

ПАЛАГУСИНЕЦЬ Ростислав Васильович  
канд. екон. наук, заступник керівника відділу  
Управління забезпечення міжпарламентських зв'язків  
Апарату Верховної Ради України  
ORCID: 0000-0003-1399-7164

## ОСНОВНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ

Визначаються механізми формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби. Виявляється його роль у державному управлінні. Доводиться, що ефективна діяльність дипломатичної служби України як складового елементу системи державного управління неможлива без існування дієвих механізмів формування інтелектуального капіталу.

Зазначається, що основним принципом кадрової політики служби є особистісний підхід під час відбору майбутніх співробітників, а також під час роботи з діючими працівниками. Водночас нагромадження людського капіталу залежить як від рівня теоретичної та професійної підготовки працівника, так і від психологічної стійкості та гнучкості службовця. Тому потребують удосконалення способи та методика відбору працівників на відповідні посади в дипломатичній службі, процес якої повинен відбуватися з урахуванням професійних навичок та психічних особливостей особи. Зазначається, що не меншу роль у формуванні інтелектуального капіталу відіграє мотивація самого працівника, рівень якої потребує підвищення. Наголошується на важливій ролі періодичного підвищення кваліфікації працівників у нагромадженні людського капіталу дипломатичної служби.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, дипломатична служба України, людські ресурси, кадрове забезпечення, державне управління.

**Постановка проблеми.** Управлінська діяльність держави не може бути ефективною без залучення всіх необхідних ресурсів. У цьому сенсі особливе значення надається саме інтелектуальному капіталові тієї чи іншої державної установи. Завдання державного управління реалізуються на високому рівні за рахунок існування дієвих механізмів формування вказаного виду ресурсів. Діяльність дипломатичної служби України як служби, завданням якої є реалізація зовнішньої політики держави, безпосередньо залежить від інтелектуального капіталу. Саме тому на сучасному етапі розвитку української держави аналіз механізмів формування вказаного виду ресурсів дипломатичної служби є актуальним питанням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагому роль у дослідженні інтелектуального капіталу як явища та його значення в сучасному суспільстві відіграли вітчизняні та зарубіжні вчені. Т. Понедільчук досліджує сутність поняття «інтелектуальний капітал», розкриваючи його як сукупність знань, досвіду та навичок працівників, що впливають на розвиток, конкурентоспроможність та стійкість організації. Автор розглядає структуру інтелектуального капіталу, акцентуючи увагу на такому його складникові, як людський ресурс, оцінює інтелектуальний капітал як ресурс нефінансового типу, досліджує основні недоліки методів оцінювання зазначеного виду ресурсів [14].

Теоретико-методологічне підґрунтя становлення інтелектуального капіталу досліджує М. Маркова. У своїй дисертації автор розглядає становлення інтелектуального капіталу як результат динамічного розвитку сучасного суспільства, аналізує роль інтелектуалізації молоді як необхідний чинник збереження нації. Інтелектуалізація розглядається як процес ефективного зростання розумового потенціалу на базі поєднання навичок та знань особи

теоретичного та професійного характеру, а також інформації. Мета інтелектуалізації – підтримка суспільного та економічного поступу. Інтелектуалізація сприяє формуванню та нагромадженню інтелектуального капіталу. На думку автора, саме ефективність зазначеного процесу робить успішними результати діяльності в тій чи іншій сфері діяльності [10]. Сутність поняття «інтелектуальний капітал» аналізується також у дослідженні З. Бутнік-Сіверського, який розглядає вказаний вид ресурсів як такий вид капіталу, який водночас має власні специфічні риси. Автор пропонує власний ряд основних ознак щодо вимірювання ефективної діяльності організації з урахуванням чинників інтелектуального капіталу [3].

Л. Едвінсон аналізує поняття інтелектуального капіталу як людського ресурсу та пропонує розглядати його шляхом дослідження характерних структурних елементів. Автор пропонує власне визначення інтелектуального капіталу як синтез розумових здібностей (як існуючих, так і можливих), професійних здібностей співробітників організації і структурних ресурсів [15]. Визначенню головних проблем формування людського капіталу в нашій державі присвячене дослідження І. Петрової. Науковиця досліджує взаємозв'язок освітнього та трудового ринків та виявляє чинники створення підґрунтя освітнього підґрунтя інформаційного соціуму, пропонує як основу дослідження використовувати компетентнісний принцип. У праці «Актуальні проблеми розвитку людського капіталу України» визначається головна мета зростання якості інтелектуального капіталу (як складника людського ресурсу), яка полягає в удосконаленні сфери освіти задля встановлення відповідності пропозиції освітньої галузі запитам ринку праці [13].

