

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет “Києво-Могилянська академія”  
Факультет правничих наук  
Кафедра публічного управління та адміністрування

**Магістерська робота**

освітній ступінь - магістр

на тему: **“РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ РЕФОРМИ  
МІНІСТЕРСТВА ЗАКОРДОННИХ СПРАВ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ  
ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ”**

Виконала: студентка 2-го року

навчання спеціальності 281

Публічне управління та адміністрування

Арехта Андріана Іванівна

Керівник Ільченко-Сюйва Л. В.,

доцент, кандидат наук з державного управління

Рецензент \_\_\_\_\_

Магістерська робота захищена

оцінкою «\_\_\_\_\_»

Секретар ЕК \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

Київ-2020

## **ЗМІСТ**

### **ВСТУП**

### **РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА НОРМАТИВНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ**

1.1. Роль та функції Міністерства закордонних справ у формуванні та реалізації державної зовнішньої політики

1.2. Особливості функціонування Міністерства закордонних справ України в контексті реалізації положень Угоди про асоціацію Україна-ЄС та затвердженим курсом на членство в Організації Північноатлантичного договору

Висновки до Розділу 1

### **РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПОЛІТИКИ МІНІСТЕРСТВОМ ЗАКОРДОННИХ СПРАВ УКРАЇНИ ПРОТЯГОМ 2014-2020 РОКІВ**

2.1 Дослідження особливостей реформи державного управління в системі органів державної влади

2.2. Аналіз специфіки структури Міністерства закордонних справ України в контексті особливостей організації європейської дипломатії

2.3. Дослідження ролі громадського сектору в посиленні наративів Міністерства закордонних справ України на міжнародній арені

Висновки до Розділу 2

## **РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ РЕФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛОЖЕНЬ УГОДИ ПРО АСОЦІАЦІЮ УКРАЇНА-ЄС**

3.1 Систематизація міжнародного досвіду з розвитку публічної дипломатії

3.1 Модернізація організаційної структури Міністерства закордонних справ України (на прикладі, Директорату публічної дипломатії)

Висновки до Розділу 3

**ВИСНОВКИ**

**ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

## ВСТУП

Міністерство Закордонних Справ - інституція, що першою приймає виклик у випадку підписання та імплементації міжнародних договорів, зовнішніх загроз державі та зміни курсу розвитку країни. В 2014 році в Україні змінився стратегічний курс, відбулась анексія Кримського півострова, розпочалась російсько-українська війна на сході. З того часу імplementовано ряд важливих реформ, відбулося відродження української армії та наближення її до стандартів Північноатлантичного альянсу, відбулося перезавантаження влади шляхом демократичних виборів президента України Володимира Олександровича Зеленського та моно більшості партії “Слуга народу” у Верховній Раді, але досі Україна являється об'єктом, а не суб'єктом в світовому геополітичному просторі, коли питання стосуються її розвитку, цілісності та стабільності.

**Актуальність** питання розробки та впровадження реформ в Міністерство закордонних справ України полягає в тому, що наближення до членства в Європейському Союзі шляхом підписання Угоди про асоціацію Україна-ЄС, та наближення до членства в Організації Північноатлантичного договору, перемога в інформаційній війні, імідж України на міжнародній арені та суб'єктивізація України в вирішенні питань в геополітиці залежить від ефективності та діяльності міжнародних зносин. До часів Революції Гідності Україна вела свою міжнародну діяльність в коаліції та дружніх відносинах з Міністерством закордонних справ Російської Федерації, після - Україні довелося відстоювати свої інтереси, протидіяти російській пропаганді та добиватися міжнародного тиску та впливу на Російську Федерацію. Актуальність теми даної наукової роботи полягає в тому, що з часу ратифікації Угоди про

асоціацію з Європейським союзом, ефективного реформування Міністерства закордонних справ України не відбулося, а структурна діяльність і інституційна спроможність залишаються в дореволюційному вигляді. Важливість побудови тісних міжнародних зносин з державами-союзниками, побудова конкурентної та стратегічної внутрішньої структури апарату та вироблення алгоритму реагування на майбутні можливі загрози для держави являється необхідним та життєво важливим процесом для зовнішньоекономічної діяльності України.

**Об'єктом дослідження** являється процес реформування Міністерства закордонних справ України за період з 2014 по 2020 рр.;

**Предметом дослідження:** розробка та впровадження реформи Міністерства закордонних справ України на прикладі Директорату публічної дипломатії.

**Мета дослідження** є узагальнення теорії та практики реформування органів державної влади, дослідження світової практики в використанні публічної дипломатії задля ефективності діяльності Міністерства зовнішніх справ, сформулювати рекомендації, щодо впровадження “м'якої сили” в міжнародні відносини української дипломатії.

**Завдання дослідження:**

- сформулювати роль та функції Міністерства закордонних справ у формуванні та реалізації зовнішньої політики
- здійснити оцінку особливостей функціонування Міністерства закордонних справ в контексті реалізації положень про асоціацію України-ЄС та затвердженим курсом на членство в Організації Північноатлантичного договору

- дослідити роль реформи державного управління в системі органів державної влади
- проаналізувати специфіку структури Міністерства закордонних справ в контексті імплементації реформ
- обґрунтувати позитивну роль громадського сектору в посиленні наративів Міністерства закордонних справ України на міжнародній арені
- систематизувати міжнародний досвід з розвитку публічної дипломатії
- дослідити на прикладі організаційної структури Директорату публічної дипломатії модернізацію Міністерства закордонних справ

В даній роботі були використані наступні **методи дослідження**:

- метод порівняльного аналізу досвіду зарубіжних країн та міжнародних організацій з розвитку публічної дипломатії;
- теоретичні: логічне вивчення наукових праць, теоретичний аналіз, систематизація, для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності та особливостей впливу реформи державного управління на розвиток міжнародних відносин, аналіз позитивних та негативних кейсів взаємовідносин громадського сектору та державних органів

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в впровадженні ефективних практик міжнародного досвіду в розвитку публічної дипломатії та міжнародних відносин, розробці рекомендацій для Міністерства закордонних справ по використанні практичних ефективних

інструментів для посилення суб'єктності України в геополітичному просторі.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у подальшій реалізації практик міжнародного досвіду в процесі реформування структури Міністерства зовнішніх справ.

**Структура магістерської:** Дипломна магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, загальних висновків, і списку використаних джерел (всього 125 найменувань) Основний зміст магістерської викладено на 128сторінках.

## **РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА НОРМАТИВНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ**

### **1.1. Роль та функції Міністерства закордонних справ у формуванні та реалізації державної зовнішньої політики.**

Самостійність та незалежність країни визначається її спроможністю виступати суб'єктом в міжнародній політиці. Суб'єктність країни - це спроможність перемогти на міжнародній арені, відстоюючи інтереси свого народу. Україна достатньо молода незалежна держава з неформованою демократією та інституційною спроможністю і хоча, геополітичне розташування на мапі достатньо задовільне для розвитку міжнародної торговельно-економічної діяльності, що дало б розвиток мережі країн-союзників та посилює зовнішньоекономічну та політичну діяльність, залежність від Радянського минулого притормозило процеси демократизації, інституційності та суб'єктивізації.

Історичні аспекти зародження української дипломатії та міжнародних зносин можна розглядати ще з часів Ярослава Мудрого, проте важливими документами для закладення загальних положень та функцій стало підписання Українською Радянською Соціалістичною Республікою (надалі - УРСР) Віденської конвенції про дипломатичні зносини від 21 квітня 1964 року [1], яка визначила особливий статус дипломатії; та Віденської конвенції про право міжнародних договорів від 14 квітня 1986 року [2], яка врегулювала правовий статус міждержавних відносин. УРСР підписуючи міжнародні договори, будучи у складі Радянського Союзу,



відстоювала інтереси Союзу та розвиток зовнішньоекономічних зносин між Заходом та Радянським Союзом. Декларація про державний суверенітет України, прийнята Верховною Радою УРСР 16 липня 1990 року [3], окрім того, що стала підґрунтям для визнання самостійності України та прийняття Акту проголошення незалежності України 24 серпня 1991 року [4], визначила принципи міжнародної діяльності. Відповідно до розділу X Декларації “Українська РСР виступає рівноправним учасником міжнародного спілкування, активно сприяє зміцненню загального миру і міжнародної безпеки, безпосередньо бере участь у загальноєвропейському процесі та європейських структурах... Відносини Української РСР з іншими радянськими республіками будуються на основі договорів, укладених на принципах рівноправності, взаємоповаги і невтручання у внутрішні справи”[5]. Зі здобуттям незалежності та прийняттям Конституції формується інституція Міністерство закордонних справ України, діяльність якого в Конституції визначає стаття 18. “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”[6]. Міністерство закордонних справ - це орган виконавчої влади, що відповідно до статті 3 Закону України про центральні органи виконавчої влади, “у своїй діяльності керується Конституцією України, ...законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства України... Положення про міністерства, інші центральні органи виконавчої влади затверджує Кабінет Міністрів

України”[7]. Розглянемо функції Міністерства закордонних справ відповідно до затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 30 березня 2016 року № 281 Положення про Міністерство закордонних справ [8], оскільки саме цей документ повноцінно трактує порядок діяльності міністерства. Функції Міністерства можна градуювати в основні напрямки: політика, економіка, безпека, імідж, зв'язок з громадянами.

До основних політичних завдань відносять: “забезпечення формування та реалізація державної політики у сфері зовнішніх зносин; забезпечення захисту національних інтересів України у сфері міжнародних відносин; реалізація зовнішньополітичного курсу України...; вивчення та проведення аналізу політичної та економічної ситуації, що склалася у світі, зовнішньої та внутрішньої політики іноземних держав, діяльності міжнародних організацій; 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; участь у забезпеченні розвитку міжнародного права;” [9]. Зазначимо, що членство в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору серед завдань Міністерства внесли в Положення після зовнішньої агресії Російської Федерації. До визначеного західного курсу розвитку країни, Україна більше 20-ти років знаходилась в тісних “дружно-залежних” відносинах з Росією, яка внутрішньо визнавалась основним союзником, а Договір про дружбу, співробітництво і партнерство між Україною і Російською Федерацією підписаний у 1997 році президентом Леонідом Кучмою та президентом Росії Борисом Єльциним гарантував суверенітет та цілісність України: ст. 2 Договору

“Високі Договірні Сторони відповідно до положень Статуту ООН і зобов'язань по Заключному акту Наради з безпеки і співробітництва в Європі поважають територіальну цілісність одна одної і підтверджують непорушність існуючих між ними кордонів”[10]. Російська Федерація порушила умови договору шляхом анексії Автономної республіки Крим та Севастополя в 2014 році [11], та військовим вторгненням на схід України. Чи достатньо ефективно та функціонально реагувало на вищезазначені події Міністерство закордонних справ залишається риторичним запитанням. Як наслідок, закон України про припинення дії Договору про дружбу, співробітництво і партнерство між Україною і Російською Федерацією що “звільняє Україну від будь-якого зобов'язання щодо його виконання і не впливає на права, зобов'язання чи правове становище України, що виникли в результаті виконання зазначеного Договору до припинення його дії” прийнятий тільки 6 грудня 2018 року [12]. Ознакою того, що весь період з часу незалежності Україна так і не зробила масштабних змін в сторону реформи Міністерства закордонних справ, яке нагадувало більше Народний комісаріат закордонних справ УРСР з дипломатичними сімейними кланами, з колишніми працівниками Комітету державної безпеки СРСР, аніж владну самостійну інституцію, являється неформований корумпований імідж України в геополітичному просторі та неспроможність захистити інтереси держави в інформаційній війні.

До основних економічних завдань, відповідно до Положення про Міністерство закордонних справ, відносять: “участь у забезпеченні в межах повноважень, передбачених законом, реалізації державної зовнішньоекономічної політики, політики інтеграції національної економіки до світової економічної системи;”[13]. Положення трактує, що

для забезпечення виконання відповідного завдання, Міністерство має досить широкі повноваження, а саме: залучення іноземних інвестицій, забезпечення діяльності відділів з економічних питань у складі дипломатичних представництв України, проведення моніторингу фінансової ситуації в світі, просування вітчизняної продукції на зовнішній ринок, пошук потенційних партнерів для українських суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, проведення всіх можливих заходів, сприяння в отриманні міжнародної технічної допомоги, допомоги від іноземних держав та міжнародних організацій. [14] Для України надзвичайно важливим є економічне зростання, що розбудовує її внутрішньо, впливає на розвиток громадянського суспільства та посилює її позиції на зовнішній арені. В Міністерстві закордонних справ часто говорять: *“зовнішня діяльність - це продовження внутрішньої, зовнішня діяльність є заручником внутрішніх процесів”*. З цим висловлюванням не можливо не погодитись, але багато чинників вказують також на те, що міністерство довгий час перебувало в стані стагнації, браку мотивованих, стратегічних кадрів та недалекоглядності, що призвело до неспроможності передбачити розвиток подій та реагувати на нові зовнішні виклики.

Показник капітальних інвестицій України у відсотках до ВВП в 2018 році [15 - тут і надалі переклад] становив 18,77 відсотка, в той час як середній показник у світі на основі 149 країн становить 24,14 відсотка, Україна зайняла 119 місце в даній шкалі. На цей показник впливає, як внутрішні процеси та реформи так і імідж України в світі. Положення про торговельно-економічні місії у складі закордонної дипломатичної установи України було прийнято ще за часів президентства Леоніда Даниловича Кучми [16], саме ці місії відповідали довгий час за економічний розвиток України, але в ті часи, майже, зовсім не було

самостійності прийняття стратегічних рішень без оцінки Кремля а, часто, достатньо було володіти лише іноземною мовою, щоб поповнити дипломатичні кадри. Віктор Федорович Янукович, будучи президентом, своїм указом ліквідував торговельно-економічні місії 8 квітня 2010 року[17], створивши Відділи з економічних питань у складі закордонних дипломатичних установ України [18], функції яких передбачали “моніторинг заходів, які вживаються урядами інших держав щодо імпорту товарів на ринки відповідних країн, міжнародного досвіду регулювання різних сфер господарської діяльності, взаємодії державного та приватного секторів у найважливіших галузях, реагування урядів інших країн на глобальні виклики світової економічної, фінансової та торговельної систем”[19].

