

УДК 35.083

DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.3.18>**Р. В. Палагусинець**

кандидат економічних наук,  
заступник керівника відділу  
Управління забезпечення міжпарламентських зв'язків  
Апарату Верховної Ради України

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ДИПЛОМАТИЧНИМИ СЛУЖБАМИ УКРАЇНИ

Важливе значення у системі реалізації стратегічних цілей та завдань зовнішньої державної політики має використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України. При цьому дослідження доводять, що використання інтелектуального капіталу у системі державного управління дозволяє приймати державо-управлінські рішення, які сприяють досягненню довгострокових перспектив України в напрямку інтеграції вітчизняної економіки у світовий, зокрема у європейський економічний простір. З огляду на це метою наукової статті виступає розкриття концептуальних основ оцінки ефективності використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України. Матеріальна база наукової статті побудована на наукових дослідженнях, проведених у контексті розкриття тематики використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України, та на положеннях Закону України «Про дипломатичну службу» і Дипломатичної академії імені Геннадія Удовенка при МЗС України. Для розкриття мети наукової статті використано такі методи, як аналіз та опис (для визначення теоретичних аспектів використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України) і спостереження та порівняння (для представлення практичних аспектів оцінки ефективності використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України). З'ясовано, що одним із основних елементів інтелектуального капіталу як наукової категорії виступають інтелектуальні ресурси. Визначено, що дипломатичними службами в Україні, відповідно до положень національного законодавства, є: Міністерство закордонних справ України, представництва Міністерства закордонних справ України у регіонах України, закордонні дипломатичні установи України. Встановлено, що в Україні підготовкою кадрів (державних службовців), які в перспективі здійснюватимуть професійну діяльність у дипломатичних службах України, займається Дипломатична академія імені Геннадія Удовенка при МЗС України. Доведено, що ефективність використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України залежить від професійної компетентності та кваліфікованості працівників (спеціалістів), які реалізуються функції та виконують завдання, поставлені цими службами відповідно до своїх посадових обов'язків. Запропоновано інтелектуальний капітал, що використовується дипломатичними службами України в контексті реалізації цілей державної політики, визначати за рахунок оцінювання ефективності використання людського, структурного, споживчого, кадрового та інноваційного капіталу.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, інтелектуальний потенціал, інтелектуальні ресурси, державне управління, Дипломатична служба України імені Геннадія Удовенка при МЗС України.

**Постановка проблеми.** В умовах структурних змін національної економіки реалізація стратегічних цілей та завдань державної політики залежить від багатьох чинників, визначальне місце серед яких посідає інтелектуальний капітал.

Дослідження доводять, що використання інтелектуального капіталу у системі державного управління дозволяє приймати державо-управлінські рішення, які сприяють досягненню довгострокових перспектив України у напрямку інтеграції вітчизняної економіки у світовий, зокрема у європейський економічний простір.

Слід також відмітити, що особливу роль інтелектуальний капітал відіграє в контексті державного управління, яке здійснюється дипломатичними службами України, оскільки діяльність цих служб націлена на досягнення стратегічних цілей та завдань зовнішньої політики України. Однак, як показує практика, сьогодні використання інтелектуального капіталу у системі державного управління проводиться здебільшого неефективно, що потребує в перспективі пошуку більш ефективних напрямків його використання.

З огляду на те актуальність тематики наукової статті полягає у визначенні особливостей використання інтелектуального капіталу у системі державного управління, яке здійснюється дипломатичними службами України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Визначення теоретичних аспектів використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України вимагає проведення огляду наукових доробків, здійснених провідними науковцями та вченими. Першочергову увагу в ході розкриття теоретичної частини наукової статті слід звернути на такі поняття, як «інтелектуальний капітал» та «використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України».

Житченко Г.О., вивчаючи теоретичні особливості поняття «інтелектуальний капітал», зазначає, що інтелектуальний капітал – це сукупність знань, досвіду, інтуїтивних здібностей і професійної підготовки працівників різних сфер діяльності. З позиції науковця, структуру інтелектуального капіталу складають:

1) людський капітал (який характеризує оволодіння працівником широким колом знань, творчих здібностей та навичок, а також включає здатність працівника відповідати вимогам сфери діяльності);

2) структурний капітал (до складу якого належать програмне забезпечення, програмні засоби, бази даних, застосування яких у певній сфері діяльності впливає на продуктивність праці працівників);

3) споживчий капітал (визначає здатність наявного інтелектуального капіталу працівників задовольняти потреби споживачів конкретної сфери діяльності) [1, с. 257].

