіки від 29.04.2003 р. № 237 (відповідні згадки містяться у п.1, 5.4, 5.5, 6.2 та 6.9 Положення) [86];
- Регламенті МЗС Латвії від 22.06.2017 р.

В цілому, координація участі латвійських державних органів у роботі міжнародних організацій з МЗС носить вибірковий характер, однак є обов'язковою стосовно питань ЄС та НАТО.

В Латвії органи державної влади мають власні (відомчі) інструкції, які визначають порядок міжнародної діяльності, а також рівень взаємодії з Міністерством закордонних справ в цій сфері. При цьому, з МЗС погоджуються

питання здійснення візитів за кордон, зокрема, в рамках участі у міжнародних конференціях, сесіях міжнародних організацій, засіданнях спільних міждержавних комісій тощо, а також відповідні директиви - в залежності від профільного напрямку.

За результатами участі в заходах, органи державної влади інформують Міністерство закордонних справ. Звітування є обов'язковим, якщо МЗС брало участь у підготовці інформацій до таких зустрічей. Формою звіту є лист відповідного органу на Міністерство закордонних справ.

Водночас, в переважній більшості випадків латвійські органи державної влади здійснюють міжнародну діяльність на експертному рівні самостійно.

Інформування закордонних дипломатичних установ Латвійської Республіки про прибуття офіційних делегацій та представників до іноземних держав здійснюється у формі офіційного листування з МЗС, при цьому зацікавлені органи державної влади направляють звернення (прохання) про надання сприяння своїм делегаціям до зовнішньополітичного відомства. У таких випадках, закордонні дипломатичні установи надають інформаційне та організаційне сприяння. Логістичне сприяння, як правило, не надається.

Участь представника зовнішньополітичного відомства у зустрічах та переговорах, які проводяться державними органами в державі перебування, не є обов'язковою, але можлива у разі відповідного письмового звернення такого органу до МЗС Латвійської Республіки.

Органи місцевої влади в Латвії не мають права укладати міжнародні угоди. Однак, можуть здійснювати міжнародну діяльність та укладати відповідні домовленості в межах своєї компетенції (як правило підписувати меморандуми про співпрацю на рівні муніципалітетів).

На нашу думку, на увагу заслуговує запроваджена у Латвійській Республіці форма та порядок підготовки, погодження та затвердження директивних документів для делегацій і посадових осіб державних органів, які регулюються наступними нормативними актами:

– Постановою Кабінету Міністрів Латвійської Республіки від 03 лютого 2009 р. № 96 “Щодо процедур, згідно яких розробляється, узгоджується, затверджується та оновлюється позиція Латвійської Республіки у справах Європейського союзу” [101];

– Постановою Кабінету Міністрів Латвійської Республіки від 03 серпня 2010 р. № 707 “Положення про розробку документів для захисту національних інтересів в міжнародних організаціях, процедури їх погодження, затвердження та оновлення” [113].

Порядок підготовки директивних документів визначається Постановою Кабінету Міністрів Латвійської Республіки від 03 серпня 2010 р. № 707 [113] та реалізується в формі інструкцій чи національної позиції.

Національна позиція затверджується Кабінетом Міністрів Латвії, у термінових випадках – профільним міністром із подальшим інформуванням уряду. Проект національної позиції розробляється профільним відомством із залученням зацікавлених органів державної влади та інституцій, та погоджується з Міністерством закордонних справ. У разі необхідності для розробки національної позиції може створюватись міжвідомча робоча група, а також залучатись експерти.

Внесення змін та доповнень до національної позиції відбувається шляхом оформлення нової національної позиції.

Погодження національної позиції здійснюють відповідальним органом в електронному вигляді протягом п’яти робочих днів, а у термінових випадках – протягом двох робочих днів (додаток В).

Під час дослідження механізмів координації діяльності органів державної влади *Австрійської Республіки* у сфері зовнішніх зносин, нами з’ясовано, що Федеральні землі Республіки Австрія мають закріплене в Конституції країни право укладати з зарубіжними країнами державні договори / угоди щодо сфер діяльності чи питань, які належать до їх виключної компетенції. Глава земельного уряду мусить перед початком переговорів стосовно укладення договору / угоди інформувати про це Федеральний уряд Австрії. Перед

укладенням / підписанням такої угоди глава земельного уряду повинен отримати згоду Федерального уряду. Згода вважається наданою, якщо протягом восьми тижнів з дати надходження такого запиту Федеральний уряд в письмовій формі не повідомить про свою незгоду.

Повноваження на початок переговорів та укладення угоди / договору надає Федеральний президент на підставі пропозиції земельного уряду за підписом його глави. Водночас, на вимогу Федерального уряду такі угоди/договори можуть бути розірвані. Якщо земля не може самотужки виконати передбачені зобов'язання, тоді відповідальність за їх виконання лягає на Федерацію.

Федерація має право нагляду за виконанням міжнародно-правових актів також і в тому випадку, якщо тематика договору належить до виключної компетенції федеральної землі. Носієм міжнародних функцій федеральної землі є голова земельного уряду.

Ст. 67 Конституції Австрійської Республіки [96] передбачає, що відповідним законом про федеральні міністерства регулюється кількість міністерств, сфери їх діяльності та устрій. Законом закріплено за Міністерством закордонних справ Австрійської Республіки тематику зовнішніх відносин, якщо вони не належать до компетенції інших федеральних міністерств. Водночас, зовнішньополітичне відомство Австрії не наділено повноваженням всеохоплююче координувати та/чи контролювати діяльність інших державних органів у сфері зовнішніх зносин. Зокрема, до компетенції МЗС належать питання зовнішньополітичної діяльності від імені держави, укладення державного та/чи урядового рівня договорів та угод, представництва Республіки Австрія у зносинах з іншими державами та міжнародними організаціями, міжнародного права тощо.

Міністерство закордонних справ Австрії безпосередньо причетне до усіх питань в контексті імплементації чинних міжнародних двосторонніх та багатосторонніх договорів і угод державного та урядового рівнів. Відтак, федеральні міністерства зобов'язані узгоджувати з МЗС лише свою діяльність в рамках чинних міждержавних та міжурядових угод. Форма погодження -

письмова. Іншу міжнародну діяльність державні органи узгоджувати з МЗС не зобов'язані.

Прикладом такої взаємодії є діяльність двосторонньої українсько-австрійської Змішаної комісії з питань науково-технічного співробітництва, яку формально очолює з австрійської частини Представник Міністерства закордонних справ Австрії, оскільки ця структура сформована на виконання положень міжурядової угоди. Натомість субстантивне наповнення роботи забезпечує галузеве міністерство і МЗС абсолютно не втручається у відбір та затвердження переліку спільних проектів. Загалом, на міжнародну діяльність міністерств більший вплив може іноді мати міністерство фінансів, аніж зовнішньополітичне відомство.

Відповідно цей підхід (дії в рамках чинних урядових угод чи інші) проектується на такі питання як ініціювання візитів за кордон Федеральних міністрів чи запрошення іноземних делегацій, консультацій та переговорів, заяв чи виступів, участі в міжнародних заходах та ін.

Не передбачено обов'язку інформування державними органами про зміст службових контактів з посадовими особами іноземних держав. Разом з тим існує практика добровільного інформування, зокрема - в тому випадку, якщо є щось важливе повідомити. Цей алгоритм стосується також результатів участі в заходах міжнародного характеру, хоча керівник австрійської делегації не зобов'язаний звітувати Міністерству закордонних справ про результати поїздки.

Здебільшого мають місце взаємна допомога та гармонійні відносини між МЗС та галузевими міністерствами. Це стосується також закордонних австрійських дипломатичних представництв. Вони не зобов'язані надавати сприяння делегаціям (за виключенням делегацій найвищого рівня), але дипломати це роблять в контексті добрих відносин та взаємодії між міністерствами. Якщо австрійський галузевий міністр їде у закордонне відрядження, то посольством може надаватись організаційно-логістичне сприяння, але не фахово-змістовне. В той же час, міністр не зобов'язаний

залучати Посла до зустрічей та переговорів, але Посол може бути присутній на таких заходах.

Якщо австрійські міністри планують участь в заході, де можуть порушуватись “чутливі” політичні питання, вони самостійно звертаються до зовнішньополітичного відомства стосовно позиції Австрії з цього приводу, отримують консультації, поради та рекомендації щодо лінії поведінки. Отриманням такої інформації та порад від МЗС опікується, зазвичай, бюро/секретаріат галузевого міністра. Водночас міністр може також самостійно обговорити ці питання з представником Міністерства закордонних справ відповідного рівня.

Таким чином, державні органи зобов’язані узгоджувати з Міністерством закордонних справ Австрії лише діяльність в рамках чинних міждержавних та міжурядових договорів і угод.

В силу територіальної специфіки *Великого Герцогства Люксембург* (мікродержава) та конституційної організації системи органів виконавчої влади, ця держава вважається однією з найбільш централізованих в плані координації системи взаємодії між різними гілками влади та розподілом їх повноважень. Повноваження кожного центрального органу державної влади регламентується окремим законом, а політична культура Люксембургу є достатньо формалізованою та такою, що не акцептує “подвійних трактувань” положень законодавства. Таким чином, зовнішня політика є ексклюзивною прерогативою Міністерства закордонних і європейських справ [27].

Саме це відомство повністю координує і погоджує усю зовнішню активність системи органів державної влади Люксембургу і відповідає за аналіз усіх підписаних угод на рівні місцевого самоврядування або інших міністерств на предмет відповідності національній дипломатичній стратегії Уряду. Слід зазначити, що у Люксембурзі усі зовнішні контакти інших міністерств і відомств відбуваються за згодою МЗС (у формі листа Міністра) з обов’язковим погодженням чітких директив.

Центральні органи державної влади Люксембургу мають погоджувати з Міністерством закордонних справ питання, пов'язані з ініціюванням візитів за кордон керівників таких відомств, їх виступи, заяви чи ініціативи, проведення будь-яких міжнародних консультацій чи переговорів. Окрім цього, у разі проведення таких заходів у Люксембурзі, представник від МЗС присутній на них та спостерігає за їх перебігом.

У Люксембурзі відсутня норма про обов'язкове інформування Міністерства закордонних справ про зміст службових контактів органів державної влади з посадовими особами іноземних держав. Проте, це не стосується таких контактів на рівні керівництва міністерств і відомств: у цьому випадку короткий запис бесіди надсилається у МЗС для ведення досьє з того чи іншого політичного питання.

Посольства Люксембургу інформуються про проведення заходів у державі акредитації на рівні Міністрів, високих посадових осіб чи керівництва МЗС. У інших випадках органи державної влади мають повноваження самостійно проводити певні переговори та заходи за погодженими з МЗС директивами.

Закордонні дипломатичні установи Люксембургу не надають сприяння делегаціям (за виключенням високого рівня) під час їх перебування за кордоном: їх відрядження і видатки на транспорт покриваються відомством, що їх направляє. Перебування зазначених делегацій за кордоном є повністю автономним і проходить без залучення дипломатів для "супроводу". Звернення до посольств за сприянням, особливо, транспортним чи "екскурсійним" у Люксембурзі вважається порушенням професійної етики, втручанням у роботу диппредставництва, та може потягнути за собою дисциплінарну відповідальність державного службовця, і є можливим у виключних випадках, наприклад: у разі виникнення форс-мажорів чи необхідності залучення консулів. Проте, у випадку проведення заходу у державах з підвищеним ризиком для безпеки, супровід дипломатом таких делегацій заохочується Міністерством закордонних справ.

У разі доцільності чи у разі проведення заходу високого рівня за участі керівника певного органу державної влади Люксембургу за кордоном (наприклад, візит Міністра економіки на Всесвітній Економічний Форум у Давосі) участь дипломатів цієї країни у такому заході також є обов'язковою. Погодження у такому разі здійснюється офіційним листуванням органу державної влади на МЗС із проектом виступу \ директив, інформацією про захід та його мету або підсумки.

Звітування органів державної влади перед МЗС щодо проведеного міжнародного заходу передбачена лише у разі участі у такому заході керівника відомства або його заступника.

Органи місцевого самоврядування у Люксембурзі автономні у проведенні міжнародних заходів свого рівня, адже вони позбавлені права висловлювати офіційну позицію держави. Такі заходи на місцевому рівні мають, здебільшого, церемоніальний характер (встановлення побратимства з містами, форуми \ виставки, регіональні конференції) і не потребують координації з боку Міністерства закордонних справ.

У Люксембурзі відсутній такий формат директивного документу як "технічне завдання". Усталена форма директивних зовнішньополітичних документів є незмінною з 1972 року і являє собою лист керівника органу державної влади на Міністра закордонних справ з описом, метою і позицією делегації на певному заході (не більше двох-трьох аркушів за обсягом) і проханням розглянути \ погодити вказаний документ за 15 днів до початку заходу.

В ході дослідження механізмів координації діяльності органів державної влади *Аргентинської Республіки* у сфері зовнішніх зносин, нами з'ясовано, що кожний державний орган цієї країни керується в роботі пріоритетами, визначеними на період 2015-2019 рр. Президентом, який одночасно є главою держави та уряду. В частині зовнішньої політики будь-які кроки синхронізуються з Міністерством закордонних справ в ході щотижневих міжвідомчих нарад, які проводяться в Адміністрації Президента.

Представники дипломатичного відомства або закордонних дипломатичних установ у відповідних країнах обов'язково беруть участь у візитах за кордон керівників інших державних органів влади, міжнародних консультаціях і переговорах, багатосторонніх конференціях, сесіях органів міжнародних організацій, засіданнях двосторонніх міжурядових комісій, долучаються до підготовки відповідних позиційних матеріалів, виступів та заяв. Ініціативи міжнародного характеру, що пропонуються іншими органами державної влади, заздалегідь вносяться на експертний розгляд в Міністерство закордонних справ Аргентинської Республіки, який за результатами надає свій висновок із рекомендаціями стосовно доцільності або недоцільності здійснення тих чи інших зовнішньополітичних кроків.

Виходячи з положень ст. 18 Закону № 22.520 “Про міністерства”, схвалений Указом Президента № 438 від 12.03.1992 [104], державні органи влади повинні інформувати про результати контактів з посадовими особами іноземних держав. Це питання вирішується шляхом запрошення на зустріч представника профільного підрозділу Міністерства закордонних справ, а за відсутності такої можливості – системою електронного документообігу надсилається короткий звіт керівнику відповідного політичного територіального департаменту та спеціалізованого підрозділу Міністерства закордонних справ, наприклад: у випадку Національного Конгресу – на адресу Директора з парламентських справ; органів виконавчої влади та провінційних урядів – Директора з національних справ; децентралізованих агентств та відомчих органів – Директора з питань зв'язків з відомчими установами та публічної дипломатії.

Унікальною є практика Аргентинської Республіки щодо оприлюднення контактів керівників органів державної влади або їх перших заступників із представниками іноземних закордонних дипломатичних установ або компаній: факт такої зустрічі обов'язково, відповідно до положень Указу Президента Аргентини № 1172 від 03.12.2003 “Про доступ до публічної інформації” [84], повинен оприлюднюватися на спеціальному сайті <https://audiencias.mininterior.gob.ar/>.

У вказаному реєстрі відображається ім'я та посада приймаючого аргентинського посадовця, дата та час зустрічі, за чією ініціативою вона відбулася, персональні дані іноземного відвідувача, його посада, мета та короткий зміст зустрічі.

Заслуговує на увагу механізм міжвідомчої координації у сфері зовнішніх зносин, запроваджений у *Португальській Республіці* – при Генеральному директораті з питань зовнішньої політики Міністерства закордонних справ функціонує Міжвідомча комісія з питань зовнішньої політики, до повноважень якої віднесено здійснення координації на технічному рівні міжвідомчого втручання у сферу зовнішніх зносин, спрямовану на забезпечення реалізації унітарної та послідовної політики Португалії на міжнародній арені.

Відповідно до Указу Прем'єр-міністра № 4/2014 від 6 жовтня 2014 року “Про положення про Міжвідомчу комісію з питань зовнішньої політики” [93] до складу Міжвідомчої комісії входять керівники таких відомств, служб або органів державного управління: Генерального директорату з питань зовнішньої політики; служби, відповідальної за моніторинг і розгляд міжнародних питань в рамках кожного галузевого міністерства, в тому числі відповідних департаментів Ради Міністрів Португалії; Агенції з інвестицій та зовнішньої торгівлі Португалії (AICER); Національної служби туризму “Turismo de Portugal” при Міністерстві економіки Португалії. Головою Міжвідомчої комісії за посадою є Генеральним директором з питань зовнішньої політики МЗС Португалії.

Зокрема, відповідно до статті 3 зазначеного вище Указу № 4/2014 Міжвідомча комісія уповноважена:

- сприяти стратегічній координації політичних дій держави на міжнародній арені, сприяючи обміну інформацією між різними відомствами, відповідальними за моніторинг та вирішення питань, у сфері міжнародних відносин;

- сприяти визначенню національних переговорних позицій, забезпечуючи міжвідомчу координацію;

- сприяти координації порядку денного всіх міжнародних візитів, а також визначенню узгоджених керівних принципів та національних позицій в рамках різних міжнародних організацій;

- здійснювати збір інформації та сприяти оцінці діяльності, що здійснюється на двосторонніх та багатосторонніх рівнях різними відомствами у сфері міжнародних відносин;

- забезпечити дотримання визначеної чіткої позиції, визначеної з урахуванням існуючих правових інструментів в рамках переговорів, які накладають на державу міжнародні юридичні зобов'язання, з метою гарантування гармонії та сумісності всіх національних інтересів;

- координувати та розглядати національні кандидатури до відповідних органів міжнародних організацій.

Засідання Міжвідомчої комісії скликаються Головою, щонайменше один раз на квартал. Порядок денний засідань готується Головою. Інші члени Міжвідомчої комісії можуть вносити пропозиції до порядку денного щодо розгляду відповідного питання міжнародного характеру завчасно. Технічне та логістичне забезпечення роботи Міжвідомчої комісії покладено на Генеральний директорат з питань зовнішньої політики МЗС Португалії [93].

Засідання Міжвідомчої комісії проводяться у приміщеннях МЗС Португалії.

Дещо інакший механізм міжвідомчої координації у сфері зовнішніх зносин впроваджений у *Чеській Республіці*. Постановою Уряду Чеської Республіки № 32 від 11.01.1999 р. [125] у Чехії був створений Комітет з координації зовнішньої політики безпеки, як постійно діючий орган Ради національної безпеки Чехії. Основним завданням цього органу є координація зовнішньої політики Чеської Республіки, зокрема, щодо міжнародній позиції та відносин з міжнародними організаціями з питань національної безпеки. Комітет відповідає за координацію підготовчих заходів та заходів у сфері зовнішньої політики та безпеки. Його основні напрямки діяльності включають координацію діяльності державних органів влади щодо виконання завдань та зобов'язань, пов'язаних з членством

Чеської Республіки в міжнародних організаціях (ООН, НАТО, ОБСЄ, ЄС), а також питання, пов'язані з регіональною безпекою, включаючи оцінку відповідних ризиків з точки зору їх потенційного впливу на національну безпеку та інтереси Чеської Республіки.

Комітет оцінює прийнятність зовнішньополітичних пропозицій щодо залучення Чехії до міжнародних операцій з підтримання миру та міжнародних гуманітарних місій. Він також обговорює та координує фінансові рамки та участь Чеської Республіки у цивільних операціях за кордоном та міжнародних урядових місіях.

На окрему увагу заслуговує негативний досвід Чеської Республіки у питаннях забезпечення єдності зовнішньополітичного курсу, зокрема, одним з таких прикладів став робочий візит Голови Палати депутатів Парламенту Чеської Республіки Радека Вондрачека і чеських парламентарів до Російської Федерації, який відбувся 14-16 жовтня 2018 р.

У Москві Р. Вондрачек провів переговори з Головою Держдуми РФ Володіним і Головою Ради Федерації Матвієнко, про результати яких не було поінформоване Міністерство закордонних справ Чеської Республіки. Цей візит викликав значне обурення чеського політикуму, зовнішньополітичного відомства та експертних кіл. Найбільше занепокоєння викликали зустрічі чеського спікера і депутатів з Володіним і Матвієнко, внесених до санкційних списків США та ЄС.

Міністерство закордонних справ Чехії, яке, як стало згодом відомо, не брало участі у підготовці цих зустрічей, дуже критично відреагувало на них, оприлюднивши відповідну офіційну заяву. У заяві, зокрема, зазначалось, що “включені до списку санкцій ЄС особи несуть пряму відповідальність за незаконну анексію Криму і початок конфлікту на сході України. Ці два випадки є найбільш серйозним порушенням міжнародного права, миру і стабільності в Європі з часів Другої світової війни, а особи, включені до санкційних списків, мають безпосередню відповідальність за них. Переговори з цими особами, а

також візити окремих депутатів до окупованого Криму і сходу України, послаблюють позицію Чехії у Євросоюзі” [117].

Під час дослідження механізмів координації діяльності органів державної влади *Республіки Корея* у сфері зовнішніх зносин, нами встановлено наступне: засади створення та функціонування органів виконавчої влади визначені спеціальним Законом – Government Organization Act [98].

За Міністерством закордонних справ Республіки Корея закріплено здійснення функцій, що стосуються: питань дипломатії, економічної дипломатії, міжнародної економічної співпраці; координації завдань, які стосуються міжнародних відносин, договорів та інших міжнародних угод; захист та підтримка громадян РК за кордоном; визначення політики щодо закордонних корейців; дослідження та аналіз міжнародних питань (стаття 30 Закону) [125].

Державні органи погоджують з зовнішньополітичним відомством питання ініціювання візитів за кордон керівників органів чи запрошення ними делегацій органів влади іноземних держав, виступів, публічних заяв чи ініціатив міжнародного характеру та проведення міжнародних консультацій і переговорів. Разом з тим, такі органи самостійно забезпечують участь у міжнародних конференціях, сесіях органів міжнародних організацій, засіданнях міжурядових комісій та інших органів відповідно до своїх повноважень. Погодження відбувається шляхом внутрішнього листування та міжвідомчих нарад на рівні керівництва вказаних органів.

Державні органи не зобов'язані інформувати про зміст службових контактів з посадовими особами іноземних держав, водночас, у робочому порядку можуть обмінюватися інформацію щодо питань порядку денного зустрічі або з питань національної безпеки.

Інформування закордонних дипломатичних установ про прибуття офіційних делегацій та представників до іноземних держав, як і обсяг сприяння з боку закордонних дипломатичних представництв національним делегаціям повністю залежить від рівня делегації та рішення керівника посольства/представництва.

Працівники зовнішньополітичного відомства беруть участь лише у зустрічах і переговорах найвищого рівня (на рівні деск-офісера МЗС), але не втручаються у хід таких переговорів.

Звітування державними органами зовнішньополітичному відомству за результатами участі у заходах міжнародного характеру за кордоном та в державі перебування не є обов'язковим, за виключенням питань, що стосуються питань національної безпеки або компетенції зовнішньополітичного відомства.

Міжнародна діяльність органів місцевого самоврядування здійснюється ними на регіональному рівні самостійно.

Порядок підготовки, погодження та затвердження директивних документів (директиви, вказівки, технічні завдання тощо) для делегацій і посадових осіб державних органів є чутливою інформацією, яка корейською стороною не розкривається. За наявною інформацією, керівництво державних органів самостійно визначає пріоритети своєї діяльності, виходячи з програмної діяльності правлячої партії та зовнішньополітичних пріоритетів країни. Крім того, існують певні структури (зокрема Північний комітет при Уряді Республіки Корея), які здійснюють розробку стратегічної політики держави щодо співробітництва з окремими країнами та виробляють спільну зовнішньополітичну позицію південнокорейського Уряду.

У рамках дослідження механізмів координації діяльності органів державної влади *Французької Республіки* у сфері зовнішніх зносин, нами з'ясовано, що відповідно до Декрету №2012-1511 від 28 грудня 2012 року (зі змінами від 19 вересня 2018 р.) [92] щодо організації діяльності центральної адміністрації міністерства закордонних справ, місія Міністерства у справах Європи і закордонних справ Франції (далі – МЗС Франції) вибудовується довкола наступних напрямків: концепція зовнішньої політики і координація міжнародних відносин Франції; захист та просування французьких інтересів за кордоном; інформування президента Французької республіки та Уряду щодо еволюції міжнародної обстановки та ситуації в інших країнах.

Для успішного виконання своїх завдань МЗС Франції спирається на широку дипломатичну, консульську та культурну мережу за кордоном (друга у світі): посольства і постійні представництва (двосторонні і багатосторонні відносини); консульські установи (адміністративні питання за кордоном); інституції, відповідальні за міжнародне співробітництво і діяльність Франції у сфері культури за кордоном.

МЗС Франції здійснює нагляд, одноосібно або у координації з іншими державними органами влади, за дванадцятьма операторами, які діють у стратегічних сферах роботи Міністерства: допомога у розвитку (Французьке агентство розвитку (AFD), “Canal France International”, Міжнародний центр сільськогосподарських досліджень для розвитку (Cirad) та інші); культура, освіта та Франкофонія (“Campus France”, Institut français та інші); зовнішня торгівля і туризм (“Atout France”, “Business France” та інші).

Місії з зовнішньої торгівлі та туризму мають особливу організаційну структуру: 1) у сфері зовнішньої торгівлі в розпорядженні очільника МЗС Франції знаходиться Генеральне управління Казначейства (DGT), але він також має повноваження, спільно з Міністром економіки, щодо економічних служб Франції за кордоном. У тих випадках, коли організаційні заходи DGT мають безпосередній вплив на виконання Міністром закордонних справ своїх повноважень у сфері зовнішньої торгівлі, Міністр економіки має пересвідчитися у наданні його колегою відповідної згоди; 2) у сфері туризму, в розпорядженні МЗС Франції знаходиться Головне управління з питань підприємницької діяльності (DGE).

Управління з юридичних питань МЗС Франції, відповідно до згаданого Декрету, окрім консультивання Міністра, здійснення правової підтримки департаментів та служб центральної адміністрації МЗС Франції, дипломатичних та консульських установ Франції за кордоном з питань міжнародного та європейського права, пов’язаних з їх діяльністю, відповідає на запити щодо надання консультацій з питань міжнародного права, які можуть бути адресовані йому іншими міністерствами. Воно також представляє Францію у міжнародних

судових інстанціях, особливо перед Судом ЄС та Європейським судом з прав людини. Управління консультує щодо будь-яких проектів договорів або міжнародних угод і, за необхідності, бере участь у переговорах щодо цих документів. Воно відповідає за всі питання, пов'язані з морським правом, річковим правом і питаннями, пов'язаними з полюсами Арктики та Антарктики.

Незважаючи на те, що у питанні забезпечення координації міжнародної діяльності органів місцевого самоврядування МЗС Франції діє через дипломатичних радників при префектах регіонів країни, представники місцевої влади нерідко вдаються до кроків, які можуть не бути санкціоновані французькою владою, відповідно йти у розріз з офіційною позицією Франції, а також суперечити міжнародному праву (наприклад, візити в Сирію, в тимчасово окупований РФ Крим тощо). З огляду на те, що подібні «ініціативи» носять здебільшого приватний характер, зі сторони французького уряду нерідко констатується відсутність офіційних (юридичних) важелів впливу, що, тим не менш, ніяким чином не впливає на офіційну позицію держави.

У рамках дослідження механізмів координації діяльності органів державної влади *Сполучених Штатів Америки* у сфері зовнішніх зносин, нами з'ясовано, що відповідно до положень Конституції Сполучених Штатів Америки [90] виконавча влада в країні належить Президентові, у тому числі питання формування та реалізації зовнішньої політики. Федеральною установою, яка допомагає Президентові США формувати та втілювати на практиці зовнішньополітичний курс, є Державний департамент США на чолі з Державним секретарем США.

Формально законодавство США не покладає на Державний департамент функції координації діяльності державних органів у сфері зовнішніх зносин, однак на практиці усі зовнішньополітичні зусилля США (безпекові, енергетичні, санкційні, тощо) супроводжуються або погоджуються Держдепом, у тому числі й робота в різноманітних міжнародних організаціях.

Таким чином, Державний департамент США спрямовує зовнішньополітичну діяльність інших федеральних установ США і виступає

лідером у цьому питанні. Однак питання власне міжвідомчої координації і зведення зусиль в єдиний вектор належить до компетенції Ради національної безпеки США – National Security Council [112]. Саме Рада національної безпеки надає Президенту США остаточні пропозиції щодо зовнішньополітичних рішень і слідкує за їхнім виконанням після ухвалення.

Закон “Кейса-Заблоцкі” [89] передбачає, що будь-який міжнародний договір перед його укладенням від імені Сполучених Штатів Америки має бути погоджений з Державним секретарем. Окремі виключення з цього правила існують для Міністерства торгівлі США при укладенні специфічних наукових чи технічних угод. Офіс торговельного представника США також користується певною свободою дій при укладенні міжнародних торговельних угод.

У питанні погодження міжнародних контактів органів державної влади США за межами країни провідну роль відіграють американські посольства. Так, при ініціюванні візиту до певної країни, участі у конференції, проведенні консультацій, виступів чи будь-яких інших службових контактів за кордоном делегація США має отримати згоду саме посольства США у цій країні, так званий: *country clearance*. За виключенням Конгресових делегацій, які повідомляють про планований візит, добровільно координують його програму з посольством, однак не запитують формального дозволу. Запит на таку згоду надсилається напряму до посольства і містить певний стандартизований перелік питань від обґрунтування доцільності візиту до потреби у логістичному забезпеченні. Рішення ухвалюється керівником установи, при чому у разі відмови – її причини не обов’язково мають називатися. Саме відмова у погодженні наступного візиту слугує неформальним запобіжником від ненадання звітів чи небажання делегації співпрацювати з посольством під час візиту, оскільки формально звітність перед посольством / Держдепом не закріплена.

Разом з тим, на практиці усі делегації США залучають до своїх зустрічей представників посольства, що є взаємовигідним – на зустрічі присутній фахівець, який орієнтується у специфічних двосторонніх питаннях і готовий

проконсультувати у разі потреби, а посольство отримує максимально повну і актуалізовану картину двосторонніх переговорів, навіть у галузевих питаннях.

З організаційної точки зору посольства залучаються до наповнення програми візиту офіційними зустрічами, проведення брифінгів для делегацій по прибуттю в країну перебування, супроводом під час зустрічей, тощо. Логістичне забезпечення надається з урахуванням початкового запиту на погодження візиту, а також виходячи з безпекових та інфраструктурних особливостей країни перебування. Переміщення між елементами програми візиту теж плануються з урахуванням об'єктивних обставин, наприклад: у Лондоні чи Брюсселі делегація, скоріше за все, по прильоту діставатиметься до готелю самотужки громадським транспортом, а у Бейруті чи Ханой – автотранспортне супроводження надаватиметься протягом усього часу перебування в рамках програми візиту.

Згода Державного департаменту не потрібна у разі запрошення органами державної влади іноземних партнерів здійснити візит до США. Однак, за результатами проведених переговорів відомство інформує Державний департамент про їхній зміст і результати, як правило на робочому рівні каналами службової електронної пошти.

Питання директив, вказівок чи технічного завдання вирішується на етапі подання запиту на погодження візиту, однак деталізованого затвердження тез до бесід чи виступів не існує. При цьому виходять з того, що загальна лінія державної позиції відома усім державним службовцям, а посольство на місці скорегує, у разі потреби. Чітко виписані інструкції практикуються лише для глав делегацій, які представляють США в роботі міжнародних організацій.

Враховуючи федеративну форму державного управління Сполучених Штатів Америки, майже кожен штат має за кордоном офіси з просування власних інтересів. Їхня робота зосереджується в основному на інвестиційно-економічній діяльності. У державному департаменті США функціонує окремий підрозділ, який відповідає за взаємодію зі штатами і надає їм консультативну підтримку при здійсненні міжнародних контактів.

У рамках дослідження механізмів координації діяльності органів державної влади *Королівства Швеція* у сфері зовнішніх зносин, нами виявлено, що в цій державі відсутня окрема законодавча база, нормами якої б регулювався порядок координації діяльності державних органів у сфері зовнішніх зносин і згідно якого на Міністерство закордонних справ покладалися б функції здійснення такої координації.

Міністерство закордонних справ Швеції готує експертний висновок до законопроектів, нормами якого передбачається врегулювання конкретної сфери міжнародних правовідносин. Разом з тим, загальний нагляд за схваленням законопроекту та за подальшим виконанням міжнародних договорів може здійснювати конкретне відомство.

