

УДК 354.11:341.7:005.96](477)
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-297-303

Дата надходження: 28.10.2025
Дата прийняття до друку: 11.12.2025
Дата публікації: 30.12.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ВПЛИВИ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕНДЕНЦІЙ НА КАДРОВУ ПОЛІТИКУ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Валерій Карпов

Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»», м. Київ, Україна, e-mail: karpovvvv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5619-1590>

CONTEMPORARY TRANSFORMATIONAL IMPACTS OF GLOBAL TRENDS ON THE PERSONNEL POLICY OF THE DIPLOMATIC SERVICE OF UKRAINE

Valerii Karpov

Postgraduate Student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: karpovvvv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5619-1590>

Анотація. У статті досліджено особливості проходження дипломатичної служби в Україні в контексті реформи державної служби. Проведено аналіз імплементації вітчизняних нормативно-правових актів до вимог Європейського Союзу у сфері дипломатичної служби.

Проаналізовано особливості проходження дипломатичної служби в контексті оновленого законодавства та визначено подальші перспективи нормативного регулювання цього аспекту функціонування дипломатичної служби. Обґрунтовано, що нові світові тенденції потребують переформатування підходів щодо впровадження нових форм в дипломатичній діяльності, практики використання інформаційних технологій та ІІІ в закордонних дипломатичних представництвах та МЗС в цілому. Акцентовано увагу на доцільності реорганізації структур управління персоналом ЦОВВ та на їх основі створення повноцінних HR-департаментів.

Доведено необхідність підвищення рівня професійної компетентності дипломатів та вдосконалення знань іноземних мов, зокрема в закордонних навчальних закладах. Проаналізовано динаміку кадрового забезпечення дипломатичних установ України.

Внесено пропозиції щодо врахування під час підготовки дипломатів таких напрямків, як знання основних нормативно-правових актів функціонування Європейського Союзу та його інституцій, а також обов'язкове володіння однією з офіційних мов ЄС (англійською, французькою та німецькою) на достатньому рівні.

Акцентовано увагу на необхідності удосконалення інформаційного забезпечення зовнішньополітичної діяльності та кадрової політики центрального апарату МЗС і закордонних дипломатичних установ України в умовах російської військової агресії проти України, що потребує потужної міжнародної підтримки.

Проаналізовано наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, експертів з напрямків особливостей проходження дипломатичної служби в Україні та впровадження міжнародного досвіду цифровізації в систему публічної служби.

Звернуто увагу на результати аналізу сучасного складу працівників дипломатичної служби, що констатує незбалансованість кадрового складу МЗС за фаховою та мовною підготовкою, рівнями посад та необхідними напрямками діяльності.

Внесено пропозиції щодо необхідності ефективного втілення корпусом дипломатичної служби, який очолює МЗС України, заходів з цифровізації державної служби, поліпшення кадрового забезпечення закордонних дипломатичних установ України (відміна конкурсного підбору кадрів) та інші проблеми з цього напрямку, а також оновлення задач, поставлених перед дипломатичною службою України.

Встановлено, що дослідження стану та напрямів реформування кадрової політики дипломатичної служби України в умовах глобалізації суспільства та подовження воєнного стану в країні потребують більш детального вивчення.

Формул: 0, рис.: 0, табл.: 1, бібл.: 20

Ключові слова: кадрова політика, компетентність, проходження дипломатичної служби, цифрова дипломатія, HR-менеджмент

Abstract. The article examines the peculiarities of diplomatic service in Ukraine in the context of civil service reform. The implementation of domestic regulatory legal acts in accordance with the requirements of the European Union in the field of diplomatic service is analyzed. The features of diplomatic service in the context of updated legislation are

analyzed and further prospects for regulatory regulation of this aspect of the functioning of the diplomatic service are identified. It is substantiated that new global trends require reformatting approaches to the implementation of new forms in diplomatic activities, the practice of using information technologies and AI in foreign diplomatic missions and the Ministry of Foreign Affairs as a whole. Attention is focused on the feasibility of reorganizing the personnel management structures of central government bodies and, on their basis, creating full-fledged HR departments. The need to increase the level of professional competence of diplomats and improve their knowledge of foreign languages, in particular in foreign educational institutions, is proven. The dynamics of staffing of diplomatic institutions of Ukraine are analyzed.