Єрешко Ю.О., розглядаючи роль інтелектуального капіталу у системі забезпечення інноваційного типу розвитку економіки, заявляє, що інтелектуальний капітал – це продукування знань, які є уречевлені у засобах виробництва та матеріалізовані [2].

Кравченко М.С. та Погорелов В.М. у власному дослідженні розглядають питання запровадження зарубіжного досвіду для забезпечення розвитку інтелектуального капіталу державних службовців (у тому числі посадових осіб органів державної влади). Результати проведених науковцями досліджень засвідчують, що сьогодні в Україні система управління та підвищення потенціалу (зокрема інтелектуального) державних службовців (посадових осіб органів державної влади) є неефективною, що, своєю чергою, вказує на недосконалу та неповну підготовку і перепідготовку державних службовців до здійснення посадових обов'язків. Тому з метою вирішення цієї проблеми пропонується застосовувати у державній практиці підготовки та перепідготовки державних службовців комплексний підхід із орієнтацією на позитивний досвід управління інтелектуальним капіталом державних службовців (посадових осіб органів державної влади) провідних країн світу [3].

Амосов О.Ю. та Гавкалова Н.Л. за результатами проведених досліджень зазначають, що важливу роль у процесі формування інтелектуального капіталу у сфері державного управління посідає підготовка кадрів для здійснення професійної діяльності у державній службі. Також науковці стверджують, що інтелектуальний капітал органів державної служби – це сукупність інтелектуальних ресурсів, зокрема загальних і наукових знань працівників (кадрів), досвіду працівників, вмінь працівників, навичок працівників для створення продуктів інтелектуальної діяльності у сфері державної служби [4].

Огляд літератури з окресленої проблематики засвідчив, що одним із основних елементів інтелектуального капіталу як наукової категорії виступають інтелектуальні ресурси. З огляду на зазначене Марутян Р. проводить вивчення інтелектуальних ресурсів у сфері державного управління в контексті забезпечення дер-

жавної влади. Так, науковець класифікує інтелектуальні ресурси у сфері державного управління на:

1) кадри, як суб'єкти адміністративно-політичної еліти, посадові особи військової, правоохоронної та цивільної служби;

2) інтелект, за яким визначається обсяг і рівень професійних знань, досвіду, навичок та мобільності для освоєння інформації під час навчання, підготовки та перепідготовки;

3) обліково-аналітичне забезпечення процесу державного управління;

4) інформаційну інфраструктуру процесу державного управління [5, с. 284].

**Мета і завдання дослідження.** Метою наукової статті виступає розкриття концептуальних основ оцінки ефективності використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України.

Згідно з метою наукової статті передбачається досягнення таких завдань: 1) визначити ключові особливості функціонування дипломатичних служб в Україні; 2) розкрити ключові аспекти підготовки працівників дипломатичних служб в Україні; 3) розглянути поняття інтелектуального капіталу в системі державного управління; 4) представити оцінку ефективності використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України.

Матеріали і методи. Матеріальна база наукової статті побудована на наукових дослідженнях, проведених у контексті розкриття тематики використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України, та на положеннях Закону України «Про дипломатичну службу» [6] і Дипломатичної академії імені Геннадія Удовенка при МЗС України [7–9].

Для розкриття мети наукової статті використано такі методи, як: аналіз та опис (для визначення теоретичних аспектів використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України); спостереження та порівняння (для представлення практичних аспектів оцінки ефективності використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України).

**Виклад основного матеріалу.** У ході проведення оцінки ефективності використання інтелектуального капіталу дипло-

матичними службами України слід першочергово визначити ключові особливості функціонування дипломатичних служб в Україні. Відповідно до статті 1 «Дипломатична служба» Закону України «Про дипломатичну службу» [6] під дипломатичними службами слід розуміти спеціальні державні служби, професійна діяльність посадових осіб яких стосується здійснення зовнішньої політики України, забезпечення захисту державних інтересів у напрямку міжнародного співробітництва України, гарантування дотримання прав і інтересів громадян та юридичних осіб за межами території України.

До структури Дипломатичної служби України відповідно до положень Закону України «Про дипломатичну службу» належать Міністерство закордонних справ України, представництва Міністерства закордонних справ України у регіонах України та закордонні дипломатичні установи України (детальна класифікація яких представлена на рис. 1).

Працівниками дипломатичної служби України є дипломатичні службовці та працівники, адміністративні службовці та працівники, що виконують функції із обслуговування (пункт 1 статті 2 Закону України «Про дипломатичну службу» [6]).