За загальною практикою Міністерство закордонних справ Швеції здійснює безпосередню координацію державних органів у роботі міжнародних організацій та їхніх органах і погоджує директиви на роботу в них [26].

Також має місце практика погодження з МЗС питань ініціювання візитів за кордон представників органів влади. Зовнішньополітичне відомство погоджує загальні директиви делегації на такі візити. Крім того, МЗС відповідає за підготовку національного мандату на переговори Міністра закордонних справ в ЄС чи то в інших міжнародних організаціях і здійснює самостійно координацію (територіальний департамент) з органами влади, з якими виникає потреба узгоджувати те чи інше питання. Запрошення делегацій органами влади іноземних держав не потребує обов'язкового погодження з МЗС, втім у разі звернення, міністерство закордонних справ сприяє їх роботі. У контексті підготовки того чи іншого візиту представників органів влади МЗС може надаватися роз'яснювальна позиція держави з тих чи інших питань міжнародних правовідносин, однак відсутня практика формалізованого узгодження виступів, публічних заяв чи ініціатив міжнародного характеру, які плануються до виголошення під час міжнародних контактів. Питання проведення робочих консультацій, зустрічей чи переговорів не потребують погодження МЗС.

У Швеції відсутній механізм співпраці у форматі міжурядових комісій. Відсутній також обов'язок інформування державними органами про зміст службових контактів, які можуть здійснюватися виключно за потреби і у робочому порядку.

Міністерство закордонних справ Королівства Швеція надає доручення закордонним дипломатичним установам відносно офіційних делегацій, які планують відвідати конкретну країну, виключно у рамках пріоритетів, визначених МЗС та установою по роботі з цією країною (отже підписання угод є неможливим, якщо сфера правовідносин, яка ними регулюється не була визначеною як пріоритетна у відносинах на конкретний період). Працівники МЗС Швеції не беруть участь у зустрічах та переговорах, що проводяться державними органами у державі перебування. Звіти про роботу шведських делегацій у заходах міжнародного характеру надаються у терміни, визначені у директивах. Директиви є обов'язковими виключно для керівників органів влади.

Існуючий рівень децентралізації в Швеції не передбачає залучення центральних органів державної влади у координацію міжнародної діяльності органів місцевого самоврядування, як приклад можна навести ситуацію щодо підтримки муніципалітетами проекту «Північний потік-2», яка йде у розріз з рекомендаціями центральних органів державної влади.

На законодавчому рівні за Міністерством закордонних справ *Грузії* закріплені наступні функції: а) координація діяльності державних органів у сфері зовнішніх зносин, яка здійснюється відповідно до положень Закону “Про дипломатичну службу” [126] та Положення про МЗС Грузії [127]; б) загальний нагляд за виконанням міжнародних договорів, який регулюється Законом “Про міжнародні договори” [128] та Положенням про МЗС Грузії; в) координація участі державних органів у роботі міжнародних організацій та їх органів регулюється Положенням про МЗС Грузії.

Відповідно до Постанови Уряду Грузії про заходи, які мають бути вжиті під час офіційних візитів [118], державні органи погоджують з МЗС Грузії у письмовій формі питання ініціювання виїзду за кордон керівників державних

органів або їх запрошення делегацій іноземних органів, а також виступів, публічних заяв або ініціатив міжнародного характеру, проведення міжнародних консультацій і переговорів, участі у міжнародних конференціях, засіданнях міжнародних організацій, міжурядових комісій та інших органів.

Державні органи зобов'язані інформувати МЗС Грузії у письмовій формі про зміст офіційних контактів з офіційними особами іноземних держав. Рівень інформування – не визначений.

Інформування ЗДУ про прибуття офіційних делегацій та представників Грузії здійснюється у письмовій формі МЗС Грузії з відповідними вказівками. ЗДУ надає допомогу в забезпеченні транспортного забезпечення та плануванні зустрічей.

У більшості випадків представники МЗС Грузії беруть безпосередню участь у зустрічах і переговорах, що проводяться державними органами в країні перебування.

У разі, якщо представник МЗС Грузії не брав участі в заходах міжнародного характеру за кордоном та у країні акредитації, державний орган повинен інформувати МЗС у письмовій формі про результати роботи.

МЗС Грузії координує міжнародну діяльність органів місцевого самоврядування так само, як і інші державні органи.

Процедура підготовки та затвердження директивних документів для делегацій та посадових осіб може змінюватися в залежності від державного органу.

Узагальненою характеристикою механізмів координації у сфері зовнішніх зносин для розглянутої вище групи держав є така, що передбачає координацію та контроль діяльності органів влади лише на високому та вищому рівні державного управління або у найбільш важливих для зовнішньої політики держави питаннях, залишаючи при цьому значну свободу дій на нижчих рівнях, а також у міжнародній діяльності органів місцевого самоврядування.

2.3 Досвід держав із “ліберальною” формою координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин.

За ступенем координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин до цієї групи, на нашу думку, можна віднести наступні: Австралію, Королівство Данія, Республіку Польща, Угорщину та Федеративну Республіку Німеччини.

В ході дослідження механізмів координації діяльності органів державної влади *Австралії* у сфері зовнішніх зносин, нами було з'ясовано, що розподіл сфер відповідальності між міністрами та визначення меж їхньої компетенції відбувається згідно з Розпорядженням про Адміністративні домовленості – *Administrative Arrangements Orders* [85].

Відповідно, Міністерство закордонних справ і торгівлі є провідною установою з координування зовнішньої політики та управління міжнародною присутністю Австралії у світі. До його обов'язків, зокрема, належить надання консультацій уряду та державним органам з питань закордонних справ, торгівлі та розвитку, а також співпраця з іншими державними органами у сфері зовнішніх зносин для забезпечення ефективної політики Австралії у відповідності до її глобальних, регіональних та двосторонніх інтересів.

До системи Міністерства закордонних справ і торгівлі Австралії належить мережа із понад 100 закордонних установ на п'яти континентах, а також центральний апарат, який налічує 6264 співробітників у Канберрі, штатах та територіях [23]. Інші державні органи Австралії, які здійснюють міжнародну діяльність, мають своїх представників у закордонних дипломатичних установах на відповідних посадах. Їх сфера діяльності і мандат узгоджуються і координуються з Міністерством закордонних справ і торгівлі.

Міністерством закордонних справ і торгівлі Австралії відповідає за процес укладання міжнародних договорів урядом Австралії. Воно виконує цю роль у

тісній співпраці з іншими органами влади та відомствами, зацікавленими у згаданих договорах, зокрема:

- Офіс Генерального прокурора відповідає за виконання договорів на національному рівні, особливо за внесення змін у законодавство;

- профільні міністерства або відомства, несуть відповідальність за поточну реалізацію та адміністрування договорів.

Міністерство закордонних справ і торгівлі Австралії є відповідальним за координацію участі державних органів у роботі міжнародних організацій та їхніх органів.

Державні органи Австралії не зобов'язані погоджувати з МЗСіТ питання щодо ініціювання візитів за кордон керівників таких органів чи запрошення ними делегацій органів влади іноземних держав; тексти виступів, публічних заяв чи ініціатив міжнародного характеру; питання проведення міжнародних консультацій та переговорів; участі у міжнародних конференціях, сесіях органів міжнародних організацій, засіданнях міжурядових комісій та інших органів.

Міністерство закордонних справ і торгівлі Австралії відіграє координаційну роль і може консультувати органи державної влади із зовнішньополітичних питань у разі необхідності чи їх звернення.

Державні органи Австралії не зобов'язані інформувати зовнішньополітичне відомство про зміст службових контактів з посадовими особами іноземних держав.

МЗСіТ Австралії здійснює координацію міжнародних візитів, надає допомогу в організації зустрічей та сприяє контактам. Згаданий супровід зокрема може включати: консультування щодо сприятливого часу візиту; рекомендації щодо кола осіб, зустрічі з якими відповідатимуть меті поїздки чи вирішенню певних питань; узгодження місця та часу зустрічей з офіційними особами країни перебування; надання попередніх брифінгів та матеріалів у разі запиту; супроводу представником дипломатичної установи на офіційних зустрічах у разі запиту.

Участь працівників зовнішньополітичного відомства у зустрічах і переговорах, що проводяться державними органами в державі перебування не є обов'язковою і залежить від контексту.

Державні органи не зобов'язані звітуватися зовнішньополітичному відомству за результатами участі у заходах міжнародного характеру.

Австралія має федеральний устрій із значною автономією своїх штатів і територій. Міністерство закордонних справ і торгівлі Австралії не здійснює координацію міжнародної діяльності органів місцевого самоврядування, водночас, у кожному штаті та території є представництва МЗСіТ, які у разі запиту можуть надавати консультації.

Таким чином, Міністерство закордонних справ і торгівлі Австралії хоча і виконує роль основного координатора у сфері зовнішньополітичної діяльності, не бере на себе навантаження щодо визначення та адміністрування ролі інших органів виконавчої влади чи місцевого самоврядування. Взаємодія з цими органами є суто допоміжною чи дорадчою. Передбачається, що кожен орган державної влади, який здійснює міжнародну діяльність, діє відповідно до глобальних, регіональних та двосторонніх інтересів Австралії. Якщо органу влади бракує інформації, МЗСіТ Австралії зобов'язане її надати.

Під час дослідження механізмів координації діяльності органів державної влади *Республіки Польща* у сфері зовнішніх зносин, нами встановлено, що відповідно до положень Закону “Про органи державного управління” від 04 вересня 1997 р. [124], а також Розпорядження Голови Ради міністрів Республіки Польща щодо детального обсягу завдань Міністра закордонних справ та Регламенту роботи Міністерства закордонних справ Республіки Польща від 17 листопада 2015 р. [119] до функцій зовнішньополітичного відомства віднесено питання координації зовнішньої політики Польщі (пп.1а та 1в доручення), зокрема, діяльності органів урядової адміністрації, а також підлеглих їм структур, шляхом:

– щорічної міжвідомчої розробки, погодження та внесення на розгляд Ради Міністрів урядового документа, в якому окреслюються цілі польської

зовнішньої політики та просування інтересів держави на наступний рік, а також підготовки та надання Раді Міністрів багаторічних стратегій в сфері зовнішньої політики;

- аналізу (з точки зору відповідності до вказаного вище урядового документу) та надання Раді Міністрів позиції на тему річних та багаторічних планів міжнародної співпраці усіх урядових органів;

- співучасті (п.5 доручення) в істотних для інтересів Республіки Польща заходах міжнародного характеру, які проводяться польськими органами влади. Однак, на практиці, представники Міністерства закордонних справ Польщі беруть участь у зустрічах та переговорах інших органів державної влади лише у разі високого рівня проведення таких зустрічей /переговорів /конференції (не нижче заступника міністра), або стратегічного характеру проблематики конкретного заходу. Дещо відмінною, з точки зору української практики, є більш висока частота участі представників зовнішньополітичного відомства у заходах міжнародного характеру в регіонах Польщі, що відбувається на запрошення організаторів заходу;

- координації питань, пов'язаних з розробкою та реалізацією Стратегії політичної присутності польських громадян у міжнародних організаціях та установах, включаючи Європейську службу зовнішніх дій, та здійснення контролю за її виконанням;

- планування та організації процедури відбору та підготовки кандидатів від Польщі на посади в міжнародних установах та організаціях (зокрема, здійснюється координація рекламних заходів для просування польських кандидатів та контроль за працевлаштуванням громадян у міжнародних організаціях та установах);

- координації та організації процедур, пов'язаних з прийняттям на роботу та делегуванням працівників органів державної влади як національних експертів до міжнародних організацій та установ;

- відбору кандидатів у міжнародні спостережні місії та набору для навчання спостерігачів;

- організації контактів Міністерства закордонних справ та закордонних дипломатичних представництв Польщі, за координації з профільними міністерствами та відомствами, із підприємствами стратегічного значення в рамках надання дипломатичної підтримки;

- здійснення заходів щодо просування іміджу Польщі як надійного економічного партнера, надання оцінки польським проектам та програмам розвитку співробітництва;

- виконання функцій Національного контактного пункту з питань побратимства та інструменту TAIEХ в рамках програм, що фінансуються з фондів Перехідного періоду (Transition Facility Funds), IPA та ENPI; а також з питань Комплексних програм розвитку інституцій (Comprehensive Institution Building Programes, CIB) у рамках Східного партнерства;

- співпраці з польськими організаціями діаспори та національними неурядовими організаціями, в тому числі шляхом консультацій щодо стратегічних та програмних заходів, що здійснюються урядом та міністерством на користь польської діаспори та поляків за кордоном;

- координації виконання завдань в рамках Закону про Карту поляка.

Законом про міжнародні договори Республіки Польща від 14 квітня 2000 р. [123], як і Регламентом роботи Міністерства закордонних справ передбачена участь зовнішньополітичного відомства у процесі підготовки та ратифікації міжнародних договорів, а також здійснення загального нагляду за їх виконанням. Зокрема, зазначеним Законом передбачено, що міністр органу, який є основним виконавцем міжнародної угоди, повинен інформувати міністра закордонних справ про випадки її невиконання. Міністерство закордонних справ Польщі також приймає безпосередню участь у процесі розгляду спорів з іншою стороною чи сторонами такої угоди, зокрема, координує діяльність органів державного управління в рамках проваджень щодо порушення Польщею своїх зобов'язань за законодавством ЄС та відповідно до інших міжнародних договорів, у т. ч. забезпечує обіг та збір документів з цього питання.

Міністерство також виконує функцію депозитарію міжнародних угод, підписаних органами державної влади, займається переглядом договірних зобов'язань Республіки Польща з іноземними державами та виступає національним координатором бази повідомлень щодо національних заходів з реалізації членства в ЄС.

Крім того, МЗС координує міжнародно-правову діяльність Польщі, пов'язану з державним кордоном, а також виконання держустановами рішень міжнародних організацій та інституцій щодо запровадження, призупинення та скасування міжнародних санкцій, надає підтримку Міжвідомчій групі з міжнародних санкцій.

На законодавчому рівні в Польщі не встановлено зобов'язань державних органів здійснювати погоджувальні процедури та інформувати зовнішньополітичне відомство щодо ініціювання візитів за кордон керівників таких органів чи запрошення ними делегацій органів влади іноземних держав; погодження текстів виступів, публічних заяв чи ініціатив міжнародного характеру; проведення міжнародних консультацій та переговорів; участі у міжнародних конференціях, сесіях органів міжнародних організацій, засіданнях міжурядових комісій та інших органів.

Відсутній також обов'язок інформування Міністерства закордонних справ Польщі іншими державними органами про зміст службових контактів з посадовими особами іноземних держав.

Однак, існує практика так званої “доброї волі” державних установ щодо інформування про наміри провести відповідні заходи, головним чином ті, що можуть становити інтерес для МЗС з точки зору їх стратегічного значення, та надсилання на адресу МЗС Польщі звітів та підсумкових документів за їх результатами.

Крім того, досить поширеною є практика надсилання державним органом звітних матеріалів “з доброї волі” про візит делегації високого рівня до Міністерства закордонних справ Польщі або на адресу закордонної дипломатичної установи – у разі делегації експертного рівня.

Таким чином, відповідальність за відповідність озвучених тез чи підписаних представником того чи іншого державного органу міжнародних документів, окрім тих, які укладаються в рамках міжнародних організацій, покладається виключно на керівництво зазначеного органу влади і, у разі хибних дій, рішення щодо покарання виносяться на рівні Ради міністрів Республіки Польща.

Інформування закордонних дипломатичних установ Польщі про прибуття офіційних делегацій до іноземних держав відбувається на рівні комунікації між державним органом влади та дипломатичним представництвом за кордоном на пряму, без інформування МЗС навіть в копії. Обсяг сприяння з боку закордонних дипустанов обумовлюється на рівні особистісних контактів та “доброї волі” керівника посольства або місії.

Делегації невисокого рівня часто взагалі не інформують закордонні дипломатичні установи про свої відрядження. Відомі деякі випадки, коли така ситуація мала місце і з прибуттям очільників міністерств.

Регламентом діяльності зовнішньополітичного відомства Польщі передбачено надання підтримки органам місцевого самоврядування та неурядовим організаціям, включаючи інформаційні центри та мережі, а також цільові соціальні групи, зокрема, шляхом:

– координації процесу ухвалення адміністративних рішень щодо зовнішньополітичних питань в регіонах та надання висновків щодо проектів документів з цих питань, зокрема, щодо проектів угод, укладених органами місцевого самоврядування з іноземними партнерами, та проектів постанов органів місцевого самоврядування щодо приєднання до міжнародних асоціацій місцевих та регіональних громад;

– координації участі Міністерства в роботі Спільної комісії уряду та органів місцевого самоврядування Республіки Польща, особливо її Групи з питань міжнародних відносин, а також інших інституцій, які об’єднують та представляють органи самоврядування;

- планування завдань та координації роботи Регіональних центрів міжнародного діалогу (Regional Centers for International Debate);
- надання та врегулювання Міністром закордонних справ Польщі дотацій у сфері громадської та культурної дипломатії в регіонах;
- реалізації міжнародного діалогу за участю місцевих та регіональних громад і громадян, зокрема шляхом змістовного наповнення бази міжнародного співробітництва регіонів та місцевих громад;
- співпраці щодо інформування громадськості про проблеми, пов'язані із зовнішньою політикою та членством Польщі в ЄС, а також для посилення громадянського та самоврядного виміру польської зовнішньої політики;
- підтримки розвитку громадських дискусій у Польщі на тему зовнішньої політики держави.

У рамках дослідження механізмів координації діяльності органів державної влади *Угорщини* у сфері зовнішніх зносин, нами з'ясовано, що питання повноважень та меж компетенції Міністерства зовнішньої економіки і закордонних справ Угорщини визначаються Постановою Уряду Угорщини “Про завдання та повноваження членів Уряду” за № 94/2018. (V. 22.) від 2018 року [102] та Наказом Міністра зовнішньої економіки і закордонних справ Угорщини “Про організаційну структуру та діяльність Міністерства зовнішньої економіки і закордонних справ” за № 4/2019 (III. 13.) від 2019 року [103].

Постановою Уряду “Про завдання та повноваження членів Уряду” визначається, що Міністр зовнішньої економіки і закордонних справ Угорщини у рамках своїх зовнішньополітичних повноважень відповідає за реалізацію зовнішньої політики, політики безпеки та оборони, відповідно до законодавства готує пропозиції щодо діяльності Уряду в сфері зовнішньої політики, політики безпеки та оборони, керує підготовкою відповідних урядових рішень, координує та контролює їх виконання, забезпечує координацію питань, пов'язаних із процесом розширення ЄС на рівні Уряду.

Постановою також визначається, що Міністр зовнішньої економіки і закордонних справ Угорщини є відповідальним за координацію єдиної

зовнішньої політики Уряду, відповідно, разом із іншими членами Уряду, здійснює розробку принципів участі Угорщини у міжнародних політичних, безпекових та колективних оборонних, наукових, фінансово-економічних структурах, контролює їх виконання, ініціює двостороннє та багатостороннє співробітництво.

Міністр представляє Угорщину у зовнішніх зносинах та міжнародних організаціях, здійснює розробку принципів та форм двосторонніх відносин, надає пропозиції щодо позиції Угорщини у міжнародних організаціях та конференціях.

У рамках своїх повноважень Міністр відповідає за координацію процесів, пов'язаних із міжнародними договорами, зокрема, координує процеси підписання міжнародних договорів, забезпечує підписання та ратифікацію розроблених міжнародних договорів, контролює виконання міжнародних договорів, дає оцінку міжвідомчим домовленостям, які не мають статусу міжнародних договорів, видає доручення, що засвідчує права особи на розробку міжнародних договорів, здійснює необхідні дипломатичні кроки, пов'язані із процедурою підписання міжнародних договорів.

Наказом Міністра зовнішньої економіки і закордонних справ Угорщини “Про організаційну структуру та діяльність Міністерства зовнішньої економіки і закордонних справ” визначається, що Парламентський державний секретар та Парламентське головне управління Міністерства зовнішньої економіки і закордонних справ Угорщини здійснює координацію з Офісом Державних Зборів (парламенту) Угорщини, Кабінетом Прем'єр-міністра Угорщини, парламентськими фракціями, Угорською національною групою Міжпарламентського союзу, державними секретаріатами міністерств Угорщини, зокрема, з метою погодження та ухвалення законопроектів, відповідальним розробником яких є зовнішньополітичне відомство, а також готує матеріали для участі представників Міністерства зовнішньої економіки і закордонних справ у засіданнях профільних комітетів парламенту: закордонних справ, європейських справ, оборони, національного єднання.

Міністерства, центральні органи виконавчої влади, державної адміністрації та місцевого самоврядування Угорщини не зобов'язуються координувати свої кроки на міжнародному рівні із Міністерством зовнішньої економіки і закордонних справ з огляду на те, що законодавство передбачає можливості самостійної міжнародної діяльності зазначених суб'єктів владних повноважень в межах своєї компетенції та у рамках затвердженого напрямку діяльності Уряду в сфері зовнішньої політики.

Участь державних органів, органів місцевого самоврядування у міжнародних зустрічах за кордоном та на території Угорщини здійснюється в межах наданих їм законодавством повноважень шляхом повідомлення безпосереднього керівництва по лінії підпорядкування, без доведення інформації про зміст службових контактів із посадовими особами інших держав або отримання дозволу з боку Міністерства зовнішньої економіки і закордонних справ Угорщини.

Представники Міністерства зовнішньої економіки і закордонних справ Угорщини беруть участь у міжнародних зустрічах та переговорах за участю представників центральних органів виконавчої влади та державної адміністрації за окремим запитом від даних органів, у разі необхідності отримання профільних консультації, оцінок щодо відповідності міжнародної діяльності учасників переговорного процесу затвердженому напрямку діяльності Уряду в сфері зовнішньої політики.

В ході дослідження механізмів координації діяльності органів державної влади *Королівства Данії* у сфері зовнішніх зносин, нами було з'ясовано, що Конституція Данії [91] закріплює за Урядом країни, а відповідно за Міністерством закордонних справ, питання координації зовнішньої політики. На технічному рівні така координація забезпечується відповідними департаментами МЗС та управліннями міжнародних зв'язків міністерств. На політичному рівні координація здійснюється через відповідні комітети парламенту, наприклад: при опрацюванні директиви ЄС профільний міністр на засіданні Комітету з

європейських справ парламенту заручається його підтримкою, що гарантує подальше проходження директиви в парламенті.

Міністерство закордонних справ Данії веде загальний реєстр укладених міжнародних договорів, водночас нагляд за їхнім дотриманням є прерогативою відповідних міністерств [25].

У разі участі профільного міністра у роботі міжнародних організацій з пріоритетних питань, координація може здійснюватися через офіс прем'єр-міністра.

Державні органи не зобов'язані погоджувати з Міністерством закордонних справ візити за кордон своїх керівників, запрошення ними делегацій органів влади іноземних держав, виступи, публічні заяви чи ініціативи міжнародного характеру тощо у межах своєї компетенції.

Відсутні також норми, які зобов'язують органи державної влади Данії інформувати Міністерство закордонних справ про зміст службових контактів з посадовими особами іноземних держав.

Закордонні дипломатичні установи Данії надають сприяння в організації візитів делегаціям високого рівня. На практиці сприяння не надається візитам на рівні директора департаменту.

Представники зовнішньополітичного відомства, як правило, не беруть участь у зустрічах і переговорах, що проводяться державними органами в державі перебування.

Звітування державними органами зовнішньополітичному відомству за результатами участі у заходах міжнародного характеру за кордоном та в державі перебування не є обов'язковими.

Держава не забезпечує координації міжнародної діяльності органів місцевого самоврядування.

Отже, спільними рисами механізмів координації у сфері зовнішніх зносин для групи держав з "ліберальною" формою координації є наступні: відсутній аналог директивних документів, погодження здійснюється через письмове

інформування про заплановану подію міжнародного характеру або узгодження тексту виступу чи заяви. Як правило, обов'язковому узгодженню підлягають ключові тези переговорів/ виступів/ документів, які стосуються національної безпеки країни, напрямів зовнішньої політики, участі у важливих міжнародних організаціях. Водночас, в переважній більшості випадків органи державної влади здійснюють міжнародну діяльність на експертному рівні самостійно без погодження, втім, у разі звернення, МЗС надає роз'яснювальну позицію держави з тих чи інших питань міжнародних правовідносин, необхідні інструкції, поради тощо. Розповсюджена практика міжвідомчих нарад та обговорень (раз на тиждень/ місяць/ квартал на рівні міністрів), на яких і вирішуються усі поточні питання, у тому числі координується зовнішньополітична діяльність.

Інформування про проведені заходи у більшості країн здійснюється шляхом надсилання листа на МЗС. В окремих країнах не передбачено обов'язку звітування державними органами про зміст службових контактів з посадовими особами іноземних держав. Разом з тим існує практика добровільного інформування, зокрема – у випадку, якщо під час контактів отримана важлива інформація. Здебільшого мають місце взаємна допомога та гармонійні відносини між зовнішньополітичними відомствами та галузевими міністерствами. Комунікація між відомствами відбувається на робочому рівні, у вигляді обміну електронними листами, телефонними дзвінками, спілкуванням в робочих цільових групах у соціальних мережах та месенджерах, на рівні керівництва департаментів або найчастіше деск-офісерів відповідних відомств.

Висновки до розділу 2.

Проведений нами аналіз зарубіжного досвіду механізмів координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин охоплює 30 держав світу. Підґрунтям дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти іноземних держав, що регулюють діяльність органів державної влади у сфері зовнішніх зносин; інформаційні ресурси відкритого доступу (веб-сайти)

зовнішньополітичних відомств держав, досвід яких вивчався; інформаційно-довідкові повідомлення закордонних дипломатичних установ України.

Дослідження було побудоване за критеріями, які, на нашу думку, охоплюють увесь спектр координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин та дозволяють визначити форму та ступінь такої координації у кожній окремій державі, дають змогу побачити спорідненість або відмінність механізмів координації, що застосовуються в різних державах, провести порівняльний аналіз із механізмами координації для України. А саме:

1) законодавче закріплення за зовнішньополітичним відомством функції координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин;

2) погодження органами державної влади з зовнішньополітичним відомством заходів міжнародного характеру (візити, переговори, публічні заяви тощо);

3) обов'язковість інформування зовнішньополітичного відомства державними органами про зміст службових контактів з посадовими особами іноземних держав;

4) участь закордонних дипломатичних установ у візитах офіційних делегацій державних органів до іноземних держав;

5) обов'язковість звітування перед зовнішньополітичним відомством державних органів за результатами участі у заходах міжнародного характеру за кордоном та в державі перебування;

6) способи координації міжнародної діяльності органів місцевого самоврядування;

7) порядок підготовки, погодження та затвердження директивних документів.

Узагальнення результатів аналізу отриманого масиву даних дозволило виявити нам певну спорідненість держав за ступенем координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин, тому ми пропонуємо умовний поділ держав, що досліджувались, на три групи:

1) держави із *“жорсткою”* координацією, для яких, зокрема, характерною є чітко регламентована і унормована діяльність органів державної влади у сфері зовнішніх зносин, широкі повноваження надані центру координації такої діяльності, а також обов’язкова підзвітність цьому центру інших органів влади (Республіка Казахстан, Туреччина, Україна);

2) держави із *“поміркованою”* координацією, яка передбачає координацію та контроль діяльності органів влади у сфері зовнішніх зносин лише на високому та вищому рівні державного управління або у найбільш важливих для зовнішньої політики держави питаннях, залишаючи при цьому значну свободу дій на нижчих рівнях, а також у міжнародній діяльності органів місцевого самоврядування (Австрійська Республіка, Аргентина, Королівство Бельгія, Болгарія, Грецька Республіка, Грузія, Естонія, Арабська Республіка Єгипет, Держава Ізраїль, Італія, Іспанія, Латвія, Велике Герцогство Люксембург, Канада, Республіка Корея, Нідерланди, Південно-Африканська Республіка, Португалія, Сполучені Штати Америки, Чеська Республіка, Франція, Хорватія, Королівство Швеція);

3) держави з *“ліберальною”* координацією, для якої характерно застосування механізмів координації та контролю діяльності органів державної влади лише у найбільш важливих питаннях національної безпеки та зовнішньої політики. При цьому взаємодія зовнішньополітичних відомств цих держав з іншими органами державної влади зводиться переважно до надання експертних консультацій та рекомендацій з питань зовнішньої політики та відповідності зовнішньополітичному курсу держави при прийнятті тих чи інших рішень (Австралія, Королівство Данія, Республіка Польща, Угорщина та Федеративна Республіка Німеччини).

З результатів дослідження випливає, що Україна належить до групи держав з *“жорсткою”* формою координації, яка характеризується чітко регламентованою та унормованою сферою зовнішніх зносин та широкими повноваженнями наданими центру координації такої діяльності, а також обов’язковою підзвітністю цьому центру усіх органів влади.

Під час дослідження встановлено, що найбільш ефективні практики іноземних держав в цій царині можуть бути застосовані у разі ухвалення рішення щодо необхідності лібералізації погоджувальних процедур з Міністерством закордонних справ та надання державним органам влади України більшої самостійності під час реалізації ними зовнішньої політики.

З огляду на задекларовану мету реформ, що плануються реалізувати в Україні – наближення до найкращих світових та європейських стандартів, вважаємо за доцільне більше уваги приділити вивченню можливостей імплементації в Україні досвіду третьої групи держав із “ліберальною” формою координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин [32, с.45].

Водночас, вважаємо, що лібералізацію в цій царині доцільно проводити вже після перемоги над російським агресором та встановленням миру в Україні.

У жодній з 30 держав відповідальність за неподання звітів та недотримання принципів координації діяльності зовнішніх зносин законодавчо не передбачена.

На особливу увагу заслуговує досвід тих держав, які активно використовують механізм дипломатичних радників. Проведений аналіз засвідчив, що зазначений механізм може бути ефективною та дієвою ланкою взаємодії Міністерства закордонних справ з іншими органами державної влади, яка забезпечує координацію у сфері зовнішніх зносин з метою реалізації єдиного зовнішньополітичного курсу держави. Найбільш широко цей механізм використовується в Італії, також існує в Аргентині (обмежена кількість міністерств і відомств), у Франції (дипломатичні радники працюють у всіх префектурах регіонів), у Греції є практика відрядження співробітників МЗС до інших державних органів влади.

З огляду на те, що стратегічне планування (єдина урядова стратегія) визначена за шкалою Меткафа найвищим рівнем політичної координації [39, с.278] на окрему увагу, на нашу думку, заслуговує практика таких держав як Польща, Угорщина щодо стратегічного планування та узгодження зовнішньополітичних заходів шляхом щорічної міжвідомчої розробки,

погодження та внесення на розгляд Уряду / Глави держави документа, в якому окреслюються цілі зовнішньої політики та просування інтересів держави на наступний рік або кілька років, а також кореляції річних та багаторічних планів міжнародної співпраці усіх органів державної влади згідно з зазначеним вище документом.

Основні наукові результати другого розділу опубліковані у працях [32].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ У СФЕРІ ЗОВНІШНІХ ЗНОСИН

3.1. Удосконалення нормативно-правового механізму координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин

Станом на 1 грудня 2021 року нормативно-правовий механізм, що визначає засади та регулює діяльність органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин, складається з 19 основних нормативно-правових актів.

В Основному Законі – Конституції України [19] окрема стаття 18 визначає, що “зовнішньополітична діяльність України спрямована на забезпечення її національних інтересів і безпеки шляхом підтримання мирного і взаємовигідного співробітництва з членами міжнародного співтовариства за загальновизнаними принципами і нормами міжнародного права”.

Стаття 106 пп. 3-5 Конституції України наділяє Президента України повноваженнями “представляти державу в міжнародних відносинах, здійснювати керівництво зовнішньополітичною діяльністю держави, вести переговори та укладати міжнародні договори України; приймати рішення про визнання іноземних держав; призначати та звільняти глав дипломатичних представництв України в інших державах і при міжнародних організаціях; приймати вірчі і відкличні грамоти дипломатичних представників іноземних держав. Крім того, згідно п.10 цієї статті Президент України “вносить до Верховної Ради України подання про призначення Міністра закордонних справ України”.