Сучасні вітчизняні дослідники недостатньо уваги приділяють питанню особливостей формування інтелектуального ресурсу дипломатичної служби України. Кадрове забезпечення як механізм формування інтелектуального потенціалу державного управління розглядають О. Амосов та Н. Гавкалова. Автори виділяють професійні, нормативно-правові, демографічні, соціально-економічні фактори формування інтелектуального капіталу України на сучасному етапі розвитку держави. На думку дослідників, значну увагу в цьому процесі варто приділити визначенню навичок та потенціалу співробітників служби державного управління та пошуку шляхів удосконалення підготовки майбутніх працівників зазначеної галузі [1]. А. Гончарова досліджує роль дипломатичної служби України в структурі державного управління, її специфічні ознаки. Вона подає аргументи щодо необхідності реформування законодавчої бази, на яку спирається робота дипломатичної служби, створення сучасних підходів до принципів роботи і завдань установи. Дослідниця визначає головні проблеми роботи служби та формулює методи поліпшення ефективності роботи дипломатичної служби [4].

Кадрове забезпечення як основний механізм формування дипломатичної служби розглядає також Н. Пахомова. На думку автора, головним інструментом зростання інтелектуального потенціалу служби є курси підвищення кваліфікаційного рівня її співробітників. До переліку нових підходів до вдосконалення рівня ефективності роботи працівників дослідниця відносить мотивацію співробітників, їх психологічний стан, використання професіограм [12]. Теоретична інформація стосовно специфіки, функцій діяльності вітчизняної дипломатичної служби, її структури міститься в навчальному посібнику «Сучасна дипломатична служба» Б. Гуменюк, О. Щерби [5]. Автори аналізують правові аспекти діяльності відомства, що формують базові принципи служби.

**Мета статті** – визначити механізми формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби та виявити його роль у державному управлінні.

**Викладення основного матеріалу.** Виникнення поняття «інтелектуальний капітал» пов'язують з появою типу економіки, що спирається на знання, які

приносять користь як основний елемент виробничого процесу. Подібна трансформація відбулася завдяки підвищенню можливостей залучення інтелектуального потенціалу, що привело до зміни особливостей трудової діяльності та зростання рівня самої економіки [14, с. 52].

На думку більшості дослідників, поняття інтелектуального капіталу з'явилося в працях науковця Д. Гелбрейта наприкінці 60-х рр. XX ст. Основою цього явища є концепція «людського капіталу». Однак зазначена концепція не є досконалою з огляду на соціальні трансформації, що спричиняють появу економічних галузей, повністю залежних від інтелектуального чи креативного потенціалу працівників [3, с. 16].

Сучасні науковці схильні розглядати інтелектуальний капітал у двох вимірах. Перший відносить до нього лише людський фактор. У другому, на думку Н. Маркової, інтелектуальний капітал являє собою «поступове підвищення інтелектуального рівня на основі синтезу інформації, професійних знань, умінь та навичок окремого індивіда, що відбувається для забезпечення відповідності сучасним умовам та отримання соціально-економічного ефекту» [10, с. 10]. Унаслідок цього формуються нагромадження самого розумового ресурсу, що серйозно впливає на успішність праці.

Поняття інтелектуального капіталу як соціально-економічного явища можна розглядати в таких напрямках: як знання; як структуру; як нематеріальні активи; як людський ресурс.

У сучасній науці не існує єдиного погляду на визначення сутності терміна «інтелектуальний капітал». З огляду на розробки різних учених можна виділити такі тлумачення:

- інтелектуальний ресурс, який відіграє роль матеріала для більш ефективного виробництва;
- інтелектуальний актив підприємства чи організації, включаючи інтелектуальну власність;
- відносини між суб'єктами економіки в контексті наукового поступу;
- взаємозв'язок інтелектуальних здібностей людини та машини;
- продукт інтелектуальної діяльності, що був придбаний або створений [14, с. 53].