Варто зазначити, що в Україні підготовкою кадрів (державних службовців), які у перспективі здійснюватимуть професійну діяльність у дипломатичних службах України, займається Дипломатична академія імені Геннадія Удовенка при МЗС України [7]. Цей державний навчально-науковий заклад післядипломної освіти проводить підготовку та перепідготовку, а також професійне навчання не тільки кадрів державної служби, але і інших спеціалістів, які провадять професійну діяльність у інших державних органах, до основних компетенцій яких належать міжнародні відносини.

Сьогодні Дипломатична академія імені Геннадія Удовенка при МЗС України є школою професійної дипломатії, а також центром професійного навчання і підготовки спеціалістів дипломатичної служби. Також необхідно звернути увагу і на те, що у Дипломатичній академії імені Геннадія Удовенка при МЗС України для підго-

товки майбутніх спеціалістів запроваджені та активно і результативно реалізуються новітні програми з підготовки дипломатів, широко використовуються сучасні методи та інформаційні і комунікаційні технології, забезпечується співробітництво в рамках підготовки спеціалістів із видатними дипломатами і впливовими партнерами [7].

Для підвищення інтелектуального потенціалу майбутніх спеціалістів, і, тим самим, використання у перспективі інтелектуального капіталу дипломатичними службами України, Дипломатична академія України

імені Геннадія Удовенка при МЗС України проводить заходи інтелектуального клубу. Так, інтелектуальний клуб являє собою неформальний захід цього закладу, суть якого полягає у створенні належних умов та місця для спілкування як з вітчизняними, так із зарубіжними дипломатами, видатними діячами, високопосадовцями, бізнесменами і лідерами думок, на тематику розвитку світових процесів і зовнішньополітичних перспектив України [8].

Беручи участь у таких заходах, майбутні спеціалісти не тільки набувають



Рис. 1. Система органів дипломатичної служби України

Джерело: побудовано на основі [6]

нових знань, але і освоюють практичні навички та досвід, які є необхідними для подальшої професійної діяльності у системі дипломатичних служб України.

Окрім заходів інтелектуального клубу, у структурі Дипломатичної академії імені Геннадія Удовенка при МЗС України є спеціальний підрозділ – Центр мовної підготовки [9]. Цим підрозділом проводиться навчання майбутніх працівників дипломатичних служб України в напрямку підвищення їх іншомовної професійної компетентності, а це виступає важливим фактором формування інтелектуального потенціалу в них, що в перспективі виступатиме інтелектуальним капіталом, який використовуватимуть дипломатичні служби України для досягнення цілей та виконання завдань, поставлених перед ними та відповідно визначених законодавством. Розглядаючи інтелектуальний капітал у системі державного управління,

яке здійснюється дипломатичними службами України, треба сказати, що в цьому контексті він виконує низку функцій, детальна інформація про які представлена на рис. 2.

Слід відмітити, що основу інтелектуального капіталу у системі державного управління складають національні інтелектуальні ресурси, які у сукупності складаються із інтелектуальних спільнот, організацій та інститутів, основна мета діяльності яких націлена на забезпечення процесів відтворення та реалізації інтелектуального капіталу та інтелектуального потенціалу для виконання функцій державного управління. Своєю чергою, національні інтелектуальні ресурси формуються із політичних, наукових, управлінських, освітніх, професійних та експертно-аналітичних ресурсів [10, с. 30].

При цьому інтелектуальний капітал виступає провідним капіталом із



Рис. 2. Функції інтелектуального капіталу у системі державного управління  
Джерело: побудовано на основі [5]

усіх видів капіталів, які використовуються для реалізації функцій державного управління. Від ефективності використання інтелектуального капіталу залежить науково-технічний та соціально-економічний розвиток суспільства [11].

Дослідження доводять, що ефективність використання інтелектуального капіталу залежить, перш за все, від якості інтелектуальних ресурсів. Що стосується дипломатичних служб України (зокрема, Міністерства закордонних справ України, представництв Міністерства закордонних справ України у регіонах України, закордонних дипломатичних установ України), то ефективність використання інтелектуального капіталу цими службами чітко залежить від професійної компетентності та кваліфікованості працівників (спеціалістів), які реалізують функції та виконують завдання, поставлені цими службами відповідно до своїх посадових обов'язків.

Загальноприйнято вважати, що ефективність використання інтелектуального капіталу, з позиції економічної науки, визначається за результатами, отриманими від використання його складових. Тому, спираючись на вищепредставлені твердження, ефективність використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України залежить від професіоналізму, компетентності, кваліфікованості, ініціативності, інтелектуальних здібностей, об'єктивності та обізнаності працівників цих служб.