Незважаючи на будь-які зміни в законодавстві та укази, один із чинників низької ефективності та результативності зовнішньоекономічної діяльності усіх періодів являється закрита кадрова політика з основними характерними ознаками радянського досвіду, але низькою спроможністю реагувати на зовнішні важливі зміни та слідувати новим тенденціям. В той час, коли в прогресивному світі говорили про нові цифрові технології, альтернативні джерела енергії Україна тільки боролась за вступ в Світову організацію торгівлі (надалі-СОТ). 10 квітня 2008 року Верховна Рада України прийняла законопроект «Про ратифікацію Протоколу про вступ України до Світової організації торгівлі» [20, с19 ]. Як зазначив тоді голова Комітету Верховної Ради України з питань Європейської інтеграції Борис Тарасюк “членство України у СОТ є ключовим елементом реалізації зовнішньополітичної стратегії щодо євроінтеграції. Без СОТ неможливе не лише членство в ЄС, а й навіть набуття асоційованого членства і реалізація закладеної в Угоді про партнерство і співробітництво

між Україною і ЄС ідеї зони вільної торгівлі з ЄС” [21]. Окрім СОТ, до функцій МЗС також входить робота з численною кількістю міжнародних організацій, де Україна є повноправним членом, або входить в склад комісії. Відповідно до Єдиного державного реєстру міжнародних організацій [22], членом яких є Україна, станом на 1 липня 2019, Україна являється країною-засновником та повноправним членом Організації Об'єднаних Націй, як повноправний член або асоційований член чи спостерігач входить в 77 міжнародних організацій, втрачено статус у зв'язку з заборгованістю з двома організаціями, а саме

Міжнародною організацією виноградарства та виноробства та Міжнародною організацією цукру; статус повноправного члена призупинено з Міжнародним центром наукової та технічної інформації та Об'єднаним інститутом ядерних досліджень, центральні офіси яких знаходяться в Російській Федерації. (Додаток 1)

До функцій Міністерства закордонних справ, як було вище зазначено, входить реалізація безпекової політики. Відповідно до підпункту 4<sup>1</sup> пункту 4 Положення Міністерства закордонних справ пункту “забезпечує національні інтереси і міжнародну безпеку України шляхом підтримання мирного і взаємовигідного співробітництва з іноземними державами і міжнародними організаціями за загальновизнаними принципами та нормами міжнародного права” [23]. Безпека та цілісність країни гостро постали в 2014 році, коли почалася російсько-українська війна. В самий гострий період, Україна не була готова до військового зовнішнього вторгнення, армія, яка в складі Радянського союзу, славилася міцністю та потужністю, в незалежній Україні була майже повністю зруйнована та розформована. І якщо армія - справа Міністерства оборони, то інформаційна безпека та зовнішній наратив України, політика санкцій та

пошук країн-союзників - справа Міністерства закордонних справ. І у випадку далекоглядності, після російсько-грузинської війни [24], міністерство повинно було передбачити наратив Російської Федерації по відношенню до України та запропонувати план дій. В рамках міжнародної безпеки Міністерство закордонних справ працювало над рядом договорів, а саме: Договір про звичайні збройні сили в Європі ( надалі- ДЗЗСЄ) [25] що має гарантувати ліквідацію збройної агресії між партнерами; Договір з відкритого неба (надалі-ДВН) [26] для безпекового контролю з повітря; Віденський документ ОБСЄ про заходи зміцнення довіри і безпеки у військовій галузі у Європі [27], який Російська Федерація порушила, в односторонньому порядку вийшла під час російсько-грузинського конфлікту, що було першим сигналом для української міжнародної політики. Україна на міжнародному рівні відмовилась від всіх видів хімічної, біологічної, ядерної зброї, виконуючи всі умови міжнародної безпекової політики. В рамках безпеки, сьогодні перед Міністерством закордонних справ поставлені нові функції та виклики: розробка чіткого плану санкційної політики, протидія кібератакам, чітка стратегія та дорожня карта наближення України до вступу в Євроатлантичний альянс, перемога в російсько-українській війні з поверненням територій та людей, стратегія протидії в інформаційній війні та візія України в геополітиці майбутнього.

Імідж України відноситься до одного з пріоритетних завдань Міністерства закордонних справ. В пункті 6 Положення зазначено “сприяння міжнародному авторитету України, піднесенню у світі її іміджу як надійного і передбачуваного партнера” [28] Проте Україну в світі знали, як країну з глибоко вкоріненим пострадянським минулим, корупцією. Україна мало зробила на шляху пошуку союзників та партнерів. В

багатьох країнах світу пересічне населення не усвідомлювало, де Україна знаходиться на мапі світу або відносили її до Росії. Імідж України формується з трьох чинників: політичний, економічний, культурний. З політичної точки зору, Україна позиціонувала себе довгий час як країна, головними союзниками якої є країни СРСР. Досі не налагоджене співробітництво з азіатськими країнами та країнами Африки, а політичний імідж країни досі відіграє вирішальну роль в впровадженню санкцій проти Російської Федерації. З економічної точки зору, імідж України представлений в результатах опитування іноземних інвесторів про перепони та бар'єри, що заважають залученню капіталу в Україну, яке Dragon Capital, Європейська Бізнес Асоціація ( надалі - ЄБА) та Центр економічної стратегії (надалі - ЦЕС) провели у серпні-вересні 2018 року, де корупція, недовіра до судової системи та нестабільна валюта займають перші три місця. [29] З культурної точки зору, Міністерство закордонних справ довгий час повністю ігнорувало культурну дипломатію, як важливий фактор. Культурні заходи за шаблоном та дипломатичним сценарієм ніяк не розкривали потенціал країни та її культурної спадщини. Відсутність будь-якої співпраці з громадськістю, культурними діячами та громадськими організаціями для посилення культурної дипломатії. Міністерство не передбачило, що саме через культуру будується налагодження зв'язків та завоювання іноземців, які є виборцями в своїх країнах і які через суспільний договір впливають на рішення лідерів своєї країни. Наслідком провальної культурної дипломатії є програш в інформаційній війні, в яку Російська Федерація вкладає всі сили та фантазію.



## **1.2. Особливості функціонування Міністерства закордонних справ України в контексті реалізації положень Угоди про асоціацію Україна-ЄС та затвердженням курсом на членство в Організації Північноатлантичного договору**

Саме через вибраний українцями курс в бік Західного світу та Альянсу розпочалася Революція Гідності. 29 листопада 2013 року Віктор Федорович Янукович на саміті у Вільнюсі не підписав Угоди про асоціацію та зону вільної торгівлі з Європейським Союзом і в цей вечір відбувся силовий розгін Євромайдану. [30] 16 вересня 2014 року Верховна Рада України та Європейський Парламент синхронно ратифікували Угоду про асоціацію між Україною та ЄС [31]. Відповідно до Угоди, Україна зобов'язалася не тільки покращити внутрішнє становище шляхом реформ, але і відігравати вже нову роль в геополітичному просторі. До підписання Угоди міжнародні відносини будувалися в основному з підтримкою та контролем Російської Федерації, після - Україна вийшла в світ міжнародних західних відносин з слабкою економікою, відкритою російсько-українською війною та слабкими інституціями. Угода про асоціацію поставила масштабний ряд обов'язків та викликів перед Міністерством закордонних справ як в плані реформ так і в плані швидкої адаптації до західної моделі правління та відстоювання національних інтересів перед розвинутими демократичними країнами. “Угода про асоціацію за своїм обсягом і тематичним охопленням є найбільшим міжнародно-правовим документом за всю історію України та найбільшим міжнародним договором з третьою країною, коли-небудь укладеним

Європейським Союзом. Вона визначає якісно новий формат відносин між Україною та ЄС на принципах «політичної асоціації та економічної інтеграції» і слугує стратегічним орієнтиром системних соціально-економічних реформ в Україні. Передбачена Угодою поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі між Україною та ЄС визначатиме правову базу для вільного переміщення товарів, послуг, капіталів, частково робочої сили між Україною та ЄС, а також регуляторного наближення, спрямованого на поступове входження економіки України до спільного ринку ЄС.<sup>1</sup> вересня 2017 року після тривалого процесу ратифікації Угода про асоціацію між Україною та ЄС набула чинності у повному обсязі” [32]

У розділі II Угоди про політичний діалог та реформи, політичну асоціацію, співробітництво та конвергенцію у сфері зовнішньої та безпекової політики чітко вказано про відповідальність та зобов'язання: “Сторони повинні поглиблювати свій діалог і співробітництво та сприяти поступовій конвергенції у сфері зовнішньої та безпекової політики...Співробітництво ґрунтуватиметься на спільних цінностях і спільних інтересах та спрямовуватиметься на посилення політичної конвергенції і ефективності, сприяння спільному політичному плануванню. Із цією метою Сторони використовуватимуть двосторонні, міжнародні і регіональні форуми.” [33]

Виходячи з вищезазначеного, перед політиками постало чимало завдань, а саме імплементація формування політичних процесів, що базується на цінностях демократичного світу, які формуються за принципами Верховенства права та його складових. Відповідно до принципів Верховенства права, які охарактеризовані у пункті 41 Доповіді, схваленою Венеціанською Комісією на 86-му пленарному засіданні [34 с.177], законність включає прозорий, підзвітний та демократичний процес. З

цього впливає, що діяльність Міністерства закордонних справ повинна бути доступною, прозорою та відкритою до громадян. Виходить, крім зазначених функцій передбачених Угодою, Міністерство закордонних справ повинно бути реформованим та будувати свою зовнішньополітичну діяльність в форматі, який йому зовсім не властивий, адже зовнішньополітична діяльність будувалася за принципом привілейованості та закритості.

Ратифікація Угоди потягнула за собою ряд очікуваних і надзвичайно важливих рішень та дій. 17 травня, в Страсбурзі, було підписано угоду про безвізовий режим між Україною і Європейським союзом [34], що дозволила країні, не члену Європейського союзу, відкрити двері в демократичний світ Європи для своїх громадян. Безвіз відкрив можливості не тільки для подорожей, але і для навчання в закордонних провідних вузах, розвитку бізнес туризму та прогресивної залученості громадянського суспільства на міжнародних конференціях, самітах та інших ключових подіях. Пошук інвесторів для самого бізнесу став відкритим та реалізованим, а показники кількості перетину кордону за перші 6 місяців дії безвізу збільшилися на 15 %. [36] Слід зазначити, що Європейський Союз всебічно фінансує проекти пов'язані з реформами в Україні, фінансова допомога направлена як на повномасштабні проекти по децентралізації так і на технічну підтримку, наприклад, створення інформаційної платформи “Відкрий Європу” про безвізовий режим та всіма питаннями пов'язані з ним. [37].

Одним із найважливіших питань в Угоді посідає питання поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі між Україною та ЄС [38], що набуло чинності 1 вересня 2017 року та відкриває багато можливостей в зовнішньоекономічній діяльності.

“Поглиблена та всеосяжна зона вільної торгівлі (ЗВТ+) між Україною та ЄС – це широкомасштабна за змістом торговельна угода, яка спрямована на зменшення та скасування тарифів, які застосовуються сторонами щодо товарів, лібералізацію доступу до ринку послуг, а також на приведення українських правил та регламентів, що стосуються бізнесу, у відповідність правилам та регламентам ЄС з метою забезпечення вільного руху товарів і послуг між двома сторонами та взаємного недискримінаційного ставлення до компаній, товарів і послуг на території України та ЄС.” [39] З відкриттям зони вільної торгівлі перед Міністерством закордонних справ постало чимало завдань в межах його компетенції, а саме врегулювання законодавства вимогам ЄС, розширення функцій та вимог до Ради експортерів та інвесторів України при МЗС, реалізація відкритості та доступу інформації, співпраця з українським бізнесом для покращення експортних показників та розбудова стратегії залучення інвестицій в Україну. Так як було зазначено вище, Європейський Союз всебічно надає технічну допомогу Україні і в рамках набуття чинності поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі між Україною та ЄС, Представництво ЄС в Україні запустило відкриту платформу “U open EU” [40], що роз'яснює механізм виходу на європейський ринок, залучає експертів та сприяє поширенню інформації.

З новим курсом України в ЄС та з підписанням угоди перед Міністерством постало питання удосконалення процедури в'їзду іноземців до України, адже безвіз для України носить позитивний характер, а Угода передбачає співпрацю України та ЄС в двосторонній взаємовигідній співпраці.

В аналітичній записці “Пріоритети співпраці з ЄС у сфері мобільності та безпеки” розробленій в рамках проекту «Громадська Синергія» експерти проаналізували питання міграції та візової політики та запропонували

першочергово “забезпечити включення до Національної системи біометричної верифікації та ідентифікації...кращі практики ведення Візової інформаційної системи, такі як забезпечення автоматичного зв’язку консульських установ та візових центрів за межами України і всіх пунктів пропуску на державному кордоні, а також забезпечення біометричної верифікації відбитків пальців осіб, які оформляють візи та у подальшому перетинають кордон України, запровадити збір біометричних даних під час оформлення візи у консульських установах та візових центрах України за кордоном” [41]. Не можна не підтримати думку експертів, адже в багатьох країнах немає дипломатичних представництв України, в результаті чого, для проходження співбесіди, іноземцям необхідно шукати найближче дипломатичне представництво в інших країнах. Відкриття нових дипломатичних представництв - це також виклик для Міністерства закордонних справ. Важливим в цьому напрямку є НАКАЗ №558 від 18 грудня 2017 року про затвердження вимог до оформлення віз в електронному вигляді [42], відповідно до якого, іноземець може за певних умов податися на е-візу та отримати візу на регламентований наказом строк, в електронному форматі. Спрощена процедура в’їзду іноземців в Україну також сприяє і іміджу країни, і інвестиційній привабливості та залученню інвестицій.

Основними актуальними вимогами перед Міністерством закордонних справ все ще залишаються реформа публічного державного управління, кадрова політика та впровадження нових підходів до розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Однією із функцій Міністерства закордонних справ є внутрішня безпека та захист національних інтересів країни в геополітиці. Чи стане Україна повноправним членом Організації Північноатлантичного договору залишається відкритим питанням.

Аналізуючи відношення громадян до вступу України в ЄС та НАТО, впевнено можна зауважити, що вступ до НАТО більш контраверсійне питання, яке майже не мало підтримки через низький рівень обізнаності, інформаційну політику а також пропагандистську політику Російської Федерації. Сьогодні ж, за даними соціологічної служби Центру Разумкова, 49,8% опитаних проголосували б за вступ до НАТО, 29,8% - проти, решта не брали б участь [43]. Однозначно результатом такого високого показника довіри до Альянсу є агресивна діяльність Російської Федерації по відношенню до України. І хоча рівень довіри громадян збільшився, питання повноправного членства залишається далекоглядним. Майже всі домовленості базуються на основі підписаної 9 липня 1997 Хартії про особливе партнерство між Україною та Організацією Північноатлантичного договору, де в пункті II підпункт 3 зазначено “Україна підтверджує свою рішучість продовжувати військову реформу, зміцнювати демократичний та цивільний контроль над збройними силами та підвищувати їхню оперативно-технічну сумісність зі збройними силами НАТО та країн-партнерів. НАТО підтверджує свою підтримку зусиллям України у цих галузях.” [44]. В Хартії про особливе партнерство між Україною та Організацією Північноатлантичного договору не вказано жодного пункту про можливість членства в НАТО. Проте в Декларація про доповнення Хартії про особливе партнерство між Організацією Північноатлантичного договору та Україною, підписаною 9 липня 1997 року вказано “Комісія НАТО - Україна скликатиметься на вимогу України у відповідності до параграфу 8 Рамкового документа Партнерства заради миру ( 950\_001) [46], якщо Україна відчуватиме пряму загрозу своїй територіальній цілісності, політичній незалежності чи безпеці,” [45] чим Україна

скористалася після анексії Автономної Республіки Крим та Севастополя Росією та вторгненням військ РФ на Донбас. Верховною Радою було прийнято Закон України Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору)” відповідно до якого “Стаття 116 Конституції України доповнюється пунктом 1<sup>-1</sup> такого змісту: Кабінет Міністрів України: 1<sup>-1</sup>) забезпечує реалізацію стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору;”[47]. Відбулися також зміни в Законі про засади внутрішньої і зовнішньої політики, 6 липня 2017 року Президент Петро Порошенко підписав Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо зовнішньополітичного курсу України» змінивши “поглиблення співпраці з Організацією Північноатлантичного договору з метою досягнення критеріїв, необхідних для набуття членства у цій організації на поглиблення співпраці з Організацією Північноатлантичного договору з метою набуття членства у цій організації” [48]. І хоча курс на НАТО закріплений в Конституції України в Стратегії національної безпеки України та в рамкових угодах в рамках Трастових фондів НАТО на підтримку обороноздатності України, а від самого Альянсу та його держав-членів продовжує надходити різноманітна допомога, немає жодних гарантій того, що Україна в найближчому майбутньому може стати повноцінним членом. По-перше, в Україні відкритий військовий конфлікт, що суперечить політиці Альянсу про набуття членства; по-друге, Україна дуже повільно проводить реформи та імплементує стандарти відповідності; по-третє, звітність України щодо використаних коштів Трастового фонду та неоднозначні заяви щодо