Якісне управління інтелектуальним капіталом має сприяти не лише отриманню прибутків, а й створенню конкурентних переваг порівняно з іншими підприємствами, організаціями, установами. Значна кількість учених розглядає інтелектуальний капітал насамперед саме з точки зору людських ресурсів, маючи на увазі поєднання знань, умінь, навичок, професійної підготовки та особистих якостей працівників. Л. Едвінсон, крім людського, виділяє структурний капітал (рис. 1) [15, с. 89].



**Рис. 1. Структура інтелектуального капіталу**

Загалом інтелектуальний капітал визначається як поєднання знань, умінь та якостей працівників організації, які можна оцінити, отримати з них прибуток або досягти певної мети. Подібне визначення цього терміна дозволяє охопити ринкову, управлінську, технологічну сфери. З огляду на різні класифікації інтелектуального капіталу варто розглядати його як філософську, економічну та загальну категорію.

Якщо розглядати інтелектуальний капітал як філософську категорію, то вказаний термін означає можливість мислити, апелюючи до найвищих рівнів мислення. Також інтелектуальний капітал розглядається як сукупність теоретичних, наукових, практичних знань та навичок людей, соціуму щодо певних питань, дій, процесів тощо.

Сприйняття інтелекту в понятті інтелектуального капіталу підприємства як складника відтворювального процесу має бути фундаментом для створення оновленої концепції управління господарством. Згідно з даними експертів, більше ніж на 70 % вартість цих підприємств залежить від нематеріальних активів та сукупності знань і умінь. Біржова вартість сучасних організацій майже повністю залежить від нематеріальних активів. Важливим завданням державної політики у сфері економіки сьогодні є створення інноваційної концепції економічного розвитку. Саме його реалізація дозволяє державі повноцінно сформувавши інноваційну економіку.

На сучасному етапі термін «інтелектуальний капітал» вживається в контексті економічної діяльності того чи іншого підприємства [14, с. 54]. Водночас економічний та суспільний поступ неможливий без ефективної діяльності державних служб. Законодавчі зміни та реформаторська політика в сучасній Україні зумовлюють потребу появи ефективних можливостей щодо професійного зростання осіб, які працюють в установах та службах державного управління [13, с. 106]. Сьогодні система нагромадження інтелектуального капіталу в структурі державного управління має низку проблем. Освітні програми не завжди акцентують увагу на тих завданнях, що постануть перед майбутніми державними службовцями [6, с. 154].

Існують вади в аналізі актуальних вимог до професійної освіти, що призводять до відсутності зв'язу між безпосередньо державним управлінням та можливостями підвищення кваліфікаційного рівня працівника в тій чи іншій сфері [14, с. 54]. Недосконаліми також є механізми керівництва координацією діяльності освітніх закладів та державних службовців.

Інтелектуальний капітал відіграє значну роль в ефективній реалізації основних завдань державного управління. Вказаний ресурс є водночас як суб'єктом, так і об'єктом діяльності відповідних установ [8, с. 124]. Сьогодні інтелектуалізація управлінських процесів стає одним із головних чинників успішної реалізації державного управління, а професійний та інтелектуальний потенціал кадрів – його основною складовою частиною [13, с. 107].

Важливою ланкою в системі державного управління є дипломатична служба України. Незважаючи на належність до вказаної системи, дипломатична служба має певні особливості. Вони виявляються у постійній зміні місцезнаходження працівників, їх переїзді за кордон, кадровій ротатії, специфіці закордонної служби, яка передбачає дотримання дипломатом українських та іноземних правових норм. У цьому контексті від інтелектуального ресурсу вітчизняних дипломатичних відомств безпосередньо залежить ефективність їх діяльності [4, с. 420]. Згідно із Законом України «Про дипломатичну службу» її співробітниками можуть бути особи, що мають українське громадянство, професійну освіту, відповідні навички та якості, високий рівень володіння іноземними мовами та задовільний стан здоров'я. Структура представництва дипломатичної служби визначається безпосередньо Міністерством закордонних справ України. До повноважень цього міністерства належить визначення його складу (рис. 2) [4, с. 422]. Список дипломатичних посад наведено у ст. 18 Закону України «Про дипломатичну службу».