Відповідно до статті 85 Конституції України [19] до повноважень Верховної Ради України у сфері зовнішніх зносин належать наступні:
5) визначення засад внутрішньої і зовнішньої політики, реалізації стратегічного

курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору; 9) оголошення за поданням Президента України стану війни і укладення миру, схвалення рішення Президента України про використання Збройних Сил України та інших військових формувань у разі збройної агресії проти України; 12) призначення за поданням Президента України Прем'єр-міністра України, Міністра оборони України, Міністра закордонних справ України, призначення за поданням Прем'єр-міністра України інших членів Кабінету Міністрів України, Голови Антимонопольного комітету України, Голови Державного комітету телебачення і радіомовлення України, Голови Фонду державного майна України, звільнення зазначених осіб з посад, вирішення питання про відставку Прем'єр-міністра України, членів Кабінету Міністрів України; 13) здійснення контролю за діяльністю Кабінету Міністрів України відповідно до цієї Конституції та закону; 14) затвердження рішень про надання Україною позик і економічної допомоги іноземним державам та міжнародним організаціям, а також про одержання Україною від іноземних держав, банків і міжнародних фінансових організацій позик, не передбачених Державним бюджетом України, здійснення контролю за їх використанням; 32) надання законом згоди на обов'язковість міжнародних договорів України та денонсація міжнародних договорів України.

Згідно статті 116 п.1 Конституції України [19] Кабінет Міністрів України “забезпечує державний суверенітет і економічну самостійність України, здійснення внутрішньої і зовнішньої політики держави, виконання Конституції і законів України, актів Президента України; забезпечує реалізацію стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору”.

Згідно з статтею 12 Закону України “Про засади внутрішньої та зовнішньої політики” [49]: “визначення та реалізація засад внутрішньої і зовнішньої політики здійснюються на основі тісної взаємодії та координації зусиль Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, міністерств, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади у

цьому напрямі.” Повноваження щодо визначення та реалізації засад внутрішньої і зовнішньої політики здійснюють:

– Верховна Рада України як єдиний орган законодавчої влади в Україні - шляхом визначення засад внутрішньої і зовнішньої політики, внесення у разі потреби змін до цього Закону, законодавчого регулювання відносин, спрямованого на впровадження засад внутрішньої та зовнішньої політики у відповідних сферах, здійснення кадрової політики в межах, визначених Конституцією України, здійснення парламентського контролю;

– Президент України як глава держави, гарант державного суверенітету, територіальної цілісності України, додержання Конституції України, прав і свобод людини і громадянина – шляхом звернення із щорічними і позачерговими посланнями до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України, в яких пропонується визначення, коригування засад внутрішньої і зовнішньої політики з урахуванням внутрішнього і зовнішнього становища України, здійснення керівництва зовнішньополітичною діяльністю держави, керівництва у сферах національної безпеки і оборони держави, реалізації права законодавчої ініціативи, зокрема щодо внесення змін до цього Закону, застосування права вето щодо прийнятих Верховною Радою України законів, у тому числі з підстав їх невідповідності визначеним цим Законом засадам внутрішньої і зовнішньої політики, здійснення кадрової політики в межах, визначених Конституцією України, видання на виконання Конституції і законів України указів та розпоряджень [49];

– Рада національної безпеки і оборони України як контролюючий та координуючий орган у сфері національної безпеки і оборони при Президентові України – шляхом розгляду на своїх засіданнях стратегічних питань забезпечення національної безпеки і оборони, здійснення координації та контролю за діяльністю центральних та місцевих органів виконавчої влади у сферах національної безпеки і оборони [49];

– Кабінет Міністрів України як вищий орган у системі органів виконавчої влади – шляхом забезпечення здійснення внутрішньої і зовнішньої політики

держави, спрямованої на реалізацію засад такої політики, забезпечення розроблення з метою реалізації цих засад у відповідній сфері проектів законів та інших нормативно-правових актів, проведення експертизи таких проектів на відповідність засадам, визначеним цим Законом, здійснення координації роботи міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та спрямування її на забезпечення реалізації засад внутрішньої і зовнішньої політики у відповідних сферах суспільного і державного життя, здійснення кадрової політики в межах, визначених Конституцією та законами України, реалізації права законодавчої ініціативи та видання в межах своєї компетенції постанов і розпоряджень [49];

– центральні та місцеві органи виконавчої влади, інші державні органи – шляхом участі в межах своєї компетенції у формуванні та реалізації внутрішньої і зовнішньої політики у відповідній сфері, розроблення в межах наданих повноважень проектів законів та інших нормативно-правових актів, спрямованих на реалізацію засад внутрішньої і зовнішньої політики, здійснення кадрової політики в межах, визначених законодавством;

– органи місцевого самоврядування – шляхом вирішення в межах Конституції і законів України питань місцевого значення у відповідних сферах внутрішньої політики та у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Відповідно до Закону України “Про Кабінет Міністрів України” [57] до основних завдань Кабінету Міністрів України “як вищого органу у системі органів виконавчої влади належать: 1) забезпечення державного суверенітету та економічної самостійності України, здійснення внутрішньої та зовнішньої політики держави, виконання Конституції та законів України, актів Президента України”. У статті 21 Закону [57] визначені повноваження Кабінету Міністрів України у відносинах з міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади, а саме: “Кабінет Міністрів України спрямовує і координує роботу міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, які забезпечують проведення державної політики у відповідних сферах суспільного і державного життя, виконання Конституції та законів України, актів Президента України, додержання прав і свобод людини та громадянина. Міністерства та інші

центральні органи виконавчої влади відповідальні перед Кабінетом Міністрів України, підзвітні та підконтрольні йому”.

У Законі України “Про дипломатичну службу” від 07 червня 2018 р. № 2449-VIII [48] Міністерство закордонних справ України визначено “центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері зовнішніх зносин і координує діяльність державних органів у сфері зовнішніх зносин” (стаття 5 п.2.). У статті 6 п.1.6 до основних завдань органів дипломатичної служби належить “координація діяльності державних органів щодо забезпечення реалізації єдиного зовнішньополітичного курсу України”, “сприяння державним органам у частині здійснення ними зовнішніх зносин, надання їм відповідної методичної, консультаційної та інформаційної допомоги, дотримання міжнародних зобов’язань України” (стаття 7 п.15).

На сьогоднішній день цей Закон [48] є головним нормативно-правовим актом щодо координуючої ролі МЗС у сфері зовнішніх зносин, а отже у подальшому в усіх нормативно-правових документах, які є складовими нормативно-правового механізму щодо координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин необхідно посилались на вищезазначені норми Закону.

Відповідно до статті 6 Закону України “Про транскордонне співробітництво” від 24.06.2004 р. № 1861-IV [69] “Загальну координацію транскордонного співробітництва та контроль за додержанням законодавства з питань транскордонного співробітництва здійснює центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну регіональну політику, за участю Міністерства закордонних справ України відповідно до повноважень, визначених законодавством та міжнародними договорами України”.

Відповідно до статті 17 Закону України “Про міжнародні договори України” від 29 червня 2004 р. №1906-IV [58] “Загальний нагляд за виконанням

міжнародних договорів України, в тому числі й іншими їх сторонами, здійснює Міністерство закордонних справ України”.

Водночас, з огляду на створення Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції, яке затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 2017 р. №759 “Про Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції” [70], до сфери його повноважень віднесені наступні: “відповідно до статті 21 Закону України “Про Кабінет Міністрів України” Кабінет Міністрів України здійснює спрямування, координацію та контроль: 1) у сфері європейської інтеграції з питань: розроблення та здійснення заходів з виконання Угоди, інших міжнародних договорів України та домовленостей між Україною та Європейським Союзом; співробітництва між Україною та Європейським Союзом, а також державами-членами Європейського Союзу відповідно до їх повноважень за Договором про функціонування Європейського Союзу; виконання міжнародних договорів України і домовленостей між Україною та Європейським Союзом. На нашу думку, ці положення вступають у протиріччя з положеннями Закону “Про міжнародні договори України” та потребують внесення відповідних змін до Закону з метою врегулювання суперечностей.

Згідно з п.34.6 Положення про Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції [70] “Урядовий офіс взаємодіє у межах своїх повноважень за координацією МЗС з органами та агентствами ЄС, посольствами і представництвами іноземних держав та міжнародних організацій в Україні, Представництвом України при ЄС, Міжнародним секретаріатом НАТО та Міжнародним військовим штабом НАТО, іншими органами та агенціями НАТО, посольствами держав – членів та держав –партнерів НАТО, акредитованими в Україні, Представництвом НАТО в Україні, Місією України при НАТО, дипломатичними і консульськими установами України за кордоном”. Отже, усі зовнішні зносини Офісу здійснюються через Міністерство закордонних справ України.

Згідно з Указом Президента України “Про заходи щодо вдосконалення координації діяльності органів виконавчої влади у сфері зовнішніх зносин” від 18 вересня 1996 р. № 841 [56] на Міністерство закордонних справ України покладено “координацію заходів органів виконавчої влади у сфері зовнішніх зносин, зокрема, пов'язаних з участю таких органів у роботі міжнародних організацій та їхніх органів, а також здійснення загального нагляду за виконанням міжнародних договорів України, в тому числі й іншими сторонами, додержанням прав, що впливають із таких договорів для України”.

Водночас, на сьогоднішній день існує нагальна потреба якісного й субстантивного оновлення вищезазначеного Указу відповідно до сучасних реалій [33]. З цією метою нами був розроблений новий проект Указу (Додаток Г), який враховує нові аспекти, які не були або не могли бути враховані в Указі № 841 [56], а саме:

– діяльність державних органів України у сфері зовнішніх зносин, крім Конституції України та Закону “Про міжнародні договори України”, також регулюються Законами України “Про засади внутрішньої і зовнішньої політики” та “Про дипломатичну службу”,

– покладає на Міністерство закордонних справ України координацію діяльності державних органів у зовнішньополітичній сфері, та належне виконання ними міжнародних зобов'язань України, зокрема тих, що впливають із членства України в міжнародних організаціях, надання їм відповідної методичної, консультаційної та інформаційної допомоги,

– визначає коло питань, які державні органи зобов'язані погоджувати з Міністерством закордонних справ України шляхом надсилання офіційного запиту, а саме:

1) щодо ініціювання закордонних візитів керівників державних органів України чи запрошення іноземних офіційних делегацій в Україну;

2) проведення міжнародних консультацій та переговорів з питань зовнішньої політики України, у тому числі в онлайн-форматі, серед іншого з іноземними дипломатичними представництвами та консульськими установами,

міжнародними організаціями, представництвами міжнародних організацій в Україні;

3) щодо набуття Україною членства в міжнародних організаціях або об'єднаннях;

4) внесення кандидатур від України на керівні посади міжнародних організацій, а також до складу керівних та допоміжних органів міжнародних організацій;

5) тимчасового відрядження працівників відповідних державних органів до органів дипломатичної служби для виконання службових обов'язків;

6) підготовки міжнародних двосторонніх чи багатосторонніх документів незалежно від їх конкретного найменування (договір, меморандум, конвенція, угода, протокол, комюніке, додаток до протоколу тощо), які укладаються з органами влади інших держав, міжнародними організаціями або іноземними підприємствами, установами чи організаціями незалежно від форми власності;

7) участі у міжнародних консультаціях, переговорах, конференціях, засіданнях статутних та інших органів міжнародних організацій, засіданнях міжурядових комісій та інших двосторонніх і багатосторонніх органів.

– Чітко визначає запровадження посад дипломатичних радників у міністерствах та інших визначених Міністерством закордонних справ України державних органах з метою підвищення ефективності реалізації державної політики та координації заходів державних органів у сфері зовнішніх зносин.

– Визначає, що загальне керівництво, координацію та контроль за діяльністю посадових та інших осіб, членів делегації України, які перебувають в іноземній державі з метою виконання посадових або службових обов'язків, у тому числі для участі у заходах міжнародних організацій, здійснює Надзвичайний і Повноважний Посол України, Постійний представник України при міжнародній організації, Представник України при міжнародній організації, Глава Місії України при міжнародній організації або посадова особа, на яку покладено виконання обов'язків керівника відповідної закордонної дипломатичної установи України.

– Запроваджує дисциплінарну відповідальність за порушення державним органом вимог Указу.

Указом Президента України від 31 грудня 2005 р. № 1901 “Про Положення про дипломатичного радника державного органу” [60] був запроваджений додатковий механізм координації у сфері зовнішніх зносин – введення посади дипломатичного радника, який відряджається МЗС України до відповідного державного органу для виконання дипломатичних функцій.

На практиці на сьогоднішній день цей механізм використовується вкрай обмежено: в різний час дипломатичні радники працювали в Міністерстві внутрішніх справ та Міністерстві аграрної політики, наразі працює єдиний - в Службі Безпеки України. Причинами такого вкрай обмеженого застосування даного механізму координації вбачаються, перш за все, недосконалість врегулювання питань фінансового та кадрового забезпечення, оскільки посади дипломатичних радників утворюються за рахунок штатного розпису державного органу, до якого він відряджається.

Водночас, здійснений нами аналіз закордонного досвіду у цій царині свідчить (див. Розділ 2), що зазначений механізм може бути ефективною та дієвою ланкою взаємодії зовнішньополітичного відомства з іншими органами державної влади, яка забезпечує координацію у сфері зовнішніх зносин з метою реалізації єдиного зовнішньополітичного курсу держави. Цей механізм більш детально проаналізований нами у підрозділі 3.2.

Указ Президента України від 5 березня 2002 р. №217/2002 (у редакції від 01 березня 2008 р.) “Про порядок здійснення зовнішніх зносин Радою міністрів Автономної Республіки Крим, місцевими державними адміністраціями” [62] визначає межі компетентності Ради міністрів Автономної Республіки Крим та місцевих державних адміністрацій під час здійснення ними діяльності у сфері зовнішніх зносин, закріплює перелік питань, які підлягають узгодженню з Міністерством закордонних справ при здійсненні місцевими державними адміністраціями та Радою міністрів Автономної Республіки Крим такої діяльності, а також затверджує порядок взаємодії з МЗС. З огляду на тимчасову

окупацію Російською Федерацією Автономної Республіки Крим та міста Севастополь зазначений нормативно-правовий акт є на сьогоднішній день неактуальним.

Указом Президента України № 306 від 08 травня 2012 р. [41] регулюються “питання здійснення зовнішніх зносин національними комісіями, що здійснюють державне регулювання природних монополій, у сфері зв’язку та інформатизації, ринків цінних паперів і фінансових послуг”.

Водночас, на нашу думку, оскільки зазначені Національні комісії належать до системи органів виконавчої влади, відповідно до інформації, розміщеної на офіційному веб-сайті Кабінету Міністрів України [16], їх діяльність у сфері зовнішніх зносин цілком підпадає під дію Указу Президента № 841 [56], а отже даний нормативно-правовий акт на сьогоднішній день втратив свою актуальність, як такий, що повністю дублює положення Указу № 841 [56], та його дія має бути скасована.

Указ Президента України від 28 серпня 1993 р. № 357 “Про службові відрядження за кордон посадових осіб органів державної виконавчої влади” [68], на нашу думку, не відповідає сучасним реаліям та втратив свою актуальність.

Постанова Кабінету Міністрів України від 25 липня 2002 р. № 1050 “Про затвердження Положення про Представництво Міністерства закордонних справ України на території України” [53] визначає статус, завдання і функції Представництва МЗС на території України. До основних завдань діяльності Представництва МЗС належить, зокрема, й “координація діяльності державних органів, розташованих у межах округу Представництва, у сфері зовнішніх зносин з метою забезпечення єдиного зовнішньополітичного курсу України”.

Згідно з пунктом 3 Постанови Кабінету Міністрів України від 11 грудня 1992 р. № 698 “Про вдосконалення порядку здійснення службових відряджень за кордон” [45] Міністерству закордонних справ доручено “координувати роботу, пов’язану із організацією службових відряджень за кордон, і щоквартально подавати до Кабінету Міністрів України список осіб, зазначених у пункті 1 цієї

постанови, які відряджалися у службових справах за кордон, незалежно від джерел їх фінансування”.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 13 вересня 2002 р. № 1371 “Про порядок участі центральних органів виконавчої влади у діяльності міжнародних організацій, членом яких є Україна” [63] “загальне забезпечення та координація діяльності, пов'язаної з участю центральних органів виконавчої влади у діяльності міжнародних організацій, здійснюються Міністерством закордонних справ України”. Перелік центральних органів виконавчої влади, інших державних органів, відповідальних за виконання зобов'язань, що випливають із членства України в міжнародних організаціях (Додаток Д) наочно демонструє, що наша держава бере участь у роботі 244 міжнародних організацій, міждержавних об'єднань та конвенційних механізмів. У цій діяльності задіяно понад 50 різноманітних державних органів влади України.

Відповідно до пункту 3 Постанови Кабінету Міністрів України від 17 червня 1994 р. (у редакції від 11 травня 2006 р.) № 422 “Про затвердження Положення про порядок укладення, виконання та денонсації міжнародних договорів України міжвідомчого характеру” [52] “Рішення про проведення переговорів і підписання міжнародних договорів України міжвідомчого характеру приймаються міністерствами і іншими центральними органами виконавчої влади, до компетенції яких входять питання, що регулюються такими договорами, за погодженням із Міністерством закордонних справ України і з дозволу Віце-прем'єр-міністра України згідно з розподілом обов'язків”. Водночас, на нашу думку, ця Постанова потребує приведення у відповідність до актуального законодавства, зокрема до положень Закону України “Про міжнародні договори України” від 29 червня 2004 р. № 1906-IV [58].

Постановою Кабінету Міністрів України від 17 березня 2006 р. № 353 затверджений порядок здійснення офіційного перекладу багатосторонніх міжнародних договорів України на українську мову [54]. Відповідно до Закону України “Про міжнародні договори України” [58] офіційний переклад

багатосторонніх міжнародних договорів України на українську мову здійснюється МЗС України.

Постанова Кабінету Міністрів України від 3 грудня 2001 р. № 1629 “Про деякі питання удосконалення роботи з координації діяльності органів виконавчої влади у сфері зовнішніх зносин” [47] врегульовує певні питання процедури погодження з МЗС закордонних службових відряджень працівників органів виконавчої влади. Водночас, на нашу думку, певні положення Постанови потребують оновлення відповідно до сучасних реалій.

Постановою Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 2017 р. № 759 “Про Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції” [70] утворено самостійний структурний підрозділ Секретаріату Кабінету Міністрів України, на який покладається координація діяльності органів виконавчої влади для системного планування та виконання заходів державної політики згідно з зобов’язаннями України у сферах європейської та євроатлантичної інтеграції. “Відповідно до статті 21 Закону України “Про Кабінет Міністрів України” [57] Кабінет Міністрів України здійснює спрямування, координацію та контроль: 1) у сфері європейської інтеграції з питань: розроблення та здійснення заходів з виконання Угоди, інших міжнародних договорів України та домовленостей між Україною та Європейським Союзом; співробітництва між Україною та Європейським Союзом, а також державами-членами Європейського Союзу відповідно до їх повноважень за Договором про функціонування Європейського Союзу; виконання міжнародних договорів України і домовленостей між Україною та Європейським Союзом”.

Водночас, на нашу думку, певні положення зазначеної Постанови [70] вступають в суперечку з низкою нормативно-правових актів і потребують приведення у відповідність. Зокрема в частині, що передбачена статтею 17 Закону України “Про міжнародні договори України” від 29 червня 2004 р. №1906-IV [58], відповідно до якої “загальний нагляд за виконанням міжнародних договорів України, в тому числі й іншими їх сторонами, здійснює Міністерство закордонних справ України”, а також положень Указу Президента України “Про

заходи щодо вдосконалення координації діяльності органів виконавчої влади у сфері зовнішніх зносин” від 18 вересня 1996 р. № 841 [56].

Постанова Кабінету Міністрів України від 4 листопада 2015 р. № 903 “Про затвердження Порядку підготовки проектів директив, вказівок і технічного завдання для участі в заходах міжнародного характеру та звітів за їх результатами” [55] визначає механізм підготовки проектів директив, вказівок і технічного завдання для участі делегацій України, Кабінету Міністрів України, делегацій державних органів та представників України, Кабінету Міністрів України, державних органів у заходах міжнародного характеру та звітів за результатами такої участі.

Відповідно до Порядку *директиви, вказівки, технічні завдання* – це документи, що визначають офіційну позицію України, якими керуються офіційні делегації – представники органів виконавчої влади України у заходах міжнародного характеру.

Директиви готуються для участі в переговорах, що стосуються особливо важливих питань двостороннього та багатостороннього співробітництва, а також з метою укладення міжнародних договорів України від імені України та Кабінету Міністрів України і подаються, після узгодження з Міністерством закордонних справ України, на затвердження відповідно Президентові України та Кабінету Міністрів України.

Вказівки готуються з окремих питань порядку денного заходу, що становить особливий інтерес для України, зокрема: захисту, відстоювання та просування інтересів держави як на регіональному, так і глобальному рівнях; отримання державою кредитно-фінансової та технічної допомоги; зміцнення національної безпеки та обороноздатності України, у тому числі у контексті інтеграції у євроатлантичний безпековий простір; забезпечення енергетичної безпеки України; реалізація ключових реформ та виконання стратегічних програм економічного розвитку держави, у тому числі у високотехнологічних сферах; зміцнення позитивного іміджу України та міжнародна співпраця в галузі інформаційної політики; реалізація політики Європейського Союзу, зокрема у

контексті набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС; забезпечення миру та стабільності в регіоні, на європейському континенті, у світі; захист прав людини, навколишнього середовища, а також у разі укладення міжвідомчих договорів України.

Технічне завдання готується для участі у заходах міжнародного характеру, пов'язаних із здійсненням зовнішніх зносин, зокрема: міжнародних конференціях, сесіях органів міжнародних організацій, засіданнях спільних міжурядових комісій з питань співробітництва та інших заходах, у ході яких передбачено викладення позиції Української Сторони.

Директиви, вказівки, технічні завдання готуються відповідним органом виконавчої влади, уповноваженим брати безпосередню участь у міжнародних консультаціях, переговорах, конференціях, сесіях органів міжнародних організацій, засіданнях міжурядових комісій та інших органів, і після погодження з Міністерством закордонних справ України затверджуються не пізніше ніж за три дні до початку заходу відповідним органом виконавчої влади.

Після завершення переговорів, а також укладення міжнародних договорів України офіційні делегації та представники України подають Міністерству закордонних справ України у десятиденний строк письмовий звіт та копії документів, вироблених під час міжнародних консультацій, переговорів, конференцій, сесій органів міжнародних організацій, засідань міжурядових комісій та інших органів, оригінали підписаних міжнародних договорів України у порядку, визначеному Міністерством закордонних справ України.

Зауважимо, що 22 грудня 2021 року Президентом України був підписаний Указ №671/2021 “Питання координації зовнішньополітичної діяльності держави” [40.а], який, на нашу думку, є оновленою редакцією Указу “Про заходи щодо вдосконалення координації діяльності органів виконавчої влади у сфері зовнішніх зносин” від 18 вересня 1996 р. № 841 [56], пропозиції до якого у вигляді авторського проекту (Додаток Г) були подані нами Міністерству закордонних справ України, як основному розробнику та ініціатору зазначеного

акту (Додаток Е – довідка впровадження МЗС України від 10.09.2020 №306/36-910-121).

Водночас, у новому Указі [40.а] подані нами пропозиції були враховані частково, зокрема в частині:

- покладення на Міністерство закордонних справ України координації діяльності державних органів у зовнішньополітичній сфері, та належне виконання ними міжнародних зобов'язань України, зокрема тих, що впливають із членства України в міжнародних організаціях, надання їм відповідної методичної, консультаційної та інформаційної допомоги,

- визначення кола питань, які державні органи зобов'язані погоджувати з Міністерством закордонних справ України шляхом надсилання офіційного запиту, а саме:

- щодо ініціювання закордонних візитів керівників державних органів України чи запрошення іноземних офіційних делегацій в Україну;

- проведення міжнародних консультацій та переговорів з питань зовнішньої політики України, у тому числі в онлайн-форматі, серед іншого з іноземними дипломатичними представництвами та консульськими установами, міжнародними організаціями, представництвами міжнародних організацій в Україні;

- щодо набуття Україною членства в міжнародних організаціях або об'єднаннях;

- внесення кандидатур від України на керівні посади міжнародних організацій, а також до складу керівних та допоміжних органів міжнародних організацій;

- тимчасового відрядження працівників відповідних державних органів до органів дипломатичної служби для виконання службових обов'язків;

- підготовки міжнародних двосторонніх чи багатосторонніх документів незалежно від їх конкретного найменування (договір, меморандум, конвенція, угода, протокол, комюніке, додаток до протоколу тощо), які укладаються з

органами влади інших держав, міжнародними організаціями або іноземними підприємствами, установами чи організаціями незалежно від форми власності;

– участі у міжнародних консультаціях, переговорах, конференціях, засіданнях статутних та інших органів міжнародних організацій, засіданнях міжурядових комісій та інших двосторонніх і багатосторонніх органів.

Також у новому Указі [40.a] чітко визначено нагальність запровадження посад дипломатичних радників у міністерствах та інших визначених Міністерством закордонних справ України державних органах з метою підвищення ефективності реалізації державної політики та координації заходів державних органів у сфері зовнішніх зносин.

Враховано також те, що загальне керівництво, координацію та контроль за діяльністю посадових та інших осіб, членів делегації України, які перебувають в іноземній державі з метою виконання посадових або службових обов'язків, у тому числі для участі у заходах міжнародних організацій, здійснює Надзвичайний і Повноважний Посол України, Постійний представник України при міжнародній організації, Представник України при міжнародній організації, Глава Місії України при міжнародній організації або посадова особа, на яку покладено виконання обов'язків керівника відповідної закордонної дипломатичної установи України.

Водночас, на нашу думку, з огляду на задекларовану у “Стратегії реформування державного управління України на 2022 – 2025 рр.” [13] мету – побудову в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду, досягнення якої є можливим завдяки впровадженню механізмів публічного управління (менеджменту), після здобуття перемоги над агресором та поверненням нашої держави до мирного життя, питання подальшого перегляду координаційних повноважень МЗС України у сфері зовнішніх зносин по відношенню до інших органів державної влади України з поступовим переходом до “поміркованої” форми координації набуде актуальності.

За підсумками дослідження нормативно-правового механізму координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин нами виявлено, що певні нормативні акти втратили свою актуальність, а деякі потребують приведення у відповідність із новим законодавством. Загалом, вбачається можливим і доцільним скоротити кількість нормативно-правових документів, що регулюють діяльність органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин.

Виходимо з того, що у Законі України “Про дипломатичну службу” від 07 червня 2018 р. № 2449-VIII [48] Міністерство закордонних справ України визначено “центральною виконавчою владою, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері зовнішніх зносин і координує діяльність державних органів у сфері зовнішніх зносин” (стаття 5 п.2.). У статті 6 п.1.6 до основних завдань органів дипломатичної служби належить “координація діяльності державних органів щодо забезпечення реалізації єдиного зовнішньополітичного курсу України”. Даний Закон є головним нормативно-правовим актом щодо координуючої ролі Міністерства закордонних справ України у сфері зовнішніх зносин, а отже у подальшому в усіх нормативно-правових документах необхідно посилається на вищезазначені норми Закону.

Наразі чіткі вимоги, яких мають дотримуватися державні органи виконавчої влади під час реалізації зовнішньої політики, прописані в Указі Президента України від 22 грудня 2021 року №671/2021 “Питання координації зовнішньополітичної діяльності держави” [40.а], який замінив Указ №841 “Про заходи щодо вдосконалення координації діяльності органів виконавчої влади у сфері зовнішніх зносин” від 18 вересня 1996 року [56]. При цьому механізми погодження діяльності державних органів з Міністерством закордонних справ затверджені Постановою Кабінету Міністрів України від 4 листопада 2015 р. № 903 “Про затвердження Порядку підготовки проєктів директив, вказівок і технічного завдання для участі в заходах міжнародного характеру та звітів за їх результатами” [55].

Водночас, з огляду на задекларовану у “Стратегії реформування державного управління України на 2022 – 2025 рр.” [13] мету – побудову в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду, на нашу думку, вбачається актуальним розглянути можливість часткового перегляду кола питань, які підлягають обов’язковому погодженню з МЗС України, та власне механізмів такого погодження [33], зокрема, шляхом:

- скасування процедури організації міжнародних переговорів, зустрічей і бесід керівництва державних органів виконавчої влади виключно через МЗС України, а також необхідність інформування МЗС про зміст усіх службових контактів посадових осіб державних органів виконавчої влади з офіційними особами іноземних держав та міжнародних організацій, водночас – у разі одержання особливо важливої інформації – інформування обов’язкове;

- інформування МЗС України щодо результатів зустрічей та службових контактів може бути вирішеним шляхом участі у зустрічі представника профільного департаменту МЗС або закордонної дипломатичної установи, який складає відповідну інформацію;

- спрощення процедури звітування за підсумками закордонних візитів та переговорів шляхом надсилання такої інформації у вигляді листів. Що стосується процедури звітування за підсумками укладених міжнародних договорів, а також передачі їх оригіналів до МЗС України – це питання регулюється Законом України “Про міжнародні договори” від 29 червня 2004 р. №1906-IV (статті 7, 23) [58];

- скасування необхідності погодження з Міністерством закордонних справ України технічних завдань на відрядження делегацій закордон якщо йдеться про експертний рівень чи участь у навчальних програмах;

- активізації комунікацій між відомствами на робочому горизонтальному рівні (керівництва департаментів та деск-офісерів) засобами електронного листування чи телефонних дзвінків.

З огляду на те, що найвищим рівнем координації, за визначенням Леса Меткафа, яку ми поділяємо, є єдина урядова стратегія, на нашу думку, особливо слід відзначити, що 26 серпня 2021 року Указом Президента України [67] введено в дію Стратегію зовнішньополітичної діяльності України.

Зазначена Стратегія [67] містить 254 пункти, у яких визначені мета, пріоритети та цілі, деталізовані напрями та тематичні блоки зовнішньої політики України з урахуванням сучасного місця та ролі Української держави у світі, аналізу поточних міжнародних процесів і тенденцій, оцінки викликів, загроз у різних сферах, а також наявних можливостей і ресурсів, покликана стати програмним (дороговказним) документом на середньострокову перспективу для усіх органів державної влади України, залучених до міжнародної діяльності.

Цілями зовнішньополітичної діяльності України визначено такі:

- відновлення миру і територіальної цілісності України в межах її міжнародно визнаного державного кордону;
- притягнення Російської Федерації до міжнародно-правової відповідальності;
- захист прав та інтересів громадян України за кордоном;
- протидія дезінформаційним атакам із зовнішніх джерел, що здійснюються на шкоду національним інтересам та іміджу України за кордоном;
- формування безпечного середовища дипломатичними засобами;
- набуття повноправного членства в НАТО;
- набуття повноправного членства в ЄС;
- сприяння зовнішній торгівлі та інвестиціям;
- технологічна та екологічна трансформація України;
- свобода пересування громадян України у світі;
- підтримка українців за кордоном, їх залучення до державотворчих, соціальних, економічних проєктів;
- формування і просування позитивного іміджу України у світі.

Також у Стратегії [67] визначено шість основних пріоритетів зовнішньої політики України:

- 1) забезпечення суверенітету та територіальної цілісності України;
- 2) протидія агресивній політиці Російської Федерації;
- 3) курс на членство в ЄС та НАТО;
- 4) просування українського експорту і залучення іноземних інвестицій в економіку України;
- 5) захист прав та інтересів громадян України за кордоном;
- 6) просування позитивного іміджу України у світі.

Стратегія зовнішньополітичної діяльності України [67] спрямована на забезпечення національних інтересів України, виходячи з динамічних умов сучасного світу.

На нашу думку, Стратегія зовнішньополітичної діяльності України [67] як складова частина нормативно-правового механізму координації є інтегруючим інструментом координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин, її реалізація забезпечить вищий рівень координації.

3.2. Удосконалення кадрового механізму координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин.

Специфіка роботи у сфері зовнішніх зносин та практичні завдання, які щоденно розв'язують фахівці сфери зовнішніх зносин у межах своєї повноважень, вимагають як чітко визначених кваліфікаційних вимог та професійних компетентностей на етапі добору персоналу, так і подальшого перманентного удосконалення та розширення знань службовців, це рівною мірою стосується, як мовної підготовки, так і загальної обізнаності.

Закон України “Про державну службу” [67] визначає, що професійний розвиток державного службовця – “це безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції

знань, умінь і компетентностей”. Активність службовця у навчанні враховується під час проходження щорічного оцінювання його діяльності та впливає на подальше його кар’єрне зростання та просування.

Відповідно до Статті 48 Закону [46] “державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно. Професійне навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування, у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном”.