Proposals have been made to take into account, when training diplomats, such areas as knowledge of the main regulatory acts of the functioning of the European Union and its institutions, and mandatory proficiency in one of the official languages of the EU (English, French, and German) at a sufficient level. Attention is focused on the need to improve the information support of foreign policy activities and personnel policy of the central apparatus of the Ministry of Foreign Affairs and foreign diplomatic institutions of Ukraine in the context of Russian military aggression against Ukraine, which requires strong international support. Scientific publications of domestic and foreign scientists, experts in the areas of the peculiarities of diplomatic service in Ukraine and the implementation of international experience in digitalization in the public service system were analyzed.

Proposals have been made regarding the need for the diplomatic service corps, headed by the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine, to effectively implement measures to digitalize the civil service and improve the staffing of foreign diplomatic institutions of Ukraine (abolition of competitive recruitment) and other problems in this area, as well as updating the tasks set for the diplomatic service of Ukraine.

It has been established that research into the status and directions of reforming the personnel policy of the diplomatic service of Ukraine in the context of the globalization of society and the extension of martial law in the country requires more detailed study.

Formulas: 0, fig.: 0, tab.: 1, bibl.: 20

Keywords: personnel policy, competence, diplomatic service, digital diplomacy, HR management

Постановка проблеми у загальному виді та її зв'язок з науковими та практичними завданнями. Сучасна дипломатична практика в умовах глобалізаційного світу проходить процес оновлення, що включає впровадження нових форм та методів, які розповсюджуються на нехарактерні для неї раніше сфери.

Продовження стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в ЄС та в НАТО потребують потужної міжнародної підтримки, що особливо важливо в умовах російської військової агресії проти України. Цей напрям потребує також удосконалення інформаційного забезпечення зовнішньополітичної діяльності та удосконалення кадрової політики центрального апарату МЗС і закордонних дипломатичних установ України. Значення дипломатичної служби України в сучасних умовах набуває все більшої ваги.

Враховуючи зазначене, потребується проведення комплексного дослідження кадрової політики дипломатичної служби України, окремих положень її нормативно-правового забезпечення та необхідності

впровадження нових форм та методів сучасної дипломатії у вітчизняну дипломатичну практику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний стан та проблеми реформування дипломатичної служби та кадрової політики України давно стали предметом досліджень фахівців у галузі державного управління та дипломатичної служби.

Окремі питання функціонування дипломатичної служби в сучасних умовах були предметом аналізу у наукових публікаціях: А. Неугодікова, О. Тодошак (2019) – особливості проходження дипломатичної служби за оновленим законодавством; О. Пархоменко-Куцевіл (2022) – питання впровадження міжнародного досвіду цифровізації в систему публічної служби України; Р. Палагусинця (2020) – кадрова політика в системі дипломатичних служб; М. Ярмистого (2024), який аналізує питання професійної ідентифікації вітчизняних державних службовців в умовах адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу тощо. Проблемам модернізації інституту державної служби в умовах воєнного стану та поствоєнний період у контексті європейських цінностей

надається увага в статтях Н. Алюшиної (2022), Н. Гончарук, А. Чередниченко (2022).

Дисертаційне дослідження В. Євдокимова (2020) присвячене аналізу адміністративноправового регулювання кадрового забезпечення в органах державної служби України та зарубіжного досвіду з цього напрямку; Т. Плетньова у своїй дисертаційній праці (2023) дослідила значення Національного агентства України з питань державної служби в процесі управління персоналом на державній службі та сформулювала пропозиції щодо вдосконалення законодавства України з цих питань.

Також варто приділити увагу дисертаціям: О. Опанасюк (2017), в якій з'ясовано, що роль закордонних дипломатичних установ держави наразі збільшується, досліджено основні тенденції еволюції інститутів, форм, методів сучасної дипломатії; С. Федчишина (2021), в якій проаналізовано організаційно-правові засади дипломатичної служби України, переваги та недоліки процедури конкурсного відбору кандидатів на посади дипломатичної служби, а також дослідженні О. Балануци (2021), в якому обґрунтовано теоретичні й методичні засади професійної підготовки майбутніх дипломатів та розроблено модель їх професійної підготовки.

Заслуговує на увагу й дисертаційне дослідження В. Мельника (2022), в якому вчений вніс пропозиції щодо необхідності вдосконалення Закону України “Про державну службу” з проблем управління персоналом під час воєнного стану.

Однак, зауважимо, що дослідження проблем кадрової політики дипломатичної служби України в умовах глобалізації суспільства та подовження воєнного стану в країні мають фрагментарний характер. Вважаємо, що зазначена проблема потребує більш детального вивчення.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є дослідження еволюційних змін сучасної моделі вітчизняної

дипломатичної служби в умовах сьогоденних викликів.