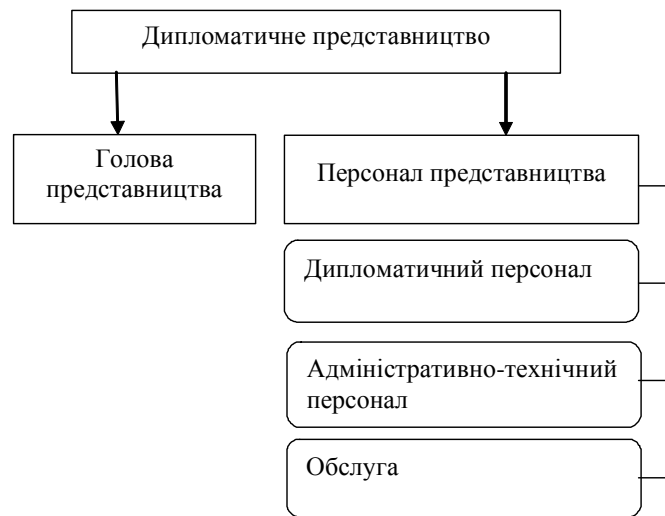


Рис. 2. Склад дипломатичного представництва

Професіоналізм та інтелектуальний рівень дипломатів потужно впливає на державний розвиток, як і військові, економічні та науково-технічні ресурси. Зовнішня політика держави залежить від рівня професіоналізму її дипломатів та їх ефективної роботи. Водночас трансформації в системі діяльності дипломатичних відомств спричинені постійними змінами в міжнародних відносинах, глобалізаційними та інтеграційними процесами, підвищенням ролі технічних новацій та інформації. Це зумовлює необхідність підвищення професійного рівня вітчизняних дипломатів, ефективного нагромадження та застосування інтелектуального капіталу [5, с. 25].

До функцій дипломатичної служби належить, окрім інших, діяльність у сфері управління та адміністрації задля кадрового забезпечення установ, підпорядкованих Міністерству закордонних справ України. Зазначена діяльність включає роботу з кадрами, підготовку необхідної документації, аналіз відповідної інформації, роботу щодо технічного та фінансового забезпечення та ін. Відповідно зростають вимоги до професійних навичок працівників дипломатичної служби України [11, с. 89]. Дипломатична діяльність передбачає величезне коло обов'язків, до якого належать: реалізація державних завдань різного характеру на міжнародній арені, захист прав громадян України за кордоном, захист інтересів держави, створення сприятливих умов для державного управління. Відповідний перелік завдань зумовлює необхідність участі в їх реалізації найбільш професійних працівників, кар'єра яких безпосередньо залежить від успіхів, ефективності, необхідних інтелектуальних якостей. Дипломатична робота вимагає значного обсягу знань, умінь та навичок, які передбачають відповідальність, професійність, високий культурний рівень, знання іноземних мов, політичну обізнаність, психологічну стійкість тощо [4, с. 421 – 422].

До найважливіших чинників формування інтелектуального капіталу належить освіта. Саме завдяки освіті особа набуває необхідних цінностей, знань, здібностей. Якість знань окремого індивідуума зумовлює його цінність на сучасному ринку праці [15, с. 89]. Дипломатична галузь забезпечується необхідними кадрами завдяки відповідним навчальним закладам. В авангарді дипломатичної освіти нашої держави стоїть Інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Т. Г. Шевченка. Вагому роль у професійній підготовці майбутніх дипломатів також відіграє Дипломатична академія України, створена в середині

90-х рр. XX ст. при Міністерстві закордонних справ України. До основних завдань цього закладу вищої освіти входить не тільки безпосередня підготовка майбутніх дипломатів, але й підвищення кваліфікації працівників дипломатичної служби. Також в академії проводяться відповідні наукові дослідження [12, с. 66].

Сьогодні окрема особа є основним фактором плідної роботи з точки зору менеджменту. Подібна тенденція характерна для більшості сфер трудової діяльності, у тому числі й управлінської [2, с. 82]. Трансформації в площині міжнародних відносин впливають на вимоги до працівників дипломатичної служби; це і науковий поступ, і підвищення ролі інформації, і міждержавне співробітництво та конкуренція. Інтелектуальний капітал дипломатичної служби формується завдяки вмінням та навичкам, знанням, прагненню до підвищення професійного та інтелектуального рівня [1].