Кадровий механізм координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин, насамперед включає роботу з посадовими особами як МЗС України, так і інших органів виконавчої влади та місцевих органів державної влади, залучених до діяльності у сфері зовнішніх зносин та відповідальних за міжнародне співробітництво.

У 1995 році з метою забезпечення національних інтересів України на міжнародній арені, створення єдиної державної системи підготовки, перепідготовки кадрів для роботи за кордоном та в апараті Міністерства закордонних справ України, Міністерства зовнішніх економічних зв'язків України, Міністерства оборони України, Державного митного комітету України, інших державних органів та підвищення їх кваліфікації, Указом Президента України від 30.05.1995 № 397/95 “Про підготовку спеціалістів для роботи у сфері міжнародних відносин” [59] при Міністерстві закордонних справ України утворено Дипломатичну академію України як вищий навчальний заклад IV рівня акредитації.

Підготовка державних службовців у сфері зовнішніх зносин здійснювалась за державним замовленням відповідно до Порядку формування державного замовлення на підготовку і підвищення кваліфікації працівників органів

державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 14.07.1999 № 1262 [71] на базі Дипломатичної академії при МЗС України після затвердження Кабінетом Міністрів України.

Державне замовлення формувалось шляхом внесення пропозицій щодо підвищення кваліфікації державних службовців у сфері зовнішніх зносин відповідними центральними органами виконавчої влади щороку до 15 квітня МЗС України, яке їх узагальнювало, після чого формувало заявку на включення до проекту державного замовлення на підвищення кваліфікації зазначеної категорії працівників у наступному році та подавало до 1 грудня у порядку, встановленому законодавством до Мінекономіки.

Постановою Кабінету Міністрів України від 07.12.2016 № 920 [66] (далі – постанова № 920) вищий навчальний заклад “Дипломатична академія України при Міністерстві закордонних справ України” був реорганізований шляхом перетворення у Державний навчально-науковий заклад післядипломної освіти “Дипломатична академія України імені Геннадія Удовенка при Міністерстві закордонних справ” (далі – Дипломатична академія).

На сьогоднішній день забезпечення підвищення професійної компетентності посадових осіб дипломатичної служби, інших державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, які задіяні у сфері зовнішніх зносин та у міжнародній діяльності, здійснює заклад післядипломної освіти, що належить до сфери управління Міністерства закордонних справ України – Державний навчально-науковий заклад післядипломної освіти “Дипломатична академія України імені Геннадія Удовенка при Міністерстві закордонних справ” [12].

Статутом Дипломатичної академії [76] метою діяльності навчально-наукового закладу визначено організацію професійного навчання та забезпечення безперервного підвищення кваліфікації і рівня професійної компетентності працівників дипломатичної служби України, інших державних

службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, які задіяні у сфері зовнішніх зносин та у міжнародній діяльності.

Основними завданнями Дипломатичної академії визначено такі:

– організація професійного навчання, підвищення кваліфікації та рівня професійної компетентності працівників органів дипломатичної служби, а також фахівців інших державних органів, які займаються питаннями зовнішніх зносин України, включаючи мовну підготовку;

– проведення науково-дослідних робіт у галузі міжнародних відносин, зовнішньої політики та дипломатії;

– вивчення і узагальнення досвіду зовнішньої політики і дипломатії України та іноземних держав, міжнародно-правових проблем, дипломатичного протоколу, консульської служби та інших галузевих проблем;

– визначення за погодженням з Міністерством закордонних справ України методології, основних критеріїв та систем підготовки і перевірки професійної придатності працівників органів дипломатичної служби, а також співробітників інших державних органів, які займаються питаннями зовнішніх зносин України, забезпечення перевірки професійної компетентності кандидатів при проведенні конкурсів у процесі ротації чи на заміщення вакантних посад у системі органів дипломатичної служби, а також, за договорами з іншими установами, співробітників підприємств та організацій будь-якої форми власності і підпорядкування;

– вивчення та поширення кращого міжнародного досвіду у сфері перепідготовки і підвищення кваліфікації співробітників зовнішньополітичних служб та державних службовців у галузі міжнародних відносин.

Сьогодні Дипломатичною академією запроваджуються новітні програми підготовки фахівців у сфері зовнішніх зносин, сучасні технології визначення рівня знань іноземних мов, використовується клубний формат зустрічей та дискусій за участю відомих експертів, фахівців, митців; залучаються до співпраці найдосвідченіші дипломати та впливові партнери.

Для обміну досвідом з підготовки кадрів Дипломатичною академією укладено понад 80 меморандумів та протоколів про співробітництво з дипломатичними академіями, інститутами та відповідними службами зовнішньополітичних відомств різних країн світу, які, зокрема, передбачають взаємний обмін навчально-методичними планами, проведення спільних науково-практичних конференцій та семінарів, програми обміну викладачами та слухачами.

Дипломатична академія встановила і підтримує тісні зв'язки з такими партнерами як: Фонд Фрідріха Еберта, Європейський центр дослідження проблем безпеки Джорджа С. Маршалла, Американська рада з міжнародної освіти, Британська рада, Естонська школа дипломатії, Академія Клінгендейла, дипломатичними академіями Великої Британії, Туреччини та Програма професійного розвитку НАТО та ін.

В структурі Дипломатичної академії створений та працює Центр професійної підготовки.

До 2008 року Центр здійснював підвищення кваліфікації виключно працівників дипломатичної служби відповідно до потреб діяльності МЗС України. Постановою Кабінету Міністрів України від 4 червня 2008 року № 516 “Деякі питання підготовки і підвищення кваліфікації у сфері зовнішніх зносин працівників органів державної влади” [12] Дипломатичній академії були надані повноваження здійснювати спеціалізовану перепідготовку працівників органів державної влади, які працюють у сфері зовнішніх зносин.

Професійне навчання, перепідготовка і підвищення рівня професійної компетентності працівників дипломатичної служби та інших державних службовців та співробітників органів місцевого самоврядування, які залучені до діяльності у сфері зовнішніх зносин, здійснюються Центром на основі курсів, тренінгів, конференцій, окремих лекцій, практичних занять та стажувань: із залученням штатних співробітників Дипломатичної академії, працівників МЗС України, інших установ та організацій, в тому числі іноземних, з оплатою із коштів державного бюджету та на контрактній основі.

Центром професійної підготовки Дипломатичної академії України розробляється та реалізується програма підвищення професійної компетентності фахівців державних органів влади, які залучені до діяльності у сфері зовнішніх зносин.

Так, протягом 2020 року в умовах карантину та обмежувальних заходів, запроваджених Урядом України, Дипломатична академія України з використанням очних та дистанційних форм забезпечила професійне навчання 597 посадових осіб дипломатичної служби, підвищення професійної компетентності 432 працівників інших органів державної влади, задіяних у сфері зовнішніх зносин та міжнародному співробітництві [79].

Активну діяльність з підвищення професійної компетентності працівників органів державної влади південно-східних регіонів України, які залучені до діяльності у сфері зовнішніх зносин, здійснювало Регіональне відділення Дипломатичної академії України в місті Одеса. Протягом 2020 року на базі регіонального відділення проведено професійне навчання 223 державних службовців з Луганської, Миколаївської та Одеської областей.

Програма на 2021 рік включає, зокрема проведення практичних та тематичних семінарів за такими темами:

- пріоритети зовнішньої політики України,
- актуальні тенденції глобального розвитку,
- національна безпека та територіальна цілісність країни,
- дипломатичний протокол та етикет,
- актуальні міжнародно-правові проблеми України,
- міжнародне листування англійською мовою,
- міжнародне економічне співробітництво,
- організація візитів офіційних делегацій. Міжвідомчі договори,
- сучасна геополітична ситуація,
- міжнародне культурно-гуманітарне співробітництво,
- міжнародне гуманітарне право,

- енергетична геополітика та дипломатія,
- європейська та євроатлантична інтеграція,
- підготовка та ведення міжнародних переговорів,
- інформаційна безпека,
- стратегічні комунікації,
- формування іміджу країни закордоном.

Центр професійної підготовки Дипломатичної академії також здійснює організаційні та координаційні заходи пов'язані з навчанням слухачів, доводить до відома державні органи влади та відомства. Працівники центру організують навчальний процес, проводять пошук лекторів та спеціалістів відповідно до тем щорічних планів-графіків затверджених керівництвом Міністерства закордонних справ України. У відділах Центру зосереджується інформація про хід навчального процесу.

Крім цього, проводиться анкетування слухачів, що дозволяє визначити їх враження, опрацювати пропозиції щодо удосконалення навчальних програм та навчального процесу загалом. Зазначений підхід застосовується з метою покращення та удосконалення організаційно-навчальних процедур та науково-методологічного забезпечення.

Після закінчення навчання слухачі отримують свідоцтво/сертифікат про проходження професійної підготовки.

На базі Центру щорічно проходять підвищення кваліфікації у сфері зовнішніх зносин понад 600 працівників органів державної влади.

На нашу думку, вбачається доцільним розробка та впровадження на базі Центру професійної підготовки Дипломатичної академії спеціалізованою програми для фахівців органів державної влади, залучених до міжнародного співробітництва, з метою підвищення кваліфікації з комунікаційних компетенцій, яка зокрема могла б передбачати:

1) викладання базового курсу зі стратегічних комунікацій з головним акцентом на міжнародне співробітництво,

2) проведення тренінгів з практичних інструментів комунікації для співробітників органів державної влади, залучених до діяльності у сфері зовнішніх зносин;

3) створення та підтримку онлайн-бібліотеки тренінгів з ключових питань комунікацій та проектного менеджменту.

З огляду на бурхливий розвиток формату дистанційної освіти, спричинений запровадженням жорстких карантинних обмежень внаслідок пандемії коронавірусної хвороби COVID-19, вбачається доцільним його активне подальше використання у рамках реалізації програм підвищення професійної компетентності фахівців як центральних органів виконавчої влади, так і регіональних та місцевих органів влади, які залучені до діяльності у сфері міжнародного співробітництва.

Дистанційний формат навчання в даному випадку, на нашу думку, надає цілу низку вагомих переваг: дозволяє зекономити час та витрати на подорож і проживання, гнучко планувати графік навчання без відриву від основної роботи, залучати більшу кількість учасників, запрошувати іноземних викладачів та спікерів тощо.

Іншою ефективною формою підвищення кваліфікації та професійної компетентності фахівців державних органів влади, як центральних, так і місцевих, залучених до міжнародного співробітництва, вбачається розробка в межах існуючої електронної бібліотеки Дипломатичної академії при МЗС України окремого спеціального електронного порталу даних. Даний розділ мав би, зокрема, містити інформацію щодо нормативно-правової бази, яка регулює діяльність органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин; зразки типових документів та двосторонніх договорів; рекомендації щодо їх підготовки та опрацювання; онлайн-бібліотеку тренінгів, а також електронну бібліотеку монографій та видань з проблематики зовнішньої політики та міжнародних відносин тощо.

Підвищення професійної компетентності фахівців державних органів влади, залучених до міжнародного співробітництва, на базі Дипломатичної

академії при МЗС України, вбачається дієвим інструментом підвищення ефективності та якісного покращення кадрового механізму координації у сфері зовнішніх зносин.

На нашу думку, досягненню цієї мети також сприяло б удосконалення порядку формування державного замовлення з підвищення професійної компетентності фахівців державних органів влади, у т.ч. і місцевих органів державної влади, задіяних у сфері зовнішніх зносин, зокрема шляхом розширення кола залучених, а також розробка та підтримання в межах існуючої електронної бібліотеки Дипломатичної академії при МЗС України спеціального електронного порталу даних для фахівців, залучених до діяльності у сфері зовнішніх зносин та міжнародного співробітництва.

Законодавством України, яке регулює діяльність органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин передбачений додатковий кадровий механізм координації – *механізм дипломатичних радників*.

Нормативно-правовою базою запровадження посад дипломатичних радників в державних органах України є Указ Президента від 18 вересня 1996 р. № 841 “Про заходи щодо вдосконалення координації діяльності органів виконавчої влади у сфері зовнішніх зносин” [56] та Указ Президента України від 31 грудня 2005 р. №1901 “Про Положення про дипломатичного радника державного органу” [60].

Відповідно до зазначеного Положення [60]: “дипломатичний радник державного органу – це дипломатичний службовець, тимчасово відряджений Міністерством закордонних справ України до відповідного державного органу для виконання дипломатичних функцій та призначений на посаду дипломатичного радника, запроваджену в державному органі”.

Основними завданнями дипломатичного радника є: “представлення позиції Міністерства закордонних справ України під час здійснення державним органом заходів у сфері зовнішніх зносин; надання допомоги у здійсненні зв’язків державного органу з відповідними органами іноземних держав та

міжнародними організаціями; забезпечення державного органу необхідною для ефективного виконання покладених на нього завдань інформацією щодо політичного та економічного становища в світі, зовнішньої та внутрішньої політики іноземних держав, діяльності міжнародних організацій; розроблення та внесення в установленому порядку пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності державного органу у сфері зовнішніх зносин; забезпечення взаємодії державного органу з МЗС України”.

Дипломатичний радник відповідно до покладених на нього завдань: бере участь у підготовці закордонних візитів посадових осіб державного органу, а також візитів іноземних делегацій, що прибувають в Україну на запрошення державного органу, та забезпечує погодження відповідних ініціатив з Міністерством закордонних справ України; бере участь у підготовці виступів, офіційних заяв посадових осіб, ініціатив державного органу у сфері зовнішніх зносин та забезпечує їх погодження з Міністерством закордонних справ України; забезпечує погодження в установленому порядку повідомлень та прес-релізів державного органу, які пов'язані з діяльністю у сфері зовнішніх зносин; представляє позицію Міністерства закордонних справ України під час здійснення державним органом заходів у сфері зовнішніх зносин у рамках реалізації єдиного зовнішньополітичного курсу України; бере участь у зустрічах керівників державного органу з посадовими особами іноземних держав, офіційними особами міжнародних організацій, які проводяться в Україні; бере участь у підготовці проектів та здійсненні нагляду за виконанням міжнародних договорів України з питань, що належать до компетенції державного органу; сприяє виконанню державним органом зобов'язань, що випливають із членства України в міжнародних організаціях; надає допомогу державному органу в роботі з підготовки та участі у міжнародних консультаціях, переговорах, конференціях, сесіях органів міжнародних організацій, засіданнях міжурядових комісій, інших органів; надає державному органу консультативну та інформаційну допомогу у сфері зовнішніх зносин; розробляє пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності державного органу у сфері зовнішніх

зносин; сприяє обміну інформацією структурними підрозділами державного органу з відповідними структурними підрозділами Міністерства закордонних справ України, аналізує та узагальнює інформацію, необхідну державному органу для виконання покладених на нього завдань у сфері зовнішніх зносин.

Дипломатичний радник безпосередньо підпорядковується керівникові державного органу, до якого він тимчасово відряджений. У своїй діяльності він підзвітний і підконтрольний Міністрові закордонних справ України. Дипломатичний радник входить до складу колегії державного органу з правом дорадчого голосу, бере участь у нарадах, що проводяться у державному органі з питань діяльності органу у сфері зовнішніх зносин.

На сьогоднішній день, координаційний механізм дипломатичних радників використовується вкрай обмежено, в різний час дипломатичні радники працювали при Міністерстві внутрішніх справ України та Міністерстві аграрної політики, наразі працює єдиний – в Службі безпеки України.

Причиною такого обмеженого застосування даного механізму координації нами вбачається, перш за все, недостатня урегульованість питання фінансового та кадрового забезпечення, оскільки посади дипломатичних радників утворюються за рахунок штатного розпису державного органу, до якого він відряджається. До того ж, наразі в Міністерстві закордонних справ України відсутній чіткий алгоритм кадрової політики для дипломатичних радників: не визначені терміни їх відрядження, стимули та заохочення для такої роботи, адже йдеться про високо кваліфікованих та досвідчених дипломатів вищого рангу.

В той же час, проведене нами дослідження закордонного досвіду у цій сфері свідчить, що механізм дипломатичних радників може бути ефективним та дієвим механізмом координації зовнішньополітичної діяльності органів державної влади з Міністерством закордонних справ [79].

Найбільш широко механізм дипломатичних радників використовується в Італії, також існує в Аргентині (в обмеженій кількості міністерств і відомств), у Франції – дипломатичні радники працюють у всіх префектурах регіонів, у Греції

поширена практика відрядження співробітників МЗС до інших державних органів влади.

З огляду на наявний успішний досвід роботи дипломатичних радників в державних органах України, а також беручи до уваги провідний закордонний досвід, вбачається доцільним винести на розгляд керівництва МЗС та КМУ питання поновлення механізму дипломатичних радників державних органів влади, в першу чергу, шляхом врегулювання питань фінансового та кадрового забезпечення, а також розробки чіткого алгоритму кадрової політики для дипломатичних радників: із визначенням термінів відрядження до органу державної влади, стимулів та заохочень для такої роботи [36; 79].

На початковому етапі пропонували б розглянути питання поновлення механізму дипломатичних радників державних органів влади у якості “пілотного” проекту в 5 – 6 ключових міністерствах і відомствах, а саме: Службі безпеки України, Міністерстві внутрішніх справ, Міністерстві оборони, Міністерстві енергетики, Міністерстві економічного розвитку і торгівлі, Міністерстві інфраструктури [36].

Виходячи з того, що дипломатичний радник виконуватиме функцію посилюючого та допоміжного механізму у системі органу державної влади, до якого він відряджається з метою реалізації зовнішньої політики та міжнародного співробітництва; високий фах та значний досвід дипломатичної роботи дипломатичного радника (ранг Посла або радника-посланника) дозволятимуть реалізовувати завдання ефективно; дипломатичний радник забезпечуватиме взаємодію з Міністерством закордонних справ з питань координації діяльності органу державної влади у сфері зовнішніх зносин.

Крім того доцільним вбачається вивчити питання запровадження посад дипломатичних радників також при обласних державних адміністраціях, особливо тих областей, у яких відсутні регіональні представництва МЗС України, наприклад: у Чернівецькій, Дніпропетровській, Харківській областях тощо.

На нашу думку, на сьогодні актуальним завданням з метою підвищення ефективності кадрового механізму координації діяльності органів державної

влади України у сфері зовнішніх зносин залишається активізація координаційної роботи регіональних представництв Міністерства закордонних справ України.

Постановою Кабінету Міністрів України від 25.07.2002 р. № 1050 “Про затвердження Положення про Представництво Міністерства закордонних справ України на території України” [53] основними завданнями діяльності Представництва МЗС зокрема визначена “координація діяльності державних органів, розташованих у межах округу Представництва, у сфері зовнішніх зносин з метою забезпечення єдиного зовнішньополітичного курсу України”.

Порядок здійснення зовнішніх зносин Радою міністрів Автономної Республіки Крим, місцевими державними адміністраціями затверджений Указом Президента України від 5 березня 2002 р. №217/2002 (у редакції від 01.03.2008 р.) [62].

Отже, у роботі з місцевими органами державної влади, йдеться про обласні та міські державні адміністрації (органи місцевого самоврядування можуть брати участь за згодою) вбачається доцільним більш активно використовувати цей механізм. Зокрема, окрім надання за зверненням консультацій з питань міжнародного співробітництва, пропонується на регулярній основі запровадити практику проведення тематичних лекцій та семінарів з актуальних питань зовнішньої політики України, потенціалу та сучасних тенденцій міжнародного економічного та інвестиційного співробітництва, практичних рекомендацій з підготовки та ведення міжнародних переговорів, дипломатичного протоколу та етикету тощо.

3.3. Пропозиції щодо удосконалення діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин за допомогою цифрових інструментів координації

Революційний розвиток інформаційно-телекомунікаційних технологій (далі – ІКТ) торкнувся майже усіх аспектів людського життя у XXI ст.

Глобалізація та поширення ІКТ сприяли поглибленню міжнародного співробітництва та зниженню витрат практично в усіх сферах життєдіяльності суспільства. Водночас, ІКТ стали рушієм як позитивних змін – через удосконалення методів здійснення зовнішньої політики, її демократизації, надання рівних можливостей індивіду та іншим сучасним акторам міжнародних відносин щодо забезпечення власних інтересів; так і нових серйозних викликів та загроз – поширення кіберзлочинності, інформаційного тероризму та інших інформаційних зловживань.

У сучасних умовах під впливом активного поширення інформаційно-комунікаційних технологій відбувається трансформація системи органів зовнішніх зносин, вона стає все більш розгалуженою, багаторівневою, мережевою. Іншим важливим фактором є неймовірне прискорення у часі усіх процесів, що, в свою чергу, вимагає якісного удосконалення управлінських функцій, зокрема координації.

Особливого значення інформаційно-комунікаційні технології набули в умовах кризи, спричиненої пандемією коронавірусної хвороби COVID-19, яка на початку 2020 року призвела до практичного паралічу дипломатичних відносин, оскільки проведення міжнародних заходів та контактів у звичному форматі стало неможливим внаслідок запроваджених урядами різних держав світу безпрецедентно жорстких карантинних обмежень, що набули глобального характеру.

В той же час, в умовах сучасного глобалізованого світу тривала відсутність міжнародних контактів, основною метою яких є координація дій держав та урядів задля вирішення широкого спектру проблемних питань глобального порядку денного загрожувала появою нових додаткових кризових явищ та загроз практично в усіх сферах людської життєдіяльності: політичній, економічній, інвестиційній, екологічній, туристичній тощо. Крім того, особливої синергії зусиль міжнародної спільноти потребував пошук ефективних шляхів боротьби з пандемією COVID-19 та подолання її негативних наслідків.

Вирішенням у цій ситуації стало переведення міжнародних заходів та контактів у онлайн формат за допомогою використання інструментів інформаційно-комунікаційних технологій, а саме: платформ для відео-конференцій.

На сьогоднішній день у дистанційному форматі проводяться міжнародні заходи найвищого та високого рівня, зокрема в рамках діяльності міжнародних організацій: сесії Генеральної Асамблеї ООН, форуми Організації з питань співробітництва та безпеки в Європі, саміти Групи-7, Європейського Союзу та інших багатосторонніх інституцій та формацій.

Двосторонні “віртуальні” візити здійснюють керівники держав, урядів та міністри закордонних справ.

Сьогодні дипломатичні служби більшості країн світу активно та широко використовують можливості ІКТ для здійснення своїх функцій та забезпечення комунікацій у сфері зовнішніх зносин.

Термін *цифрова дипломатія*, що позначає широке використання інформаційно-комунікаційних технологій для здійснення державними органами своїх функцій та комунікацій у сфері зовнішньої політики, вперше почали використовувати у країні, яку справедливо можна назвати колискою цієї нової форми дипломатії – США.

Будучи світовим лідером у сфері ІКТ Сполучені Штати Америки ще з 1996 року почали використання цифрових інструментів у зовнішньополітичних цілях, саме тоді світ побачив перший інтернет-журнал Washington Files, сформований інформаційним агентством США – ЮСІА (USIA, United States Information Agency) [11]. Перша робоча група з цифрової дипломатії була сформована в Держдепартаменті США у 2002 році.

Наразі арсенал цифрової дипломатії Сполучених Штатів є одним з найширших і найбільш диверсифікованих в світі та демонструє свою високу ефективність.

Основні засади та принципи цифрової дипломатії США були відображені в документі Державного департаменту США “Державне управління в ХХІ ст.”

(21st Century Statecraft) [83]. Згідно документу стрімкий розвиток інформаційних технологій і значне зростання користувачів Інтернету у світі вимагають від США зміни методів зовнішньої політики та її переорієнтації на можливості сучасних інформаційно-комунікативних технологій.

Узагальнивши зазначене положення, можна дійти висновку, що всі проекти цифрової дипломатії США поділяються на дві категорії, що характеризуються основними функціями задля їх використання: як інструмент підвищення ефективності та канал зовнішньополітичного впливу.

Вперше використання цифрових інструментів в дипломатичних цілях було затверджено у Стратегічному плані розвитку на 2011-2013 рр. Державного департаменту США [99]. В документі окремо були визначені основні цілі щодо використання соціальних медіа для підтримки позитивного іміджу держави, зокрема: використання соціальних медіа дозволяє розширити співробітництво та забезпечити обмін інформацією між внутрішніми та зовнішніми цільовими групами; використання “хмарних” технологій забезпечує глобальний доступ до інформації через надійну веб-інфраструктуру всім агентствам США, що працюють за кордоном; управління внутрішніми та зовнішніми ІТ-ресурсами сприяє ефективному обслуговуванню зовнішньополітичного відомства та дипломатичних представництв держави за кордоном. Виходячи з названих цілей Бюро управління інформаційних ресурсів Державного департаменту розробило інноваційні проекти та послуги щодо використання соціальних медіа у зовнішньополітичній практиці США.

Розробка та підтримка проектів була розподілена між трьома експертними групами: «DiploTech», «KL» та «P&O». Група «DiploTech» забезпечувала підтримку ініціатив Державного секретаря щодо використання соціальних медіа для просування національних інтересів США через програми “Громадянське суспільство Web 2.0” та “Віртуальні послуги в сфері освіти”; група “KL” здійснювала управління такими продуктами як “Diplopedia”, Communities@State, iNet Search та “Corridor”; група “P&O” забезпечувала підвищення обізнаності

серед співробітників відомства про використання соціальних медіа як інструменту підтримки зовнішньополітичної діяльності держави [43].

Крім того Бюро управління інформаційних ресурсів забезпечує підтримку низки тематичних програм, серед яких на окрему увагу заслуговує проект “Agile Response + Coordination”. Це програма, за допомогою якої надаються послуги громадянам США у випадку техногенних катастроф, стихійних лих або відключення телекомунікаційної системи, збоїв в мережі та інших надзвичайних ситуаціях.

Проекти “Tech@State” та “TechCamp” є спеціалізованими платформами для діалогу дипломатів та експертів як з США, так і з усього світу щодо вивчення інноваційних шляхів використання сучасних Інтернет-технологій у зовнішньополітичній діяльності.

З метою полегшення виконання функціональних обов’язків для дипломатів було розроблено пошуковий інструмент “SearchState”, за допомогою якого можна легко знайти релевантну інформацію в базах даних Департаменту, а також панель інструментів “Current”, яка поєднує всі внутрішні сервіси відомства в єдине ціле та забезпечує доступ до різноманітної зовнішньої інформації.

З метою покращення комунікації та координації всередині системи державного управління США, Бюро управління інформаційних ресурсів Державного департаменту розробило соціальну мережу “Corridor” [106]. Мережа “Corridor” орієнтована на користування нею співробітниками Держдепартаменту та представниками інших владних структур США. “Corridor” побудований на платформі WordPress з відкритим кодом, яка працює за захищеним брандмауером [97]. За принципом популярних соціальних мереж Facebook та LinkedIn, у мережі Corridor створюються профілі користувачів, надається можливість публікувати звіти про професійні досягнення, розширювати базу професійних контактів, ознайомлюватись з досвідом діяльності колег з інших країн, формувати групи для обговорення професійних тематик.

Іншим цифровим інструментом, що слугує платформою для співробітників Держдепартаменту для обговорення та впровадження інновацій в дипломатичну практику з можливістю отримати цільове фінансування є внутрішній блог The Sounding Board.

Вагомий внесок у розвиток внутрішньої обізнаності вносить онлайн енциклопедія “Diplopedia” (Диплопедія) – внутрішня інформаційна-довідкова платформа Держдепартаменту Сполучених Штатів Америки. Так само, як публікуються та редагуються статті в “Вікіпедії”, співробітники Держдепартаменту використовують “Diplopedia” для створення та постійного оновлення широкої інформаційної та довідкової бази для обміну знаннями та досвідом щодо програм, напрямків та діяльності в рамках Департаменту, а також висвітлення різноманітних міжнародних питань глобального та регіонального порядку денного.

Окрім цього, діють також спеціальні програми із залучення молодих спеціалістів та досвідчених професіоналів у дистанційному режимі, зокрема: Програма віртуальних студентських стажувань (Virtual Student Foreign Service). Дана програма є ініціативою Держдепартаменту в рамках програми із технологічного залучення до державної служби ініціативної та активної молоді з метою винайдення нових форм функціонування дипломатичної системи. Студенти отримують можливість пройти дев’ятимісячне віртуальне стажування в різних підрозділах Держдепартаменту США. Додатково функціонує програма віртуальних співробітників (Virtual Fellows Program), що дозволяє Держдепартаменту отримувати переваги від залучення компетентних консультантів та науковців у різноманітних проектах як на території США, так і у закордонних місіях [42].

Окрема робота ведеться зі створення віртуальних презентаційних постів, які допомагають посольствам або консульствам США мобілізувати інструменти інформаційної роботи для поглиблення взаємодії з громадянами країн, у яких США не мають дипломатичного представництва, зокрема, на даний час функціонує близько 40 віртуальних представництв США за кордоном.

На сьогоднішній день Бюро управління інформаційних ресурсів Державного департаменту США у рамках виконання Програми “FY 2018 – 2022 Department Cloud Strategy” переводить усі свої сервіси в хмарні середовища [100].

Таким чином, використання цифрових інструментів у зовнішньополітичній діяльності Сполучених Штатів Америки значно розширило можливості та підвищило ефективність роботи, спрямованої на формування позитивного іміджу країни та політичної влади, поширення інформації для наявної і потенційної аудиторії, забезпечення безпосереднього спілкування з індивідами або різними групами у різних куточках світу, швидшого реагування у випадку кризових ситуацій, а також збільшення обсягу якісної інформації на офіційних акаунтах державних та недержавних інституцій [35].

Активізація зусиль Європейського Союзу в напрямку зміцнення статусу самостійного актора на міжнародній арені сприяла створенню Європейської служби зовнішніх справ (European External Action Service – EEAS), що дозволило посилити координацію європейської зовнішньої політики та забезпечити ефективне представництво ЄС за кордоном. З огляду на те, що європейське зовнішньополітичне відомство не замінює національні міністерства закордонних справ, а лише доповнює дипломатичні представництва країн-членів ЄС, важливого значення набула підтримка ефективної комунікації з широкою громадськістю засобами соціальних мереж, зокрема, було створено близько 75 офіційних акаунтів зовнішньополітичного відомства та представництв ЄС за кордоном у соціальних мережах, при цьому, крім всесвітньо популярних профілів у Facebook, Twitter та YouTube, відкрито тематичні акаунти у національних соціальних медіа, як наприклад, Sina Weibo, Tencent Weibo, Vk.Com, Flickr або Storify, що свідчить про бажання ЄС спілкуватись з аудиторією не лише рідною мовою, але й враховувати культурні та ментальні особливості різних регіонів світу [122].

З метою підтримки зовнішньополітичної діяльності через соціальні медіа Європейський Союз намагається задіяти механізми координації та обміну інформацією щодо спільних загальноєвропейських інтересів, вироблення

“спільної позиції” зі сприйняття та аналізу різних міжнародних подій, узгодження позицій національних урядів з європейською політичною поведінкою щодо визначення цілей та пріоритетів ЄС відносно третіх країн, якщо дипломатичні інструменти виявляються недостатніми для забезпечення спільної зовнішньої та безпекової політики ЄС.

У своїй діяльності Міністерство закордонних справ України активно запроваджує використання широкого арсеналу інноваційних цифрових інструментів управління, координації та комунікацій.

У березні 2021 року рішенням Колегії МЗС України вперше в історії сучасної української дипломатичної служби були затверджені “Комунікаційна стратегія Міністерства закордонних справ України” [17] та “Стратегія публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України на 2021-2025 роки” [77].

З огляду на те, що міжнародний імідж і репутація країни – це сукупність факторів, що зумовлюють її сприйняття у світі крізь призму ідеалів і цінностей, реалій політичного устрою, соціально-економічної моделі та позиціювання на міжнародній арені, формування позитивного сприйняття України вимагає скоординованої державної політики з метою системного та проактивного поширення власних наративів з використанням усіх доступних форматів комунікації [106].

Публічна дипломатія є невід’ємною складовою стратегічних комунікацій держави. Публічна дипломатія – це система заходів, за допомогою яких держава комунікує з громадськістю інших держав та впливає на формування суспільної думки населення інших країн для просування своїх національних інтересів і реалізації зовнішньополітичних цілей [77]. Інструменти публічної дипломатії дають змогу значно розширити охоплення аудиторії, будувати нові партнерства, залучати представників сфер, що перебувають за межами сфери впливу офіційних органів влади, зокрема: неурядових організацій, бізнесу, аналітичних центрів, освітніх установ, молоді, лідерів суспільної думки та окремих груп громадян.