членства від лідерів держави та відсутності стратегії вирішення війни на сході України. Перед Міністерством закордонних справ стоїть завдання не тільки захист України в дипломатичному ракурсі, але й пошук нових альтернативних рішень до наближення цілей. Наратив України в міжнародній політиці повинен перейти від образу країни, що просить, до образу країни, яка вимагає. НАТО не потрібна слабка країна з сумнівною репутацією, але акцент дипломатії для досягнення цілей повинен ставитись на той факт, що Україна сьогодні - єдиний форпост у світі між демократичною Європою та тоталітарним Кремлем. Перед МЗС постає питання всебічного захисту національних інтересів, не тільки в рамках курсу на членство в Альянсі, а новим викликом є той факт, що ЄС переживає кризовий період своєї цілісності, тому в рамках безпеки 13 листопада 2017 року 23 міністри членів країн Європейського Союзу підписали спільне повідомлення Верховному представнику Європейського Союзу з питань закордонних справ та політики безпеки та Раді Європейського Союзу про Постійну структурну співпрацю, а 7 грудня 2017 року приєднались ще 2 країни. [49]

Щодо законодавчої можливості, то відповідно до Положення 9 Рішення Ради спільної зовнішньої та безпекової політики 2017/2315 від 11 грудня 2017 року про запровадження постійної структурованої співпраці “Загальні умови участі третіх держав відповідно до положення 4(2) в окремих проектах визначаються рішенням Ради...передбачаються адміністративні домовленості з третіми державами.”[50] Відповідно до положення 4(2) цього ж Рішення “Рада приймає відповідні рішення щодо встановлення загальних умови, за яких треті країни можуть бути запрошені виключно для участі в окремих проектах; і визначає відповідно до статті 9(2), чи відповідає дана третя держава цим умовам;” [51]



Отже, Україна, як третя країна, може взяти участь у відповідній співпраці з ЄС в рамках пілотних проектів з кібербезпеки навчальних операцій, але жодних заяв з боку відомств міжнародної політики та уряду поки не було. Звичайно, в ситуації шестирічної відкритої агресії з боку Російської Федерації, Україна не може залишатися в позаблоковому статусі, але для зміни статусу потрібна сильна міжнародна політика держави.

## **ВИСНОВКИ ДО I РОЗДІЛУ**

Функції Міністерства закордонних справ в рамках захисту цілісності та незалежності країни закладені в Конституції України та в Положенні про Міністерство закордонних справ. Міністерство закордонних справ довгий час функціонувало та трактувало наративи Російської Федерації через своє пострадянське минуле. За роки незалежності міністерство не сформувало стратегію міжнародного розвитку країни, а основними країнами-союзниками виступали країни бывшего СРСР. Слабка інституційна спроможність та недалекоглядність в міжнародних зносинах в 2014 році з початком російсько-української війни призвела до анексії Автономної республіки Крим та Севастополя та відкритого збройного конфлікту. Міністерство закордонних справ не зробило висновків після порушення Російською Федерацією міжнародних договорів під час російсько-грузинської війни в 2008 році. Кадрова політика міжнародної політики потребує перезавантаження та змін, оскільки дипломатія сьогодні представлена досвідченими дипломатами радянської системи, без мотивації до реформування та зміни правил. Міжнародна політика розвивається швидше, ніж Україна може реагувати, а це призводить до дестабілізаційних та відсталих процесів. В рамках зазначених функцій Міністерства в рамках політики безпеки, необхідно розробити стратегію

розвитку України на світовій арені, забезпечувати повноцінно діяльність міністерства в рамках зовнішньоекономічного співробітництва, провести реформу Міністерства закордонних справ та запровадити нові підходи до покращення іміджу України в світі.

З підписанням Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом перед Міністерством закордонних справ постало чимало завдань та викликів. Оскільки міжнародна політика трансформує внутрішню політику в зовнішній світ, то наративи дипломатії повинні відповідати спільним цінностям України та Європейського Союзу. Перший виклик для міністерства - це реформа самого міністерства в умовах війни, міжнародного судового процесу, підписанням угоди про безвізовий режим та питанням поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі між Україною та ЄС. Угода, безвід та зона вільної торгівлі відкрила перед Україною великі можливості, а для МЗС поставила задачі: проведення реформ, зміна умов для в'їзду іноземцям, відповідність національного законодавства міжнародному, розробка інвестиційної стратегії та відстоювання національних інтересів в геополітичному просторі. Найважливішим завданням для МЗС залишається розробка сильної політики санкцій проти Російської Федерації та побудова міжнародної діяльності так, щоб Україна стала суб'єктом вирішення питань, що її стосуються.

З затвердженим курсом на членство в Організації північноатлантичного договору, перед Міністерством та Україною постало завдання так реформувати та трансформувати внутрішню безпекову політику, щоб з чіткою позицією виступити за повноправне членство. Позаблоковий статус України сьогодні розглядати неможливо, оскільки це єдиний вихід та гарантія захисту в російсько-українській війні. Міністерство

закордонних справ повинно шукати всі можливі шляхи до наближення України до членства в ЄС та НАТО, та користуватися всіма привілеями та можливостями, що дозволяють їй міжнародні договори та угоди та що не суперечить національним інтересам держави.

З підписанням Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом перед Україною постало чимало завдань. Одним із основних пунктів Угоди є впровадження різноманітних реформ. Реформа державної служби - одна із необхідних провідних реформ, які Україна зобов'язалась виконати. Реформа передбачає нове бачення державного службовця та запусить трансформацію міністерств. Відповідно до Угоди, все повинно змінюватися відповідно до принципів Верховенства права. Україна підписала ряд законів та сформувала Стратегію 2019-2023 рр., впровадження реформу державної служби. Основною перевагою реформи є процес прийняття рішень та результативність нової державної служби та державного службовця, відкритість влади та діалог з громадськістю, підзвітність діяльності та чіткі відкриті правила. Завдання України продовжити реформу державної служби та добиватися результатів очевидних та практичних в реформуванні, оскільки індекси реалізації показують, що процес проходить повільно.

## **РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПОЛІТИКИ МІНІСТЕРСТВОМ ЗАКОРДОННИХ СПРАВ УКРАЇНИ ПРОТЯГОМ 2014-2020 РОКІВ.**

### **2.1 Дослідження особливостей реформи державного управління в системі органів державної влади**

Ті зміни в Україні, що відбулися в 2013 році, частково є результатом Помаранчевої революції 2004 року [52]. Довіра та підтримка влади Віктора Андрійовича Ющенка була занадто високою, в результаті чого українське суспільство зазнало глибокого розчарування. Не відбулося стратегічно важливих змін в Україні і більш того, в той час відбувся “розподіл” України на проросійську та проєвропейську за допомогою російської пропаганди, що більш гостріше виявилось в часи Євромайдану. Підписання Угоди про асоціацію з Європейським Союзом являється одним із найважливіших подій за часів незалежності. Угода всебічно поставила питання змін перед українським урядом, що зобов'язує Україну рухатися в сторону імплементації різноманітних реформ. Однією з умов Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом - є реформа державного управління. В Угоді зазначено, що Сторони: “Впевнені в необхідності для України впроваджувати політичні, соціально-економічні, правові та інституційні реформи з метою ефективного виконання цієї Угоди та будучи відданими рішучій підтримці цих реформ в Україні;”[53] Реформи

публічного адміністрування є одним із найважливіших факторів демократичних процесів та переходу від державного управління до публічного, це так званий механізм досягнення “good governance”, трансформація вертикальних в горизонтальні процеси управління. Ю. Шаров, «в європейському дискурсі поняття «публічне (державне) управління» розрізняє три виміри: урядування (governance) як процес колективного вироблення та реалізації стратегічних рішень на основі механізмів консенсусу формування й узгодження політики та координації дій ключових учасників; адміністрування (administration) як чіткий розподіл повноважень і обов’язків між учасниками процесу та інформаційно-комунікативне забезпечення вертикальної та горизонтальної координації дій між суб’єктами врядування; менеджмент (management) як сукупність процесів, що спираються на інституційну основу адміністрування і спрямовані на забезпечення виконання стратегічних рішень, прийнятих у системі урядування, за рахунок використання раціональних управлінських технологій, методів, засобів і форм управління» [54 с.7]. Як зазначено в Угоді про асоціацію, всі зміни в Україні, які повинні відбутися, мають базуватися на основі цінностей, прав людини, та відповідно до верховенства права. Для забезпечення саме переходу до публічного адміністрування, однією з характеристик якого є суспільна користь, а не примус, в Угоді в статті 421 передбачено залученість до процесів реформування і громадянського суспільства, що є ознакою побудови нової моделі управління: “сторони сприяють залученню всіх заінтересованих сторін, зокрема соціальних партнерів та організацій громадянського суспільства, у контексті впровадження реформ в Україні та співробітництва між Сторонами згідно із цією Угодою.”[55] Це дало змогу активним організаціям громадянського суспільства, що часто

сформувалися під час подій Євромайдану та пропагували європейський курс та цінності. Одним із прикладів активної залученості громадянського суспільства являється Реанімаційний пакет реформ (РПР), як коаліція різних експертів та членів неурядових організацій, які як адвокатували зміни до законодавства так і проводили моніторинг їх виконання. Основними наглядачами та стейкхолдерами змін виступали Європейський союз, Група Світового банку і Європейський банк реконструкції та розвитку, що виділяли надзвичайно велику технічну допомогу. Реформа передбачала комплексний складний процес зміни як самої державної служби з усіма дочірніми та вихідними процесами, державного службовця, так і відношення громадян до держави, процесів, які в ній відбуваються. Першим кроком до змін було прийняття Закону України “Про державну службу”, який не тільки трактував, хто такий державний службовець, та які функції, обов'язки та права він має, але і градацію державних службовців по категоріям, конкурсну складову залученості до державної служби, чітку схему оплати праці відповідно до категорій державного службовця, соціальних гарантій, засади дисциплінарної відповідальності та ін.[56] 24 червня 2016 р Кабінет міністрів України ухвалив Стратегію реформування державного управління України на період до 2021 року [57] що визначає такі напрями реформування: “формування і координація державної політики (стратегічне планування державної політики, якість нормативно-правової бази та державної політики в цілому, включаючи вимоги щодо формування державної політики на основі ґрунтового аналізу та участь громадськості); модернізація державної служби та управління людськими ресурсами; забезпечення підзвітності органів державного управління (прозорість роботи, вільний доступ до публічної інформації, організація системи органів державного управління з чітким

визначенням підзвітності, можливість судового перегляду рішень); надання адміністративних послуг (стандарти надання та гарантії щодо адміністративних процедур, якість адміністративних послуг, електронне урядування); управління державними фінансами (адміністрування податків, підготовка та виконання державного бюджету, система державних закупівель, внутрішній аудит, облік та звітність, зовнішній аудит). [58] Серед важливих етапів реформа передбачала перезавантаження міністерств через створення директоратів, новий підхід до кадрової політики, узгодження національного законодавства з міжнародним законодавством та звуження прірви між громадянами та владою. Одним із важливих факторів є впровадження електронного урядування, а саме запускання процесів діджиталізації за допомогою цифрових технологій та відхід від забюракритизованої системи, що породжує корупційну складову. За допомогою реформи державного управління в українську політику повинні увійти білі і зелені книги вироблення політики, а рішення прийматися на основі аналітичних підготовлених документів з альтернативами вироблення політики та передбачуваними наслідками та результатами, таким чином, процес прийняття рішення відходить від проектування та заходів, а направлений на суспільні проблеми та альтернативи. Реформа державного управління також передбачає чітку модель взаємодії між відділами та структурами та саму реорганізацію органів виконавчої влади. Щодо державного службовця, то новий державний службовець - висококваліфікований та компетентний, з критичним мисленням та вмінням реагувати на ситуацію та приймати рішення, готовий до викликів. Новий державний службовець, відповідно до реформи державної служби, потрапляє на роботу на конкурсній основі та знає свої повноваження та зону відповідальності,

знає чітко визначену законом оплату праці та систему бонусних надбавок та соціальних гарантій, орієнтується на результат, а не на процес. В органах влади вперше з'являються вакансії спеціаліста в області управління персоналом. Державна служба стала доступною та відкритою для пересічного громадянина. Реанімаційний Пакет Реформ підготував Дорожню карту реформ 2019-2023рр, в якій чітко вказав на основні проблеми, які вже виникли та які повинна вирішити реформа публічної адміністрації. В цьому аналітичному візійному документі зазначено: “За оцінками експертів групи, виконання заходів Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки становить усього 47% від того, що має бути виконано на 31.03.2018 року. Причому проблемою є і асинхронність у реалізації реформи за різними напрямками: якщо виконання заходів за напрямом «Державна служба та управління людськими ресурсами» становить 74,4%, то, наприклад, за напрямом «Стратегічне планування, формування і координація політики» - усього 18,2%.”[59 с.27]

Також в Дорожній карті Реанімаційний Пакет Реформ вказано на основні невирішені проблеми реформи публічної адміністрації на 2018 рік серед яких: “незавершеність реформування апаратів міністерств, відсутність законодавчо закріпленого чіткого бачення цільових структур міністерств, їхніх функцій та повноважень; відсутність чіткої системи підзвітності інших центральних органів виконавчої влади (агентств, служб та інспекцій), нереформованість їх апаратів та функцій, нечіткий розподіл функцій та повноважень між міністерствами та іншими ЦОВВ; відсутність чіткої, зрозумілої та законодавчо закріпленої системи аналізу політики та стратегічного планування ...; морально застаріла система підготовки державних службовців та їх навчання протягом служби, що лише посилює



та консервує неефективні процеси державної служби; недостатня система громадського контролю за діяльністю органів виконавчої влади” [60 с.28]

Уряд надалі працює над процесами покращення врядування шляхом прийнятої стратегії, але чи не призведе зміна влади до припинення цих процесів. В українських реаліях часто відбувалось замороження процесів, якщо приходив новий уряд, а не продовження позитивного досвіду попередників. Загрозою є також те, що за шість років збройної агресії та переходу війни з активної фази у позиційну, Україна все частіше зникає з новин світу. В Європі панує думка, що європейці втомились від українського питання, оскільки воно не вирішується, а нові виклики в міжнародній політиці ставлять нові пріоритети. Якщо з початком війни, Україна мала всебічну підтримку Західного європейського світу, США , вводила активно санкції проти Російської Федерації, то в 2020 наративи та порядок денний дещо змінився. Україні прийдеться вже з не такою великою підтримкою доводити процес реформ до логічного завершення, оскільки вона зобов’язалась, підписавши Угоду про асоціацію та вибравши курс на членство в Європейський Союз.