Водночас професійна підготовка не є єдиною вимогою до сучасного дипломата. Важливими факторами успішної діяльності на міжнародній арені є усвідомлення її специфіки та закономірностей, здатність до вибору оптимальних механізмів досягнення цілей, комунікабельність, рішучість у прийнятті рішень та вміння йти на компроміси [12, с. 66].

Нагородження інтелектуального капіталу дипломатичної служби безпосередньо залежить від виваженої кадрової політики установи. На сучасному етапі її основним принципом став особистісний підхід під час відбору майбутніх співробітників, а також під час роботи з діючими працівниками. Це зумовлено прагненням ефективного залучення індивідуальних якостей особи з метою вирішення більш масштабних завдань. Головним фактором під час відбору кандидатів на дипломатичну службу залишається перевірка рівня їхніх професійних знань. Окрім теоретичних знань, майбутній працівник повинен знати особливості діяльності служби, власні посадові обов'язки, уміти вести переговори [4, с. 422].

Персонал для дипломатичної служби відбирає Департамент персоналу Міністерства закордонних справ України. Майбутні працівники мають шанс зайняти посаду як у закордонному відомстві, та і в центральних установах. До векторів роботи департаменту належить дотримання вимог та принципів кадрової політики, що зумовлює аналітичну роботу з ринком праці, грамотний вибір кандидатів та їх працевлаштування, кваліфікаційну перепідготовку кадрів, їх ротацію, контроль за виконанням цілей та планування [1]. Ще одним вектором діяльності департаменту є пошук нових можливостей кадрового поповнення, ротації, звільнення або скорочення працівників, створення бази резерву кадрів, фіксація дисциплінарних правопорушень та пошук механізмів боротьби з ними [4, с. 423].

Основою отримання роботи в дипломатичній службі України є конкурс. Подібний спосіб прийняття на службу регулюється вітчизняним законодавством. Посаду в установах служби можна отримати й без конкурсу, однак лише у випадку призначення Президентом України. Дотримання конкурсних умов регулює комісія, яка формується на основі спеціального урядового наказу. Відбір кандидатів починається з відповідних оголошень у засобах масової інформації. Після цього претенденти надають необхідну документацію. За результатами аналізу документів кандидати, що відповідають вимогам, проходять відповідний екзамен. Перепонами до отримання роботи в дипломатичній службі для кандидатів можуть бути: попередня судимість, стан здоров'я, вік, недієздатність, відсутність необхідної освіти та ін. У разі відсутності зазначених перешкод, відповідності документів для кандидатів проводяться іспити (комп'ютерне тестування) на виявлення рівня знання мов та володіння нормами українського законодавства [1]. Серед основних нормативно-правових актів, знання яких відіграє важливу роль під час відбору, – Конституція України, законодавство про дипломатичну службу, норми міжнародного законодавства. Після іспитів починається період співбесід. Від

результатів їх проходження залежить, чи отримає людина посаду, чи стане частиною кадрового резерву [4, с. 423 – 424].

Саме конкурсна основа зумовлює ефективність відбору кращих співробітників, які формують інтелектуальний (перш за все людський) капітал дипломатичної служби України, що відповідає міжнародним вимогам. Водночас такий принцип відбору не можна назвати досконалим, адже конкурс може відбуватися протягом занадто великого проміжку часу. Подібна ситуація, зі свого боку, гальмує можливість прийняття на роботу резервістів. Безпосередньо сам кадровий резерв також повинен збільшуватися. Це можна втілити в життя завдяки цілеспрямованій роботі зі здобувачами професійної освіти закладу вищої освіти задля визначення їх професійних якостей та ознайомлення з вимогами для отримання посади у відомствах дипломатичної служби [1].

Удосконалення потребують способи та методика відбору працівників на відповідні посади дипломатичної служби, який повинен відбуватися з урахуванням навичок кожної особи (комунікабельності, лідерських якостей, відповідальності тощо), її психічних якостей. Для цього до роботи в екзаменаційній комісії необхідно залучати психологів, які могли б допомогти у визначенні сильних та слабких сторін майбутнього службовця. Урахування психічних особливостей службовців має на меті сформувати безпечний мікроклімат у робочому середовищі, забезпечити профілактику можливих конфліктних ситуацій, що, своєю чергою, забезпечить зростання якості роботи служби.