Водночас, фактори глобалізації, бурхливого розвитку цифрових технологій, широкого використання соціальних мереж, прискорення віртуалізації світу через кризу, викликану COVID-19, швидке поширення інформації формують нові вимоги до публічної дипломатії. У цьому контексті відчутно зростає роль медіа та цифрових технологій у побудові іміджу країни. Також стає ширшим коло недержавних учасників, які сприяють державі у просуванні національних інтересів та позитивного сприйняття країни за кордоном. Неурядові організації, приватні корпорації, міжнародні організації стають активними суб'єктами публічної дипломатії. З метою ефективного досягнення цілей публічної дипломатії держава активно взаємодіє з представниками недержавного сектору публічної дипломатії.

Функція публічної дипломатії – встановлення діалогу «держава-людина» з урахуванням різноманіття національної та глобальної аудиторії, а також сприяння міжособистісним контактам «людина-людина», що особливо актуально в епоху широкого використання цифрових інструментів та соціальних мереж. Публічна дипломатія є також інструментом зміцнення національної стійкості та протидії гібридним загрозам, дезінформації та фейкам [77].

Публічна дипломатія МЗС України орієнтована на сучасні підходи, що надають перевагу діалогу, міжкультурним зв'язкам, людським контактам та взаємодії з іноземними аудиторіями. У Стратегії публічної дипломатії термін публічна дипломатія використовується як стратегічний напрям діяльності апарату Міністерства закордонних справ України, закордонних дипломатичних установ України та Українського інституту, який передбачає комунікацію та взаємодію з громадянами інших країн задля формування сприятливої для України громадської думки, довіри та взаєморозуміння, а також просування національних інтересів і досягнення зовнішньополітичних цілей України. У контексті стратегії суб'єктами публічної дипломатії є апарат МЗС, посольств та консульств України за кордоном, а також державної установи “Український інститут”. Недержавні суб'єкти публічної дипломатії заохочуються до участі в

реалізації стратегії з метою формування цілісного позитивного іміджу України у світі.

До основних напрямків публічної дипломатії належать, зокрема такі: культурна, економічна, експертна, кулінарна, науково-освітня, спортивна і цифрова дипломатії.

Реалізація стратегії вимагає збалансованого підходу до планування та реалізації проєктів та заходів у сфері публічної дипломатії, який ґрунтується не лише на культурно-гуманітарній співпраці та розвитку міжкультурних зв'язків з іншими країнами. Інструменти культурної та експертної дипломатії, серед іншого, використовують для просування теми протидії російській агресії, у тому числі з питань деокупації, порушень прав людини, дезінформації тощо, для політиків, держслужбовців, експертів і науковців іноземних країн, у рамках міжнародних організацій тощо.

Культурна дипломатія є одним з напрямів публічної дипломатії та політики “м'якої сили” (soft power), метою якої є покращення впізнаваності України та її культурного розмаїття, формування позитивного ставлення громадян інших країн до України. Культурна дипломатія як напрям зовнішньої політики дає змогу популяризувати і ділитися національними здобутками та досвідом у сфері культури з громадянами інших країн, досягаючи кращого порозуміння та довіри.

Вимірами роботи суб'єктів публічної дипломатії у сфері культурної дипломатії є: 1) просування сучасного українського кіно, особливо сприяння участі українських фільмів у міжнародних кінофестивалях; 2) просування сучасної української класичної та популярної музики, сприяння спільним міжнародним проєктам; 3) просування сучасного українського театру та перформативного мистецтва, зокрема шляхом участі у міжнародних театральних фестивалях; 4) просування сучасної української літератури, сприяння участі України в провідних міжнародних книжкових виставках, сприяння перекладу та виданню творів українських письменників за кордоном; 5) сприяння видавничим проєктам для публікації іноземними мовами книг і брошур з популяризації

історії та сьогодення України; 6) просування українського класичного і сучасного візуального мистецтва, зокрема за допомогою виставкових проєктів за кордоном, мистецьких обмінів і колаборацій; 7) сприяння популяризації українських креативних індустрій, зокрема дизайну, моди, архітектури тощо; 8) презентація розмаїття українського мистецтва, зокрема представлення української культури й мистецтва в рамках міжнародних фестивалів, форумів, конференцій; 9) сприяння міжнародним дослідницьким проєктам у галузі культури й мистецтва, заохочення іноземних фахівців до вивчення української культури; 10) просування української культурної спадщини; 11) популяризація української мови у світі; 12) сприяння проєктам у галузі культури й мистецтва представників корінних народів і національних меншин.

Водночас, ефективна реалізація проєктів та завдань публічної та, зокрема культурної дипломатії, потребує злагодженої взаємодії та координації дій усіх причетних державних органів, а також неурядових організацій. При цьому за Міністерством закордонних справ України зберігається роль рушійної сили та координуючого органу у сфері публічної дипломатії [77].

Зокрема, реалізація визначених Стратегією публічної дипломатії на 2021-2025 роки [77] пріоритетних завдань потребуватиме тісної координації та співпраці закордонних дипломатичних установ України з Українським інститутом, а також іншими державними органами та агентствами, зокрема Міністерством культури та інформаційної політики, Українським культурним фондом, Державним агентством України з питань кіно, Державним агентством України з питань мистецтв та мистецької освіти, Українським інститутом книги, Українським інститутом національної пам'яті тощо, культурними інституціями, недержавними установами та організаціями, а також об'єднаннями закордонних українців.

Іншим напрямком публічної дипломатії, до якої залучене широке коло акторів у сфері зовнішніх зносин є експертна дипломатія.

Згідно з Стратегією публічної дипломатії МЗС України на 2021-2025 роки [77], експертна дипломатія – це напрям публічної дипломатії, суть якого полягає

у системній роботі з представниками експертного середовища, експертами та мережами, державними та недержавними аналітичними центрами, національними та міжнародними об'єднаннями, профільними академічними та дослідницькими закладами, дорадчими та експертними радами через формальні та неформальні канали всередині країни та за кордоном з метою досягнення зовнішньополітичних цілей країни [77].

Вимірами роботи суб'єктів публічної дипломатії у сфері експертної дипломатії визначено наступні: 1) організація конференцій, експертних дискусій та інших заходів для донесення зовнішньополітичних повідомлень та наративів; 2) налагодження взаємодії з провідними вітчизняними та закордонними аналітичними центрами, науково-дослідними установами та освітніми закладами; 3) проактивна комунікація з іноземними журналістами, ЗМІ, блогерами й лідерами думок з метою об'єктивного висвітлення подій в Україні та потенціалу нашої країни.

Реалізація цього напрямку публічної дипломатії передбачає необхідність тісної координації і співпраці закордонних дипломатичних установ України з представниками експертного середовища, громадськими організаціями, Дипломатичною академією України при МЗС та профільними структурними підрозділами апарату МЗС.

Одним із важливих напрямків публічної дипломатії визначено науково-освітню дипломатію.

Відповідно до положень Стратегії публічної дипломатії МЗС України на 2021-2025 роки [77] науково-освітня дипломатія є одним із напрямків публічної дипломатії, який допомагає побудувати міцні партнерські відносини з іншими країнами чи регіонами завдяки науково-освітньому обміну; вирішувати глобальні, регіональні та національні виклики із використанням наукових здобутків; формувати зовнішньополітичні рішення з урахуванням фактичних даних.

Науково-освітня дипломатія також створює належні умови для міжнародної співпраці в галузі освіти та науки. Вимірами роботи суб'єктів

публічної дипломатії у сфері науково-освітньої дипломатії визначено наступні: 1) просування освітнього потенціалу України; 2) сприяння залученню іноземних студентів до навчання в Україні; 3) просування України як сприятливої країни для розвитку глобальних талантів; 4) популяризація науково-технічних досягнень України; 5) підтримка міжнародного співробітництва в галузі освіти та науки; 6) сприяння проведенню спільних міжнародних досліджень, наукових та освітніх обмінів, програм мобільності вчених та студентів.

У межах реалізації цього напрямку очікується тісна координація і співпраця закордонних дипломатичних установ України з Міністерством освіти і науки України, Національною академією наук України, Малою академією наук України, Українським державним центром міжнародної освіти, Міжнародною українською школою, українськими університетами та науковими установами, експертним середовищем, громадськими організаціями та недільними школами за кордоном.

Отже, з огляду на зазначене вище успішне виконання Стратегії публічної дипломатії МЗС не можливе без забезпечення ефективною координації та взаємодії Міністерства, закордонних дипломатичних установ України та Українського інституту, а також міжвідомчої взаємодії з іншими міністерствами та державними установами й неурядовими організаціями.

Стратегічні комунікації держави, невід'ємною складовою яких є публічна дипломатія, не обмежуються лише зусиллями МЗС, а потребують скоординованих дій всіх дотичних державних інституцій [17].

З огляду на те, що Міністерство закордонних справ України визначено головним органом у системі центральних органів виконавчої влади України, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері зовнішніх зносин, та враховуючи, що одним із завдань Міністерства є сприяння утвердженню міжнародного авторитету України, піднесенню у світі іміджу країни як надійного й передбачуваного партнера, Міністерству закордонних справ України належить роль координаційного органу в сфері формування позитивного іміджу України та сполучної ланки для взаємодії із закордонними

установами України, організації чи участі в міжнародних заходах з представлення України.

З метою реалізації завдань у сфері публічної дипломатії Міністерство закордонних справ України тісно співпрацює та взаємодіє на регулярній основі з Офісом Президента України, Міністерством культури та інформаційної політики та державними агентствами й установами, які перебувають у сфері управління МКІП: Державним агентством України з питань кіно, Державним агентством України з питань мистецтв та мистецької освіти, Українським інститутом книги, Українським інститутом національної пам'яті, Інформаційним агентством “Укрінформ”, Міністерством молоді та спорту України, Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України, Міністерством цифрової трансформації України, Міністерством освіти і науки України та Українським державним центром міжнародної освіти, Офісом із залучення та підтримки інвестицій UkraineInvest, Офісом з просування експорту України, Фондом державного майна України та іншими. Міністерство також взаємодіє з неурядовими організаціями, причетними до формування позитивного іміджу України у світі.

Відповідно до Стратегії публічної дипломатії передбачається, що через систему посольств та консульств України за кордоном, а також мережу контактів у світі, за активної участі широкого кола акторів як державного, так і неурядового сектору, Україна здійснює комунікацію та взаємодію з громадянами інших країн задля формування сприятливої для України громадської думки, довіри та взаєморозуміння, а також просування національних інтересів і досягнення зовнішньополітичних цілей України [97].

Головною метою Комунікаційної стратегії МЗС України, яка безпосередньо пов'язана із Стратегією публічної дипломатії, є “побудова злагодженої, чіткої та дієвої системи зовнішньої і внутрішньої комунікації МЗС, яка допомогатиме втілювати місію і візію міністерства та ефективніше реалізовувати такі стратегічні цілі Міністерства закордонних справ України, як:

1) протидія агресії РФ політико-дипломатичними засобами та відновлення територіальної цілісності України; 2) поглиблення співпраці з ключовими міжнародними партнерами (G7, G20) та державами-сусідами України, у т.ч. в рамках багатосторонніх глобальних та регіональних форматів взаємодії; 3) забезпечення зовнішньоекономічних інтересів України засобами економічної дипломатії та залучення допомоги для потреб України; 4) забезпечення сталої міжнародної підтримки стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в ЄС та НАТО; 5) просування іміджу України у світі та протидія дезінформаційним атакам; 6) вдосконалення захисту прав та інтересів громадян України за кордоном” [106].

Комунікаційна стратегія визначає пріоритетність цифрових та дистанційних комунікацій, формує сталі процедури планування, реалізації та оцінки ефективності комунікацій, які мають бути гнучкими, але водночас не відходити від засад зовнішньої політики України, формулює алгоритми дій працівників дипломатичної служби у різних комунікаційних ситуаціях [106].

Ключовими завданнями для реалізації мети Комунікаційної стратегії визначені наступні: 1) забезпечення належної комунікаційної спроможності Міністерства закордонних справ; 2) забезпечення безперервного діалогу з усіма ключовими аудиторіями, включно з внутрішньою аудиторією МЗС, для впровадження інклюзивної системи прийняття рішень; 3) розробка ключових понять та принципів кризового управління у системі комунікацій МЗС з метою мінімізації впливу криз на ефективне досягнення цілей діяльності міністерства; 4) забезпечення виконання стратегії за принципами проєктного менеджменту: планування, виконання, моніторинг та оцінка, перегляд цілей та завдань за результатами моніторингу та оцінки.

З метою ефективною реалізації Комунікаційної стратегії зовнішньополітичне відомство України обирає такі канали комунікації, використання яких дозволяє досягти максимальної ефективності взаємодії з цільовими аудиторіями. Міністерство використовує як зовнішні канали

комунікації (медіа, публічні події, офіційні канали спілкування тощо), так і власні [106].

Зокрема, до власних каналів комунікації МЗС належать: 1) офіційний веб-сайт Міністерства закордонних справ України; 2) головна сторінка МЗС у Facebook; 3) сторінка міністра у Facebook; 4) сторінка Ukraine.UA у Facebook; 5) сторінка Ради експортерів та інвесторів при МЗС України у Facebook; 6) сторінка Управління закордонного українства у Facebook; 7) політичний акаунт МЗС у Twitter; 8) сторінка міністра у Twitter; 9) сторінки заступників міністрів, речника/речниці МЗС; 10) сторінка МЗС в Telegram; 11) сторінка МЗС в Instagram; 12) сторінка МЗС в YouTube; 13) сторінки закордонних дипломатичних установ України та керівників ЗДУ.

Зазначені канали комунікації МЗС України є джерелом достовірної та актуальної інформації для широкої української і іноземної аудиторії, у тому числі й для керівництва та співробітників органів державної влади України та органів місцевого самоврядування, які залучені до діяльності у сфері зовнішніх зносин.

На нашу думку, на окрему увагу заслуговує позитивний досвід іноземних держав, зокрема США, у запровадженні та використанні онлайн інформаційно-довідкових платформ, так званої “Дипломатичної енциклопедії” (Диплопедії).

Зазначена платформа використовується для створення та постійного оновлення широкої інформаційної бази з метою обміну знаннями та досвідом щодо програм та діяльності у сфері зовнішніх зносин, а також висвітлення міжнародних питань, у тому числі: довідкову інформацію щодо історії та актуального стану двостороннього співробітництва з різними державами світу, стан розвитку двосторонньої договірно-правової бази, стан торговельно-економічного та інвестиційного співробітництва, а також інформацію щодо участі України у діяльності міжнародних організацій та об’єднань, загальні інформацію щодо позиції нашої держави з тих чи інших питань зовнішньої політики та міжнародного співробітництва.

З огляду на появу нових цифрових інструментів, зокрема, хмарних середовищ даних, онлайн інформаційно-довідкова платформа має значний потенціал та може бути дієвим інструментом для забезпечення керівництва та співробітників органів державної влади України та органів місцевого самоврядування, які залучені до діяльності у сфері зовнішніх зносин, необхідною інформаційною підтримкою для ефективного виконання їх функцій та реалізації поставлених завдань.

Вбачається доцільним вивчити можливість впровадження подібної інформаційно-довідкової платформи для потреб зовнішньополітичного відомства України та закордонних дипломатичних установ України, а також, за окремим запитом та з дещо обмеженим доступом до інформації - для співробітників державних органів влади України, залучених до діяльності у сфері зовнішніх зносин [35].

Забезпечення сталого розвитку комунікацій та досягнення стратегічних комунікаційних цілей Міністерства закордонних справ України ґрунтується на ефективній внутрішній організації системи комунікацій, доступності базових комунікаційних інструментів та високих комунікаційних компетенціях команди МЗС. Здатність здійснювати ефективні комунікації на виконання визначених вище стратегічних комунікаційних цілей напряму залежить від розвитку комунікаційних компетенцій не лише співробітників профільного Департаменту комунікацій та публічної дипломатії, але і команди Міністерства закордонних справ в цілому, оскільки це значною мірою впливатиме на якість координації у сфері комунікацій.

Департамент комунікацій та публічної дипломатії забезпечує сталість традиції обміну досвідом та розповсюдження найкращих практик з комунікацій по всій системі комунікацій Міністерства закордонних справ України. З метою розвитку комунікаційних компетенцій в команді МЗС департамент, зокрема, забезпечує: 1) проведення тренінгів з практичних інструментів комунікації для співробітників як центрального апарату МЗС, так і для співробітників

закордонних дипломатичних установ; 2) створення та підтримку онлайн-бібліотеки тренінгів з ключових питань комунікацій та проєктного менеджменту.

У співпраці з Дипломатичною академією імені Геннадія Удовенка при МЗС департамент сприяє розробці та включенню в основну програму для підвищення кваліфікації дипломатів базового курсу зі стратегічних комунікацій, зокрема шляхом використання спеціалізованої онлайн платформи.

Актуальним завданням вбачається розбудова ефективної організації системи комунікацій та координації у загальній системі органів державної влади України, які здійснюють свою діяльність у сфері зовнішніх зносин. Зразком такого інструменту може слугувати вище розглянута спеціалізована соціальна мережа “Corridor”, яка розроблена та використовується Державним департаментом Сполучених Штатів Америки.

Впровадження та використання такого спеціалізованого інструменту комунікацій, на нашу думку, значною мірою сприяло б більш ефективній координації з боку Міністерства закордонних справ України діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин.

В умовах кризи, спричиненою пандемією коронавірусної інфекції COVID-19, що охопила весь світ на початку 2020 року, перевага вимушено надається цифровим і дистанційним рішенням в управлінні та комунікаціях.

Зокрема, у грудні 2020 року вперше в історії української дипломатичної служби традиційна Конференція керівників закордонних дипломатичних установ України з керівництвом держави була проведена у форматі відео-конференції. Зазначена конференція відбувається раз на два роки за участі Президента України, Прем'єр-міністра України, Голови Верховної Ради України, Міністра закордонних справ та його заступників, представників інших міністерств та відомств, а також Послів, Постійних представників при міжнародних організаціях та Генеральних консулів нашої держави за кордоном.

Основною метою Конференції є визначення пріоритетів та завдань зовнішньої політики України на ближчу перспективу. Протягом двох днів тривали дискусії та обговорення.

Ще однією особливістю зазначеної Конференції послів стала участь в її роботі Першої леді України Олени Зеленської. У рамках наради Перша леді презентувала результати проектів у сфері культурної дипломатії за 2020-й та погодила з керівниками дипломатичних місій України низку проектів, які заплановано реалізувати протягом 2021 року.

Серед проектів культурної дипломатії, які реалізуються під егідою Першої леді України, є програма запуску україномовних аудіогідів у всесвітньо відомих музеях різних країн. Зокрема, протягом 2020 року було реалізовано одинадцять таких проектів – було запущено 11 аудіогідів українською мовою в музеях Азербайджану, Австрії, Італії, Латвії, Туреччини, Чорногорії, а також на двох автобусних маршрутах Литви. У 2021 році запланований запуск щонайменше шести україномовних аудіогідів, зокрема в музеях США, Франції, Греції, Великої Британії тощо.

Формат онлайн Конференції керівників закордонних дипломатичних установ України був обраний вимушено через карантинні обмеження внаслідок пандемії коронавірусної хвороби, спричиненої COVID-19. Водночас, зазначений дистанційний формат дозволив суттєво заощадити бюджетні кошти, які зазвичай витрачалися на оплату відрядження до Києва керівників закордонних дипломатичних установ України. Зважаючи на той факт, що станом на грудень 2020 року Україна мала понад 125 Послів, Постійних представників при міжнародних організаціях та Генеральних консулів за кордоном, загальні оцінки заощаджених коштів державного бюджету дозволяють зробити висновки щодо доцільності та ефективності впровадження практичного використання формату відео-конференцій під час проведення таких масштабних заходів і у майбутньому.

З вище викладеного випливає, що активне впровадження та використання нових цифрових інструментів для здійснення державними органами своїх

функцій у сфері зовнішніх зносин значною мірою розширює можливості та підвищує ефективність роботи, спрямованої на формування позитивного іміджу країни та політичної влади, поширення інформації для наявної і потенційної аудиторії, забезпечення безпосереднього спілкування з індивідами або різними групами у різних куточках світу, швидшого реагування на кризові ситуації, а також збільшення обсягу якісної інформації на офіційних акаунтах державних та недержавних інституцій.

Отже, на нашу думку [35], використання широкого арсеналу цифрових інструментів для здійснення державними органами своїх функцій у сфері зовнішніх зносин сприяє покращенню комунікації та координації всередині системи державного управління, розширює можливості у зовнішньополітичній діяльності та, в цілому, забезпечує підвищення ефективності роботи. Виходячи із викладеного, вважаємо, що впровадження нових цифрових інструментів управління в Україні сприятиме підвищенню ефективності координації діяльності органів державної влади України, зокрема, у сфері зовнішніх зносин.

Висновки до Розділу 3.

В рамках проведеного нами дослідження встановлено, що нормативно-правовий механізм координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин представлено такими групами нормативно-правових актів:

- Конституція України, Закони України,
- Укази Президента,
- Постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України,
- інші підзаконні нормативно-правові акти.

Доведено, що Стратегія зовнішньополітичної діяльності України, яку введено в дію 26 серпня 2021 року Указом Президента України [67], є інструментом координації діяльності органів державної влади України у сфері

зовнішніх зносин, що забезпечить найвищий рівень координації при забезпеченні національних інтересів України, виходячи з динамічних умов сучасного світу.

За підсумками дослідження нормативно-правового механізму координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин впливає, що Україна належить до групи держав з “жорсткою” формою координації, яка характеризується чітко регламентованою та унормованою сферою зовнішніх зносин та широкими повноваженнями наданими центру координації такої діяльності, а також обов’язковою підзвітністю цьому центру усіх органів влади.

Проведений аналіз також дозволяє зробити висновок, що переважна більшість нормативних актів є реакцією *post factum* на певні порушення з боку тих чи інших органів влади, міжнародна активність яких неузгоджена з Міністерством закордонних справ України, призвела до негативних наслідків для міжнародного іміджу нашої держави. Отже, цей механізм наразі є яскравим прикладом “негативної” координації.

За підсумками дослідження та з метою підвищення ефективності нормативно-правового та кадрового механізмів координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин нами запропоновано наступне:

1) оновити й оптимізувати нормативно-правовий механізм координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин. Оскільки, нами встановлено, що низка нормативних актів втратила свою актуальність, а інші вимагають приведення у відповідність із новими законодавчими актами;

2) здійснити частковий перегляд кола питань, які вимагають від органів державної влади обов’язкового погодження з Міністерством закордонних справ України та, власне, механізмів такого погодження, зокрема шляхом:

– скасування процедури організації міжнародних переговорів, зустрічей і бесід керівництва державних органів виконавчої влади виключно через МЗС України, а також необхідність інформування МЗС про зміст усіх службових контактів посадових осіб державних органів виконавчої влади з офіційними

особами іноземних держав та міжнародних організацій, водночас – у разі одержання особливо важливої інформації – інформування обов'язкове;

– забезпечення інформування МЗС України про результати зустрічей та службових контактів шляхом участі у зустрічі представника профільного департаменту МЗС або закордонної дипломатичної установи України, який складає відповідну інформацію;

– спрощення процедури звітування за підсумками закордонних візитів та переговорів шляхом надсилання такої інформації у вигляді листів. Що стосується процедури звітування за підсумками укладених міжнародних договорів, а також передачі їх оригіналів до МЗС України – це питання регулюється Законом України “Про міжнародні договори” від 29 червня 2004 р. №1906-IV (статті 7, 23);

– скасування необхідності погодження з МЗС України технічних завдань на відрядження делегацій закордон на експертному рівні чи з метою участі у навчальних програмах;

– активізації комунікацій між відомствами на робочому горизонтальному рівні (керівництва департаментів та деск-офісерів) засобами електронного листування чи телефонних дзвінків;

3) розширити роботу з фахівцями інших державних органів влади та місцевих органів державної влади, відповідальних за міжнародне співробітництво, зокрема на базі Дипломатичної академії при МЗС України шляхом проведення семінарів на актуальні теми зовнішньої політики, методичних та практичних занять.

Доведено, що кадровий механізм координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин, насамперед включає роботу з кадрами як МЗС України, так і інших органів виконавчої влади та місцевих органів державної влади, відповідальних за міжнародне співробітництво.

Установлено провідну роль Дипломатичної академії України у забезпеченні підвищення професійної компетентності посадових осіб

дипломатичної служби, інших державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, які задіяні у сфері зовнішніх зносин та в міжнародній діяльності.

Нами виокремлено як додатковий кадровий механізм координації – механізм дипломатичних радників. З огляду на наявний успішний досвід роботи дипломатичних радників в державних органах України, а також беручи до уваги закордонний досвід, пропонуємо поновити механізм дипломатичних радників державних органів влади, на початку, у якості “пілотного” проекту у 5 – 6 ключових міністерствах і відомствах, а також вивчити питання запровадження посад дипломатичних радників при обласних державних адміністраціях, особливо тих областей, в яких відсутні регіональні представництва МЗС України, наприклад: у Чернівецькій, Дніпропетровській, Харківській областях тощо.

Доведена необхідність активізувати координаційну роботу регіональних представництв МЗС України з обласними та міськими державними адміністраціями. Зокрема, окрім надання за зверненням консультацій з питань міжнародного співробітництва, нами пропонується вивчити можливість запровадження на регулярній основі практики проведення тематичних лекцій та семінарів з актуальних питань зовнішньої політики України, потенціалу та сучасних тенденцій міжнародного економічного та інвестиційного співробітництва, практичних рекомендацій з підготовки та ведення міжнародних переговорів, дипломатичного протоколу та етикету тощо.

За результатами дослідження пропонуємо розширити арсенал цифрових інструментів координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин, у тому числі шляхом впровадження та використання спеціалізованих інструментів комунікацій за зразком соціальної мережі “Corridor”, яка розроблена та використовується Державним департаментом США, а також онлайн інформаційно-довідкових платформ за зразком “Дипломатичної енциклопедії” (Диплопедії).

Впровадження та використання нових цифрових інструментів управління в Україні для здійснення державними органами своїх функцій у сфері зовнішніх зносин сприятиме, на нашу думку, покращенню комунікації та координації

всередині системи публічного управління, розширенню можливостей у зовнішньополітичній діяльності, швидшому реагуванню на кризові ситуації та, в цілому, забезпечить підвищення ефективності роботи. Усе вище перелічене значною мірою сприятиме підвищенню ефективності координації діяльності органів державної влади України, зокрема, у сфері зовнішніх зносин.

Основні наукові результати третього розділу опубліковані у працях [33; 34; 35; 36; 79; 110].

ВИСНОВКИ

У дисертації викладено наукові положення та отримано нові наукові результати, що в сукупності розв'язують проблему обґрунтування теоретико-методологічних засад дослідження механізмів координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин, а також напрацьовано практичні пропозиції з удосконалення цих механізмів в Україні. Отримані узагальнюючі положення дали підстави сформулювати відповідні висновки та розробити окремі рекомендації.

1. Розкрито теоретико-методологічні засади дослідження механізмів координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин та з'ясовано, що у парадигмі Нового публічного управління (New Public management) значення та роль координації як управлінської функції є пріоритетною. Виявлено, що наукові розробки та дослідження механізмів координації, які спрямовані на пошук їх більш ефективних форм, перебувають у фокусі сучасної європейської науки публічного управління. Зазначене зумовлено динамізмом сфери зовнішніх зносин, а також змінами внутрішнього середовища, яке має об'єктивну потребу в узгодженості та взаємозалежності, що є неодмінною умовою успішної життєдіяльності будь-якого суспільства та, які постійно вимагають оновлених (корегованих) ефективних координуючих впливів.

Установлено, що сьогодні у європейському науковому середовищі переважає думка, що найбільш дієвою формулою координації є поєднання вертикальної (ієрархічної) з горизонтальною. При цьому доведено, що вертикальна координація – це управлінські відносини, які виникають між вищим і нижчим органами виконавчої влади. Водночас суб'єкти зв'язків можуть перебувати в організаційній залежності якщо один із них підпорядкований іншому, а можуть і не перебувати в ній. Горизонтальна координація виникає між

двома або більше органами, що перебувають на одному організаційному рівні системи органів влади.

2. Виявлено такі сутнісні ознаки сфери зовнішніх зносин: 1) офіційний характер діяльності держави в міжнародних справах; 2) діяльність здійснюється виключно уповноваженими органами; 3) в усіх випадках зовнішні зносини повинні здійснюватися виключно мирними засобами у рамках міжнародного права. Доведено, що при дослідженні механізмів державного управління щодо сфери, яка охоплює офіційні, підтримувані за допомогою особливих державних органів, зв'язки і відносини між державами та іншими суб'єктами міжнародного права з метою здійснення їх зовнішніх функцій мирними засобами відповідно до основних принципів міжнародного права, більш точним буде вживання терміну “сфера зовнішніх зносин”.

Доведено, що механізми координації діяльності органів державної влади необхідно розглядати як складову частину механізмів державного управління. Поняття “механізми координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин” визначено як сукупність елементів публічно-управлінського впливу, до яких належать практичні заходи, засоби, інструменти, важелі, стимули, за допомогою яких відбувається впорядкування взаємозв'язків і взаємодій між учасниками процесу публічного управління у сфері зовнішніх зносин з метою узгодження дій та об'єднання зусиль щодо оптимального вирішення завдань спрямованих на досягнення основної мети, означеної єдиною державною стратегією. При цьому виявлено найбільший вплив на процес координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин організаційного, правового та кадрового механізмів.

Виявлено такі особливості механізмів координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин:

– відображають взаємозв'язок явищ, дій і заходів, результатом яких є узгодження інтересів, визначення цілей, розробка рішень та їх реалізація за допомогою ресурсів держави (влада, апарат, засоби та методи управління) із залученням ресурсів громадянського суспільства;

– зумовлюють інтегруючий характер процесу організації управління та мають сприяти підвищенню якісних характеристик рішень, що спільно розробляються і виконуються органами виконавчої влади та інших акторів, зорієнтованих на єдину урядову стратегію;

– мають такий набір інструментів, який забезпечує можливість внесення коректив у набір рішень таким чином, що несприятливі наслідки будь-якого одного рішення для інших рішень зменшуються, врівноважуються або перетворюються й мають сприятливі наслідки.

3. Запропоновано сім ключових критеріїв координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин (1) законодавче закріплення за зовнішньополітичним відомством функції координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин; 2) погодження органами державної влади з зовнішньополітичним відомством заходів міжнародного характеру (візити, переговори, публічні заяви тощо); 3) обов'язковість інформування зовнішньополітичного відомства державними органами про зміст службових контактів з посадовими особами іноземних держав; 4) участь закордонних дипломатичних установ у візитах офіційних делегацій державних органів до іноземних держав; 5) обов'язковість звітування перед зовнішньополітичним відомством державних органів за результатами участі у заходах міжнародного характеру за кордоном та в державі перебування; 6) способи координації міжнародної діяльності органів місцевого самоврядування; 7) порядок підготовки, погодження та затвердження директивних документів), які дозволяють, на основі узагальнення результатів аналізу отриманого масиву даних, виявити певну спорідненість держав за формою координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин та виділити три групи: “жорстку”, “помірквану”, “ліберальну”.

Визначено, що “жорстка” форма координації у сфері зовнішніх зносин характеризується чітко регламентованою і унормованою діяльністю органів державної влади у сфері зовнішніх зносин, широкі повноваження надаються центру координації такої діяльності, а також запроваджена обов'язкова

підзвітність цьому центру інших органів влади; “поміркована” форма координації передбачає координацію та контроль діяльності органів влади у сфері зовнішніх зносин лише на високому та вищому рівні державного управління або у найбільш важливих для зовнішньої політики держави питаннях, залишаючи при цьому значну свободу дій на нижчих рівнях, а також у міжнародній діяльності органів місцевого самоврядування; “ліберальна” форма координації характеризується застосуванням механізмів координації та контролю діяльності органів державної влади лише у найбільш важливих питаннях національної безпеки та зовнішньої політики. При цьому загалом взаємодія зовнішньополітичних відомств цих держав з іншими органами державної влади зводиться переважно до надання експертних консультацій та рекомендацій з питань зовнішньої політики та відповідності зовнішньополітичному курсу держави при прийнятті тих чи інших управлінських рішень.

4. Узагальнено результати аналізу зарубіжного досвіду механізмів координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин, який охоплює 30 держав світу, на основі законодавчих та нормативно-правових актів цих держав, інформаційних ресурсів (відкритого доступу) зовнішньополітичних відомств іноземних держав, інформаційно-довідкових повідомлень закордонних дипломатичних установ України, із застосуванням запропонованих нами ключових критеріїв координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин.