З огляду на те інтелектуальний капітал, що використовується дипломатичними службами України в контексті реалізації цілей державної політики, формується за рахунок людського, структурного, споживчого, кадрового та інноваційного капіталу. Математично оцінку ефективності використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України можна представити формулою 1:

$$IK = f(LK; S_TK; S_PK; KK; I_NK), \quad (1)$$

де  $IK$  – ефективність використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України;

$LK$  – ефективність використання людського капіталу дипломатичними службами України;

$S_TK$  – ефективність використання структурного капіталу дипломатичними службами України;

$S_PK$  – ефективність використання споживчого капіталу дипломатичними службами України;

$KK$  – ефективність використання кадрового капіталу дипломатичними службами України;

$I_NK$  – ефективність використання інноваційного капіталу дипломатичними службами України.

При цьому, має виконуватись вимога (формула 2):

$$IK \rightarrow \max, \quad (2)$$

Використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України проводиться з метою досягнення таких завдань [6]:

– для гарантування захисту національних інтересів;

– для реалізації зовнішньої політики та забезпечення міжнародного співробітництва між Україною та зовнішніми партнерами;

– для забезпечення захисту прав і інтересів громадян та юридичних осіб за межами України;

– для реалізації зовнішньополітичного курсу та здійснення зовнішньополітичної діяльності України;

– для оцінки економічного і політичного становища у світі, внутрішньої і зовнішньої політики інших держав, їх діяльності;

– для оцінки та аналізу діяльності міжнародних організацій та об'єднань;

– для забезпечення державних органів України інформацією, яка є необхідною для здійснення внутрішньої та зовнішньої політики;

– для організації переговорів із іншими державами, міжнародними організаціями та міжнародними об'єднаннями стосовно укладення міжнародних договорів;

– для забезпечення консульських та дипломатичних відносин із іншими державами, міжнародними організаціями та міжнародними об'єднаннями;

– для забезпечення взаємозв'язків із закордонними громадськими об'єднаннями в рамках реалізації внутрішньої та зовнішньої політики України;

– для забезпечення розвитку міжнародного науково-технічного та освітнього співробітництва;

– для вдосконалення законодавства України стосовно питань реалізації внутрішньої та зовнішньої політики.

Окрім дипломатичних служб, в Україні активну діяльність із досягнення цілей та завдань, визначених Законом України «Про дипломатичну службу» [6], проводить неформальна народна дипломатія [12], розвиток якої з кожним роком проводиться швидкими темпами. Свою діяльність народна дипломатія проводить на базі використання мережі Global Ukrainians. Завдяки мережі Global Ukrainians відбувається взаємодія між державними та недержавними організаціями стосовно досягнення мережевої та громадської дипломатії, забезпечення культурної дипломатії та бізнес-дипломатії, підтримання позиції України завдяки аналітично-експертним та інформаційно-політичним інструментам, здійснення медико-соціально-гуманітарної діяльності.

**Висновки.** Таким чином, за результатами проведеного огляду літератури, який дозволив визначити теоретичні аспекти використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України, та в ході проведення оцінки ефективності використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України:

– з'ясовано, що одним із основних елементів інтелектуального капіталу як наукової категорії виступають інтелектуальні ресурси;

– визначено, що дипломатичними службами в Україні відповідно до положень національного законодавства є: Міністерство закордонних справ України, представництва Міністерства закордонних справ України у регіонах України, закордонні дипломатичні установи України;

– встановлено, що в Україні підготовкою кадрів (державних службовців), які в перспективі здійснюватимуть професійну діяльність у дипломатичних службах України, займається Дипломатична академія імені Геннадія Удовенка при МЗС України;

– доведено, що ефективність використання інтелектуального капіталу дипломатичними службами України залежить від професійної компетентності та кваліфіко-

ваності працівників (спеціалістів), які реалізуються функції та виконують завдання, поставлені цими службами відповідно до своїх посадових обов'язків;

– запропоновано інтелектуальний капітал, що використовується дипломатичними службами України в контексті реалізації цілей державної політики, визначати за рахунок оцінювання ефективності використання людського, структурного, споживчого, кадрового та інноваційного капіталу.