При цьому подібна методика не матиме належної ефективності в разі роботи відомств за кордоном, адже на працівників впливають фактори того суспільного середовища, у якому вони перебувають. Однак позитивний мікроклімат у середині відомства сформувати можливо. Для цього необхідно докласти зусиль до аналізу специфіки соціальних процесів у державі, на території якої працює відомство. Наприклад, особливості перебування в країнах із сильним впливом релігійних факторів або з важкими природними умовами відрізняються від умов перебування в державах Західної Європи. Ця специфіка впливає як на все відомство, так і окремо на будь-якого співробітника, що виявляється, насамперед, у психологічних труднощах [12, с. 67].

Формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби безпосередньо залежить від рівня як теоретичної та професійної підготовки працівника, так і від психологічної стійкості та гнучкості службовця. Зазначений рівень, на думку Н. Пахомової, можна визначити за допомогою професіограм від Департаменту персоналу Міністерства закордонних справ України [12]. Професіограма являє собою перелік та аналіз як психічних, так і професійних якостей майбутнього працівника і має містити перелік посадових обов'язків співробітника дипломатичної служби. Таким чином, зазначена система ознак може бути використана як проєкція працівника служби та проєкція самої дипломатичної посади (обов'язки, права, функції, цілі). Грамотна робота з професіограмами дозволяє більш критично підійти до відбору необхідних кадрів, що, у свою чергу, сприяє нагромадженню інтелектуального капіталу служби. Адже професіограми дозволяють визначити інтелектуальний рівень кандидата, його досвідченість та освітній рівень, психологічний тип, навички комунікації, моральну та ділову етику, стресостійкість тощо. Застосування подібної системи ознак надає дійовий механізм підбору кадрів [12, с. 67].

Дипломатична служба України успадкувала ряд негативних рис із радянського періоду. До них можна віднести:

- низький рівень захисту інформації;
- лінійну управлінську структуру;
- кадрові проблеми;

– проблеми з фінансуванням;  
– недостатній взаємозв'язок дипломатичної служби та Міністерства закордонних справ України з необхідними структурними елементами системи державного управління.

З огляду на необхідність реформування дипломатичної служби, вирішення її основних проблем у квітні 2018 р. Верховна Рада України прийняла новий закон «Про дипломатичну службу», який незабаром відправили на доопрацювання. На сьогодні для виконання зовнішньополітичних функцій держави за кордоном працюють 80 українських дипломатичних представництв, 31 консульське представництво, 8 Генеральних консульств при міжнародних організаціях. В апараті Міністерства закордонних справ України задіяно більше ніж 600 співробітників, майже 1000 працівників перебувають на дипломатичній службі за межами держави.

На сучасному етапі до формування молодого покоління службовців звернена значна увага Міністерства закордонних справ України. Прикладом цієї тенденції є значна частка залучених до дипломатичної служби на території України людей, що не досягли 30-річного віку. У відомствах за межами держави також працює велика кількість молодих дипломатів. Однак дипломатична служба має більш ефективно реагувати на виклики з боку ринку праці. Це можливо лише в разі правильної реакції з боку освітньої сфери. Про наявність проблем свідчить той факт, що за останніми даними тільки приблизно 30 % випускників вітчизняних закладів вищої освіти обирають роботу за отриманою спеціальністю. Нині труднощів у пошуку роботи зазнають 95 – 100 тис. колишніх студентів. Лише чітка орієнтація ринку освіти на потреби ринку праці спроможна змінити ситуацію [5, с. 27].

На формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби України впливає специфіка проходження служби, зокрема існування постійної ротації, яка полягає у плановому заміщенні співробітників у дипломатичних установах, що регулюється рішеннями Міністерства закордонних справ України. З ротацією пов'язані тривалі відрядження, зумовлені не лише службовою необхідністю, а й професійними якостями працівника, його досвідом, підготовкою, навичками. Довготривалому відрядженню працівника передують його спеціальне стажування. Відрядження співробітника в закордонне представництво, розташоване в країні зі сприятливими кліматичними умовами та стабільною політичною ситуацією, триває до 48 місяців. В іншому випадку відрядження триває не більше ніж 36 місяців. Термін між двома довготривалими закордонними відрядженнями становить 2 роки.