Запропоновано умовний поділ держав, що досліджувались, на три групи: 1) держави із “жорсткою” формою координації (Республіка Казахстан, Туреччина, Україна); 2) держави із “поміркованою” формою координації (Австрійська Республіка, Аргентина, Королівство Бельгія, Болгарія, Грецька Республіка, Грузія, Естонія, Арабська Республіка Єгипет, Держава Ізраїль, Італія, Іспанія, Латвія, Велике Герцогство Люксембург, Канада, Республіка Корея, Нідерланди, Південно-Африканська Республіка, Португалія, Сполучені Штати Америки, Чеська Республіка, Франція, Хорватія, Королівство Швеція);

3) держави з “ліберальною” формою координації (Австралія, Королівство Данія, Республіка Польща, Угорщина та Федеративна Республіка Німеччини). При цьому встановлено, що у жодній з цих 30 держав, відповідальність за неподання звітів та недотримання принципів координації діяльності зовнішніх зносин законодавчо не передбачено.

З огляду на задекларовану мету реформ, які сьогодні здійснюються в Україні – наближення до найкращих світових та європейських стандартів, доведено, що більше уваги слід приділити дослідженню можливостей імплементації в Україні досвіду третьої групи держав із “ліберальною” формою координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин. Під час дослідження встановлено, що досвід іноземних держав частково може бути застосований при прийнятті рішення щодо необхідності лібералізації погоджувальних процедур з Міністерством закордонних справ та надання державним органам влади України більшої самостійності під час реалізації ними зовнішньої політики.

На особливу увагу заслуговує досвід тих держав (Італія, Аргентина, Франція, Греція), які активно використовують кадровий механізм координації – механізм дипломатичних радників.

З огляду на те, що стратегічне планування (єдина урядова стратегія) визначена за шкалою Меткафа найвищим рівнем політичної координації на окрему увагу, заслуговує практика таких держав як Польща, Угорщина щодо стратегічного планування та узгодження зовнішньополітичних заходів шляхом щорічної міжвідомчої розробки, погодження та внесення на розгляд Уряду/Глави держави документа, в якому окреслюються цілі зовнішньої політики та просування інтересів держави на наступний рік або кілька років, а також кореляції річних та багаторічних планів міжнародної співпраці усіх органів державної влади згідно з зазначеним вище документом.

5. Встановлено, що нормативно-правовий механізм координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин представлено такими групами нормативно-правових актів: 1) Конституція України, Закони України; 2)

Укази Президента; 3) Постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України; 4) інші підзаконні нормативно-правові акти.

Доведено, що Стратегія зовнішньополітичної діяльності України, яку введено в дію 26 серпня 2021 року Указом Президента України, як складова частина нормативно-правового механізму координації, є інтегруючим інструментом координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин, що забезпечить вищий рівень координації.

За підсумками дослідження нормативно-правового механізму координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин встановлено, що Україна належить до групи держав з “жорсткою” формою координації, яка характеризується чітко регламентованою та унормованою сферою зовнішніх зносин і широкими повноваженнями наданими центру координації такої діяльності, а також обов’язковою підзвітністю цьому центру усіх інших державних органів виконавчої влади. Також встановлено, що переважна більшість регулюючих зазначену сферу діяльності нормативно-правових актів є реакцією *post factum* на певні порушення з боку тих чи інших державних органів влади, міжнародна активність яких була неузгоджена з Міністерством закордонних справ України, призвела до негативних наслідків для міжнародного іміджу нашої держави, та наразі є прикладом “негативної” координації.

Доведено, що кадровий механізм координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин, насамперед включає роботу з кадрами як МЗС України, так і інших органів виконавчої влади та місцевих органів державної влади, відповідальних за міжнародне співробітництво.

Установлено провідну роль Дипломатичної академії України у забезпеченні підвищення професійної компетентності посадових осіб дипломатичної служби, державних службовців інших органів влади, посадових осіб місцевого самоврядування, які задіяні у сфері зовнішніх зносин та у міжнародній діяльності.

Виокремлено як додатковий кадровий механізм координації – механізм дипломатичних радників. Запропоновано поновити механізм дипломатичних радників державних органів влади, на початку у якості “пілотного” проекту у 5 – 6 ключових міністерствах і відомствах, а також вивчити питання запровадження посад дипломатичних радників при обласних державних адміністраціях, особливо тих областей, в яких відсутні регіональні представництва МЗС України, наприклад: у Чернівецькій, Дніпропетровській, Харківській областях тощо.

Доведена необхідність активізувати координаційну роботу регіональних представництв МЗС України з обласними та міськими державними адміністраціями. Зокрема, окрім надання за зверненням консультацій з питань міжнародного співробітництва, нами пропонується вивчити можливість запровадження на регулярній основі практики проведення тематичних лекцій та семінарів з актуальних питань зовнішньої політики України, потенціалу та сучасних тенденцій міжнародного економічного та інвестиційного співробітництва, практичних рекомендацій з підготовки та ведення міжнародних переговорів, дипломатичного протоколу та етикету тощо.

6. Розроблено практичні рекомендації з удосконалення механізмів координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин, зокрема запропоновано:

– оновити та оптимізувати нормативно-правовий механізм координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин; з цією метою розроблено проєкт Указу Президента України про координацію зовнішньополітичної діяльності України (Додаток Г);

– здійснити частковий перегляд кола питань, які вимагають від органів державної влади обов’язкового погодження з МЗС України та, власне, механізмів такого погодження (спрощення процедури організації та інформування за підсумками міжнародних переговорів і зустрічей керівництва державних органів виконавчої влади; інформування МЗС України забезпечити шляхом участі представника МЗС або ЗДУ у заходах; спрощення процедури

звітування за підсумками закордонних візитів та переговорів; скасування необхідності погодження з МЗС України технічних завдань на відрядження делегацій закордон на експертному рівні чи з метою участі у навчальних програмах; активізації комунікацій між відомствами на робочому горизонтальному рівні);

– розширити роботу з фахівцями інших державних органів влади та місцевих органів державної влади, відповідальних за міжнародне співробітництво, зокрема на базі Дипломатичної академії при МЗС України шляхом проведення семінарів на актуальні теми зовнішньої політики, методичних та практичних занять;

– поновити механізм дипломатичних радників державних органів влади у міністерствах і відомствах, а також вивчити питання запровадження посад дипломатичних радників при обласних державних адміністраціях;

– активізувати координаційну роботу регіональних представництв МЗС України з обласними та міськими державними адміністраціями;

– розширити арсенал цифрових інструментів координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин, у тому числі шляхом впровадження та використання спеціалізованих інструментів комунікацій та онлайн інформаційно-довідкових платформ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Айвазян С. И., Ведеев Ю. А., Сукатаева О. А. Правовые вопросы управления научными исследованиями. М. : Наука, 1980. 221 с.
2. Буроменський М. В. Міжнародне право : навч. посіб., 2006. 336 с.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : Перун, 2002. 1440 с.
4. Віденська конвенція про дипломатичні зносини від 18.04.1961. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_048 (дата звернення: 21.02.2021).
5. Віденська конвенція про консульські зносини 1963 р. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_047 (дата звернення: 21.02.2021).
6. Віденська конвенція про представництво держав у їх відносинах із міжнародними організаціями універсального характеру 1975 р. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_254 (дата звернення: 28.11.2021).
7. Відносини – стосунки – зносини : Лінгвістичний портал лабораторії комп'ютерної лінгвістики Ін-ту філол. Київ. нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка. URL: <http://www.mova.info/article.aspx?11=114&DID=339> (дата звернення: 12.01.2019).
8. Вопросы Министерства иностранных дел Республики Казахстан : Постановление Правительства Республики Казахстан от 28.10.2004 № 1118. URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P040001118_ (дата звернення: 25.11.2021).
9. Грін О. О. Словник міжнародно-правових термінів / уклад. О. О. Грін. Ужгород : ПП Данило С. І., 2010. 500 с.
10. Гуменюк Б. І., Щерба О. В. Сучасна дипломатична служба : навч. посіб. Київ : Либідь, 2001. 255 с.
11. Гуцал С. А. Публічна дипломатія як сучасний пріоритет зовнішньої політики держави. *Стратегічні пріоритети*. 2010. № 3 (16). С. 106–114.
12. Деякі питання підготовки і підвищення кваліфікації у сфері зовнішніх зносин працівників органів державної влади : Постанова Каб. Міністрів України

від 04.06.2008 № 516. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/516-2008-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.04.2020).

13. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Каб. Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9> (дата звернення: 15.04.2020).

14. Дипломатична академія імені Геннадія Удовенка при Міністерстві закордонних справ України : офіційний веб-сайт. URL: <https://da.mfa.gov.ua/cvt/> (дата звернення: 05.11.2021).

15. Ісаєнко І. І. Координаційний механізм у системі органів виконавчої влади : автореф. дис. ... к. держ. упр. Одеса, 2010. 20 с. URL: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:OzNybM2kuLMJ:irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_low/cgiirbis_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DARD%26P21DBN%3DARD%26Z21ID%3D%26Image_file_name%3DDOC/2010/10iiiiovv.zip%26IMAGE_FILE_DOWNLOAD%3D1+%&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua (дата звернення: 01.12.2021).

16. Кабінет Міністрів України : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/catalog> (дата звернення: 15.03.2020).

17. Комунікаційна стратегія Міністерства закордонних справ України URL: <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97/communication-strategy.pdf> (дата звернення: 12.10.2021).

18. Конвенція про спеціальні місії від 08.12.1969. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_092 (дата звернення: 15.04.2020).

19. Конституція України від 28.06.1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.04.2021).

20. Кравцова Т. М., Калініченко Г. В. Дослідження видів функцій державного управління та їх значення у процесі державно-управлінської

діяльності. *Форум права*. 2011. № 1. С. 522–527. URL: <http://www.nbuiv.gov.ua/e-journals/FP/2011-1/11ktmdud.pdf> (дата звернення: 15.02.2020).

21. Лунев А. Е. Теоретические проблемы государственного управления. М. : Наука, 1974. 247 с.

22. Міжнародне публічне право : навч. посіб. : у 3 т. / відп. ред. Антипенко В. Ф. Київ : НАУ, 2012. Т. I. 420 с.

23. Міністерство закордонних справ і торгівлі Австралії : офіц. веб-сайт. URL: <https://www.dfat.gov.au/> (дата звернення: 10.03.2020).

24. Міністерство закордонних справ Італійської Республіки : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.esteri.it/mae/en/ministero/elencocons.html> (дата звернення: 15.04.2021).

25. Міністерство закордонних справ Королівства Данія : офіційний веб-сайт. URL: <https://um.dk/> (дата звернення: 15.04.2021).

26. Міністерство закордонних справ Королівства Швеція : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.government.se/government-of-sweden/ministry-for-foreign-affairs/> (дата звернення: 15.04.2021).

27. Міністерство закордонних та європейських справ Великого Герцогства Люксембург : офіційний веб-сайт. URL: <https://maee.gouvernement.lu/en/le-ministere.html> (дата звернення: 15.02.2020).

28. Мудренко Н. В. Застосування терміну “сфера зовнішніх зносин”. *Європейський вимір реформування публічного управління в Україні* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 2 листоп. 2018 р.) / за заг. ред. О. І. Пархоменко-Куцевіл. Київ : ДП “Видав. дім “Персонал”, 2018. С. 72–74.

29. Мудренко Н. В. Координація у фокусі сучасної європейської науки публічного управління. *Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Одеса, 11 жовт. 2019 р.) / за заг. ред. М. М. Іжі. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. С. 127–129.

30. Мудренко Н. В. Координація як основна функція державного управління. *Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів* : матеріали міжнар. наук.-практ.

конф. (м. Київ, 24 трав. 2019 р.) : у 5 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білінської, О. М. Петрос. Київ : НАДУ, 2019. Т. 4. С. 29–30.

31. Мудренко Н. В. Координація: роль та значення в новому публічному управлінні. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2019. № 5 (7). С. 86–90. DOI: 10.25313/2617-572X-2019-5-5244. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1609255224332.pdf> (дата звернення: 18.11.2021).

32. Мудренко Н. В. Механізми координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин: зарубіжний досвід. *Збірник наукових праць НАДУ*. 2020. Вип 1. С. 41–47. URL: <https://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-1-41-47> (дата звернення: 18.03.2021).

33. Мудренко Н. В. Пропозиції удосконалення нормативно-правових актів що регулюють координацію діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин. *Реформування процесів публічного управління в сфері освіти та науки України у глобалізаційному та інформаційному суспільстві* : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (м. Переяслав, 11 черв. 2021 р.) / за заг. ред. О. І. Пархоменко-Куцевіл. Переяслав, 2021. С. 135–139.

34. Мудренко Н. В. Спеціальні вимоги до компетентності фахівців дипломатичної служби України. *Актуальні питання підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Київ, 1-2 листоп. 2018 р.) : у 2 т. / ред. колегія : В. С. Куйбіда, А. П. Савков. І. О. Дегтярьова та ін. Київ : НАДУ, 2018. Т. 1. С. 274–277.

35. Мудренко Н. В. Цифрові інструменти координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин. *Науковий вісник: державне управління*. 2020. № 2 (4). С. 249–257. URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-249-257](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-249-257) (дата звернення: 15.04.2021).

36. Мудренко Н. В., Сурай І. Г. Впровадження механізму дипломатичних радників в державних органах України. *100 ідей для Президента та Уряду України: проєктні ініціативи у сфері публічного управління* : зб. наук. пр. : у 2 т. / редкол. : Н. І. Обушна, А. П. Рачинський, С. К. Хаджирадева (голова). Київ : НАДУ, 2020. Т. 1. С. 110–113.

37. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління : посібник / за заг. ред. Н. Р. Нижник. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 160 с.

38. Нижник Н. Р., Мосов С. П. Державне управління в Україні: функція координування. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2014. № 6. С. 111–116. URL: <https://instzak.com/index.php/journal/article/view/533> (дата звернення: 10.04.2021).

39. О местном государственном управлении и самоуправлении в Республике Казахстан : Закон Республики Казахстан от 23 января 2001 г. № 148-ІІ. URL: https://online.zakon.kz/document/?doc_id=1021546 (дата звернення: 15.04.2021).

40. Об утверждении Положения о дипломатическом представительстве и приравненном к нему представительстве Республики Казахстан : Указ Президента Республики Казахстан от 4 февраля 2004 г. № 1287. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U040001287> (дата звернення: 15.04.2021).

40.а. Питання координації зовнішньополітичної діяльності держави : Указ Президента України від 22.12.2021 №671/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/6712021-41005> (дата звернення: 22.12.2021).

41. Питання здійснення зовнішніх зносин національними комісіями, що здійснюють державне регулювання природних монополій, у сфері зв'язку та інформатизації, ринків цінних паперів і фінансових послуг : Указ Президента України від 08.05.2012 № 306. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306/2012#Text> (дата звернення: 15.11.2021).

42. Піпченко Н. О. Традиції та інновації зовнішньополітичної діяльності США, ЄС та РФ. *Нова парадигма*. 2013. Вип. 116. С. 89–96.

43. Піпченко Н. О. Цифрова дипломатія як інструмент зовнішньополітичної діяльності США. *Міжнародні відносини. Серія «Політичні науки»*. 2015. № 5. С. 15–26.

44. Приходченко Л. Структура механізму державного управління: взаємозв'язок компонентів та фактори впливу на ефективність. *Вісник НАДУ*. 2013. С. 105–112. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2009-2-14.pdf> (дата звернення: 20.11.2021).

45. Про вдосконалення порядку здійснення службових відряджень за кордон : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.12.1992 № 698. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-92> (дата звернення: 15.04.2020).

46. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 15.04.2020).

47. Про деякі питання удосконалення роботи з координації діяльності органів виконавчої влади у сфері зовнішніх зносин : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.12.2001 № 1629. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-2001-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.04.2020).

48. Про дипломатичну службу України : Закон України від 07.06.2018 р. № 2449-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2449-19> (дата звернення: 15.04.2020).

49. Про засади внутрішньої та зовнішньої політики : Закон України від 01.07.2010 № 2411-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text> (дата звернення: 15.04.2020).

50. Про затвердження Положення про Міністерство закордонних справ України : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.03.2016 № 281. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/281-2016-п> (дата звернення: 15.04.2020).

51. Про затвердження Положення про Міністерство юстиції України : Постанова Каб. Міністрів України від 14.11.2006 № 1577. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1577-2006-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.04.2020).

52. Про затвердження Положення про порядок укладення, виконання та денонсації міжнародних договорів України міжвідомчого характеру : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.06.1994 (у редакції від 11.05.2006 № 422).

53. Про затвердження Положення про Представництво Міністерства закордонних справ України на території України : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.07.2002 № 1050. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1050-2002-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.04.2020).

54. Про затвердження Порядку здійснення офіційного перекладу багатосторонніх міжнародних договорів України на українську мову : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.03.2006 № 353. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/353-2006-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.09.2020).

55. Про затвердження Порядку підготовки проектів директив, вказівок і технічного завдання для участі в заходах міжнародного характеру та звітів за їх результатами : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.11.2015 № 903. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.09.2020).

56. Про заходи щодо вдосконалення координації діяльності органів виконавчої влади у сфері зовнішніх зносин : Указ Президента України від 18.09.1996 № 841. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/841/96> (дата звернення: 25.09.2020).

57. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 № 794. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18> (дата звернення: 15.04.2020).

58. Про міжнародні договори України : Закон України від 29.06.2004 № 1906-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1906-15#Text> (дата звернення: 15.04.2020).

59. Про підготовку спеціалістів для роботи у сфері міжнародних відносин : Указ Президента України від 30.05.1995 № 397/95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/397/95#Text> (дата звернення: 25.09.2020).

60. Про Положення про дипломатичного радника державного органу : Указ Президента України від 31.12.2005 № 1901. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1901/2005#Text> (дата звернення: 25.09.2020).

61. Про Положення про закордонні дипломатичні установи України : Указ Президента України від 15.03.2021 № 99/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/99/2021#n14> (дата звернення: 25.09.2020).

62. Про порядок здійснення зовнішніх зносин Радою міністрів Автономної Республіки Крим, місцевими державними адміністраціями : Указ Президента України від 05.03.2002 №217/2002 (у редакції від 01.03.2008). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/217/2002#Text> (дата звернення: 25.09.2020).

63. Про порядок участі центральних органів виконавчої влади у діяльності міжнародних організацій, членом яких є Україна : Постанова Кабінету Міністрів України від 13.09.2002 № 1371. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1371-2002-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.09.2020).

64. Про Раду Національної безпеки та оборони : Закон України від 05.03.1998 № 183. URL: <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/183/98-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 25.09.2020).

65. Про реалізацію Декларації про державний суверенітет України в сфері зовнішніх зносин : Постанова Верховної Ради Української РСР від 25.12.1990 № 581-XII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/581-12> (дата звернення: 25.09.2020).

66. Про реорганізацію Дипломатичної академії України при Міністерстві закордонних справ : Постанова Кабінету Міністрів України від 07.12.2016 № 920. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/920-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.09.2020).

67. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30.06.2021 року “Про Стратегію зовнішньополітичної діяльності України” : Указ Президента України 26.08.2021 № 448/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4482021-40017> (дата звернення: 25.09.2020).

68. Про службові відрядження за кордон посадових осіб органів державної виконавчої влади : Указ Президента України від 28.08.1993 № 357. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/357/93#Text> (дата звернення: 25.09.2020).

69. Про транскордонне співробітництво : Закон України від 24.06.2004 № 1861-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-15#Text> (дата звернення: 25.09.2020).

70. Про Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.10.2017 № 759. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/759-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.09.2020).

71. Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інших державних органів, на працівників яких поширюється дія Закону України “Про державну службу”, та органів військового управління Збройних Сил : Постанова Кабінету Міністрів України від 14.07.1999 № 1262. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1262-99-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.09.2020).

72. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17.03.2011 № 3166-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text> (дата звернення: 25.09.2020).

73. Публічна адміністрація в Україні: становлення та розвиток : монографія / за заг. ред. А. В. Толстоухова, Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук. Дніпропетровськ : Моноліт, 2010. 400 с.

74. Сандровский К. К. Право внешних сношений. Київ : Вища шк., 1986. 328 с.

75. Сардачук П. Д., Кулик О. П. Дипломатичне представництво: організація і форми роботи : навч. посіб. Київ : Україна, 2001. 176 с.

76. Статут Державного навчально-наукового закладу післядипломної освіти «Дипломатична академія України імені Геннадія Удовенка при Міністерстві закордонних справ», затверджений Наказом Міністерства закордонних справ України від 10.04.2017 № 152. URL: <https://da.mfa.gov.ua/wp-content/uploads/2020/02/statut1.pdf> (дата звернення: 25.09.2021).

77. Стратегія публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України на 2021–2025 роки. URL: <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97/public-diplomacy-strategy.pdf> (дата звернення: 20.11.2021).

78. Сурай І. Г. Еволюційність парадигмальних змін у публічному управлінні – публічній службі – управлінні персоналом. *Реформування процесів публічного управління в сфері освіти та науки України у глобалізаційному та інформаційному суспільстві* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Переяслав, 30 жовт. 2020 р. / за ред. О. І. Пархоменко-Куцевіл. Переяслав, 2020. С. 178–185.

79. Сурай І. Г., Мудренко Н. В. Дипломатичний радник державного органу – важливий механізм координації у сфері зовнішніх зносин. *Теорія та практика публічної служби* : матеріали наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 21 груд. 2019 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 46–47.

80. Циц С. В. Загальнотеоретичний аналіз координаційної функції місцевих державних адміністрацій. *Статистика України*. 2012. № 4. С. 100–102.

81. Чумак В. В. Взаємодія та координація між суб'єктами охорони державного кордону. *Право і безпека*. 2011. № 2 (39). С. 161–165.

82. Юридична енциклопедія : в 6 т. К– М / редкол. : Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін. Київ : Укр. енцикл., 2001. Т. 3. 789 с.

83. 21st Century Statecraft. U.S. Department of State. Archive. URL: <https://2009-2017.state.gov/statecraft/overview/index.htm> (дата звернення: 25.09.2020).

84. Acceso a la informacion publica Decreto el Presidente de la Nacion Argentina 1172/2003 (Про доступ до публічної інформації : Указ Президента Аргентини від 03.12.2003 № 1172) [іспанською мовою]. URL: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/90000-94999/90763/norma.htm> (дата звернення: 25.09.2020).

85. Administrative Arrangements Orders of Australia. (Указ про Адміністративний устрій Австралії від 18.03.2021) [англійською мовою]. URL: <https://www.legislation.gov.au/Details/C2021Q00007> (дата звернення: 25.09.2020).

86. Ārlietu ministrijas nolikums Ministru kabineta noteikumi Nr.237. 2003 gada 29 aprīlī (Положення про Міністерство закордонних справ: постанова Кабінету Міністрів Латвійської Республіки від 29.04.2003 № 237) [латиською мовою]. URL: <https://likumi.lv/ta/id/74754-arlietu-ministrijas-nolikums> (дата звернення: 25.09.2020).

87. Braun, D. (2008). Organizing the political coordination of knowledge and innovation policies. *Science and Public Policy*. Is. 35. P. 227–239. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.835.172&rep=rep1&type=pdf> (дата звернення: 25.09.2020).

88. Carmine Bianchi, B. G. Peters (2018). Measuring Coordination and Coherence: Assessing Performance Across the Public Sector. *Outcome-Based Performance Management in the Public Sector*. P. 143–159.

89. Case Zablocki Act of August 22, 1972. Закон Кейса-Заблоцкі від 22.08.1972 США [англійською мовою]. URL: <https://bit.ly/2UWi3fQ> (дата звернення: 25.09.2020).

90. Constitution of the United States of America. URL: <https://constitutionus.com/> (дата звернення: 25.09.2021).

91. Danmarks Riges Grundlov af 5. juni 1953 (Конституція Королівства Данія від 05.06.1953) [датською мовою]. URL: https://da.wikisource.org/wiki/Danmarks_Riges_Grundlov_af_5._juni_1953 (дата звернення: 25.09.2021).

92. Décret n° 2012-1511 du 28 décembre 2012 portant organisation de l'administration centrale du ministère des affaires étrangères (Про організацію центрального апарату Міністерства закордонних справ: Указ від 28.12. 2012 № 2012-1511) [французькою мовою]. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000026858905> (дата звернення: 25.09.2021).

93. Decreto-Lei n.º 121/2011, de 29 de dezembro, que aprova a Lei Orgânica do Ministério dos Negócios Estrangeiros (Про положення про Міжвідомчу комісію з питань зовнішньої політики : Указ Прем'єр-міністра Португалії № 4/2014 від 06.10.2014) [португальською мовою]. URL: https://dre.pt/home/-/dre/58278268/details/maximized?p_auth=15syS5np (дата звернення: 25.09.2021).

94. Diplomatic and Consular Service Law of the Republic of Latvia. Про дипломатичну та консульську службу: Закон Латвійської Республіки від 21.09.1995 [англійською мовою]. URL: <https://likumi.lv/ta/en/en/id/37188-diplomatic-and-consular-service-law> (дата звернення: 25.09.2021).

95. Dışişleri bakanlığının kuruluş ve görevleri hakkındaki kanun: Kanun №6004 7/7/2010 (Про повноваження та зобов'язання Міністерства закордонних справ Турецької Республіки: Закон Турецької Республіки від 07.07.2010 № 6004) [турецькою мовою]. URL: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2010/07/20100713-3.htm> (дата звернення: 25.09.2021).

96. Federal Constitutional Law of the Republic of Austria (Конституція Австрійської Республіки від 1930 р. (в редакції від 01.01.2021). URL: https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Erv/ERV_1930_1/ERV_1930_1.pdf (дата звернення: 25.11.2021).

97. Gadi Ben-Yehuda, Peering down the Corridor: The New Social Network's Features and Their Uses. *IBM Center for the Business of Government*. URL : <http://www.businessofgovernment.org/blog/peering-down-corridor-new-social-networks-features-and-their-uses> (дата звернення: 25.09.2020).

98. Government Organization Act Republic of Korea. URL: http://elaw.klri.re.kr/eng_service/lawView.do?hseq=44197&lang=ENG (дата звернення: 25.09.2020).

99. IT Strategic Plan: Fiscal Years 2011-2013 – Digital Diplomacy. *Bureau of Information Resource Management*. URL: <https://2009-2017.state.gov/m/irm/rls/148572.htm> (дата звернення: 25.09.2020).

100. IT Strategic: Plan Fiscal Years 2019 – 2022 – Digital Diplomacy. *Bureau of Information Resource Management*. URL: https://www.state.gov/wp-content/uploads/2019/04/FY-2019-2022-ITSP_FINAL-508._with-Signature.pdf (дата звернення: 25.09.2020).

101. Kārtība, kādā izstrādā, saskaņo, apstiprina un aktualizē Latvijas Republikas nacionālās pozīcijas Eiropas Savienības jautājumos (Щодо процедур, згідно яких розробляється, узгоджується, затверджується та оновлюється позиція Латвійської Республіки у справах Європейського союзу : Постанова Кабінету Міністрів Латвійської Республіки від 03.02.2009 № 96) [латвійською мовою]. URL: <https://likumi.lv/ta/id/187419-kartiba-kada-izstrada-saskano-apstiprina-un-aktualize-latvijas-republikas-nacionalas-pozicijas-eiropas-savienibas-jautajumos> (дата звернення: 25.09.2020).

102. Korm. Rendelet a Kormány tagjainak feladat - és hatásköréről 94/2018. (V. 22.) (Про завдання та повноваження членів Уряду: Постанова Уряду Угорщини за № 94/2018. (V. 22.) [угорською мовою]. URL: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1800094.KOR> (дата звернення: 25.09.2020).

103. Külgazdasági és Külügyminisztérium Szervezeti és Működési Szabályzatáró (Про організаційну структуру та діяльність Міністерства зовнішньої економіки і закордонних справ: Наказ Міністра зовнішньої економіки і закордонних справ Угорщини за № 4/2019 (III. 13.) від 2019 року) [угорською мовою]. URL: <https://www.kormany.hu/download/d/64/91000/A%20K%C3%BCIgazdas%C3%A1gi%20%C3%A9s%20K%C3%BCI%C3%BCgyminiszt%C3%A9rium%20SZMSZ-e.pdf> (дата звернення: 25.09.2020).

104. Ley De Ministerios. Ley 22.520 - Texto Ordenado Por Decreto 438/92 (Про міністерства: Закон Аргентинської Республіки № 22.520, схвалений Указом Президента № 438 від 12.03.1992) [іспанською мовою]. URL: <https://imisedataentry.org/sites/default/files/2019-08/Ley%20de%20Ministerios%2022.520.pdf> (дата звернення: 25.09.2020).

105. Lindblom, C. E. (1965). *The Intelligence of Democracy. Decision Making through Mutual Adjustment*. New York : Free Press.

106. Lipowicz Alice, State employees' social networking site just around the Corridor. GCN.com URL: <https://gcn.com/articles/2011/04/22/state-dept--preparing-to-launch-corridor-social-network-for-employees-only.aspx> (дата звернення: 25.09.2020).

107. Metcalfe, L. (1994). International Policy Co-ordination and Public Management Reform. *International Review of Administrative Sciences* 60. P. 271–290.

108. Milletlerarası Andlaşmaların Yapılması, Yürürlüğü ve Yayınlanması ile Bazı Andlaşmaların Yapılması İçin Bakanlar Kuruluna Yetki Verilmesi Hakkında Kanun. (Про укладення, дотримання та набуття чинності міжнародних договорів: Закон Турецької Республіки від 31.05.1963 № 244). [турецькою мовою]. URL: <https://www.saglik.gov.tr/TR,10374/tarihi31051963--sayisi244--rg-tarihi11061963--rg-sayisi11425--milletlerarasi-andlasmalarin-yapilmasi-yururlugu-ve-yayinlanmasi-ile-bazi-andlasmalarin-yapilmasi-icin-bakanlar-kuruluna-yetki-verilmesi-hakkinda-kanun.html> (дата звернення: 25.09.2021).

109. Milletlerarasi münasebetlerin yürütülmesi ve koordinasyonu hakkında kanun №1173 5/5/1969 (Про координацію та здійснення міжнародних відносин: Закон Турецької Республіки від 05.05.1969 № 1173) [турецькою мовою]. URL: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.1173.pdf> (дата звернення: 25.09.2021).

110. Mudrenko N. Coordination in foreign affairs of Ukraine: regulatory legal mechanism. *International Journal of Legal Studies* (Poland). 2019. № 2 (6). P. 99–111. URL: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.7411> (дата звернення: 25.09.2020).

111. Mudrenko N. V. Foreign relations: the essence of the concept. *Public management*. 2019. № 1(16). P. 140–146. URL: <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-16-1-140-146> (дата звернення: 25.12.2019).

112. National Security Council of the USA. URL: <https://www.whitehouse.gov/nsc/> (дата звернення: 25.11.2020).

113. Noteikumi par dokumentu izstrādāšanu valsts attīstības mērķu aizstāvēšanai starptautiskajās organizācijās, to saskaņošanas, apstiprināšanas un aktualizācijas kārtību Ministru kabineta noteikumi Nr.707 2010.gada 3.augustā (Положення про розробку документів для захисту національних інтересів в міжнародних організаціях, процедури їх погодження, затвердження та оновлення: Постанова Кабінету Міністрів Латвійської Республіки від 03.08.2010 № 707) [латиською мовою]. URL: <https://likumi.lv/ta/id/214602-noteikumi-par-dokumentu-izstradasanu-valsts-attistibas-merku-aizstavesanai-starptautiskas-organizacijas-to-saskanosanas-apstiprinanas-un-aktualizacijas-kartibu> (дата звернення: 25.09.2021).

114. On International Treaties of the Republic of Latvia: The Law of the Republic of Latvia adopted on 13 January 1994. URL: <https://likumi.lv/ta/en/en/id/57840-on-international-treaties-of-the-republic-of-latvia> (дата звернення: 25.09.2020).

115. Painter, M. (1981) Central agencies and the coordination principle. *Australian Journal of Public Administration*, 40. P. 265–280.

116. Peters B. Guy (2018). The challenge of policy coordination, *Policy Design and Practice*, 1:1, 1-11. URL: DOI: 10.1080/25741292.2018.1437946 (дата звернення: 25.09.2020).