## **2.2 Аналіз специфіки структури Міністерства закордонних справ України в контексті особливостей організації європейської дипломатії.**

Міністерство закордонних справ має дуже складну структуру, адже на нього в загальному покладено багато функцій, що стосуються міжнародного співробітництва, захисту і оборони, культури, іміджу та

співпраці з українцями за кордоном. В попередньому розділі ми розглядали реформу державної служби, що імплементується. Основні вимоги реформи, що повинні бути виконані - це реорганізація міністерства та кадрова політика шляхом відкритого конкурентного конкурсу. Якщо ми розглянемо структуру Міністерства закордонних справ та зміни, які відбулися за період починаючи з 2014 року, то зрозуміємо, що значних змін не відбулось. Структуру міністерства можна поділити на два основних напрямки: Апарат міністерства, та напрямок, що відповідає за розвиток дипломатичних установ, міжнародних організацій, місій України.

Міністерство залишається закритою структурою з слабкою політичною волею до реорганізації. В 2014 році міністр закордонних справ Павло Клімкін у відеозверненні до працівників МЗС зауважив, що “має бажання та амбіції створити справжню європейську дипломатичну службу...робота українського зовнішньополітичного відомства буде побудовано на основі принципів результативності, більше свободи і більше відповідальності, в режимі реального часу, а не "з учора на завтра"[61]. Чи реорганізувалась служба до європейського зразка залишається риторичним запитанням. Можна зауважити лише одне, що в процесі захисту та безпеки національних інтересів, дипломатична служба за часів міністра Павла Клімкіна не змінювала наративи щодо збройної агресії Російської Федерації, а викликів та завдань перед МЗС було поставлено чи не найбільше за всю історію існування. З початком російсько-української війни, Міністерство закордонних справ не розробило довгострокову стратегію реагування по відношенню до агресивної інформаційної політики російської пропаганди, що показує його інституційну слабкість. Якщо аналізувати впровадження реформ в

Міністерство закордонних справ, то можна поділити аналіз на реформи в структурі та реформи самого міністерства в інформаційному полі, в зв'язку з загрозами та необхідністю критичного швидкого прийняття рішень.

Структурні зміни в Міністерстві закордонних справ.

30 квітня 2014 року, Богдан Яременко, голова правління благодійного фонду «Майдан іноземних справ», экс-генконсул України в Стамбулі, сьогодні депутат Верховної ради від партії “Слуга народу” дав інтерв'ю інформаційному агентству “Уніан” під назвою “Реформа МЗС України: імітація процесу або процес імітації”, в якому зазначив ключові проблеми, які стоять перед міністерством : “ лінійність (вертикальність) системи управління, системне обмеження обігу інформації та низький рівень її захисту, слабкий зв'язок МЗС та дипслужби з іншими складовими державного управління і ще слабший зв'язок з приватним та громадським сектором, бізнесом, регіонами, бюджетно-фінансові та кадрово-кваліфікаційні проблеми” [62]. Реформа державної служби вирішила б частково основні проблеми, адже вона передбачає градацію кадрової політики та функцій і зобов'язань відповідно до рангу. В умовах важливості швидкого реагування на зовнішні події, вертикальна система управління відтягує процес та погіршує процеси реалізації державної політики. Реформа також вирішила б наступну проблему, яка стосується з обігом інформації, адже передбачає впровадження електронного урядування. Слабкий зв'язок з громадянами призводить до конфліктності, адже громадяни не завжди знають, чому саме такий коментар МЗС прозвучав чи таке рішення прийнято. Не всі можуть знати мову дипломатії, проте якби з початком війни була всеможлива співпраця МЗС та громадянського суспільства, Україна б так провалью не прогнала інформаційну війну. Реформа міністерства до 2019 року так і не

відбулася і не було створення важливих директоратів, ні впровадження електронного урядування. З 2014 року по 2019 рік Міністерство закордонних справ займалося чітко зовнішньою політикою та безпековими питаннями. Важливою перемогою цієї політики є той факт, що “8 листопада 2019 року Міжнародний суд ООН визнав свою юрисдикцію у справі щодо порушення Росією двох конвенцій – про боротьбу з фінансуванням тероризму та про заборону всіх форм расової дискримінації.” [63], що в 2022 році притягне Російську Федерацію до суду і це велика перемога МЗС. До 2019 року ніяких структурних змін чи реформ в Міністерстві закордонних справ не було. Тільки Постанова № 1034 Кабінету міністрів України від 11 грудня 2019 року а саме: “Міністерствам: 1) протягом двох тижнів з дня набрання чинності цією постановою подати Секретаріату Кабінету Міністрів України пропозиції щодо переліку директоратів в усіх сферах, у яких відповідне міністерство забезпечує формування державної політики; 2) здійснити заходи щодо приведення структур міністерств у відповідність із цією постановою та забезпечити згідно з такими структурами заповнення посад державної служби шляхом переведення державних службовців або призначення за результатами конкурсу ” [64]

Структура Міністерства складається в сучасних умовах з структурних підрозділів, представництва в регіонах, ради експортерів та інвесторів при МЗС, Українського інституту, Дипломатична академія України ім.Геннадія Удовенка при МЗС, Державних підприємств при МЗС, Дипломатичних установ, представництв України при міжнародних організаціях та Місії України при НАТО. [65] Отже, відповідно до умов Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом про імплементацію реформ в Україні в Міністерстві закордонних справ

замінили політичний департамент на Директорат стратегічного планування, який працює над виконанням державної політики та Директорат публічної дипломатії, що відповідатиме за публічну комунікацію з усіма зацікавленими сторонами. Департаменти та Управління залишаються в звичному режимі. Оскільки однією з основних задач зовнішньої політики країни є вироблення стратегії зовнішніх відносин України, то можна передбачити, що новий Директорат стратегічного планування саме і займатиметься розробкою та впровадженням її в життя. З необхідністю запровадити електронне урядування, Міністерство закордонних справ досі налагоджує обіг інформації. Створено новий інформаційний сайт Міністерства закордонних справ [66], на якому можна знайти актуальну інформацію, також введено е-віза для іноземців для спрощеної процедури отримання візи в Україну, 11 листопада 2019 року зареєстровано Наказ про затвердження Порядку електронної інформаційної взаємодії Міністерства закордонних справ України та Міністерства внутрішніх справ України № 1152/34123 [67], який пришвидшує обмін інформації між міністерствами, відповідно до Закону України Про доступ до публічної інформації [68], запит на публічну інформацію можна подати онлайн та отримати відповідь на електронну пошту. Кадрова політика також змінюється. Відбір кадрів відбувається на основі конкурсу як до апарату міністерства так і до генеральних консульств та посольств за кордоном, з результатами конкурсу можна ознайомитися на офіційній електронній сторінці. Щодо кадрової політики міністерства, також був виданий "Наказ МЗС України від 17.11.2014 р. №463 "Про проведення в апараті МЗС України та представництвах МЗС на території України перевірки, передбаченої Законом України "Про очищення влади" [69]

Щодо подальшого реформування міністерства закордонних справ, то в рамках стратегії зовнішньої діяльності України потрібно включити питання нових союзників, розвиток міжнародних відносин з Азією та політику щодо Російської Федерації та Криму, необхідно привести у відповідність нормативно-правову базу.

### **2.3. Дослідження ролі громадського сектору в посиленні наративів Міністерства закордонних справ України на міжнародній арені.**

Демократичні процеси передбачають активне залучення громадськості до процесів прийняття рішень. Недооцінені спроможності громадського сектору в посиленні процесів державотворення призводять до дискomунікації та уповільнених процесів, конфліктних ситуацій та створення бар'єрної відстані між владою та громадянами, що ні в якому разі не є характеристикою впровадження good governance. Оскільки Міністерство закордонних справ України до 2014 року розвивалося і комунікувало з явними ознаками пострадянських методик та технологій, то не виключеним є той факт, що громадськість не впливала і не відігравала значної ролі в посиленні наративів української міжнародної політики. Під час переломних історичних подій Євромайдану та початку російсько-української війни, активність громадського сектору України відіграла ключову роль. Непереборне бажання громадян України до розбудови демократії та до змін в країні, яке побачили цивілізовані західні країни допомогло Україні в залученості міжнародних союзників та пропагуванні українського питання в міжнародній політиці. Громадський

активізм періоду Революції Гідності однозначно ефективніший періоду Помаранчевої революції 2004 року, передумовою таких характеристик є як загроза цілісності та незалежності України так і висновки зроблені після розчарування попередніх років. Активні громадяни не тільки розпочали об'єднуватися в неурядові громадські організації, волонтерські рухи, але стали стейкхолдерами вироблення політики, консультантами, активними реформаторами та контролюючим органом. “Так званий Громадський сектор Євромайдану, який об'єднав багато усталених НУО, створив групу Реанімаційний пакет реформ (РПР) для тиску на нове керівництво країни. Ця коаліція у складі 70-ти НУО запропонувала свій план реформування України та з 2014 р. сприяла прийняттю близько 120 нових законів.” [70, ст 73]. Через ефективність, включеність та порив громадський сектор України залучився підтримкою донорських коштів, коштів Міжнародних організацій з побудови демократичних процесів. Окрім НУО, які працювали на зміни в середині країни, з'явилися нові організації української діаспори в світі, які посилювали наратив України за кордоном, а безвіз об'єднав зусилля українців та посилив їхні дії. Активність українців, що проживають в середині країни так і за кордоном вилилась в різноманітні акції протесту, культурно освітні заходи, що представляли Україну, участь на міжнародних політичних платформах, промоцію українських інноваційних проєктів, бізнесу, що дозволило відкрити Україну світу, як європейську країну. “Порівняно з іншими світовими діаспорами, українські громади мають найбільшу кількість різних громадських об'єднань (за приблизними підрахунками – близько 3 тисяч). Найбільше їх у Канаді – майже тисяча осередків: політичних, культурно-освітніх, професійних (об'єднання лікарів, учителів, інженерів, адвокатів), жіночих, молодіжних тощо. Авторитетною міжнародною

українською організацією є Світовий Конгрес Українців (СКУ), який об'єднує близько 300 громадських організацій закордонних українців з більше, ніж 30 країн світу.” [71]. Саме “м'яка сила”, цифрові технології та згуртованість громадян України наглядно показали світовій спільноті волевиявлення власного народу. Розпочинаючи власну боротьбу за демократичні зміни, українці використовували всі можливі інструменти та засоби для досягнення цілей. 26 листопада 2013 року на сайті Білого Дому було зареєстровано 6 петицій, що стосувались питань в Україні, одна з яких, а саме “Накласти особисті санкції проти президента України Віктора Януковича і членів кабінету міністрів України”[72] за менше ніж три дні зібрала більше 100 000 підписів. Протести на підтримку Євромайдану пройшли в кожному населеному пункті країни та в більшості країн світу, де представлені активні українські громади. Українців виходили підтримувати іноземні політики, діячі культури, світові засоби масової інформації. Діаспоряни всіх хвиль еміграції об'єднувались, створювались прогресивні, молоді громадські об'єднання за кордоном, які були більш вимогливими та прогресивними, а з початком російсько-української війни українська діаспора стала ключовим донором допомоги Україні та рупором, що висвітлювала реальну, а не заангажовану картину світовій спільноті. В той час, як українська дипломатія проживала складний час трансформації, відстоюючи питання України застарілими дипломатичними методами, українська діаспора налагоджувала зв'язки та шукала союзників серед міжнародних організацій, іноземних політик, іноземних лідерів думок та активних громадян. Як приклад, сьогодні можна вивчати досвід створення мережі молодих високоосвічених українських експатріантів - міжнародної громадської організації “Global Ukrainians”, що створила комунікаційну платформу для українців із США,



Канади, Австралії, Японії, країн ЄС, Азії та арабського світу [73]. Цілі даного об'єднання українців “експорт\імпорт інтелектуальних ресурсів\компетенцій; посилення поступу громадянського суспільства; формування репутаційного капіталу України”, які представлені в Маніфесті організації [74] засвідчують про нову генерацію, українців, що не вважають себе емігрантами, що визначають свою українську ідентичність та де б вони не були, прагнуть впливати на процеси в Україні та адвокатувати за внутрішні зміни в законодавстві так за питання України в міжнародному контексті. Також позитивною характеристикою користується громадська організація в США “RAZOM” [75], що об'єднує як українських активістів-інтелектуалів так і іноземців, прибічників українських інтересів. З опису діяльності організації відслідковується промотування як гуманітарних та культурних проектів, так і адвокаційних проектів та таких, що розвінчують міфи пропаганди російського походження та що виступають за захист прав людини на міжнародному рівні. Досліджуючи питання українців за кордоном та їх активної участі, виявлено також що часто процеси, які відбуваються в Україні, а саме протистояння “старої” та “нової” держслужби відзеркалено проявлялось в протистоянні “старої” та “нової” діаспори. Молода, активна українська діаспора, використовуючи всі інструменти донесення правди, часто суперечила наративам українських дипломатів, які через брак повноважень, вели себе стримано в протидії російської пропаганди. Негативним є той факт, що українські політичні гравці міжнародних зносин часто не шукали шляхів створення спільної комунікаційної кампанії з громадськими активістами, а використовували старі методи дипломатичної культури. Як наслідок, про публічну дипломатію в Україні розпочали говорити тільки з громадським досягненням певних результатів

в відстоюванні інтересів України на міжнародній арені. Показовим є той факт, що тільки 28 серпня 2014 року Кабінет Міністрів України і Світовий Конгрес Українців, 20-ти мільйонна організація, підписали Меморандум про співпрацю, метою якого є “посилення взаємодії Української держави із закордонними українцями, захисту людських, громадянських та національних прав українців у світі; сприяння реалізації зовнішньополітичних пріоритетів України; поширення у світі правдивої інформації про Україну; сприяння поглибленню плідної та взаємовигідної співпраці України з урядами країн перебування закордонних українців; надання гуманітарної допомоги постраждалим учасникам Революції гідності та постраждалим від агресії Російської Федерації; спостереження за ходом виборчих процесів в Україні; сприяння розбудові громадянського суспільства в Україні та розвитку українського громадського життя в діаспорі” [76]. До переломного 2014 року СКУ виконувала роль організації, що об’єднувала українців за кордоном, але яка незначною мірою впливала та реагувала на питання України в зовнішньополітичному контексті. Питання впровадження діалогу між владою та українцями за кордоном, використання інструментів публічної відкритої дипломатії, доповнило функції громадських організацій за кордоном та в процесах вироблення політик. І якщо мотиваційний прорив українців як в Україні так і за кордоном можна віднести до позитивних факторів становлення громадянського суспільства, то взаємодію, комунікацію між владою та громадянським суспільством, а також використання владою успішних аналогових інструментів публічної дипломатії розпочинаючи з 2014 року відносять до нейтральних та часто негативних прикладів. Як було зазначено в даній роботі, зовнішня політика відображає внутрішню, деякі позитивні впровадження досі знаходять похвальні відгуки у звітах та