Згідно поставленої мети основну увагу в статті зосереджено на завданні:

- проаналізувати напрями підвищення ефективності та розвитку дипломатичної служби України за останніми нормативно-правовими актами з цього напрямку;

- проаналізувати характеристику кадрового складу дипломатичних установ України за період 2021-2025 рр.;

- акцентувати увагу на перспективах цифрової дипломатії;

- обґрунтувати наслідки впливу цифрових технологій на структуру та функціонування кадрової політики, зокрема в дипломатії, та перспективи їх запровадження в контексті глобалізаційних процесів в Україні.

Методологія дослідження. У статті запроваджено комплекс загальнонаукових та спеціальних методів і способів наукового пізнання, зокрема прогнозування, документального аналізу, системний метод, що дозволило окреслити найбільш перспективні напрями і завдання кадрової політики дипломатичної служби в сучасних умовах.

Метод прогнозування застосовано під час окреслення основних напрямів удосконалення адміністративно-правового регулювання кадрової політики в органах дипломатичної служби, концептуальних засад формування сучасних пріоритетів кадрового потенціалу дипломатичної служби в Україні.

За допомогою методів системного аналізу прогнозується визначення напрямів запровадження цифрових технологій у дипломатичній практиці, визначити місце і роль окремих складових елементів в загальній структурі кадрової політики в дипломатичних органах МЗС.

Виклад основного матеріалу дослідження. Глобалізація, яка змінює фундаментальні основи світового політичного життя, стає визначальним фактором у зовнішній політиці України. Це особливо відчутно в сьогоденних умовах

російської збройної агресії проти України. Саме дипломатичні зусилля стають одним із ключових інструментів для забезпечення національних інтересів України. За цих умов стає необхідність адаптації дипломатичної служби до змін, які відбуваються у середовищі міжнародних та транснаціональних взаємин. Звісно це потребує змін концептуальних засад формування пріоритетів кадрового потенціалу дипломатичної служби в Україні.

Особливості проходження дипломатичної служби в Україні визначені Законом України “Про дипломатичну службу” (2018), згідно якого дипломатична служба визначена як “... державна служба особливого характеру, яка полягає у професійній діяльності посадових осіб дипломатичної служби, пов’язаній із реалізацією зовнішньої політики України, захистом національних інтересів України <...> у сфері міжнародних відносин, а також прав та інтересів громадян і юридичних осіб України за кордоном”.

Акцентуємо увагу на тому, що Указом Президента України “Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави” від 08.11.2019 (2019) передбачається здійснення комплексу заходів щодо підвищення ефективності та розвитку дипломатичної служби України, зокрема забезпечення сталої міжнародної підтримки стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в ЄС та в НАТО; забезпечення умов для підвищення посадовими особами дипломатичної служби рівня професійної компетентності та вдосконалення знання іноземних мов, в тому числі у закордонних закладах освіти; поліпшення кадрового забезпечення закордонних дипломатичних установ України. Зазначені заходи потребують, на нашу думку, впровадження нових підходів з підвищення вимог до дипломатичних служб закордонних дипломатичних установ України та відбору кадрів для їх доукомплектування.

Характеризуючи ситуацію з кадровою політикою МЗС України, науковець Р. Палагусинець за результатами аналізу сучасного складу працівників дипломатичної служби констатує незбалансованість кадрового складу МЗС за фаховою та мовною підготовкою, рівнями посад та необхідними напрямками діяльності (2020, с. 49). В цілому погоджуємося з його позицією, що удосконалення кадрової політики МЗС є важливою складовою державного управління в системі дипломатичної служби України.

За результатами Дослідження організаційної культури державної служби (2019) було констатовано необхідність проведення реорганізації відділів персоналу ЦОВВ та на їх основі створити повноцінні HR-департаменти з управління людськими ресурсами. Пропонувалося розробити і затвердити відповідну методологію та імплементувати її в експериментальному порядку на декількох міністерствах, а в подальшому — в усіх ЦОВВ (2019, с. 34). Повністю підтримуємо таку позицію, яка вже втілюється в окремих міністерствах, зокрема МЗС.

Визначено, що одним з основних напрямів покращання управління кадровим потенціалом у дипломатичній службі є реалізація сучасних цифрових технологій, який має нормативно-правове підґрунтя, зокрема розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 844-р, де позначено напрями впровадження ефективної інформаційної системи із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. Крім того, процес адаптації чинного законодавства про державну службу до стандартів Європейського Союзу потребують дотримання правових норм, що містяться у міжнародних нормативно-правових актах, стандартах, договорах з цього напрямку тощо.

Характеристика кадрового складу дипломатичних установ України наведена в таблиці 1.