117. Prohlášení Ministerstvo zahraničí chystalo kritické vyjádření k cestě Radka Vondráčka (ANO) do Ruska (Заява МЗС Чеської Республіки від 17.10.2018) [чеською мовою]. URL: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ministerstvo-zahranici-chystalo-kritiku-vondracka-za-cestu-do-ruska-novy-ministr-prohlaseni-stopl-58534> (дата звернення: 25.09.2020).

118. Protocol Guide for Diplomatic Missions Accredited in Georgia. URL: <https://mfa.gov.ge/SideBarMenu/DiplomatGuide.aspx?lang=en-US> (дата звернення: 25.11.2021).

119. Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów Rzeczypospolitej Polskiej w sprawie szczegółowego zakresu zadań Ministra Spraw Zagranicznych oraz Regulaminu Ministerstwa Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej z dnia

17.11.2015. (Розпорядження Голови Ради міністрів Республіки Польща щодо детального обсягу завдань Міністра закордонних справ та Регламенту роботи Міністерства закордонних справ Республіки Польща від 17.11.2015) [польською мовою]. URL: <https://www.gov.pl/web/dyplomacja/prawo> (дата звернення: 25.09.2020).

120. Scharpf, F. W (1994). Games Real Actors Could Play: Positive and Negative Coordination in Embedded Negotiations. *Journal of Theoretical Politics* 6. P. 27–53.

121. Suray I. G. Public management: scientific and substantive discourse. *Public management*. 2018. Is. 5 (15). P. 236–245.

122. The EEAS and Social Media. *The European Union official website*. URL: https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/9005/eeas-and-social-media_en (дата звернення: 25.09.2021).

123. Ustawa o traktatach międzynarodowych Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 14 kwietnia 2000 r. (Закон про міжнародні договори Республіки Польща від 14.04.2000) [польською мовою]. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20000390443/T/D20000443L.pdf> (дата звернення: 25.09.2020).

124. Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej. (Закон Республіки Польща Про органи державного управління від 04.09.1997) [польською мовою]. URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20070650437/U/D20070437Lj.pdf> (дата звернення: 25.09.2020).

125. Výbor pro koordinaci zahraniční bezpečnostní politiky Usnesením vlády České republiky č. 32 ze dne 11.1. 1999. Постанова Уряду Чеської Республіки № 32 від 11.01.1999 [чеською мовою]. URL: [https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/bezpecnostni_politika/vybor_pro_koordinaci_zahranicni/index\\$2548.html?action=setMonth&year=2020&month=4](https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/bezpecnostni_politika/vybor_pro_koordinaci_zahranicni/index$2548.html?action=setMonth&year=2020&month=4) (дата звернення: 25.09.2020).

126. საქართველოს კანონიდიპლომატიური სამსახურის შესახებ. Про дипломатичну службу: Закон Грузії від 07.12.2007. № 5568 – II [грузинською мовою]. URL: https://mfa.gov.ge/getattachment/HeaderNav/PublicInfo/InfoMinistryHumanResources/%E1%83%99%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%9D%E1%83%9C%E1%83%98_%E1%83%93%E1%83%98%E1%83%9E%E1%83%9A%E1%83%9D%E1%83%9B%E1%83%90%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%98_%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%AE%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A1_%E1%83%A8%E1%83%94%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%AE%E1%83%94%E1%83%91.pdf.aspx (дата звернення: 25.09.2021).

127. საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტროს დებულების დამტკიცების შესახებ (Про затвердження Положення про МЗС Грузії: Постанова Уряду Грузії № 206 від 16.11.2005) [грузинською мовою]. URL: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/10678?publication=0> (дата звернення: 25.09.2021).

128. საქართველოს საერთაშორისო ხელშეკრულებების შესახებ (Про міжнародні договори: Закон Грузії від 16.10.1997) [грузинською мовою]. URL: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/33442?publication=16> (дата звернення: 25.09.2021).

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Праці, які відображають основні наукові результати дисертації:

1. Mudrenko N. V. Foreign relations: the essence of the concept. *Public management*. 2019. № 1(16). P. 140–146. URL: <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-16-1-140-146>

2. Мудренко Н. В. Координація: роль та значення в новому публічному управлінні. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2019. № 5(7). С. 86–90. DOI: 10.25313/2617-572X-2019-5-5244 URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1609255224332.pdf>

3. Mudrenko N. Coordination in foreign affairs of Ukraine: regulatory legal mechanism. *International Journal of Legal Studies* (Poland). 2019. №2 (6). P. 99–111. URL: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.7411>

4. Мудренко Н. В. Цифрові інструменти координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин. *Науковий вісник: державне управління*. 2020. № 2 (4). С. 249–257. URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-249-257](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-249-257)

5. Мудренко Н. В. Механізми координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин: зарубіжний досвід. *Збірник наукових праць НАДУ*. 2020. Вип 1. С. 41–47. URL: <https://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-1-41-47>

Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:

6. Мудренко Н. В. Спеціальні вимоги до компетентності фахівців дипломатичної служби України. *Актуальні питання підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. Участю (м. Київ, 1-2 лист. 2018 р.) : у 2 т. / ред. колегія : В. С. Куйбіда, А. П. Савков. І. О. Дегтярьова та ін. Київ : НАДУ, 2018. Т. 1. С. 274–277.

7. Мудренко Н. В. Застосування терміну “сфера зовнішніх зносин. *Європейський вимір реформування публічного управління в Україні* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 2 лист. 2018 р.) / за заг. ред. О. І. Пархоменко-Куцевіл. К. : ДП “Видав. дім “Персонал”, 2018. С. 72–74.

8. Мудренко Н. В. Координація як основна функція державного управління. *Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 трав. 2019 р.) : у 5 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петрос. Київ : НАДУ, 2019. Т. 4. С. 29–30.

9. Мудренко Н. В. Координація у фокусі сучасної європейської науки публічного управління. *Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. Участю (м. Одеса, 11 жовт. 2019 р. / за заг. ред. Іжа М.М. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. С. 127–129.

10. Сурай І. Г., Мудренко Н. В. Дипломатичний радник державного органу – важливий механізм координації у сфері зовнішніх зносин. *Теорія та практика публічної служби* : матеріали наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 21 грудня 2019 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 46–47.

11. Мудренко Н. В., Сурай І. Г. Впровадження механізму дипломатичних радників в державних органах України. *100 ідей для Президента та Уряду України: проєктні ініціативи у сфері публічного управління* : зб. наук. пр. : у 2 т. / редкол. : Н. І. Обушна, А. П. Рачинський, С. К. Хаджирадєва (голова). К. : НАДУ, 2020. Т. 1. С. 110–113.

12. Мудренко Н. В. Пропозиції удосконалення нормативно-правових актів що регулюють координацію діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин. *Реформування процесів публічного управління в сфері освіти та науки України у глобалізаційному та інформаційному суспільстві*: матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (м. Переяслав, 11 червня 2021 р.) / за заг. ред. О. І. Пархоменко-Куцевіл. Переяслав, 2021. С. 135-139.

Додаток Б
Порівняльний аналіз механізмів координації діяльності органів державної
влади у сфері зовнішніх зносин різних держав*

Критерій/ Назва країни	1	2	3	4	5	6	7
1. Австралія	ні	ні	ні	частково ¹	ні	ні	частково
2. Австрія	ні	Частково	ні	Частково	ні	ні	ні
3. Аргентина	так	так	так	так	так	ні	частково
4. Бельгія	ні	Частково	ні	Частково	Частково	ні	ні
5. Болгарія	так	ні	ні	Частково	ні	ні	так
6. Греція	так	Частково	ні	Частково	Частково	ні	ні
7. Грузія	так	так	Частково	Частково	Частково	Частково	частково
8. Данія	так	Ні	Ні	Частково	Ні	Ні	частково
9. Естонія	Так	Частково	Ні	Частково	Ні	Ні	ні
10. Єгипет	Так	Так	Частково	Частково	Частково	Ні	так
11. Ізраїль	Ні	Частково	Частково	Частково	Частково	Частково	частково
12. Іспанія	Так	Так	Так	Так	Так	Частково	частково
13. Італія	Так	Частково	Ні	Частково	Частково	Ні	частково
14. Казахстан	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так
15. Канада	Ні	частково	Ні	Так	Ні	Ні	ні
16. Корея	Так	Так	Ні	Частково	Частково	Ні	частково
17. Латвія	Ні	Частково	Частково	Частково	Частково	Ні	Так
18. Люксембург	Так	Так	Частково	Частково	Частково	Ні	Так
19. Нідерланди	Ні	Ні	Ні	Частково	Ні	Частково	Ні
20. Німеччина	Ні	Частково	Ні	Частково	Ні	Ні	частково
21. ПАР	Ні	Так	Так	Частково	Так	Ні	частково
22. Польща	Так	Ні	Ні	Ні	Ні	Частково	Ні
23. Португалія	Так	Частково	Ні	Ні	Ні	Ні	Частково
24. США	Ні	Так	Частково	Частково	Частково	Ні	частково
25. Туреччина	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так
26. Угорщина	Ні	Ні	Ні	Частково	Ні	Ні	Ні
27. Франція	Ні	Частково	Ні	Частково	ні	Ні	Так
28. Хорватія	Так	Частково	Ні	Частково	Частково	Частково	Частково
29. Чехія	Так	Частково	Ні	Частково	Частково	Ні	Так
30. Швеція	Ні	Частково	Ні	Частково	Ні	Ні	Частково

*розробка автора

Критерії координації:

1) законодавче закріплення за зовнішньополітичним відомством функції координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин;

¹ Частково означає, що застосовується в окремих випадках: у заходах високого рівня або за запитом органу державної влади

- 2) погодження органами державної влади з зовнішньополітичним відомством заходів міжнародного характеру (візити, переговори, публічні заяви тощо);
- 3) обов'язковість інформування зовнішньополітичного відомства державними органами про зміст службових контактів з посадовими особами іноземних держав;
- 4) участь закордонних дипломатичних установ у візитах офіційних делегацій державних органів до іноземних держав;
- 5) обов'язковість звітування перед зовнішньополітичним відомством державних органів за результатами участі у заходах міжнародного характеру за кордоном та в державі перебування;
- 6) способи координації міжнародної діяльності органів місцевого самоврядування;
- 7) порядок підготовки, погодження та затвердження директивних документів.

Додаток В

Національна позиція Латвійської Республіки та інструкція до неї

Неофіційний переклад з латиської мови

до положення КМ ЛР від 03.08.2010 р № 707

Дата _____

Автор _____

(міністерство)

Підготував _____

(посада, ім'я, прізвище)

Е-пошта _____ Телефон _____

Позиція № _____

щодо _____

(назва проекту міжнародного акту / питання, що розглядається
(офіційною мовою, затвердженою латвійськими та міжнародними організаціями
або мовою документа))

Етап _____

Посилання на документи _____

Посилання на документи з
планування політики у цій сфері _____

1. Короткий опис проекту міжнародного акту/ питання, що розглядається
Процедура голосування
2. Позиція Латвійської Республіки*
Бюджетний вплив
3. Сфера політики, що регулюється документом
4. Відповідність (координація)
Інші погляди

5. Консультації з асоціаціями та фондами, муніципальними та соціальними партнерськими організаціями

Національний архів Латвійської Республіки
(присвоєно відповідальним національним органом) _____

Примітка: * Відображає на думку Латвійської Республіки:

- 1) обґрунтована загальна позиція Латвійської Республіки (підтримка, підтримка частково чи ні, обґрунтування);
- 2) детальний аналіз і аргументація розглянутого питання, що пов'язує його з поточною ситуацією в Латвії.

Неофіційний переклад з латиської мови
до положення КМ ЛР від 03.08.2010 р № 707

Архівний номер установи _____

Дата _____

Інструкція

щодо _____

(назва проекту міжнародного акту / питання, що розглядається
ційною мовою, затвердженою латвійськими та міжнародними організаціями
або мовою документа))

(дата засідання, номер порядку денного)

Посилання на документи

Посилання на документи
Латвійської Республіки

1. Короткий опис проекту міжнародного акту/ питання, що розглядається

2. Позиція Латвійської Республіки*

3. Координація інструкцій з відповідальними установами, зацікавленими установами, органами місцевого самоврядування та соціальними партнерами, асоціаціями та фондами. Дивергентні погляди

Відповідальний
орган

Виконавець

Е-пошта

Телефон

Затвердив

(посада, ім'я, прізвище)

Примітка: * Відображає на думку Латвійської Республіки:

- 1) обґрунтована загальна позиція Латвійської Республіки (підтримка, підтримка частково чи ні, обґрунтування);
- 2) детальний аналіз і аргументація розглянутого питання, що пов'язує його з поточною ситуацією в Латвії.

Додаток Г

**УКАЗ Президента України (проект)
Про координацію зовнішньополітичної діяльності України**

З метою забезпечення єдності зовнішньополітичного курсу держави, узгодженості дій державних органів України у сфері зовнішніх зносин, неухильного додержання ними відповідних положень Конституції України, Законів України “Про засади внутрішньої і зовнішньої політики”, “Про міжнародні договори України”, “Про дипломатичну службу”, інших актів законодавства, “Стратегії зовнішньополітичної діяльності України”, інших державних стратегічних документів та керуючись пунктом 3 частини першої статті 106 Конституції України, **п о с т а н о в л я ю**:

1. Покласти на Міністерство закордонних справ України координацію діяльності державних органів у зовнішньополітичній сфері, та належне виконання ними міжнародних зобов’язань України, зокрема тих, що впливають із членства України в міжнародних організаціях, надання їм відповідної методичної, консультативної та інформаційної допомоги.

2. Державні органи погоджують з Міністерством закордонних справ України питання шляхом надсилання офіційного запиту:

щодо ініціювання закордонних візитів керівників державних органів України чи запрошення іноземних офіційних делегацій;

ініціатив щодо реалізації зовнішньої політики України;

проведення міжнародних консультацій та переговорів з питань зовнішньої політики України, у тому числі в онлайн-форматі, серед іншого з іноземними дипломатичними представництвами та консульськими установами, міжнародними організаціями, представництвами міжнародних організацій в Україні;

щодо набуття Україною членства в міжнародних організаціях або об’єднаннях;

внесення кандидатур від України на керівні посади міжнародних організацій, а також до складу керівних та допоміжних органів міжнародних організацій;

візитів іноземних делегацій, або зустрічей з іноземними делегаціями, пов’язаних з проведенням консультацій та переговорів з представниками іноземних підприємств, установ, організацій;

тимчасового відрядження працівників відповідних державних органів до органів дипломатичної служби для виконання службових обов’язків;

підготовки міжнародних двосторонніх чи багатосторонніх документів незалежно від їх конкретного найменування (договір, меморандум, конвенція, угода, протокол, комюніке, додаток до протоколу тощо), які укладаються з органами влади інших держав, міжнародними організаціями або іноземними підприємствами, установами чи організаціями незалежно від форми власності;

участі у міжнародних консультаціях, переговорах, конференціях, засіданнях статутних та інших органів міжнародних організацій, засіданнях міжурядових комісій та інших двосторонніх і багатосторонніх органів.

Пропозиції та ініціативи державних органів, що стосуються питань зовнішньої політики України та міжнародних відносин повинні відповідати положенням “Стратегії зовнішньополітичної діяльності України”, затвердженої Указом Президента України від 26 серпня 2021 року №448/2021. Вони вносяться на розгляд Президента України і Кабінету Міністрів України після погодження з Міністерством закордонних справ України. Міністерство закордонних справ України подає щодо зазначених питань відповідні пропозиції Президентові України або Кабінетові Міністрів України.

3. Установити, що з офіційними заявами та коментарями з питань зовнішньої політики України та з ініціативами міжнародного характеру можуть виступати лише Президент України, Прем’єр-міністр України і Міністр закордонних справ України. Інші офіційні посадові особи державних органів виступають з такими заявами, коментарями та ініціативами виключно в межах компетенції за відповідними дорученнями Президента України, Прем’єр-міністра України або Міністра закордонних справ України.

4. Посадові особи та державні органи інформують Президента України, Міністерство закордонних справ України про зміст своїх службових контактів та службового листування з питань зовнішньої політики з посадовими особами та державними органами іноземних держав, офіційними особами та органами міжнародних організацій протягом десяти днів після проведення таких контактів, а в разі одержання особливо важливої інформації – невідкладно.

5. З метою підвищення ефективності реалізації державної політики та координації заходів державних органів у сфері зовнішніх зносин в міністерствах, а також в інших визначених Міністерством закордонних справ України державних органах, запроваджуються посади дипломатичних радників у межах затвердженої граничної чисельності працівників таких органів.

Діяльність дипломатичних радників регулюється Положенням про дипломатичного радника, затвердженого Указом Президента України від 31 грудня 2005 року №1901/2005.

6. Установити, що офіційне листування в частині питань зовнішньої політики з іноземними дипломатичними представництвами, консульськими установами, міжнародними організаціями та представництвами міжнародних організацій в Україні, а також з іноземними органами державної влади

здійснюється виключно через Міністерство закордонних справ України, якщо інше не передбачено міжнародним договором України.

Офіційне листування з зовнішньополітичними відомствами іноземних держав здійснює виключно Міністерство закордонних справ України.

Зустрічі представників державних органів України з главами та співробітниками іноземних дипломатичних представництв, консульських установ, міжнародних організацій та представництв міжнародних організацій в Україні проводяться після попереднього інформування про такі зустрічі МЗС та за участі представників Міністерства закордонних справ України.

7. Державні органи подають Міністерству закордонних справ України для розгляду та прийняття рішень пропозиції щодо акредитації іноземців та міжнародних організацій, яким згідно з міжнародними договорами України надано право користуватися привілеями та імунітетами, що прирівнюються до дипломатичних, та видачі їм відповідних посвідчень.

8. Державні органи повідомляють закордонні дипломатичні установи України про прибуття офіційних делегацій та представників України до відповідних держав виключно через Міністерство закордонних справ України.

9. Установити, що в разі проведення в Україні міжнародних переговорів, зустрічей і бесід за участю Прем'єр-міністра України до складу їх учасників з Української Сторони входить перший заступник або заступник Міністра закордонних справ України, за участю Першого віце-прем'єр-міністра України, Віце-прем'єр-міністра України – керівник відповідного структурного підрозділу апарату Міністерства закордонних справ України, за участю Міністра або керівника іншого державного органу України – представник Міністерства закордонних справ України.

У разі проведення за кордоном міжнародних переговорів, зустрічей і бесід за участю Прем'єр-міністра України, Першого віце-прем'єр-міністра України, Віце-прем'єр-міністра України, керівника державного органу України до складу учасників таких переговорів, зустрічей і бесід з Української Сторони входить керівник закордонної дипломатичної установи України у відповідній іноземній державі або при міжнародній організації або посадова особа, на яку покладено виконання обов'язків керівника закордонної дипломатичної установи України.

Про домовленості щодо проведення міжнародних переговорів, зустрічей і бесід за участю Прем'єр-міністра України, Першого віце-прем'єр-міністра України, Віце-прем'єр-міністра України, керівника державного органу України відповідний державний орган завчасно інформує Міністерство закордонних справ України.

Підготовку інформаційно-аналітичних матеріалів та документів до міжнародних переговорів, зустрічей і бесід за участю Прем'єр-міністра України, Першого віце-прем'єр-міністра України, Віце-прем'єр-міністра України здійснює Міністерство закордонних справ України за участю державних органів, які залежно від тематики переговорів, зустрічей і бесід подають Міністерству

закордонних справ України необхідні інформацію, документи та матеріали, а за участю керівника державного органу України – відповідний державний орган України разом із Міністерством закордонних справ України.

10. Делегації та представники України на міжнародних консультаціях, переговорах, конференціях, засіданнях статутних та інших органів міжнародних організацій, засіданнях міжурядових комісій та інших двосторонніх і багатосторонніх органів керуються письмовими директивами, вказівками, технічними завданнями, що визначають позицію України, та персонально відповідають за їх виконання.

Порядок підготовки проєктів директив, вказівок і технічного завдання для участі у заходах міжнародного характеру затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 4 листопада 2015 р. № 903.

Міністерство закордонних справ України надає державним органам методичну допомогу в роботі з підготовки директив, вказівок, технічних завдань, а також з опрацювання документів, що стосуються питань двостороннього та багатостороннього співробітництва.

При ухваленні рішень державні органи оцінюють ризики, які можуть виникнути для зовнішньої політики України, та в разі їх наявності погоджують такі рішення з Міністерством закордонних справ України.

11. Установити, що для забезпечення координації дій державних органів у сфері зовнішніх зносин до складу делегацій (делегацій державних органів) на міжнародні консультації, переговори, конференції, засідання статутних та інших органів міжнародних організацій, засідання міжурядових комісій та інших двосторонніх і багатосторонніх органів, що розглядають питання двостороннього та багатостороннього співробітництва, включаються представники Міністерства закордонних справ України або відповідних закордонних дипломатичних установ України.

12. Загальне керівництво, координацію та контроль за діяльністю посадових та інших осіб, членів делегації України, які перебувають в іноземній державі з метою виконання посадових або службових обов'язків, у тому числі для участі у заходах міжнародних організацій, здійснює Надзвичайний і Повноважний Посол України, Постійний представник України при міжнародній організації, Представник України при міжнародній організації, Глава Місії України при міжнародній організації або посадова особа, на яку покладено виконання обов'язків керівника відповідної закордонної дипломатичної установи України.

13. Делегації та представники України на міжнародних консультаціях, переговорах, конференціях, засіданнях статутних та інших органів міжнародних організацій, засіданнях міжурядових комісій та інших двосторонніх і багатосторонніх органів, а також делегації та представники державних організацій і підприємств, які перебувають за кордоном, зобов'язані поінформувати відповідну закордонну дипломатичну установу України про мету

місії, одержані директиви, вказівки, технічні завдання, а також погоджувати з такою установою свою діяльність.

14. Після завершення переговорів, а також укладення міжнародних договорів України, делегації та представники України подають Міністерству закордонних справ України у десятиденний строк детальний письмовий звіт та копії документів, вироблених під час міжнародних консультацій, переговорів, конференцій, засідань статутних та інших органів міжнародних організацій, засідань міжурядових комісій та інших двосторонніх і багатосторонніх органів, оригінали підписаних міжнародних договорів України у порядку, визначеному Міністерством закордонних справ України.

Державні органи подають Міністерству закордонних справ України відповідну інформацію у порядку та за формою, встановленими Кабінетом Міністрів України.

Письмовий звіт, що подається відповідно до частини першої цієї статті, в обов'язковому порядку має включати пропозиції щодо подальших дій причетних державних органів у зв'язку із викладеним у звіті.

У разі, якщо звіт стосується виконання директив, затверджених Президентом України або Кабінетом Міністрів України, до письмового звіту додаються проекти планів заходів із забезпечення виконання укладених міжнародних договорів України, досягнутих домовленостей, вироблених документів, які у випадках, передбачених законодавством, вносяться Міністерством закордонних справ України на розгляд Президенту України або Кабінету Міністрів України.

15. За підсумками візитів Президента України до іноземних держав та глав іноземних держав в Україну Міністерство закордонних справ України разом з відповідними державними органами подає у десятиденний строк Президенту України узгоджені з Кабінетом Міністрів України проекти планів заходів щодо виконання укладених договорів та досягнутих домовленостей.

16. Персональна відповідальність за неухильне виконання директив, вказівок, технічних завдань, що даються делегаціям та представникам України, а також за своєчасне подання звітів, зазначених у частині першій статті 14 цього Указу, покладається на керівників делегацій і представників України на міжнародних консультаціях, переговорах, конференціях, засіданнях статутних та інших органів міжнародних організацій, засіданнях міжурядових комісій та інших двосторонніх і багатосторонніх органів.

Персональна відповідальність за забезпечення виконання укладених міжнародних договорів України, реалізацію досягнутих домовленостей та інших вироблених документів, з яких випливають права для України та зобов'язання України, покладається на керівників відповідних державних органів, що забезпечують виконання зобов'язань Українською Стороною та аналізують виконання зобов'язань іншими учасниками міжнародного договору.

У разі невиконання або неналежного виконання іншими сторонами зобов'язань, зокрема узятих за чинними міжнародними договорами України, державні органи інформують Міністерство закордонних справ України та вносять пропозиції щодо вжиття необхідних заходів згідно з нормами міжнародного права.

Міністерство закордонних справ України інформує про виявлені порушення вимог цього Указу та невиконання або неналежне виконання державним органом або іншими сторонами зобов'язань, зокрема узятих за чинними міжнародними договорами України, Президента України та Кабінет Міністрів України і вносить пропозиції про вжиття необхідних заходів відповідно до чинного законодавства України та норм міжнародного права.

Порушення вимог цього Указу державним органом є підставою для накладення на відповідальну особу дисциплінарного стягнення.

17. Надати Міністерству закордонних справ України право:

давати офіційні роз'яснення щодо зовнішньополітичного курсу України;

одержувати в установленому порядку від державних органів інформацію про діяльність у сфері зовнішніх зносин, пов'язану, зокрема, з участю в роботі міжнародних організацій та їх органів, виконанням міжнародних договорів України;

вносити Президенту України, Кабінету Міністрів України в установленому Міністерством закордонних справ України порядку/або шляхом надсилання листа пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності державних органів у сфері зовнішніх зносин, у тому числі пов'язаної з участю державних органів у діяльності міжнародних організацій та їх органів;

ініціювати перед Кабінетом Міністрів України питання щодо притягнення до дисциплінарної відповідальності посадових осіб за порушення вимог цього Указу.

18. Визнати такими, що втратили чинність, укази Президента України згідно з переліком, що додається.

19. Контроль за виконанням цього Указу покласти на Кабінет Міністрів України.

20. Цей Указ набирає чинності з дня його опублікування.

Президент України

ЗАТВЕРДЖЕНО
Указом Президента України
від _____ 202_ року № _____

ПЕРЕЛІК
указів Президента України, що втратили чинність

1. Указ Президента України від 18 вересня 1996 р. № 841 «Про заходи щодо вдосконалення координації діяльності органів виконавчої влади у сфері зовнішніх зносин»;
2. Указ Президента України від 22 серпня 2005 р. № 1188 «Про внесення змін до Указу Президента України від 18 вересня 1996 року № 841»;
3. Указ Президента України від 31 травня 2010 р. № 648 «Про внесення змін до Указу Президента України від 18 вересня 1996 року № 841»;
4. Указ Президента України від 18 липня 2016 р. № 303 «Про внесення змін до Указів Президента України від 18 вересня 1996 року № 841 та від 31 грудня 2005 року № 1901».

Керівник Офісу
Президента України

Додаток Д

ПЕРЕЛІК

центральної виконавчої влади, інших державних органів, відповідальних за виконання зобов'язань, що випливають із членства України в міжнародних організаціях

Міжнародні організації та їх органи	Центральні органи виконавчої влади, інші державні органи
1. Організація Об'єднаних Націй (ООН) та її головні органи:	
Генеральна Асамблея та її органи, Рада Безпеки, Економічна і Соціальна Рада, Рада з опіки	МЗС
Міжнародний Суд	МЗС, Мін'юст
Органи, фонди, програми ООН та її головних органів:	
Всесвітня продовольча програма	ДСНС, МЗС, Мінекономіки
Глобальний екологічний фонд	Міндовкілля, МЗС
Дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ)	Мінсоцполітики, МОН, Мін'юст, МЗС, МОЗ, МВС, Мінмолодьспорт за участю Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини
Комісія ООН з питань роззброєння	МЗС, Міноборони
Комісія ООН з права міжнародної торгівлі (ЮНСІТРАЛ)	Мін'юст, Мінекономіки, МЗС
Комітет експертів ООН з управління глобальною геопросторовою інформацією (UN-GGIM)	Держгеокадастр
Комітет з економічних, соціальних та культурних прав	Мінсоцполітики, Мін'юст, МЗС, МВС, Мінекономіки, МКІП, МОЗ, МОН, ДСНС, Держпраці за участю Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини
Комітет з ліквідації дискримінації щодо жінок	Мінсоцполітики, МОН, Мін'юст, МВС, Міноборони, МЗС, Держстат, Держпраці, Мінмолодьспорт за участю Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини
Комітет з ліквідації расової дискримінації	МКІП, Мін'юст, МВС, МЗС, Держкомтелерадіо, МОН, ДЕСС за участю Офісу Генерального прокурора та Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини
Комітет з насильницьких зникнень	Національна поліція, МВС, СБУ, Міноборони, Мін'юст, МЗС
Комітет з питань використання космічного простору в мирних цілях	ДКА, МЗС

Комітет з питань інформації	МЗС, Мінцифри, МКІП, Держкомтелерадіо
Комітет з прав дитини	Мінсоцполітики, МОН, Мін'юст, МЗС, МОЗ, МВС, Міноборони, Мінмолодьспорт, Держпраці за участю Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини
Комітет з прав осіб з інвалідністю	Мінсоцполітики, Мін'юст, МОЗ, Мінрегіон, Держкомтелерадіо, Мінінфраструктури, Мінветеранів, МЗС за участю Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини
Комітет з прав людини	Мін'юст, МЗС, МВС, МОЗ, МОН, Мінсоцполітики, МКІП, Міноборони, Держкомтелерадіо, Держпраці, ДЕСС за участю Офісу Генерального прокурора та Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини
Комітет проти катувань	Мін'юст, МВС, Міноборони, МОН, МОЗ, МКІП, Адміністрація Держприкордонслужби, Мінмолодьспорт, МЗС за участю Офісу Генерального прокурора та Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини
Конференція ООН з питань торгівлі та розвитку (ЮНКТАД)	Мінекономіки, МЗС, Антимонопольний комітет, Мін'юст
Конференція з роззброєння	МЗС, Міноборони
Об'єднана програма ООН з питань ВІЛ/СНІДу	МОЗ, МЗС, Мін'юст, МОН, МВС, Мінмолодьспорт, Держпраці
Програма ООН з навколишнього середовища (ЮНЕП)	Міндовкілля, МЗС
Програма ООН з населених пунктів – Хабітат	Мінрегіон, МЗС, Міндовкілля
Програма розвитку ООН (ПРООН)	Мінекономіки, МЗС, Міндовкілля, МОН, Мінсоцполітики, Мінмолодьспорт, МОЗ
Рада ООН з прав людини	МЗС, Мін'юст, МОН, МВС, МКІП, Мінсоцполітики, Міноборони, Мінрегіон, Держкомтелерадіо, МОЗ, Мінмолодьспорт, ДМС, Адміністрація Держприкордонслужби, Держстат, Держпраці, ДЕСС, СБУ за участю Офісу Генерального прокурора та Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини
Управління Верховного комісара ООН з прав людини	Мін'юст, МЗС, МВС
Управління Верховного комісара ООН у справах біженців	ДМС, МВС, Адміністрація Держприкордонслужби, МЗС

Управління ООН з наркотиків і злочинності	Національна поліція, МВС, Мін'юст, МЗС, МОЗ, Мінсоцполітики, ДМС, Держлікслужба, Національне агентство з питань запобігання корупції, Національне агентство з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів, СБУ за участю Офісу Генерального прокурора, Національного антикорупційного бюро
Фонд ООН у галузі народонаселення (ЮНФПА)	МОЗ, Мінекономіки, МЗС, Мінсоцполітики, Мін'юст, Держстат, МОН, Мінмолодьспорт
Допоміжні органи Економічної і Соціальної Ради (ЕКОСОР) та органи, пов'язані з ЕКОСОР:	
Комісія із становища жінок	Мінсоцполітики, МОН, Мін'юст, МЗС, Мінмолодьспорт, Держпраці, МВС
Комісія з наркотичних засобів	МОЗ, Держлікслужба, СБУ (за згодою), МВС, МЗС
Комісія з народонаселення та розвитку	Держстат, МЗС, Мінсоцполітики, Мін'юст, МОН, Мінмолодьспорт
Комісія з науки і техніки з метою розвитку	МОН, МЗС
Комісія із запобігання злочинності та кримінального правосуддя	МВС, СБУ, Мін'юст, МЗС
Комісія соціального розвитку	Мінсоцполітики, МЗС, МОН, Мінмолодьспорт
Комісія сталого розвитку	Міндовкілля, МЗС, Мінекономіки
Міжнародний комітет з контролю над наркотиками	МОЗ, Держлікслужба
Статистична комісія	Держстат, МЗС
Форум ООН з лісів	Держлісагентство, Міндовкілля, Мінагрополітики, МЗС
Група експертів ООН з географічних назв	Мінагрополітики, Держгеокадастр
Європейська економічна комісія (ЄЕК ООН):	
дворічні сесії	Мінекономіки, МЗС
допоміжні органи ЄЕК ООН:	
- Комітет з внутрішнього транспорту	Мінінфраструктури, ДФС
- Комітет з екологічної політики	Міндовкілля
- Комітет з житлового господарства та землекористування	Мінрегіон, Мінагрополітики, Держгеокадастр
- Комітет із сталої енергетики	Міненерго, Держенергоефективності, НКРЕ
- Комітет лісового господарства та лісової промисловості	Держлісагентство, Міндовкілля
- Комітет з питань економічного співробітництва та інтеграції (КЕСІ)	Мінекономіки, Мінфін, МВС, ДМС, МОН, ДФС
- Комітет з торгівлі	Мінекономіки
- Конференція європейських статистиків	Держстат