дослідженнях українського питання, наприклад в аналітичному звіті “Реформи України після Революції Гідності” підготовленому Стратегічною групою радників з підтримки реформ пропонується позитивне впровадження реформи державних закупівель: “Електронна система державних закупівель ProZorro була впроваджена для всіх центральних органів виконавчої влади у квітні 2016 року, а також для всіх інших державних установ з серпня 2016 року. Система суттєво зменшила зловживанням державними витратами та, як передбачалося Міністерством економічного розвитку та торгівлі, щорічні заощадження становлять 2 млрд. доларів.”, яка отримала численні міжнародні відзнаки та нагороди. [77 ст 27-28] Звичайно, активне громадянське суспільство не являється панацеєю вирішення зовнішньополітичних складних питань, але однозначно відіграє роль рушійною силою змін. Якщо припустити, що українці не виявили активності в протидії російській гібридній війні, розвінчуванню неправдивих російських новин, міфів та пропаганди, не виявили бажання впливати на думку іноземців та світової еліти, чи змогла б протистояти Україна досі прямій військовій агресії Російської Федерації. Одним із успішних прикладів посилення наративів Міністерства закордонних справ в інформаційній війні є напрацювання та діяльність громадської організації “Центр Медіареформи” заснованою Могилянською школою журналістики в 2014 році, яка стала лідером боротьби в рамках медіа пропаганди, а їх “флагманський проект StopFake нині відомий медіапрофесіоналам в усьому світі.” [78] І там де у Міністерства закордонних справ брак ресурсів та повноважень, наративи почали посилюватися голосами активістів та громадянського суспільства, про що свідчить коментарі речниці МЗС Мар'яни Беци щодо спільної презентації в рамках протистояння гібридній інформаційній війні з

Росією, проведеною українською делегацією та активістами медіа-платформ StopFake та VoxUkraine в штаб-квартирі ООН: “Захід викликав інтерес серед інших держав-членів ООН, адже й у Європі, й в Америці вже відчули, наскільки глибоко може проникати російська пропаганда у внутрішні процеси демократичних країн. Основна тема засідання стосувалася феномену російської пропаганди та фейкових новин. Це – один із найбільш потужних інструментів, які використовує Росія для виправдання незаконної окупації Криму та збройної агресії на Донбасі, а також дестабілізації ситуації в інших куточках світу.” [79] Є позитивний та негативний досвід співпраці дипломатичних установ та громадянського суспільства через контраверсійність в висловлюваннях та інструментах донесення інформації. З позитивних прикладів співпраці та використання інструментів публічної дипломатії є Міжнародна онлайн акція МЗС на підтримку бранців Російської Федерації Олега Сенцова, Олександра Кольченка та Надії Савченко [80], яку в соціальних мережах та на міжнародних заходах наслідували політичні іноземні лідери, активісти, журналісти, діячі культури та ін. Оскільки активна війна та події Революції Гідності прогресивно вплинули на розвиток сучасної культури, а саме висвітлення історичних подій через твори культури та мистецтва, які стали інструментами для донесення правди та посилення наративів політики держави, то не використати цей інструмент в публічній дипломатії вважалося б злочином, крім того це ефективний метод зміни фокусу з застарілого пострадянського “шароварського” образу України на європейський, проактивний інтелектуальний образ. Документальне кіно, фотовиставки, літературні твори зайняли свою позицію у боротьбі за емоційність західних експертів. Документальну стрічку активістки та правозахисниці Марії Берлінської “Невидимий Батальйон” про сучасну

війну та жінок, за підтримки української діаспори та меншою мірою МЗС України, побачили більше ніж в 16 країнах світу, а започаткована ініціатива залучати до показів українських ветеранів призвела до позитивних відгуків та зв'язків у світі:

“Ветерани-амбасадори вже відвідали велику кількість країн, серед яких: США, Канада, Китай, Франція, Португалія, Німеччина, Польща, Литва, Британія, Чехія, Швеція, Бельгія, ПАР та інші. Покази вже відбулися в Європейському парламенті, Палаті Лордів Уельсу, Штаб-квартирі НАТО та парламенті Канади. Також в Колумбійському, Оксфордському, Кембридзькому університетах, Університеті Сан-Дієго та на багатьох інших міжнародних конференціях і платформах”[81]. В 2020 році, вперше в історії українського кінематографу, на національному американському кінофестивалі незалежного кіно “Sundance Film Festival” українська режисерка Ірина Цілик отримала нагороду за найкращу режисерську роботу за стрічку “Земля блакитна ніби апельсин” [82].

Українська молодь активно почала використовувати всі можливості для впливу та посилення іміджу України в світі, вивчати діяльність Європейського Союзу, НАТО та долучатися до освітніх програм обміну: “Еразмус+ фінансує мобільність для підтримки молоді та молодіжних працівників через міжнародну неформальну освіту – Європейська волонтерська служба, обміни та політичні дебати. Україна бере участь у таких конкурсах дуже активно і вже 11600 молоді та молодіжних працівників отримали фінансування для обміну досвідом з колегами з Європи. 152 волонтерських (KA125) та 2448 проектів мобільності молоді (KA105) отримали фінансування в 2015-2019 рр.” [83] За період 2014-2019 рр., позитивно підтримувалася та висвітлювалася участь громадського сектору в заходах, конференціях політичного характеру за підтримки

міжнародних партнерів та Міністерства закордонних справ. Прикладом є щорічна міжнародна конференція Ukraine Reform Conference присвячена експертному обговоренню прогресу реформ в Україні, що об'єднує “представників української влади, громадянського суспільства та бізнесу з міжнародними партнерами України задля обговорення ключових результатів реформ та пріоритетних завдань.” [84] На сайті одного із ключових учасників з представників громадянського суспільства, Реанімаційний пакет реформ описано важливість залученості до подій таких масштабів “Масштаб події в Торонто дійсно вражає. Офіційні делегації з 31 країни, більше 800 учасників ...Варто окремо розповісти і про велику групу представників громадських організацій. На сьогодні рівень довіри до третього сектору є одним з найвищих – 38%. А якщо згадати, що спеціально для конференції в Торонто громадські організації розробили “Принципи Торонто”, які містять опис важливих реформ і задають вектор для подальшого розвитку України, згадати участь громсектору в реалізованих реформах за 5 років, така залученість активістів сприймається як дуже слухна і природна.” [85] В міжнародному дискурсі, інститути громадянського суспільства можуть посилити позитивні зміни в процесах українського державотворення, як і виступати основними критиками повільних чи неефективних змін. Міжнародна політична спільнота вважає громадський сектор третьою рушійною силою змін, основним лобістом змін та реформ, що вимагає діяти уряд з дотриманням принципів Верховенства права та є головним моніторинговим інструментом змін. Синергія наративів МЗС та громадського сектору є дуже важливою в боротьбі за інфопростір, що є ще одним ключовим механізмом в інфовійні. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського та Національна юридична бібліотека щомісячно

публікують моніторингові дані висвітлення українського питання в іноземних засобах масової інформації: “Моніторинг інформаційного поля за темою «Україна у фокусі іноземних ЗМІ» за період з 1 по 31 січня 2020 р. дозволив виявити та проаналізувати 926 повідомлень. Загалом подано інформацію з 56 сайтів іноземних ЗМІ (Європа – 38, США – 11, Канада – 3, Японія – 2, Китай – 1).. Загальна кількість відібраних для аналізу матеріалів за даний період складає 419 повідомлень, опублікованих російськими ЗМІ та 507 – західними ЗМІ, що у відсотковому відношенні становить 43 % та 57 % відповідно.” З вище зазначених даних, можна зробити висновок, що питання України, за кількістю згадувань, майже однаково висвітлюється в Російській Федерації та іноземних виданнях всіх інших країн, що робить Україну майже непомітною для представників світової спільноти, в той час як російська пропаганда поширюється значними масштабами. У дослідженні “Уроки гібридного десятиліття: що треба знати для успішного руху вперед” опублікованим Радою зовнішньої політики “Українська призма” наведені загальні рекомендації щодо протидії в гібридній війні: “Питання агресивної дезінформації та ворожої пропаганди повинні залишатися на безпековому та зовнішньополітичному порядку денному держав та міжнародних організацій. Це, зокрема, включає і питання покращення якості стратегічних комунікацій України та її дипломатичних представництв за кордоном... Тісна співпраця з громадянським сектором та медіа. Дії державних органів обмежені та недостатньо швидкі, а тому мають бути підсилені неурядовими організаціями та медіа. У першу чергу, це стосується експертизи щодо можливих загроз, аналізу медіа та інформаційного контенту...” [87 ст 63-64]. Міністерству закордонних справ необхідно розробити більш ефективну комунікаційну стратегію для залучення громадського сектору

та перейняти позитивний міжнародний досвід у розбудові публічної дипломатії.

## **Висновок до Розділу 2**

Історичні події, що відбулися в Україні в період з 2014 по 2020 рік призвели до трансформації змін в питаннях українського державотворення та впровадження реформ. Україна стала на шлях демократичних змін та впровадження good governance з підписанням Угоди про асоціацію з Європейським Союзом. Дослідження особливостей реформи державного управління в системі органів державної влади наглядно демонструє слабкі та сильні створення українського законодавства та українських політичних реалій. Реформування державного управління, закладеного в основу Угоди про асоціацію з Європейським Союзом, вимагає від України стратегічних планів та чіткого виконання дорожньої карти реформ. За даними дослідження виявлено, що слабка взаємодія уряду та громадянського суспільства, низька підзвітність урядових процесів та відсутність довгострокового стратегічного плану розвитку країни як в внутрішньополітичному так і зовнішньополітичному дискурсах послаблює процес впровадження реформ, а залежність від вертикалізації влади змінює наративи в залежності від правлячої політичної еліти. За період з 2014 по 2020 роки, реформа Міністерства закордонних справ так і не відбулася. Цілковитий направлений фокус на зовнішні виклики призвів до повної відсутності внутрішньої структури Міністерства закордонних справ. Більш того, діяльність дипломатів в рамках міжнародного дискурсу більшою мірою відбувалося за принципами “закритої дипломатії”. Коментарі представників МЗС, щодо реформи міністерства, не підтверджувались фактами та діями. Відстоювання інтересів України в міжнародному контексті не призвело до суб'єктності України також через



довготривалу розбудову державних служб з питань міжнародної політики за принципами аналогових пострадянських міжнародних органів. В період активності громадянського суспільства Міністерство закордонних справ не сформувало комунікаційну стратегію з проактивним громадським сектором, в той час як існує чимало прикладів позитивного впливу громадських організацій та їх ініціатив на міжнародні зносини України. Деякі представники державної служби МЗС проявляли активність в співпраці з громадянським сектором, таким чином розбудовували передумови для створення публічної дипломатії та використання “м'якої сили” в відстоювання інтересів країни на міжнародному просторі.

## **РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ РЕФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛОЖЕНЬ УГОДИ ПРО АСОЦІАЦІЮ УКРАЇНА-ЄС**

### **1.3 Систематизація міжнародного досвіду з розвитку публічної дипломатії**

Дипломатія трансформується у нові форми та знаходить нові шляхи та інструменти в часи зміни геополітики світових масштабів. Публічна дипломатія чи нова публічна дипломатія - поняття, яким почали оперувати нещодавно. Публічну дипломатію в різні часи її трансформації трактували як пропаганду, культурну дипломатію, публічну дипломатію та стратегічну комунікацію. Після того, як президент Сполучених Штатів Америки Вудро Вільсон 8 січня 1918 року перед Конгресом США озвучив “Чотирнадцять пунктів”, в яких виклав своє бачення міжнародної співпраці та побудови взаємозв'язків, а, отже, курс одного з основних гравців світової політики, США після Першої світової війни, де першим пунктом являється саме розбудова та розвиток нової взаємодії міжнародних відносин: “Відкриті угоди про мир, скасування будь-яких таємних міжнародних договорів, а дипломатія повинна характеризуватися

відкритістю” [88]. Досвід США в розвитку публічної дипломатії є одним з найяскравіших прикладів, незважаючи на те, що зародження її відбулося в Європі, а саме в Німеччині, Франції, Великобританії. На основі досвіду США та країн Європи ми розглянемо систематизацію міжнародного досвіду з розвитку публічної дипломатії. Щодо визначення, що таке публічна дипломатія, остаточного визначення немає, адже науковці трактують характеристики, напрямки діяльності, її вплив та моделі по-різному, але однозначно визнають її як “м'яку силу” міжнародної комунікації та впливу за концепцією американського політолога Джозефа Ная [89 ст. 156-158], що впливає на довгострокові сталі відносини, на позитивний вплив ідеологій, культури на відміну від пропаганди. “Термін публічної дипломатії вперше був введений в академії в 1965 році дослідником і кар'єрним дипломатом Едмундом Гіллоном, який створив Центр публічної дипломатії в університеті Едварда Р. Мерро Туфта. Цей термін був вперше описаний в інформаційному матеріалі Центру як вплив громадських поглядів на формування зовнішньої політики. Він охоплює виміри міжнародних відносин поза традиційною дипломатією... включаючи формування урядів, громадської думки в інших країнах; взаємодії між приватними групами інтересів з різних країн; інформування населення про міжнародні справи та їх вплив на внутрішню політику; комунікацію між групами активістів, дипломатами та іноземними журналістами, міжкультурна комунікація” [90 ст 47] Визначають також “публічну дипломатію – цілеспрямовану міжнародну та іноземну діяльність держави через підконтрольні або фінансовані нею установи та організації щодо здійснення інформаційного впливу на думку й поведінку населення зарубіжних країн у контексті її зовнішньополітичних національних інтересів” [91] Чому важливим є саме вплив на думку населення

зарубіжних країна, що є причиною переходу від впливу на лідерів держави до впливу на населення? Кінець XX та початок XXI століття увінчається розвитком цифрових технологій, поширенням точкових довготривалих конфліктів, екологічними катастрофами, кризами Європейського Союзу, філософським вивченням життя, привідкритістю західного світу для пострадянського простору, народженням ери мілленіумів та генерації Z, а також протистоянням демократичної та авторитарної систем управління та впровадженням технологій маркетингу та бізнесу в політики держави. Припустимо, що саме демократизація процесів, перехід до “good governance” та розвиток цифрових технологій пришвидшили перехід від закритого типу дипломатії до відкритої, публічної.