Загалом кадрове забезпечення дипломатичної служби має базуватися на ефективному виявленні психологічних особливостей та професійних здібностей майбутнього співробітника. Крім того, кадрова робота має включати в себе створення перспективного плану майбутньої кар'єри співробітника. Не меншу роль у формуванні інтелектуального капіталу відіграє мотивація самого працівника, яка складається з різноманітної кількості чинників матеріального та нематеріального характеру. Однак мотивація співробітників відомств дипломатичної служби не є ідеальною і потребує трансформації [12, с. 67].

**Висновки.** Таким чином, до механізмів формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби в значенні людського капіталу можна віднести отримання необхідної освіти, грамотну роботу з підбору кадрів, підвищення кваліфікації співробітників служби, мотивацію працівників. Дослідження кадрового складу відомства дає підстави стверджувати про певний дисбаланс кадрового забезпечення у професійній підготовці. Це й зумовлює появу проблем в якісному використанні потенціалу працівників, що негативно відображається на формуванні інтелектуального капіталу дипломатичної служби. Водночас підвищення професійних компетенцій співробітників відбувається на основі



підвищення кваліфікаційного рівня. Основним джерелом поповнення співробітників для служби залишається Дипломатична академія при Міністерстві закордонних справ України, яка забезпечує науковий підхід у процесі підготовки кандидатів, нагромадження інтелектуального капіталу служби. Удосконалення процесу відбору та подальшої підготовки кадрів сприятиме трансформації вже існуючих та появи нових механізмів формування інтелектуального капіталу.

#### Список бібліографічних посилань

1. Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л. Підготовка кадрів для державної служби як засіб формування інтелектуального капіталу державного управління. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2009. Вип. 2(2). URL: <http://192.168.11.2/zbirnik/2009-02/09aoykdu.pdf>.
2. Бацалай Т. М. Сутність інтелектуального капіталу інноваційно-активного підприємства. *Економ. вісн. Донбасу*. 2012. № 2. С. 82.
3. Бутнік-Сіверський О. Б. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект. *Інтелектуальний капітал*. 2002. № 1. С. 16 – 27.
4. Гончарова А. О. Дипломатична служба як складова частина Державної служби України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. № 1. С. 420 – 424.
5. Гуменюк Б. І., Щерба О. В. Сучасна дипломатична служба: [навч. посіб.]. Київ: Либідь, 2001. С. 25 – 27.
6. Иноземцев В. Л. За пределами экономического общества. Москва: Academia, 1998. 154 с.
7. Комаров И. Интеллектуальный капитал. *Персонал*. 2000. № 5. С. 54 – 62.
8. Кузьмінський В. О. Теоретичні основи інтеграції капіталів. *Фінанси України*. 2003. № 2. С. 124 – 132.
9. Леонтьев Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе. Москва: Акционер, 2002. 200 с.
10. Маркова Н. С. Теоретико-методичні основи формування й розвитку інтелектуального капіталу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.09.01. Харків, 2005. 19 с.
11. Марутян Р. Актуальні проблеми управління інформаційною безпекою держави. *Зб. тез наук. доп. наук.-практ. конф.* (Київ, 4 квіт. 2019 р.). Київ: Нац. акад. СБУ, 2019. С. 89.
12. Пахомова Н. І. Удосконалення механізмів підбору кадрів дипломатичної служби України. *Економіка та держава*. 2011. № 10. С. 66 – 67.
13. Петрова І. Л. Актуальні проблеми розвитку людського капіталу України. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 13. С. 106 – 107.
14. Понедільчук Т. В. Інтелектуальний капітал: сутність та методи оцінки. *Ефективна економіка*. 2014. № 6. С. 52 – 54.
15. Edvinsson, L., & Malone, M. (2002). *Kapital intelektualny*. Warszawa, PWN. Warszawa, Difin.