2. Спеціалізовані установи ООН та інші автономні міжурядові організації системи ООН:	
Багатостороннє агентство з питань гарантій інвестицій (БАГІ)	Мінфін, Мінекономіки, МЗС за участю Національного банку
Всесвітній поштовий союз (ВПС)	Мінінфраструктури, НКРЗІ, МЗС
Всесвітня метеорологічна організація (ВМО)	ДСНС, МЗС
Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ)	Мінекономіки, МОН, МЗС, Антимонопольний комітет
Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ)	МОЗ, МЗС, Мін'юст, Мінсоцполітики, Мінветеранів, Держпродспоживслужба
Всесвітня туристична організація (ВТО)	МКП, ДАРТ, МЗС
Міжнародна асоціація розвитку (МАР)	Мінфін, Мінекономіки, МЗС за участю Національного банку
Міжнародна морська організація (ІМО)	Мінінфраструктури, Морська адміністрація, МЗС, Мін'юст
Міжнародна організація праці (МОП)	Мінекономіки, Мінсоцполітики, МЗС, Мін'юст, Мінінфраструктури, МОН, Держпраці, Мінветеранів, за участю Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини
Міжнародна організація цивільної авіації (ІКАО)	Мінінфраструктури, Державіаслужба, МЗС, МВС, ДМС
Міжнародна фінансова корпорація (МФК)	Мінфін, Мінекономіки, МЗС за участю Національного банку
Міжнародне агентство з атомної енергії (МАГАТЕ)	Міненерго, Держатомрегулювання, СБУ, МЗС, ДАЗВ
Міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР)	Мінфін, Мінекономіки, МЗС, Мін'юст за участю Рахункової палати та Національного банку
Міжнародний валютний фонд (МВФ)	Мінфін, Мінекономіки, МЗС за участю Національного банку
Міжнародний союз електрозв'язку (МСЕ)	Адміністрація Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації, НКРЗІ, Мінцифри, МЗС
Міжнародний центр вивчення питань збереження та відновлення культурних цінностей (ІККРОМ)	МКП, МЗС
Міжнародний центр з врегулювання інвестиційних спорів	Мін'юст, Мінекономіки
Організація Об'єднаних Націй з питань науки, освіти і культури (ЮНЕСКО)	Національна комісія у справах ЮНЕСКО, МЗС, МОН, МКП
Міжурядова океанографічна комісія ЮНЕСКО	МОН за участю Національної академії наук
Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО)	Мінстратегпром, МЗС, Міндовкілля, Мінекономіки
Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО)	Мінекономіки, МЗС
Європейська лісова комісія ФАО	Держлісагентство, Міндовкілля

Комісія з фітосанітарних заходів ФАО	Держпродспоживслужба, Мінекономіки, МЗС
Комітет Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН з лісового господарства	Мінагрополітики, Держлісагентство, Міндовкілля
Спільна комісія ФАО/ВООЗ із зводу харчових продуктів Кодекс аліментаріус	МОЗ, Держпродспоживслужба, МЗС
3. Міжнародні організації, що не входять до системи ООН:	
Асоціація національних картографо-геодезичних та кадастрових служб європейських країн (EuroGeographics)	Держгеокадастр
Вассенаарська домовленість	МЗС, Мінекономіки, Держекспортконтроль, СБУ, ДФС
Внутрішньоевропейська організація податкових адміністрацій (ІОТА)	ДПС, ДФС
Всесвітня митна організація	Держмитслужба, МЗС
Всесвітня організація охорони здоров'я тварин (МЄБ)	Держпродспоживслужба, Мінекономіки, МЗС
Гаазька конференція з міжнародного приватного права	Мін'юст, МЗС
Глобальна ініціатива боротьби з актами ядерного тероризму	СБУ, МВС, Адміністрація Держприкордонслужби, МЗС, ДАЗВ
Глобальний форум з прозорості та обміну інформацією для податкових цілей	ДПС, ДФС
Егмонтська група підрозділів фінансової розвідки	Держфінмоніторинг
Енергетичне співтовариство	Міненерго, НКРЕКП, Мінрегіон, Держенергоефективності, МЗС, Мін'юст, Міндовкілля, Мінекономіки
Рада Міністрів, Постійно діюча група високого рівня	Міненерго
Рада регуляторних органів	НКРЕ
Робоча група з питань енергоефективності	Держенергоефективності
Робоча група з питань відновлюваних джерел енергії	Держенергоефективності
Робоча група з питань статистики	Держстат
Робоча група з питань охорони навколишнього середовища	Міндовкілля
Європейська і середземноморська організація захисту рослин (ЄОЗР)	Держпродспоживслужба, Мінагрополітики, МЗС
Європейська конференція адміністрацій зв'язку (СЕПТ)	Адміністрація Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації, НКРЗІ
Європейська конференція цивільної авіації (ЄКЦА)	Мінінфраструктури, Державіаслужба, МЗС
Європейська організація вищих органів фінансового контролю	Рахункова палата (за згодою)

Європейська організація супутникового зв'язку (ЄВТЕЛСАТ)	Адміністрація Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації, МЗС, ДКА
Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР)	Мінфін, Мінекономіки, МЗС, Мін'юст, ДАЗВ
Комісія по збереженню морських живих ресурсів Антарктики (ККАМЛР)	Держрибагентство, Мінагрополітики, Міндовкілля, МЗС, МОН
Комітет супутникового нагляду за Землею	ДКА
Консультаційний центр з питань права СОТ	Мінекономіки, МЗС, Мін'юст
Міжагентський комітет з космічного сміття (МККС)	ДКА
Міжнародна асоціація з контролю за якістю насіння	Мінагрополітики, Держпродспоживслужба
Міжнародна гідрографічна організація (МГО)	Морська адміністрація, Мінінфраструктури, МЗС
Міжнародна група із спостережень Землі з космосу	ДКА
Міжнародна електротехнічна комісія	Мінекономіки, МЗС
Міжнародна європейська інноваційна науково-технічна програма "EUREKA"	МОН
Міжнародна картографічна організація	Держгеокадастр
Міжнародна організація виноградарства та виноробства	Мінагрополітики, МЗС
Міжнародна організація вищих органів фінансового контролю	Рахункова палата (за згодою)
Міжнародна організація законодавчої метрології	Мінекономіки
Міжнародна організація з міграції (МОМ)	ДМС, МВС, СБУ, МЗС, МОН, Мінсоцполітики, Мінекономіки, Мін'юст, Адміністрація Держприкордонслужби
Міжнародна організація з цукру (МОЦ)	Мінагрополітики
Міжнародна організація комісій з цінних паперів	НКЦПФР
Міжнародна організація космічного зв'язку "Інтерсупутник"	ДКА, МЗС
Міжнародна організація кримінальної поліції (Інтерпол)	Національна поліція, МВС, Адміністрація Держприкордонслужби, МОЗ, Держлікслужба
Міжнародна організація мобільного супутникового зв'язку (МОМСЗ)	ДКА, Адміністрація Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації
Міжнародна організація стандартизації	Мінекономіки, МЗС
Міжнародна рада армійського спорту	Міноборони
Міжнародна рада архівів	Укрдержархів
Міжнародна рада по зерну (МРЗ)	Мінекономіки, Мінагрополітики, Держпродспоживслужба
Міжнародна система співробітництва фармацевтичних інспекцій	Держлікслужба

Міжнародна федерація товариств Червоного Хреста і Червоного Півмісяця	МОЗ
Міжнародне агентство з відновлювальних джерел енергії (IRENA)	Держенергоефективності, Міненерго, МЗС
Міжнародне бюро виставок (МБВ)	Мінекономіки, МЗС
Міжнародний союз з охорони нових сортів рослин	Мінагрополітики, Держпродспоживслужба, МЗС
Міжнародний транспортний форум (МТФ)	Мінінфраструктури, МЗС
Міжнародний центр наукової та технічної інформації (МЦНТІ)	МОН
Міжурядова комісія з питань виконання Основної багатосторонньої угоди про міжнародний транспорт щодо розвитку коридору Європа – Кавказ – Азія”	Мінінфраструктури, МЗС, Мінекономіки
Міністерська конференція по захисту лісів Європи (Лісова Європа)	Держлісагентство, Міндовкілля, Мінагрополітики
Науковий комітет з антарктичних досліджень (СКАР)	МОН, МЗС
Об’єднаний інститут ядерних досліджень (ОІЯД)	МОН, ДАЗВ
Організація Євроазіатського співробітництва державних метрологічних установ	Мінекономіки
Організація за демократію та економічний розвиток – ГУАМ та її основні органи:	
Рада глав держав, Рада міністрів закордонних справ, Рада національних координаторів, Рада постійних представників, Секретаріат	МЗС
галузеві робочі групи ГУАМ:	
- Робоча група з питань боротьби з тероризмом, організованою злочинністю та розповсюдженням наркотиків	СБУ (за згодою), МВС, Адміністрація Держприкордонслужби, ДФС, МОЗ, Держлікслужба за участю Офісу Генерального прокурора
- Робоча група з питань економіки та торгівлі	Мінекономіки
- Робоча група з питань енергетики	Міненерго
- Робоча група з питань інформаційних технологій	Адміністрація Державної служби спеціального зв’язку та захисту інформації, Мінцифри
- Робоча група з питань культури, освіти і науки	МОН, МКІП
- Робоча група з питань надзвичайних ситуацій	ДСНС
- Робоча група з питань транспорту	Мінінфраструктури
- Робоча група з питань туризму	МКІП, ДАРТ
Організація з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ) та її основні органи:	
Саміт глав держав та урядів, Рада міністрів закордонних справ, Постійна рада	МЗС
Антитерористичний підрозділ ОБСЄ	СБУ, МВС, МЗС

Бюро ОБСЄ з демократичних інститутів та прав людини	Мін'юст, МВС, ДМС, МОН, МКП, МЗС, ДЕСС
Верховний комісар ОБСЄ у справах національних меншин	МКП, Мін'юст, МОН, МЗС, МВС, ДЕСС за участю Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини
Представник ОБСЄ з питань свободи засобів масової інформації	МКП, Держкомтелерадіо, МЗС
Спеціальний представник ОБСЄ з питань боротьби з торгівлею людьми	МВС, МОН, Адміністрація Держприкордонслужби, МЗС
Форум ОБСЄ з питань економіки та довкілля, координатор ОБСЄ з питань економіки та довкілля	Мінекономіки, Міненерго, Міндовкілля, Мінінфраструктури, МЗС
Форум ОБСЄ із співробітництва у галузі безпеки	Міноборони, МВС, СБУ, Адміністрація Держприкордонслужби, ДСНС, МЗС
Центр запобігання конфліктам	Міноборони, МВС, ДСНС, Адміністрація Держприкордонслужби, МЗС
Організація з рибальства в північно-західній частині Атлантичного океану (НАФО)	Держрибагентство, Мінагрополітики, Міндовкілля, МЗС
Європейська асоціація національних метрологічних установ	Мінекономіки
Організація по забороні хімічної зброї (ОЗХЗ)	МЗС, Міноборони, Міндовкілля, МВС, ДСНС, Мінекономіки, Мінфін, СБУ
Організація співдружності залізниць (ОСЗ)	Мінінфраструктури
Організація Чорноморського економічного співробітництва (ОЧЕС)	МЗС, Мінекономіки, Мінінфраструктури, ДАРТ, МКП, МОН, МОЗ, Міндовкілля, Міненерго, ДСНС, Мінфін, МВС, ДПС, ДМС, НАДС
Постійна палата третейського суду	МЗС, Мін'юст
Рада Європи (РЕ):	МЗС
Група держав Ради Європи проти корупції (GRECO)	Національне агентство з питань запобігання корупції, Мін'юст, МЗС, МВС, Національна поліція, СБУ за участю Офісу Генерального прокурора
Група експертів із заходів стосовно протидії торгівлі людьми (GRETA)	Мінсоцполітики, Національна поліція, МВС, Мін'юст, МОН
Група спеціалістів з доступу до офіційних документів	МКП, Мін'юст, Держкомтелерадіо, Мінцифри, МЗС за участю Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини
Європейська комісія проти расизму та нетерпимості	МКП, Мін'юст, МОН, МВС, МЗС, ДЕСС за участю Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини
Європейський комітет проти катувань	Мін'юст, МВС, МОЗ, МОН, Міноборони, Адміністрація Держприкордонслужби, МЗС
Європейський суд з прав людини	Мін'юст, МВС, МЗС
Європейський фонд підтримки спільного виробництва та розповсюдження художніх кінемато-	МКП, Держкіно

графічних та аудіовізуальних творів (“Eurimages”)	
Комісар Ради Європи з прав людини	-"-
Комітет експертів Європейської хартії регіональних мов або мов меншин	МКП, МОН, Держкомтелерадіо, Мін’юст, МЗС, ДЕСС за участю Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини
Комітет експертів Ради Європи з оцінки заходів протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму (MONEYVAL)	Держфінмоніторинг, МВС, ДФС, СБУ, Мін’юст, НКЦПФР, МЗС за участю Офісу Генерального прокурора та Національного банку
Комітет експертів Ради Європи по боротьбі з тероризмом	СБУ, МЗС
Комітет Сторін Конвенції Ради Європи про захист дітей від сексуальної експлуатації та сексуального насильства	Мінсоцполітики, Мін’юст, МЗС, Національна поліція
Консультативний комітет Європейської конвенції про правовий статус працівників-мігрантів	Мінекономіки, Мінсоцполітики, Держпраці, ДМС, МВС, МЗС за участю Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини
Консультативний комітет Рамкової конвенції про захист національних меншин	МКП, Мін’юст, МОН, Держкомтелерадіо, МВС, МЗС, ДЕСС за участю Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини
Конференція Сторін Конвенції Ради Європи про відмивання, пошук, арешт та конфіскацію доходів, одержаних злочинним шляхом, та про фінансування тероризму	Мін’юст, Держфінмоніторинг, Національна поліція, Національне агентство з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів, за участю Національного антикорупційного бюро, Національного банку
Урядовий комітет Європейської соціальної хартії	Мінсоцполітики, Мінекономіки, Мін’юст, МЗС, Держпраці за участю Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини
Розширена часткова угода про спорт (EPAS)”	Мінмолодьспорт
Рада керуючих антарктичними програмами (КОМНАП)	МОН, Держрибагентство, Мінагрополітики, Міндовкілля
Розширена часткова угода про культурні маршрути	МКП
Світова асоціація автомобільних магістралей	Мінінфраструктури, Укравтодор
Світова організація торгівлі (СОТ)	Мінекономіки, МЗС, Мінфін, Мін’юст, Держпродспоживслужба
Секретаріат Договору про Антарктику	МОН, МЗС, Держрибагентство, Мінагрополітики, Міндовкілля
Український науково-технологічний центр	МОН

Центральноевропейська ініціатива	МЗС, Мінекономіки, МКІП, МОН, Міндовкілля, Міненерго, Мінсоцполітики, Мінінфраструктури, ДАРТ, Держкомтелерадіо, НАДС
Чорноморський банк торгівлі та розвитку (ЧБТР)	Мінфін, Мінекономіки за участю Національного банку
Європейська комісія з фармакопеї	Держлікслужба, МОЗ
4. Конвенційні органи:	
Виконавчий орган Конвенції про трансграничне забруднення повітря на великій відстані	Міндовкілля
Договір до Енергетичної хартії та пов'язані з ним документи (ДЕХ)	Міненерго, Мінекономіки, Держенергоефективності, НКРЕ, МЗС
Дунайська комісія	Морська адміністрація, Мінінфраструктури, МЗС
Європейська організація з безпеки авіонавігації (Євроконтроль)	Мінінфраструктури, Державіаслужба, МЗС, Міноборони
Змішана комісія із застосування Угоди про рибальство у водах Дунаю	Держрибагентство, Мінагрополітики, МЗС, Міндовкілля
Зустріч Сторін Конвенції про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля (Орхуська конвенція)	Міндовкілля, Мін'юст, МЗС за участю Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини
Зустріч Сторін Конвенції про оцінку впливу на навколишнє середовище в трансграничному контексті (Конвенція Еспоо)	Міндовкілля, МЗС, Мінінфраструктури, Міненерго, ДСНС, Мінекономіки, Мінрегіон, Мін'юст
Комісія по захисту Чорного моря від забруднення Конвенції про захист Чорного моря від забруднення	Міндовкілля, МЗС
Комітет Меморандуму про взаєморозуміння щодо контролю суден державою порту у Чорноморському регіоні	Мінінфраструктури, Морська адміністрація
Консультативна комісія з відкритого неба	МЗС, Міноборони
Конференція держав – учасниць Конвенції ООН проти корупції	Національне агентство з питань запобігання корупції, Мін'юст, МЗС, Національна поліція, Національне агентство з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів, за участю Офісу Генерального прокурора, Національного антикорупційного бюро
Конференція держав – учасниць Конвенції про заборону розробки, виробництва та накопичення запасів бактеріологічної (біологічної) і токсинної зброї та про їх знищення	МЗС, МОЗ, Держпродспоживслужба, Міноборони, СБУ
Конференція Договірних сторін Конвенції про водно-болотні угіддя (Рамсарська конвенція)	Міндовкілля, МЗС

Конференція Сторін Базельської конвенції по контролю за транскордонними перевезеннями небезпечних відходів та їх видаленням	-"
Конференція Сторін Віденської конвенції про охорону озонового шару	-"
Конференція Сторін Картахенського протоколу про біобезпеку до Конвенції про біологічне різноманіття	Міндовкілля, МЗС
Конференція Сторін Конвенції ООН про боротьбу з опустелюванням у тих країнах, що потерпають від серйозної посухи та/або опустелювання, особливо в Африці	-"
Конференція Сторін Конвенції про збереження мігруючих видів диких тварин	-"
Конференція Сторін Конвенції про міжнародну торгівлю видами дикої фауни і флори, що перебувають під загрозою зникнення	Міндовкілля, МЗС, Держрибагентство, Мінагрополітики
Конференція Сторін Конвенції про охорону біологічного різноманіття	Міндовкілля, МЗС
Конференція Сторін Конвенції про охорону та заохочення розмаїття форм культурного самовираження	МКП, МЗС
Конференція Сторін Рамкової конвенції ВООЗ із боротьби проти тютюну	МОЗ
Конференція Сторін Рамкової конвенції ООН про зміну клімату	Міндовкілля, МЗС, Мінекономіки
Конференція Сторін Рамкової конвенції про охорону та сталий розвиток Карпат	Міндовкілля, Мінекономіки, Мінрегіон, Мінінфраструктури, ДСНС, МЗС, Держлісагентство, Держводагентство, МКП, ДАРТ, Мінагрополітики
Конференція Сторін Роттердамської конвенції про процедуру попередньої обґрунтованої згоди відносно окремих небезпечних хімічних речовин та пестицидів у міжнародній торгівлі	МОЗ, Міндовкілля
Конференція Сторін Стокгольмської конвенції про стійкі органічні забруднювачі	Міндовкілля, МЗС
Конференція учасників Конвенції ООН проти транснаціональної організованої злочинності	Національна поліція, МВС, Мін'юст, МЗС, СБУ за участю Офісу Генерального прокурора
Координуючий орган Конвенції про взаємну адміністративну допомогу в податкових справах	ДПС, ДФС, Пенсійний фонд України
Міжнародна комісія із захисту річки Дунай	Міндовкілля, МЗС
Міжнародний орган з морського дна	Міндовкілля, МЗС, МОН
Міжнародний трибунал з морського права	МЗС, Мін'юст, Мінінфраструктури
Міжурядова організація з міжнародних залізничних перевезень (ОТІФ)	Мінінфраструктури

Нарада Сторін з виконання Конвенції про охорону та використання транскордонних водотоків та міжнародних озер	Міндовкілля, Держводагентство
Нарада Сторін з розгляду виконання зобов'язань за Конвенцією про безпеку поводження з ядерним паливом та про безпеку поводження з радіоактивними відходами	Держатомрегулювання, ДСНС, Міненерго, ДАЗВ, МЗС
Нарада Сторін з розгляду виконання зобов'язань за Конвенцією про ядерну безпеку	Держатомрегулювання, Мінерговугілля, ДАЗВ, МЗС
Нарада Сторін Монреальського протоколу з речовин, що руйнують озоновий шар	Міндовкілля, МЗС
Нарада Сторін Угоди про збереження афро-євразійських мігруючих водно-болотних птахів	-"-
Нарада Сторін Угоди про збереження кажанів в Європі	-"-
Нарада Сторін Угоди про збереження китоподібних Чорного моря, Середземного моря та прилеглої акваторії Атлантичного океану	-"-
Підготовча комісія Організації з договору про всеосяжну заборону ядерних випробувань	МЗС, ДКА
Постійний комітет Конвенції про збереження дикої фауни і флори та природних середовищ існування в Європі	Міндовкілля, МЗС
Спільна консультативна група	МЗС, Міноборони
5. Міжнародні організації, у роботі яких Україна бере участь як спостерігач або асоційований член:	
Генеральна конференція з мір і ваги	Мінекономіки
Євразійська група з протидії легалізації злочинних доходів і фінансуванню тероризму	Держфінмоніторинг, СБУ
Європейська організація ядерних досліджень (ЦЕРН)	МОН
Європейський комітет із стандартизації	Мінекономіки
Європейський комітет із стандартизації в електротехніці	-"-
Комісія з охорони морського довкілля Балтики (ГЕЛКОМ)	Міндовкілля, МЗС
Комітет з інвестицій Організації економічного співробітництва та розвитку	Мінекономіки
Комітет зі сталі Організації економічного співробітництва та розвитку	Мінекономіки
Комітет з питань державного управління Організації економічного співробітництва та розвитку	Нацдержслужба
Міждержавна рада з геодезії, картографії та дистанційного зондування Землі країн – учасниць СНД	Держгеокадастр

Міжнародна конференція протидії наркотикам	МОЗ, СБУ (за згодою), МВС, Адміністрація Держприкордонслужби, ДФС, Держлікслужба
Міжнародна організація франкофонії (МОФ)	МЗС, Мінекономіки, МОН, МКІП
Міжнародна організація цивільної оборони (МОЦО)	ДСНС, МЗС
Організація американських держав	МЗС
Рада держав Балтійського моря	МЗС, Мінсоцполітики, МОН, Держатомрегулювання
Робоча група з питань розвитку малого і середнього бізнесу та підприємництва Організації економічного співробітництва та розвитку	Мінекономіки, Держпідприємництво
Комітет з конкуренції Організації економічного співробітництва та розвитку	Антимонопольний комітет, Мінекономіки
Комітет з податкових питань Організації економічного співробітництва та розвитку (Base Erosion and Profit Shifting)	Мінфін, МЗС, ДПС, ДФС
Постійний комітет Конвенції про випробування та клеймування виробів з дорогоцінних металів	Мінфін

Додаток Е
Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження
та участь у науково-дослідних роботах

**МІНІСТЕРСТВО
ЗАКОРДОННИХ СПРАВ
УКРАЇНИ**

Михайлівська площа, 1
м. Київ, 01018, Україна



Тел.: (044) 238 17 48; факс: (044) 238 18 88
E-mail: zsmfa@mfa.gov.ua
Web: http://www.mfa.gov.ua
Код ЄДРПОУ 00026620

**MINISTRY
OF FOREIGN AFFAIRS
OF UKRAINE**

1 Mykhailivska Square
Kyiv, 01018, Ukraine

10 вересня 2020 р. №306/36-510-121

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Мудренко Наталії Володимирівни

Результати дисертаційного дослідження аспірантки кафедри публічного управління та публічної служби Національної академії державного управління при Президентові України Мудренко Наталії Володимирівни на тему: “Механізми координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин” на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” були використані відділом взаємодії з державними органами Міністерства закордонних справ України під час розробки нових концептуальних засад координації зовнішніх зносин шляхом застосування комплексного підходу. Зокрема це пропозиції Н.В.Мудренко щодо удосконалення:

- правового механізму координації (оновлення й оптимізації нормативно-правової бази України стосовно механізмів координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин, зокрема враховано пропозиції Н.В.Мудренко до нового проєкту Указу Президента про координацію зовнішньополітичної діяльності України);
- організаційного механізму координації (активізація координаційної роботи регіональних представництв МЗС України для забезпечення єдиного зовнішньополітичного курсу України);
- кадрового механізму координації (на постійній основі забезпечення підвищення рівня професійної компетентності службовців державних органів влади усіх рівнів, відповідальних за міжнародне співробітництво, за спеціальною програмою (спеціалізація) на базі державного навчально-наукового закладу післядипломної освіти – Дипломатичної академії України імені Геннадія Удовенка при Міністерстві закордонних справ; поновлення механізму дипломатичних радників шляхом започаткування пілотного проєкту у “ключових” міністерствах та відомствах: Службі Безпеки України, Міністерстві оборони, Міністерстві внутрішніх справ, Міністерстві енергетики та захисту довкілля, Міністерстві розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, Міністерстві інфраструктури.

Т.в.о. начальника Відділу
взаємодії з державними органами

Ірина ПАСТУХ

Міністерство
закордонних справ України

Дипломатична академія
України
імені Геннадія Удовенка

01001, м. Київ, вул. В. Житомирська, 2



TEL: +380(44)238 15 45
FAX: +380(44)279 47 05
E-MAIL: rector@da.mfa.gov.ua

Ministry
of Foreign Affairs of Ukraine

Hennadii Udovenko
Diplomatic Academy
of Ukraine

2, Velyka Zhytomyrska str., 01001, Kyiv

04.06.2021, № 157

**Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Мудренко Наталії Володимирівни**

Результати дисертаційного дослідження аспірантки кафедри публічного управління та публічної служби Національної академії державного управління при Президентові України Мудренко Наталії Володимирівни на тему: "Механізми координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин" на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" були використані Центром професійної підготовки Дипломатичної академії України імені Геннадія Удовенка при Міністерстві закордонних справ України під час розробки концептуальних підходів до професійного навчання працівників органів державної влади у сфері зовнішніх зносин.

Зокрема, були враховані пропозиції Н.В. Мудренко щодо:

- удосконалення змісту спеціалізованої програми професійного навчання державних службовців з питань формування та реалізації зовнішньої політики України в частині розкриття механізму координації та взаємодії органів державної влади;

- створення на інформаційних ресурсах Дипломатичної академії України електронної бібліотеки з нормативно-правової бази та методичних рекомендацій з питань міжнародного співробітництва та зовнішньої політики України для використання працівниками державних органів влади, які займаються питаннями зовнішніх зносин.

Заступник директора

О.П. Кириченко



УКРАЇНА

**ВИКОНАВЧИЙ ОРГАН КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
(КИЇВСЬКА МІСЬКА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ)**

вул. Хрещатик 36, м. Київ, 01044, тел. (044) 202 71 29, (044) 202 75 58, e-mail: kmda@kma.gov.ua
Контактний центр міста Києва (044) 15 51 Код ЄДРПОУ 00022527
E-mail для електронних звернень громадян: zvernen@kmda.gov.ua

24.09.2020 № 09/027-138

на № _____ від _____

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Мудренко Наталії Володимирівни

“Механізми координації діяльності органів державної влади України у сфері зовнішніх зносин”

на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування”

Результати дисертаційного дослідження Мудренко Н.В. були використані управлінням міжнародних зв'язків виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) під час імплементації нових механізмів координації у сфері зовнішніх зносин, зокрема, шляхом:

- ухвалення рішення щодо направлення на регулярній основі співробітників виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), відповідальних за міжнародне співробітництво, з метою удосконалення знань у сфері зовнішньої політики та міжнародних відносин на спеціалізовані тренінги та курси, організовані на базі Дипломатичної академії при МЗС України;
- використання нових цифрових інструментів для здійснення своїх функцій у сфері зовнішніх зносин.

203161

Начальник управління

ТАРАС ГОЛОГА



**МІНІСТЕРСТВО
РОЗВИТКУ ГРОМАД ТА ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ**

вул. Велика Житомирська, 9, м. Київ, 01601, тел./факс: (044) 278-83-90, тел. (044) 284-05-54,
278-82-90; e-mail: minregion@minregion.gov.ua, сайт: www.minregion.gov.ua;
код згідно з ЄДРПОУ 37471928

№ _____ на № _____ від _____

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Мудренко Наталії Володимирівни

“Механізми координації діяльності органів державної влади України у сфері
зовнішніх зносин”

на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування”

Результати дисертаційного дослідження Мудренко Н.В. були використані Сектором протокольного забезпечення міжнародного співробітництва Міністерства розвитку громад та територій України під час імплементації нових механізмів координації у сфері зовнішніх зносин, зокрема, шляхом:

- вивчення питання запровадження посади дипломатичного радника Міністра розвитку громад та територій України з числа фахових дипломатів за направленням Міністерства закордонних справ України;
- з метою підвищення рівня кваліфікації у сфері зовнішньої політики та міжнародних відносин співробітників Міністерства, відповідальних за міжнародне співробітництво, схвалення рішення щодо їхнього направлення на регулярній основі на спеціалізовані тренінги та курси на базі Дипломатичної академії при МЗС України;
- застосування нових інструментів інформаційно-телекомунікаційних технологій з метою підвищення ефективності діяльності Міністерства розвитку громад та територій України у сфері зовнішніх зносин.

**Заступник Міністра
з питань європейської інтеграції**

Ігор КОРХОВИЙ



1749089

МІНРЕГІОН
№7/12/16459-20 від 05.10.2020



Підписано ЕЦП
КОРХОВИЙ ІГОР ГРИГОРОВИЧ
05.10.2020 09:38



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

04050, м. Київ, вул. Академіка Ромоданова, 12/2
телефон (044) 481-21-61

13.07.2022 № 074-31-05-116

ДОВІДКА

про участь у науково-дослідних роботах

Видана МУДРЕНКО Наталії Володимирівні з підтвердженням про те, що вона дійсно брала участь у виконанні науково-дослідних роботах за комплексним науковим проектом “Державне управління та місцеве самоврядування” (номер державної реєстрації 0199U002827) Національної академії державного управління при Президентові України, а саме:

– у 2019 році – виконавець на громадських засадах (наказ Національної академії: від 14 березня 2019 року № 143-ос “Про призначення виконавців науково-дослідних робіт”) науково-дослідної роботи «Інституалізація публічного управління та публічної служби в Україні», номер державної реєстрації 0119U101580.

– у 2020 році – виконавець на громадських засадах (наказ Національної академії: від 28 лютого 2020 року № 133-ос “Про залучення до виконання науково-дослідних робіт”) науково-дослідної роботи «Інституалізація публічної служби в Україні: теорія та практика», номер державної реєстрації 0120U101668.

Довідка видана на підставі оригіналів наказів Національної академії “Про залучення до виконання науково-дослідних робіт”, які зберігаються в архіві Київського національного університету імені Тараса Шевченка за адресою Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (м.Київ, вул.Антоня Цедіка, 20).

Відповідно до Указу Президента України від 05 листопада 2020 року № 487/2020 “Про впорядкування використання об’єктів державної власності,

що перебувають в управлінні Державного управління справами”, розпорядження Кабінету Міністрів України “Деякі питання реорганізації закладів освіти” від 24 лютого 2021 року № 147-р, наказу Міністерства освіти і науки України від 16 березня 2021 року № 316 “Про реорганізацію закладів освіти” (зі змінами) Національну академію реорганізовано шляхом приєднання до Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Історична довідка: Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Указ Президента України від 25 листопада 1999 року № 1496/99 “Про Київський національний університет імені Тараса Шевченка” носив назви:

з 1959 р. – Київський ордена Леніна державний університет ім.Т.Г.Шевченка;

з 1984 р. – Київський ордена Леніна і ордена Жовтневої революції Державний університет ім.Т.Г.Шевченка (Статут зареєстровано в мінвузів УРСР за № 6. Наказ Міністерства вищої і середньої спеціальної освіти УРСР від 29 квітня 1984 року № 290).

Директор Інституту



Лариса КОМАХА