Систематизація досвіду Сполучених Штатів Америки наглядно показує пошук нових методик, переходу від побудови дипломатичних механізмів для боротьби політичних ідеологій, до методів побудови американського імперіалізму та комунікаційних політичних технологій. Історично політика публічної дипломатії США розпочалася з створення першого пропагандистського органу Комітету з питань публічної інформації чи “Комітету Кріла” [92], Джордж Едвард Кріл, голова якого, в своїй книзі “How we advertise America” опише дію комітету та механізми пропаганди “Існувало багато брехні, з якою довелося зустрітися та побороти, брехні, яка напала на Америку, на кшталт як “божевільний доллар” знищує вільні інституції, свободу та правосуддя. Потрібні були короткі описи нашого розвитку, як нації та народу, наш прогрес ...та поштовий сервіс, іноземні представники, що взяли б ці описи, переклали, змінили та поширили в зарубіжних медіа всіма можливими способами” [93 ст 260]. Саме через засоби масової інформації, Сполучені Штати Америки почали розповсюджувати інформацію про свої освітні програми, про життя

американців та про могутність американського народу, а також шукати елітарні кола та союзників по світу, щоб насаджувати ідею імперіалізму та могутності задля перемоги у війні. Пізніше, в 1942 році вперше вийде ефір радіостанції “Голос Америка”, що відповідно до американського законодавства, не розрахований був до 2013 року на американських громадян, а тільки на іноземного слухача і сьогодні це медіа - імперія зі штаб-квартирою в Вашингтоні з віщуванням крім англійської 45 іноземними мовами[94]. “Голос Америки” відіграло важливу роль, як інструмент публічної дипломатії в часи Другої світової війни та в часи Холодної війни, коли ідеологія вільного ліберального світу боролась з ідеологією комуністичного пролетаріату. Тоді ж в 1953 було створено Інформаційне агентство США (The United States Information Agency (USIA) [95], яке працювало до 1999 року, та відповідало за інформаційно зовнішню політику, зовнішньонаправлені культурні, освітні програми та трактується в англійській літературі, саме як публічна дипломатія, в той час як в російськомовній літературі здебільшого - це американська пропаганда. Розвивається явище антиамериканізму, що супроводжується значною критикою політики США в країнах Радянського союзу та Європи. Незважаючи на все, американці закріпили публічну дипломатію в своє законодавство, а саме “чотири акти передбачають фундаментальні повноваження уряду США в рамках публічної дипломатії: Закон про основні органи Державного департаменту 1956 року; Закон про інформаційний та освітній обмін США 1948 року; Закон про взаємний освітній і культурний обмін 1961 року; Закон про міжнародне мовлення США від 1994 року.”[ 96 с. 3] Відповідно до розділу 1 (b) (3) Закону про основні органи Державного департаменту №2251а від 1956 року заступник секретаря з питань публічної дипломатії “ несе відповідальність основну

відповідальність за допомогу Секретарю за заступнику Державного секретаря у формуванні та реалізації політики з питань публічної дипломатії США, включаючи міжнародні програми обміну освітою та культурою, інформацією та міжнародним мовленням.” [97] Також, відповідно до вищезазначеного закону, заступник секретаря з питань публічної дипломатії залучений до підготовки річного стратегічного плану публічної дипломатії, розробки та впровадження відповідних методологій оцінювання програм, надання допомоги Агенству США з міжнародного розвитку (USAID) та Раді керуючих радіомовленням (BBG) для презентації США за межами країни. Якщо Державний департамент несе глобальну місію формування зовнішньополітичних відносин США, то існують ще державні організації, що пропагують та відстоюють політику США за межами країни та налаштовані на взаємовигідні зв'язки та відносини в країнах, де вони представлені та діють і пропагують програми, які відповідають законодавству та стратегічним планам США. Однією з найвпливовіших державних організацій є Агентство США з міжнародного розвитку ( USAID), яке залучено до розвитку демократичних процесів в країнах-реципієнтах, та програмах гуманітарної допомоги. Чи впливає присутність Агентства США з міжнародного розвитку на формування політики іншої країни, в більшості випадків так, оскільки це аналогія співпраці в рамках партнерства з Міжнародними економічними організаціями (надалі - МЕО): “Наднаціональність та елементи наднаціональності МЕО створюють такі умови для держав-членів, коли держави не мають права впроваджувати дії і заходи, які притаманні компетенції відповідних МЕО, а також перед такими державами виникає обов'язкове зобов'язання виконувати їх рішення.” [98] Показовим є опис активностей Бюро з питань міжнародних організацій у щорічному звіті

публічної дипломатії та міжнародного мовлення, де зазначено: “Міжнародні організації використовують активності публічної дипломатії, щоб висвітлити пріоритети та лідерство США на багатосторонніх форумах та постійно виступати за досягнення цілей США за допомогою активної участі у пресі, побічних заходах, освітніх обмінах та публічних заходах. Активне використання цифрових платформ, при цьому кожна місія Міжнародної організації підтримує соціальні мережі Facebook, Twitter, Instagram, Flickr тощо. Міжнародні організації постійно працюють над оцінкою впливу та пошуку інструментів для просування конкретних цілей політики.” [99 с. 221 ) Отже, США використовує всі дієві механізми впливу на міжнародному рівні, однозначно просуває свої інтереси з точки зору суб’єкта вирішення питань, використовує як “жорстку силу”, військовий та економічний тиск, так і “м’яку силу” для досягнення цілей та однозначного лідерства в світі. Показовим та повчальним для урядів інших країн є робота Консультативної комісії США з питань публічної дипломатії, що готує аналіз та рекомендації, щорічний звіт про міжнародну діяльність США. Для прикладу, у звіті Агенства за 2018\2019 рік [100] наглядно прослідковується масштаб США в розвитку публічної дипломатії шляхом довгострокового стратегічного планування, розподілу програм по країнах та континентах, рекомендації для кожного бюро для досягнення планів уряду, аналіз вже поведених програм та політик в рамках публічної дипломатії. Вражає, як США шляхом м’яких інструментів: освітні програми з вивчення англійської мови, міжнародне дитяче таборування, залучення молоді до лідерських програм, програм стажування, волонтерських ініціатив, - розвиває довготривалі союзні відносини з країнами інших континентів, а на противагу цьому, жоден значний військовий конфлікт сьогодні не відбувається без експертної, прямої,

впливової участі США, а після трагічний терористичних актів в Нью-Йорку 11 вересня 2001 року, США прямолінійно та активно діє в іноземних країнах, коли це стосується власних інтересів та амбіцій.

Незважаючи на досвід США в розвитку публічної дипломатії, досі серед експертів точиться дискусія щодо того, чи публічна дипломатія більше носить характер пропаганди чи культурної дипломатії. В роботі шведського дослідника Джеймса Памента “Нова публічна дипломатія XXI століття” є цитата Брюса Грегорі, директора інституту публічної дипломатії Інституту Джорджа Вашингтона “Публічна дипломатія в XX столітті виступала державним інструментом, яким користувалися міністерства закордонних справ та інші державні установи для залучення та переконання іноземних громадян з метою впливу на їхні уряди. Сьогодні публічна дипломатія - це інструмент, який використовують держави, об'єднані міжнародні організації, державні та недержавні суб'єкти для розуміння культури, поглядів та поведінки, для розбудови міжнаціональних відносин, для можливого впливу та мобілізації дій для просування своїх інтересів та цінностей” [101 ,ст 4]. Досліджуючи дану тему, дійшли до висновку, що сьогодні публічна дипломатія - це і пропаганда і культурна дипломатія, в залежності від використаних методів та заходів уряду в рамках публічної дипломатії. В більш тоталітарних країнах, публічна дипломатія характеризується активним використанням інструментів пропаганди, в більш демократичних - використовує інструменти “м'якої сили”: освіту, культуру, гуманітарну допомогу. Але в двох випадках місія публічної дипломатії - це вплив та влада за межами власної країни.

В щорічному дослідженні індексу країн, що використовують “м'яку силу” за 2019 рік “The soft power 30”, п'ятірку лідерів очолюють: Франція,



Об'єднане королівство Великобританії та Північної Ірландії, Німеччина, Королівство Швеції, Сполучені Штати Америки [102]. В цьому дослідженні лідируючу позицію Франції пояснюють наступними чинниками: стабілізацією внутрішнього становища політики Еммануеля Макрона та виходом його на світову арену, як одного з впливових ліберальних світових лідерів, послаблення позицій Німеччини та виходу Великобританії з ЄС, культурною та національною спадщиною Франції та фактом, що “Франція має широку дипломатичну мережу і не має собі рівних у складі багатосторонніх та міжнародних організацій, а також може похвалитися найвищою кількістю дипломатичних культурних місій через розгалужену мережу Альянс Франсез, яка відзначатиме своє сторіччя в 2020”.[103 с.39]. Існує також експертна думка, що Франція лідирує саме в використанні культурної дипломатії у світі, використовуючи всі можливі інструменти, і відзначається використанням “розумної сили”, що поєднує інструменти як “м'якої сили” так і “жорсткої сили” [104]. В дослідницькій роботі литовської науковиці Гейде Пранайтіте “Роль державних інституцій в контексті культурної дипломатії Франції” авторка визначає чотири основні засади французької культурної дипломатії в контексті сучасних міжнародних відносин “повне сприяння державою, громадськими організаціями та приватними особами підвищенню ефективності культурної дипломатичної діяльності; посилення інтересу до французьких політичних та культурних цінностей для підтримки привабливості іноземної аудиторії в світовому масштабі; посилення руху франкофонів, як інструменту для набуття впливу на міжнародній арені, завдяки просуванню французької мови та освітніх ініціатив; посилення доступності до інформації про Францію та її позицій щодо важливих політичних та культурних питань в Інтернеті та за допомогою інших

можливих каналів” [105 с.142] При цьому, Франція відстоює як свої власні національні інтереси за межами країни, так і керується директивами Європейського Союзу, одним із важливих членів якого вона являється. Європейський Союз, як один із суб'єктів геополітики ліберальних та демократичних принципів, відстоюючи права як -держав-членів, так і Союзу для досягнення своїх цілей активно використовує інструменти публічної організації. Щоправда не всі міжнародні об'єднання, наприклад Організація з безпеки і співробітництва в Європі не є прибічником відкритого культурного діалогу, а все ж таки сповідує консервативні методи закритої дипломатії. Перед такою масштабною структурою як Європейський Союз стоїть значна кількість викликів: інтереси кожного члена союзу, що часто являються контраверсійними в порівнянні з позицією ЄС; кризи ЄС, що характеризуються як кризами ідей, щодо довгострокового планування, так і кризами пов'язаними з економічною стабільністю членів ЄС, кризою біженців, загрозою військового втручання; робота з потенційними партнерами до вступу в ЄС та ін. ЄС для розвитку публічної дипломатії створила Європейську службу зовнішніх справ з шістьма географічними напрямками та можливістю розробляти аналіз та стратегію розвитку зовнішньополітичних, економічних та безпекових питань та активно співпрацювати з громадськістю. В дослідженні Біанки Баумлер з Центру публічної дипломатії США “Публічна дипломатія, адаптація до світу, що постійно змінюється” за 2019 рік зазначено, що “публічна дипломатія є одним із першочергових завдань ЄС ...Основна увага направлена на канали взаємодії з громадянами, зокрема з молоддю, як потенційного основного стейкхолдера розробки політики ЄС.” [107 с. 7] В вищезазначеному дослідженні йдеться і про прогалини в розвитку публічної дипломатії та

про неефективні інструменти та кейси, недосконалість комунікаційних інструментів та зосередженість на внутрішній політиці ЄС. Цікавим є той факт, що з позитивних кейсів ЄС є ініціативи з залученням України “Хоча український приклад “Сильніше разом” - це просто піар-кампанія, програма Young MED направлена на розвиток публічної та культурної дипломатії, об'єднала молодь з Європи та Середземномор'я на роботу щодо конкретних пропозицій щодо політики, які стосуються їх найактуальніших проблем” [108 ст 8.], також визначне місце займає ініціатива Україно-європейських тижнів сталої енергії. Сьогодні загальновідомим є факт, що ЄС переживає не найкращі часи свого розвитку, чого коштував лише Брекзїт з виходом Великобританії з членства, тому в умовах пошуку нових методів протидії дискредитаційним явищам, ЄС шукає інструменти розвитку публічної дипломатії. Експертка та аналітикиня Біанка Баумлер в рекомендаціях свого дослідження окреслює завдання ЄС: “Як політичний актор, ЄС повинен звернутися до іноземної аудиторії, довести, що союз не “сила минулого”... Завдяки ініціативам публічної дипломатії ЄС може набути статус головного гравця у формуванні глобальних норм у сферах пов'язаних з технологіями відновлюваної енергії, гендерної рівності та прав ЛГБТ спільнот...Практикуючі дипломати повинні інвестувати інвестувати у пошук зацікавлених сторін конкретної політики, залучати їх до діалогу, завойовувати їх повагу та створювати підґрунтя для тривалої взаємодії.” [109 ст 36 ]. ЄС в рамках розвитку публічної дипломатії та розбудови механізмів донесення своїх демократичних цінностей та принципів розробляє такі ініціативи: використання цифрових технологій, соціальних мереж, культурні фестивалі, платформи культурної дипломатії, громадські обговорення, активне залучення громадських

активістів до процесів вироблення політики та аналізу політики, освітні програми для потенційних країн-партнерів та ін.

Організація Північноатлантичного Договору в 2019 році відмітила 70-ти річчя з дня заснування Альянсу. Сьогодні це одна із ключових організацій в геополітичному просторі, що гарантує безпеку та мир країнам-членам. В найближчому майбутньому НАТО представлятиме довгостроковий стратегічний план, оскільки дія попередньої десятирічної стратегії завершується в 2020 році. В 2010 році, коли розроблялась стратегія розвитку Альянсу, експерти звернули увагу на закритість організації та обмежене розуміння її місії та візій: “Національні та міжнародні дослідження чітко демонструють, що широка громадськість, особливо покоління після Холодної війни, має туманне, не чітке розуміння політики НАТО” [110 с.2] Тоді в 2010, при розробці Стратегії експертами було прийнято рішення розвивати публічну дипломатію, як напрям комунікаційної стратегії, поступово перейти в режим відкритості до аналітиків, журналістів та неурядових організацій, покращити цифрові інструменти комунікації, стати відкритими для соціальних мереж, впроваджувати освітні та просвітницькі програми. Сьогодні така інституція як Комітет з питань публічної дипломатії являється дорадчим органом Північноатлантичної ради з питань комунікації, засобів масової інформації та громадської діяльності та відповідає за планування, реалізацію та оцінку стратегії публічної дипломатії НАТО [111]. Політика НАТО в рамках публічної дипломатії в основному направлена на розвіювання міфів та страхів, що існують в суспільствах, де показовими є дослідження відношення населення країн Альянсу, і Україна не є виключенням. На офіційному веб сайті Організація Північноатлантичного Договору публікується вся можлива доступна інформація для

громадськості, від стратегій та договорів Альянсу до культурних заходів та новин. На цьому ж сайті описані основні стратегічні функції Комітету з питань публічної дипломатії “НАТО сприяє публічній дискусії та взаєморозумінню Альянсу шляхом прямого залучення як в Інтернеті так і під час приватних зустрічей, одночасно координуючись з країнами-членами НАТО; Комітет з питань публічної дипломатії при штаб-квартирі НАТО узгоджує всі заходи публічної дипломатії та координує комунікаційні заходи в рамках всього НАТО; Військові командири та Міжнародний військовий штаб також повідомляють про заходи, що підпадають під їх юрисдикцію, згідно узгодженої політики НАТО; Загальні вказівки та напрямки щодо зусиль НАТО у сфері комунікацій та інформаційної політики подаються Північноатлантичною радою, а Генеральний секретар дає конкретні вказівки та рекомендації” [112]. Сьогодні НАТО відкриває архівні секретні документи, які надають громадянам більш зрозуміло картину дій Альянсу та розуміння, для чого прагнути стати членом організації. Річний звіт 2019 року НАТО дає пояснення такого важливого факту, як розсекречення документів “Розширюючи діяльність НАТО щодо розкриття інформації з метою включення даного аспекту участі громадськості на основі власної архівної спадщини, Центр розсекречених документів НАТО пропонує унікальний внесок в зміцнення суспільної довіри, яке має вирішальне значення для успіху північноатлантичного союзу” [113]. Відкритість політики призвела до високих показників довіри громадян політиці Альянсу, а в вищезазначеному звіті за 2019 рік проведено результати досліджень, де “60% населення вважає, що членство їх країн в НАТО знижує вірогідність нападу іноземної держави” [114 с. 22] Отже, застосування інструментів публічної дипломатії в рамках міжнародного співробітництва Організації

Північноатлантичного призводить до кращого розуміння важливості членства в Альянстві, зацікавленості країн, що не являються членами Альянсу, а це підвищує імідж та рівень впливу в геополітичному просторі. А з 70-ти річчям існування Альянсу, лідери держав-членів підтвердили та ще раз закріпили основоположність та місійність: “НАТО залишається фундаментом нашої колективної оборони і основним форумом для консультацій і прийняття рішень країнами НАТО з питань безпеки. Ми знову підтверджуємо міцний трансатлантичний зв'язок між Європою і Північною Америкою, нашу відданість цілям та принципам Статуту Організації Об'єднаних Націй і наше урочисте зобов'язання, закріплене в статті 5 Вашингтонського договору, про те, що напад на одного союзника вважатиметься нападом на всіх нас” [115ст 45]

Отже, досліджуючи тему позитивного досвіду розвитку публічної дипломатії, виявлено, що в сучасному розумінні, публічна дипломатія відіграє роль “м'якої сили” в міжнародній політиці та в залежності від ідеологій, стратегій тої чи іншої країни може трактуватися як пропаганда чи культурна дипломатія. США - один із лідерів розвитку концепції публічної дипломатії з використанням інструментів “розумної сили” для всеосяжності впливу в геополітиці та відстоювання власних інтересів. Країни ЄС, наприклад Франція, використовуючи культурну спадщину та розвиваючи всесвітні навчальні програми та пропагуючи франкофонію, залучаються союзниками, що в довгоперспективних відносинах відіграє важливу роль. ЄС та НАТО використовують інструменти публічної дипломатії більше для просвітницької роботи, оскільки через закритість, кризи та виклики, які перед ними постають, стратегічним для них є розуміння громадян про їх діяльність та залученість громадян до процесів аналізу, планування та вирішення. Оскільки це організації з показовими

показниками демократичних процесів, важливим для їх політик є саме рішення громадян та їх освіченість в вироблених політиках.