#### List of references

1. Amosov O. Yu., Havkalova N. L. Pidhotovka kadriv dlia derzhavnoi sluzhby yak zasib formuvannia intelektualnoho kapitalu derzhavnoho upravlinnia. *Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka*. 2009. Vyp. 2(2). URL: <http://192.168.11.2/zbirnik/2009-02/09aoykdu.pdf> [in Ukrainian].
2. Batsalai T. M. Sutnist intelektualnoho kapitalu innovatsiino-aktyvnoho pidpriemstva. *Ekonom. visn. Donbasu*. 2012. № 2. P. 82 [in Ukrainian].
3. Butnik-Siverskyi O. B. Intelektualnyi kapital: teoretychnyi aspekt. *Intelektualnyi kapital*. 2002. № 1. P. 16 – 27 [in Ukrainian].
4. Honcharova A. O. Dyplomatychna sluzhba yak skladova chastyna Derzhavnoi sluzhby Ukrainy. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*. 2011. № 1. P. 420 – 424 [in Ukrainian].
5. Humeniuk B. I., Shcherba O. V. Suchasna dyplomatychna sluzhba: [navch. posib.]. Kyiv: Lybid, 2001. P. 25 – 27 [in Ukrainian].
6. Inozemtsev V. L. Za predelami ekonomicheskogo obschestva. Moskva: Academia, 1998. 154 p. [in Russian].
7. Komarov I. Intellektualnyi kapital. *Personal*. 2000. № 5. P. 54 – 62 [in Russian].

8. Kuzminskyi V. O. Teoretychni osnovy intehratsii kapitaliv. *Finansy Ukrainy*. 2003. № 2. P. 124 – 132 [in Ukrainian].
9. Leontev B. Tsena intellekta. *Intellektualnyi kapital v rossiyskom biznese*. Moskva: Aktsioner, 2002. 200 p. [in Russian].
10. Markova N. S. Teoretyko-metodychni osnovy formuvannia y rozvytku intelektualnoho kapitalu: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.09.01. Kharkiv, 2005. 19 p. [in Ukrainian].
11. Marutian R. Aktualni problemy upravlinnia informatsiinoiu bezpekoiu derzhavy. *Zb. tez nauk. dop. nauk.-prakt. konf.* (Kyiv, 4 kvit. 2019 r.). Kyiv: Nats. akad. SBU, 2019. – P. 89 [in Ukrainian].
12. Pakhomova N. I. Udoskonalennia mekhanizmiv pidboru kadriv diplomatychnoi sluzhby Ukrainy. *Ekonomika ta derzhava*. 2011. № 10. P. 66 – 67 [in Ukrainian].
13. Petrova I. L. Aktualni problemy rozvytku liudskoho kapitalu Ukrainy. *Ekonomichnyi analiz*. 2013. T. 13. P. 106 – 107 [in Ukrainian].
14. Ponedilchuk T. V. Intellektualnyi kapital: sutnist ta metody otsinky. *Efektivna ekonomika*. 2014. № 6. P. 52 – 54 [in Ukrainian].
15. Edvinsson, L., & Malone, M. (2002). *Kapital intelektualny*. Warszawa, PWN. Warszawa, Difin [in Polish].

PALAGUSYNETS Rostyslav

PhD in Economics, Deputy Head of the Department of Interparliamentary Relations of the Office of the Verkhovna Rada of Ukraine

#### **KEY ASPECTS OF THE MECHANISM OF FORMATION OF INTELLECTUAL CAPITAL OF THE DIPLOMATIC SERVICE**

Successful implementation of public administration tasks depends on the efficient use of possible resources. One of the main types of such resources is intellectual capital in determining the knowledge, skills and qualities of employees of the organization, through which you can achieve a certain goal. Effective activity of the diplomatic service of Ukraine, as a component of the system of public administration, is impossible without the existence of effective mechanisms for the formation of intellectual capital.

An important factor in the formation of intellectual capital of the diplomatic service is professional education, the task of which is to promote the acquisition of the future employee the necessary knowledge, skills and values. The personnel policy of the service also influences the formation of this type of resources. Currently, its main principle has been a personal approach in the selection of future employees, as well as while working with already engaged employees. An important role in the accumulation of human capital of the service is played by periodic training of employees, specific features of the service.

The ways of creation of the intellectual capital of the diplomatic service are effective and diverse. At the same time, the accumulation of human capital depends on the level of theoretical and professional training of the employee, as well as on the psychological stability and flexibility of the employee. The methods and techniques of selecting employees for the relevant positions, their work in the diplomatic service need to be improved. This process should also take into account the professional skills and mental characteristics of the person. The level of motivation of the employee that plays an important role in the formation of intellectual capital needs to be increased.

Key words: intellectual capital, diplomatic service of Ukraine, human resources, staffing, public administration.

*Надійшла до редколегії 15.09.20*