Таблиця 1

**Характеристика кадрового складу дипломатичних установ України
(2021-2025 рр.)**

Показники	Згідно паспортів бюджетних програм				
	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість діючих закордонних дипломатичних установ України (ЗДУ)	128 од.	120 од.	129 од.	138 од.	157 од.
Гранична штатна чисельність працівників ЗДУ (осіб)	1394	1394	1394	1394	1523
Чисельність працівників ЗДУ, які виконують консульські функції (осіб)	305	306	346	354	401
Кількість штатних одиниць апарату МЗС (осіб)	640	585	538	622	622
Кількість держав, в яких забезпечено присутність України	88	95	95	97	104
Кількість дипломатичних і міжнародних організацій, акредитованих в Україні	103	101	101	101	99
Кількість осіб, які навчалися, стажувалися та підвищували кваліфікацію за кордоном (осіб)	40	40	39	85	95

Джерело: складено автором за даними Паспортів бюджетної програми МЗС (URL : <https://mfa.gov.ua/pro-ministerstvo/oficijni-dokumenty/byudzhety-i-zvitnist>)

Зазначимо, що введення воєнного стану в країні суттєво вплинуло на всю організацію проходження державної, в тому числі дипломатичної, служби: відміна призначення кадрів згідно конкурсу та звільнення зі служби, що особливо важливо для дипломатичної служби в умовах глобалізаційних викликів, яка потребує запровадження швидкої адаптації державного управління до сучасних реалій.

Звернемо увагу, що в сучасних українських наукових колах дискутується як одна з ключових тем – наслідки впливу цифрових технологій на структуру та функціонування кадрової політики. Це важливо з тієї точки зору, що на сьогодні відзначається досить низький рівень цифровізації державної служби, зокрема відсутність динаміки впровадження інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS). Також в

цілому стан інформаційно-аналітичного забезпечення державних органів щодо управління людськими ресурсами оцінюється на низькому рівні, враховуючи потреби розвитку України як цифрової держави в частині реформування державної служби (Ківалов, 2022, с. 523-524).

Враховуючи зростаюче значення цифрової дипломатії в світі, акцентуємо увагу на теоретичному визначенні цього напрямку.

Стратегією публічної дипломатії МЗС України на 2021–2025 роки (2021) надано таке визначення цифрової дипломатії: “...напрямок публічної дипломатії, що передбачає використання цифрових технологій і платформ, а також взаємодію з ними для захисту національних інтересів країни”.

В зарубіжній та вітчизняній дипломатичній практиці понятійне визначення цифрової дипломатії

тракується як електронна, цифрова, віртуальна, мережева, кібердипломатія, дипломатія Web 2.0, твітплатія.

М. Трофименко (2015), наприклад, дає визначення цифрової дипломатії як один із різновидів публічної дипломатії, що передбачає використання інформаційно комунікаційних технологій для реалізації дипломатичних завдань.

Зважаючи на процес трансформації дипломатії під впливом цифрової революції, акцентуємо увагу на можливості використання цифрових технологій у дипломатії на трьох напрямках, зокрема:

-цифрові технології як інструмент дипломатії;

-цифрові технології як об'єкт міжнародних переговорів та дипломатії;

-цифрові технології як нове середовище, в якому реалізується дипломатична практика.

Для дипломатії також важливо, що цифрова дипломатія надає можливості прямого доступу до першоджерела інформації від офіційних представників державних органів країн.

Звертається увага, що МЗС України створило потужний канал цифрової дипломатії, який також охоплює воєнну дипломатію, а саме ресурс “Wartime Diplomacy” (2024), на якій розміщено інформацію про українську воєнну дипломатію під час російської збройної агресії, що триває, та звіт про роботу дипломатів задля зміцнення України.

Підсумовуючи викладене, в умовах підготовки органів державної влади України до співробітництва з країнами ЄС вважаємо за необхідне врахувати нові вимоги до професійної компетентності державних службовців, особливо дипломатичних. Акцентується увага на

знанні основних нормативних актах функціонування Європейського Союзу; володіння однією з офіційних мов ЄС (англійська, французька та німецька) на достатньому рівні; питаннях функціонування інститутів ЄС тощо. Як один із напрямів формування професійної компетентності дипломатичних службовців пропонується проведення відповідних навчальних семінарів та комунікативних заходів із залученням зарубіжних практиків; організацію їх стажування в країнах ЄС.

Висновки. Визначено, що в умовах стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в ЄС та в НАТО, знадобиться підвищення посадовими особами дипломатичної служби рівня професійної компетентності та вдосконалення знання іноземних мов, а також рівня підготовки дипломатичних службовців у частині цифрової грамотності.