### Список використаної літератури:

1. Житченко Г.О. Сутність та визначення поняття «інтелектуальний капітал». *Економіка і суспільство: електронне наукове видання*. 2017. Випуск 12. С. 255–259.
2. Єрешко Ю.О. Економічна сутність інтелектуального капіталу як фактора інноваційного розвитку економіки. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 9–13.
3. Кравченко М.С., Погорелов В.М. Запровадження закордонного досвіду управління розвитком інтелектуального капіталу державних службовців. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності = Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property: збірник наукових праць / ДВНЗ «ПДТУ»*. Маріуполь, 2018. Вип. 17. С. 63–67.
4. Амосов О.Ю., Гавкалова Н.Л. Підготовка кадрів для державної служби як засіб формування інтелектуального капіталу державного управління. *Публічне адміністрування: теорія та практика: електронний збірник наукових праць*. 2009. Випуск 2(2). URL : <http://mail.dbuara.dp.ua/zbirnik/2009-02/index.html> (дата звернення 02.09.2020).
5. Марутян Р. Інтелектуальні ресурси державного управління в системі забезпечення державної влади. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президенті України*. 2012. Вип. 1. С. 277–286.
6. Про дипломатичну службу : Закон України від 07.06.2018 № 2449-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2449-19#Text> (дата звернення: 02.09.2020).
7. Дипломатична академія імені Геннадія Удовенка при МЗС України. Міністерство закордонних справ України. URL : <https://mfa.gov.ua/pro-ministerstvo/struktura/diplomatichna-akademiya> (дата звернення: 02.09.2020).

8. Інтелектуальний клуб. Дипломатична академія України імені Геннадія Удовенка при МЗС. URL : <http://da.mfa.gov.ua/irc/irc-clubs/> (дата звернення: 02.09.2020).
  9. Центр мовної підготовки. Дипломатична академія України імені Геннадія Удовенка при МЗС. URL : <http://da.mfa.gov.ua/irc/irc-clubs/> (дата звернення: 02.09.2020).
  10. Марутян Р. Інтелектуальні ресурси державного управління: особливості використання та відтворення. *World Science*. 2019. № 10(50), Vol. 2. 28–32.
  11. Голуб В. Формування інтелектуального капіталу державного управління в контексті підготовки державно-управлінських кадрів. *Науково-інформаційний вісник з державного управління*. 2012. № 1. С. 21–23.
  12. Стратегія розвитку народної дипломатії через мережу Global Ukrainians на 2017–2018 роки. Global Ukraine Foundation, 2016. URL : <https://global-ukraine.com/wp-content/uploads/2017/01/2017-01-25-Global-Ukrainians-Strategy-FINAL.pdf>. (дата звернення: 02.09.2020).
- 

**Palahusynets R. Efficiency evaluation of the use of intellectual capital by the diplomatic services of Ukraine**

*The use of intellectual capital by the diplomatic services of Ukraine plays an important role in the system of realization of strategic goals and objectives of foreign state policy. At the same time, research proves that the use of intellectual capital in the public administration system allows making public administration decisions that contribute in achieving long-term prospects of Ukraine in the field of integration of the domestic economy into the World, in particular European economic space. In this regard, the purpose of the scientific article is to reveal the conceptual basis for assessing the effectiveness of the use of intellectual capital by the diplomatic services of Ukraine. The scientific article is based on scientific research conducted in the context of disclosure of the use of intellectual capital by diplomatic services of Ukraine, and the provisions of the Law of Ukraine «On Diplomatic Service» and the MFA Diplomatic Academy named after Gennadiy Udovenko. Revealing the purpose of the scientific article, such methods as analysis and description (to determine the theoretical aspects of the use of intellectual capital by diplomatic services of Ukraine) as well as observation and comparison (to present practical aspects of assessing the effectiveness of intellectual capital by diplomatic services of Ukraine) were used. It has been found out that one of the main elements of intellectual capital, as a scientific category is intellectual resources. It is determined that the diplomatic services in Ukraine, in accordance with the provisions of national legislation, are: the Foreign Ministry of Ukraine, Representative Offices of the Foreign Ministry of Ukraine in the regions of Ukraine, Diplomatic Missions of Ukraine. It has been found out that the MFA Diplomatic Academy named after Gennadiy Udovenko provides personnel training programs (for civil servants who will perform professional activities in the diplomatic services of Ukraine in the future). It has been proved that the effectiveness of the use of intellectual capital by the diplomatic services of Ukraine depends on the professional competence and qualification of employees (specialists) who perform functions and tasks assigned by these services in accordance with their job responsibilities. It has been proposed to determine the intellectual capital used by the diplomatic services of Ukraine in the context of the implementation of public policy objectives by evaluating the effectiveness of the use of human, structural, consumer, personnel and innovation capital.*

**Key words:** *intellectual capital, intellectual potential, intellectual resources, public administration, MFA Diplomatic Service of Ukraine named after Hennadiy Udovenko.*