З'ясовано, що на сьогодні впровадження заходів з цифровізації державної служби, поліпшення кадрового забезпечення закордонних дипломатичних установ України (відміна конкурсного підбору кадрів) та інші проблеми з цього напрямку, а також оновлені задачі, поставлені перед дипломатичною службою України, потребують ефективного їх втілення корпусом дипломатичної служби, який очолює МЗС України.

Подальші дослідження мають бути направлені на аналіз та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності дипломатичної служби України та її кадрової політики в умовах глобалізаційних процесів у світі та в Україні.

Література:

- 1.Алюшина, Н. О. (2022). Основою нової моделі публічної служби у повоєнний період буде її суцільна цифровізація. *Урядовий кур'єр*. (2022, квітень, 21) URL : <https://ukurier.gov.ua/uk/news/osnovoyu-novoyi-modeli-publichnoyi-sluzhbi-u-povoyi/>
- 2.Балануца, О. О. (2021). Професійна підготовка майбутніх дипломатів в Україні у рецепції сучасних

- учених. *Наукові записки. Серія : Педагогічні науки. Кропивницький : РВВ ЦДПУ ім. В. Винниченка, 2021. Вип. 196. 88–92. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2021-1-196-88-92>*
- 3.Верховна Рада України. (2018, 7 квітня). Закон України «Про дипломатичну службу», № 2449-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2449-19#Text>

4. Гончарук, Н., Чердніченко, А. (2022). Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*, 10(6). 2022. 46-54.
5. Дослідження організаційної культури державної служби (Липень 2019). URL: https://www.researchgate.net/publication/340132251_Doslidzenna_organizacijnoi_kulturi_derzavnoi_sluzbi
6. Євдокимов, П. В. (2020). Адміністративно-правове регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні: дис. ... канд. юр. наук (12.00.07). Запоріжжя: Запорізький національний університет.
7. Ківалов, С. В., Біла-Тіунова, Л. Р. Латковська, Т. А. (2022). Адміністративістика в умовах цифровізації: теорія, правове регулювання, практика : монографія. Гельветика, Одеса.
8. Міністерство закордонних справ України (2024, лютий, 19). МЗС створило сторінку про воєнну дипломатію «Wartime Diplomacy». URL : <https://zakordonniukrainci.mfa.gov.ua/news/mzs-stvorilo-storinku-pro-voyennu-diplomatiyu-wartime-diplomacy>
9. Міністерство закордонних справ України (2021, березень, 24). 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>
10. Мельник, В. І. (2022). Управління персоналом в системі державної служби в Україні: дис. ... д-ра філ. (за спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»). Одеса, Національний університет «Одеська політехніка».
11. Неугодніков, А. О., Тодощак, О. В. (2019). Особливості проходження дипломатичної служби за оновленим законодавством. *Порівняльно-аналітичне право*, № 2. 150-153.
12. Опанасюк, О. І. (2017). Еволюція інститутів, форм і методів сучасної дипломатії: автореф. дис. ... канд. політ. наук (23.00.04). Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка.
13. Орлова, Н. (2025). Євроінтеграційні орієнтири цифрової трансформації у державному управлінні України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, (11). 118–125. URL : <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-118-125>
14. Палагусинець, Р. В. (2020). Державне управління в системі дипломатичних служб: кадрова політика. *Наукові перспективи* №3 (3). 35-50.
15. Пархоменко-Куцевіл, О. І. (2022). Міжнародний досвід впровадження цифровізації в систему публічної служби: досвід для України. *Публічне управління та митне адміністрування. Спецвипуск*. 93-98. URL : <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/spec/15.pdf> DOI [10.32782/2310-9653-2022-spec.15](https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.15)
16. Плетньова, Т. Р. (2023). Адміністративно-правові засади управління персоналом на державній службі: дис. ... д-ра філ. (081 Право). Харків: Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого.
17. Трофименко, М. (2015). eIR MSU: Головна сторінка, с. 419. URL : https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4199/1/nova%20lek_2015_419.pdf
18. Указ Президента України № 837/2019 від 8 листопада 2019 р. Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/837/2019#Text>
19. Федчишин, С. А. (2021). Дипломатична служба України: організаційно-правові засади: дис. ... д-ра юрид. наук (12.00.07). Харків: Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна.
20. Ярмистий, М. (2024). Професійна ідентифікація державних службовців в умовах адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. *Економіка, управління та адміністрування* № 1 (107). 193-198.