3.1 Модернізація організаційної структури Міністерства закордонних справ України (на прикладі, Директорату публічної дипломатії)

Перехід до застосування “м'якої сили” в міжнародному контексті України призвів до модернізації організаційної структури Міністерства закордонних справ. В 2015 році видавництву “Європейська правда” тоді посол з особливих доручень, а сьогодні Міністр закордонних справ Дмитро Кулеба дав інтерв'ю щодо нової концепції моделі взаємозв'язків з громадськістю: “Її назва – публічна дипломатія. Це – не окрема сфера міжнародних відносин, а одна з ключових складових комунікації держави із світом. За півтора роки роботи МЗС дозріло до створення окремого структурного підрозділу – Управління публічної дипломатії. Публічна дипломатія в МЗС об'єднає і створить синергію трьох напрямків роботи: іміджеві програми (конференції, круглі столи, публічні акції, взаємодія з експертами та громадянським суспільством в цілому), культурна дипломатія (реформа системи культурного представництва України за кордоном, реалізація українських культурних проєктів за кордоном, сприяння залученню найкращих зарубіжних культурних практик до України) та зв'язки з медіа(проактивна робота з медіа, управління системою дипломатії в соціальних мережах, управління блогами МЗС, виготовлення контенту та реалізація онлайн-кампаній). [116]. 22 грудня 2015 року на сайті Міністерства закордонних справ з'явилася інформація про створення самостійного структурного підрозділу - Управління публічної дипломатії: “Концепція публічної дипломатії вперше цілісно впроваджується в роботу зовнішньополітичного відомства України.

Співробітники Управління застосовуватимуть найкращі міжнародні практики публічної дипломатії. Три основних завдання Управління:

- розвиток відносин з громадськістю, громадськими об'єднаннями та медіа інших країн та України;
- реалізація іміджевих, культурних та інформаційних проєктів України за кордоном;
- координація заходів інших органів виконавчої влади у цих сферах” [117].

В дослідженні даної теми виявлено значну кількість контраверсійних моментів правової та організаційної структури впровадження вищезазначеного органу влади. Першим, являється той факт, що жодного оприлюдненого юридичного документу про створення чи переформатування управління публічної дипломатії, крім заяви на офіційному сайті МЗС, немає. Також трактування функцій та публікація самої назви управління відрізняються. На офіційному сайті МЗС представлено як назва Управління публічної дипломатії так і Директорат публічної дипломатії та Департамент публічної дипломатії. Зазначимо, що різниця функції директорату та департаменту відрізняються, а саме: “Наразі державні службовці сприймають різницю між директоратами та департаментами як різницю у функціях: директорати займаються розробкою політики або стратегії, тоді як департаменти приймають на себе фактичну реалізацію. Ця відмінність сприймається як один із успіхів реформи. На практиці розподіл між розробкою та реалізацією політики не завжди працює.” [118 с. 30] Окрім невизначеності щодо назви структурного підрозділу, відсутні дані щодо функцій та чисельність співробітників. В статті Володимира Кравченка видавництву “ZN.UA” йдеться про вже сформоване бачення організаційної структури даного



органу: “19 грудня міністр закордонних справ Вадим Пристайко підписав наказ, яким із 2 січня 2020 року ввів у дію нову структуру апарату МЗС України. Згідно з наказом міністра, найбільше працівників центрального апарату трудитиметься в департаменті консульської служби — 92 людини, в директораті стратегічного планування (нинішній політичний департамент, такий собі think-tank МЗС) — 39 осіб і в директораті публічної дипломатії — 38 співробітників. До останнього, зокрема, входить управління публічної дипломатії та управління з питань закордонного українства і гуманітарного співробітництва.” [119] Дана інформація немає жодного юридичного підтвердження. Оскільки Хоча задля покращення комунікації та підзвітності МЗС в 2020 було створено новий офіційний веб сайт “ <https://mfa.gov.ua>” [120] міністерства , що знаходиться в тестовому режимі, на старому інформаційному порталі теж немає інформації щодо організаційної структури Директорату публічної дипломатії. Проаналізувавши вихідні дані про кадрові призначення до даного Директорату, прийшли до висновку, що кадрові зміни відбуваються з порушенням процедури призначення відповідно до розділу VI статті 21 пункту 1 “Закону про державну службу”: “Вступ на державну службу здійснюється шляхом призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами конкурсу.” [121 ]. На порталі вакансій нової державної служби 10 лютого 2020 року була опублікована вакансія на посаду Генерального директора Директорату публічної дипломатії [122] з описовими посадовими функціями та з дотриманням всіх норм відкритості, але з аналізу та дослідження даного питання можна зробити висновок , що це фіктивна інформація, яка не підкріплена закріпленими процедурними вимогами. Тимчасово виконуючий обов'язки Директорату публічної дипломатії сьогодні являється Устименко Сергій

Олександрович, хоча на старому офіційному інформаційному ресурсі вказано, що він займає посаду начальника Управління публічної дипломатії. Досліджуючи організаційність публічної дипломатії, представники громадської організації “Інститут гендерних програм” звернулися до представників МЗС щодо роз'яснення процедури залученості активних громадських ініціатив для посилення наративів Міністерства закордонних справ та 29 серпня 2019 року в усній консультації отримали порядок процедури, який передбачав бюджет проекту, письмове звернення до посольства чи консульства іноземної держави, в якій планувалось проведення культурного заходу, письмове звернення до керуючих органів відділу публічної дипломатії, отримання відповіді від представників МЗС. При цьому, звернення до посольства чи консульства в іноземній державі повинно було бути направлене до періоду формування бюджетної програми на рік. Далі процедура передбачала направлення бюджетної програми посольства до фінансового відділу МЗС та утвердження або корегування. Ця процедура не є офіційною та затвердженою в положенні про Директорат публічної дипломатії. Виявлено, що в даному випадку МЗС трактує процедурність та організаційність відповідно до вже існуючих викликів зовнішньої та внутрішньої політики без довгострокової стратегії розвитку, а структурна реформа Міністерства закордонних справ не відбулась в будь-якому прояві його діяльності. Дублюючи функціональність та повноваження структур МЗС, Кабінет Міністрів України 7 грудня 2016 року затверджує постанову “ Про реорганізацію Дипломатичної академії України при Міністерстві закордонних справ” в “державний навчально-науковий заклад післядипломної освіти “Дипломатична академія України імені Геннадія Удовенка при Міністерстві закордонних справ.”, [123] який

повинен готувати професійні, високваліфіковані кадри для політики міжнародних зносин, а 21 червня 2017 Кабінет міністрів України приймає Розпорядження № 430-р “ Про утворення державної установи “Український інститут” [124].

Функції “Українського інституту: “Підвищення впізнаваності України у світі через поширення знання про Україну; Популяризація української мови та культури за кордоном; Розбудова міжнародного діалогу через підтримку міжнародних обмінів, забезпечення участі України у проектах співпраці в галузі креативних індустрій, культури, освіти, науки, економіки та інших сферах; Поширення українського досвіду розвитку громадянського суспільства, державотворення, відданості цінностям свободи, демократії, національної єдності” [125]. З аналізу основних напрямів та функцій покладених на “культурну” державну установу “Український інститут” впливає висновок, що Директорат публічної дипломатії частково передав свої функції саме цій установі, команда якої в основному складається з представників культури та мистецтва з громадського сектору. Така організація розвитку публічної політики з однієї сторони вселяє надію на сучасне культурне представлення України на міжнародній арені за допомогою проектів реалізованих “Українським інститутом”, з іншої сторони доказує інституційну не спроможність Міністерства закордонних справ до змін та реформ, що заставляє задуматись про ефективну спроможність МЗС у відстоюванні інтересів України в геополітичному просторі та готовність до нових викликів та глобальних змін.

## **ВИСНОВКИ**

В даній дослідницькій роботі, ми:

- сформулювали роль та функції Міністерства закордонних справ у формуванні та реалізації зовнішньої політики та прийшли до висновку, що Міністерство Закордонних справ України повинно стати на шлях дієвих та ефективних реформ через впровадження найкращих практик західного світу в формуванні зовнішньої політики та стати суб'єктом вирішення питань України на зовнішній геополітичній арені;
- здійснили оцінку особливостей функціонування Міністерства закордонних справ в контексті реалізації положень про асоціацію України-ЄС та затвердженим курсом на членство в Організації Північноатлантичного договору та дійшли до висновку, що з підписанням Угоди про асоціацію з ЄС, організаційна та функціональна структура не здійснила переворот в сторону європейської дипломатії, а імітує позитивні зміни в імплементації реформ. Політика МЗС характеризується вертикалізацією прийняття рішень та складною організаційно структурою;

- дійшли до висновку, що незважаючи на зміни в вертикальних гілках влади та новим викликам зовнішнього світу, імплементація реформ державного управління в системі органів державної влади - це невід'ємний процес наближення України до західної моделі розбудови політики. Процес реформ - це сукупний процес дій влади, громадського сектору та незалежної третьої сторони, національних радників;
- проаналізувавши специфіку структури Міністерства закордонних справ в контексті імплементації реформ дійшли до висновку, що Міністерство закордонних справ направило свої зусилля більше на виклики зовнішньої структури, а внутрішні реформи так і не відбулися. Якщо Міністерство закордонних справ не розпочне процес імплементації реформ внутрішніх, це призведе до неспроможності протистояти зовнішнім викликам, до відкату напрацювань до закритої пострадянської моделі управління в дипломатичному сегменті;
- обґрунтувавши позитивну роль громадського сектору в посиленні наративів Міністерства закордонних справ України на міжнародній арені дійшли до висновків, що громадський сектор сьогодні - це не стейкхолдер міжнародних питань просування позитивного образу України, а складова державної публічної політики, що повинна залучатися як гравець на міжнародній арені, а не консультант чи наглядач
- систематизувавши досвід США, Франції, ЄС та НАТО прийшли до висновку, що найкращим для України буде залучення міжнародних консультантів в розбудові публічною дипломатії та вироблення такої моделі публічної дипломатії, що відповідатиме і стандартам

міжнародних партнерів і якнайефективніше, за допомогою власних напрацювань просуватиме питання України у світі.

- дослідили на прикладі організаційну структуру Директорату публічної дипломатії та зрозуміли, що його не існує в юридичній і практичній площинах, а всі дії влади - то популізм

### Список використаних джерел

1. Законодавство України: Віденська конвенція про дипломатичні зносини від 21.03.1964 №2208-VI ( v2208400-64 ) від 11.02.64 Указом Президиума ВС УССР//База даних «Законодавство України»/ВР України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=995\\_048](https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=995_048) (дата звернення 01.11.2019)
2. Законодавство України: Віденська конвенція про право міжнародних договорів від 14.04.1986 №2077-XI ( 2077-11 ) від 14.04.86 ) Указ Президії Верховної Ради УРСР/База даних «Законодавство України»/ВР України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_118](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_118) (дата звернення 01.11.2019)
3. Законодавство України: Декларація про державний суверенітет України від 16.07.1990. Відомості Верховної Ради УРСР від 31.07.1990 — 1990 р., № 31, стаття 429./База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-12> (дата звернення 01.11.2019)

4. Законодавство України: Акт проголошення незалежності України від 24.08.1991 № 1427-XII Верховною Радою Української РСР /База даних «Законодавство України»/ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1427-12> (дата звернення 01.11.2019)
5. Законодавство України: Декларація про державний суверенітет України від 16.07.1990. Відомості Верховної Ради УРСР від 31.07.1990 — 1990 р., № 31, стаття 429./База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-12> (дата звернення 01.11.2019)
6. Конституція України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996. – № 30. – с. 141. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 01.11.2019)
7. Про центральні органи виконавчої влади [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 38, ст.385). – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17>. (дата звернення 01.11.2019)
8. Про затвердження Положення про Міністерство закордонних справ України [Електронний ресурс] // Кабінет міністрів України – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/281-2016-п>. (дата звернення 01.11.2019)
9. Положення про Міністерство закордонних справ України [Електронний ресурс] // Постанова Кабінету Міністрів України від 30.03.2016 – Режим доступу до ресурсу:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/281-2016-п#n8>. (дата звернення 01.11.2019)

10. Договір про дружбу, співробітництво і партнерство між Україною і Російською Федерацією [Електронний ресурс]. – 104. – Режим доступу до ресурсу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/643\\_006](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/643_006). (дата звернення 01.11.2019)

11. Бібліографічні дані статті Анексія Криму (2014) [Електронний ресурс] // Вікіпедія – Режим доступу до ресурсу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Анексія\\_Криму\\_\(2014\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Анексія_Криму_(2014)). (дата звернення 01.11.2019)

12. Про припинення дії Договору про дружбу, співробітництво і партнерство між Україною і Російською Федерацією [Електронний ресурс] // (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 1, ст.2). – 612. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2643-19>. (дата звернення 01.11.2019)

13. Положення про Міністерство закордонних справ України [Електронний ресурс] // Постанова Кабінету Міністрів України від 30.03.2016 – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/281-2016-п#n8>. (дата звернення 01.11.2019)

14. Положення про Міністерство закордонних справ України [Електронний ресурс] // Постанова Кабінету Міністрів України від 30.03.2016 – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/281-2016-п#n8>. (дата звернення 01.11.2019)



- 15.Capital investment, percent of GDP - Country rankings [Електронний ресурс] // TheGlobalEconomy.com. – 2018. – Режим доступу до ресурсу:[https://www.theglobaleconomy.com/rankings/Capital\\_investment/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/Capital_investment/). (дата звернення 15.11.2019)
- 16.Про торговельно-економічну місію у складі закордонної дипломатичної установи України [Електронний ресурс] // Указ Президента України – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/200/94>. (дата звернення 15.11.2019)
- 17.Про деякі питання представництва економічних інтересів України за кордоном [Електронний ресурс] // Указ Президента України. – 804. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/522/2010>. (дата звернення 15.11.2019)
- 18.Відділи з економічних питань у складі закордонних дипломатичних установ України [Електронний ресурс] // МЗС України – Режим доступу до ресурсу: <http://old.mfa.gov.ua/ua/about-ukraine/economic-cooperation/economic-sectors-abroad>. (дата звернення 15.11.2019)
- 19.Про ратифікацію Протоколу про вступ України до Світової організації торгівлі [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2008, N 23, ст.213.– Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/250-17>. (дата звернення 15.11.2019)
- 20.Вступ України до СОТ: новий виклик економічній реформі [Електронний ресурс]. – 2003. – Режим доступу до ресурсу:

[http://www.ier.com.ua/files/Books/11\\_Vstup\\_Ukrainy\\_do\\_WTO/11\\_book\\_2003\\_WTO\\_ukr.pdf](http://www.ier.com.ua/files/Books/11_Vstup_Ukrainy_do_WTO/11_book_2003_WTO_ukr.pdf). Ст.19 (дата звернення 15.11.2019)

21. Участь у міжнародних організаціях [Електронний ресурс] // Міністерство закордонних справ України – Режим доступу до ресурсу:

<https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/uchast-u-mizhnarodnih-organizaciyah>. (дата звернення 15.11.2019)

22. Про затвердження Положення про Міністерство закордонних справ України [Електронний ресурс] // постановою Кабінету Міністрів України від 30 березня 2016 р. № 281. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/281-2016-p#n8>. (дата звернення 15.11.2019)

23. Про затвердження Положення про Міністерство закордонних справ України [Електронний ресурс] // постановою Кабінету Міністрів України від 30 березня 2016 р. № 281. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/281-2016-p#n8>. П.4 підпункт 4<sup>1</sup> (дата звернення 15.11.2019)

24. Бібліографічні дані статті Російсько-грузинська війна (2008) [Електронний ресурс] // Вікіпедія, – Режим доступу до ресурсу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Російсько-грузинська\\_війна\\_\(2008\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Російсько-грузинська_війна_(2008)). (дата звернення 30.04.2019)

25. Договір про звичайні збройні сили в Європі [Електронний ресурс] // "Бюллетень міжнародних договорів", N 2, 1993 г.. – 1911. – Режим доступу до ресурсу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_314](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_314). (дата звернення 30.04.2019)

26. Договір з відкритого неба (Постатейна характеристика) [Електронний ресурс] // ратифіковано Законом N 1509-III ( 1509-14 ) від 02.03.2000, ВВР, 2000, N 18, ст.133 – Режим доступу до ресурсу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_316](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_316). (дата звернення 30.04.2019)
27. VIENNA DOCUMENT 2011 ON CONFIDENCE- AND SECURITY-BUILDING MEASURES [Електронний ресурс] // Organization for Security and Co-operation in Europe. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.osce.org/fsc/86597?download=true>. (дата звернення 30.04.2019)
28. Про затвердження Положення про Міністерство закордонних справ України [Електронний ресурс] // постановою Кабінету Міністрів України від 30 березня 2016 р. № 281. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/281-2016-п#n8>. П.6 (дата звернення 15.11.2019)
29. Іноземні інвестори: корупція та недовіра до судової системи все ще більше впливають на інвестиційний клімат в Україні, ніж конфлікт з Росією [Електронний ресурс] // Dragon Capital. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://dragon-capital.com/ua/media/press-releases/korupsiya-ta-nedovira-do-sudovoi-sistemi-ocholyuyut-reyting-pereshkod-dlya-investoriv-tretyi-rik-pospil/> (дата звернення 15.11.2019)
30. Бібліографічні дані статті Силовий розгін Євромайдану в Києві [Електронний ресурс] // Вікіпедія, – Режим доступу до ресурсу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Силовий\\_розгін\\_Євромайдану\\_в\\_Києві](https://uk.wikipedia.org/wiki/Силовий_розгін_Євромайдану_в_Києві). (дата звернення 15.11.2019)

31. УГОДА ПРО АСОЦІАЦІЮ між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [Електронний ресурс] // Угоду ратифіковано із заявою Законом № 1678-VII від 16.09.2014 – Режим доступу до ресурсу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#n2820](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#n2820) (дата звернення 30.04.2019)
32. Угода про асоціацію [Електронний ресурс] // Урядовий портал – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/evropejska-integraciya/ugoda-pro-asociaciu>. (дата звернення 30.04.2019)
33. УГОДА ПРО АСОЦІАЦІЮ між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [Електронний ресурс] // Угоду ратифіковано із заявою Законом № 1678-VII від 16.09.2014 – Режим доступу до ресурсу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#n2820](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#n2820) Р. 2 (дата звернення 30.04.2019)
34. ЄВРОПЕЙСЬКА КОМІСІЯ «ЗА ДЕМОКРАТІЮ ЧЕРЕЗ ПРАВО» (ВЕНЕЦІЙСЬКА КОМІСІЯ) [Електронний ресурс] // Венеційською Комісією на 86му пленарному засіданні. – 25. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.venice.coe.int/webforms/documents/?pdf=CDL-AD\(2011\)003rev-ukr](https://www.venice.coe.int/webforms/documents/?pdf=CDL-AD(2011)003rev-ukr). С -177 (дата звернення 30.04.2019)

35. REGULATION (EU) 2017/850 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL [Електронний ресурс] // the European Union – Режим доступу до ресурсу: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L\\_.2017.133.01.0001.01.ENG&toc=OJ:L:2017:133:TOC](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2017.133.01.0001.01.ENG&toc=OJ:L:2017:133:TOC). (дата звернення 30.04.2019)
36. Відкрий Європу [Електронний ресурс] // Інформаційний сайт проекту «Відкрий Європу» [www.openeurope.in.ua](http://www.openeurope.in.ua). – Режим доступу до ресурсу: <https://openeurope.in.ua/news/rezultaty-pervykh-6-mesyatsev-bezviza-s-es-grazhdane-ukrainy-ezdyat-v-evrosoyuz-na-15-bolshe-30>. (дата звернення 30.04.2019)
37. Про проект [Електронний ресурс] // інформаційний сайт проекту «Відкрий Європу» [www.openeurope.in.ua](http://www.openeurope.in.ua) – Режим доступу до ресурсу: <https://openeurope.in.ua/about>. (дата звернення 30.04.2019)
38. FAQ з питань функціонування вільної торгівлі між Україною та ЄС [Електронний ресурс] // Департамент міжнародного торговельно-економічного співробітництва та європейської інтеграції – Режим доступу до ресурсу: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=b142801e-b932-4207-aea9-df3728dad379&title=FaqZPitanFunktsionuvanniaVilnoiTorgivliMizhUkrainoiuTas>. (дата звернення 30.04.2019)
39. Торгівля з ЄС [Електронний ресурс] // <http://kis.prom.ua/> – Режим доступу до ресурсу: <https://readymag.com/kis/eu-ukraine-fta/2/>. (дата звернення 30.04.2019)

40. UopenEU [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://www.facebook.com/pg/uopeneu/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/uopeneu/about/?ref=page_internal). (дата звернення 30.04.2019)
41. Пріоритети співпраці з ЄС у сфері мобільності та безпеки [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://europewb.org.ua/wp-content/uploads/2019/07/JFS-recommendations.pdf>. (дата звернення 30.04.2019)
42. Про затвердження Вимог до оформлення віз в електронному вигляді [Електронний ресурс] // Міністерство закордонних справ України. – 1812. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0071-18>. (дата звернення 30.04.2019)
43. Рівень підтримки громадянами вступу України до ЄС та НАТО (січень 2020р.) [Електронний ресурс] // Разумков Центр. – 31. – Режим доступу до ресурсу: <http://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/riven-pidtrymky-gromadianamy-vstupu-ukrainy-do-yes-ta-nato-sichen-2020r>. (дата звернення 30.04.2019)
44. Хартія про особливе партнерство між Україною та Організацією Північно-Атлантичного договору [Електронний ресурс] // "Голос України", 11 липня 1997 року, N 127 (1627) – Режим доступу до ресурсу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_002](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_002). (дата звернення 30.04.2019)

45. Декларація про доповнення Хартії про особливе партнерство між Організацією Північно-Атлантичного договору та Україною, підписаної 9 липня 1997 року [Електронний ресурс]. – 2108. – Режим доступу до ресурсу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950\\_021](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950_021). (дата звернення 30.04.2019)
46. Партнерство заради миру Рамковий документ [Електронний ресурс] // Дипломатический вестник. N 13 - 14. 1994. С. 32-33. – Режим доступу до ресурсу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950\\_001](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950_001). (дата звернення 30.04.2019)
47. Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору) [Електронний ресурс] // (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 9, ст.50) – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2680-19> (дата звернення 30.04.2019)
48. Про внесення змін до деяких законів України щодо зовнішньополітичного курсу України [Електронний ресурс] // (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 30, ст.329) – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2091-19>. (дата звернення 30.04.2019)
49. Notification on PESCO to the Council and the High Representative of the Union for Foreign Affairs and Security Policy [Електронний ресурс]. –

Режим

доступу:

<https://www.consilium.europa.eu/media/31511/171113-pesco-notification.pdf> (дата звернення 30.04.2019)

50. Council Decision (CFSP) 2017/2315 of 11 December 2017 establishing permanent structured cooperation (PESCO) and determining the list of participating Member States /Положення с.9 L 331/61 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017D2315&from=EN> (дата звернення 30.04.2019)

51. Council Decision (CFSP) 2017/2315 of 11 December 2017 establishing permanent structured cooperation (PESCO) and determining the list of participating Member States /Положення 4(2:g) ст. L 331/59 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017D2315&from=EN> (дата звернення 30.04.2019)

52.Бібліографічні дані статті Помаранчева революція [Електронний ресурс] // Вікіпедія, – Режим доступу до ресурсу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Помаранчева\\_революція](https://uk.wikipedia.org/wiki/Помаранчева_революція). (дата звернення 30.04.2019)

53.[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#n2820](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#n2820)

54. Шаров Ю. П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст / Ю. П. Шаров // Публічне управління: теорія та практика. – 2010. – № 1. – С. 5-9.

55.УГОДА ПРО АСОЦІАЦІЮ між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної



енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [Електронний ресурс] // Угоду ратифіковано із заявою Законом № 1678-VII від 16.09.2014 – Режим доступу до ресурсу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#n2820](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#n2820) Р. 2 (дата звернення 30.04.2019)

56.Про внесення змін до розпоряджень Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474 і від 27 грудня 2017 р. № 1013 [Електронний ресурс] // Кабінет Міністрів України від 18 грудня 2018 р. № 1102-р – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/1102-2018-p#n14>. (дата звернення 30.04.2019)

57.Про державну службу [Електронний ресурс] // (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст.43) – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/889-19>. (дата звернення 30.04.2019)

58.Про внесення змін до розпоряджень Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474 і від 27 грудня 2017 р. № 1013 [Електронний ресурс] // Кабінет Міністрів України від 18 грудня 2018 р. № 1102-р – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/1102-2018-p#n14>. (дата звернення 30.04.2019)

59.Реанімаційний Пакет Реформ: Дорожня карта реформ 2019-2023рр [Електронний ресурс] // Центр демократії та верховенства права, упорядкування, 2018. – 2018. – Режим доступу до ресурсу:

<https://rpr.org.ua/news/dorozhnya-karta-reform-rpr-na-2019-2023-roky/>.

с.27 (дата звернення 30.04.2019)

- 60.Реанімаційний Пакет Реформ: Дорожня карта реформ 2019-2023рр [Електронний ресурс] // Центр демократії та верховенства права, упорядкування, 2018. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://rpr.org.ua/news/dorozhnya-karta-reform-rpr-na-2019-2023-roky/>.

с.28 (дата звернення 30.04.2019)

- 61.Реформа МЗС врахує світові практики - Клімкін [Електронний ресурс] // Агентство "Інтерфакс-Україна". – 207. – Режим доступу до ресурсу: <https://ua.interfax.com.ua/news/general/211709.html>. (дата звернення 30.04.2019)

- 62.Реформа МЗС України: імітація процесу або процес імітації  
Детальніше читайте на УНІАН:  
<https://www.unian.ua/politics/913367-reforma-mzs-ukrajini-imitatsiya-protsesu-abo-protses-imitatsiji.html> [Електронний ресурс] // Інформаційне агенство "Уніан" – Режим доступу до ресурсу: <https://www.unian.ua/politics/913367-reforma-mzs-ukrajini-imitatsiya-protsesu-abo-protses-imitatsiji.html>. (дата звернення 01.05.2019)

- 63.Міжнародний суд ООН оприлюднив рішення у справі “Україна проти Росії” [Електронний ресурс] // Мультимедійна платформа іномовлення України. – 811. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/2814815-miznarodnij-sud-oon-opriludniv-risenna-u-spravi-ukraina-proti-rosii.html>. (дата звернення 01.05.2019)

- 64.Деякі питання реформування державного управління [Електронний ресурс] // Постанова Кабінету Міністрів України. – 11. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1034-2019-п>. (дата звернення 01.05.2019)
- 65.Структура [Електронний ресурс] // Міністерство закордонних справ України – Режим доступу до ресурсу: <https://mfa.gov.ua/pro-ministerstvo/struktura>. (дата звернення 01.05.2019)
- 66.Міністерство закордонних справ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mfa.gov.ua/>. (дата звернення 01.05.2019)
- 67.Про затвердження Порядку електронної інформаційної взаємодії Міністерства закордонних справ України та Міністерства внутрішніх справ України [Електронний ресурс] // Наказ Міністерства закордонних справ України, Міністерства внутрішніх справ України 23 вересня 2019 року № 429/791 – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1152-1> (дата звернення 01.05.2019)
- 68.Про доступ до публічної інформації [Електронний ресурс] // (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 32, ст. 314) – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>. (дата звернення 01.05.2019)

69. Наказ про проведення перевірки в апараті МЗС України [Електронний ресурс] // Міністерство закордонних справ України – Режим доступу до ресурсу: <http://old.mfa.gov.ua/mediafiles/files/misc/463.jpg>. (дата звернення 01.05.2019)
70. Боротьба за Україну [Електронний ресурс] // Звіт королівського інституту міжнародних відносин CHATHAM HOUSE. – 2903. – Режим доступу до ресурсу: [https://issuu.com/irf\\_ua/docs/struggle-for-ukraine\\_ua-29\\_03](https://issuu.com/irf_ua/docs/struggle-for-ukraine_ua-29_03). (дата звернення 01.05.2019)
71. Українська громада в країнах світу [Електронний ресурс] // Міністерство закордонних справ України – Режим доступу до ресурсу: <https://turkmenistan.mfa.gov.ua/zakordonni-ukrayinci/ukrayinska-gromada-v-krayinah-svitu>. (дата звернення 01.05.2019)
72. Impose personal sanctions on President of Ukraine Viktor Yanukovich and Cabinet of Ministers of Ukraine members [Електронний ресурс]. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <https://web.archive.org/web/20140724063157/https://petitions.whitehouse.gov/petition/impose-personal-sanctions-president-ukraine-viktor-yanukovich-and-cabinet-ministers-ukraine-members/h58Fz30V>. (дата звернення 01.05.2019)
73. Global Ukrainians Network [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.global-ukraine.org/explore/about-us>. (дата звернення 01.05.2019)

74. МАНІФЕСТ Global Ukrainians Forum [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://bit.do/ManifestGlobal>. (дата звернення 01.05.2019)
75. RAZOM [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://razomforukraine.org/about-us/>. (дата звернення 01.05.2019)
76. Уряд України та Світовий Конгрес Українців підписали Меморандум про співпрацю [Електронний ресурс] // Міністерство закордонних справ України. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kmu.gov.ua/news/247556669>. (дата звернення 01.05.2019)
77. REFORMS IN UKRAINE AFTER REVOLUTION OF DIGNITY [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: [https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2019/07/SAGSUR-book\\_WEB\\_ed.pdf](https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2019/07/SAGSUR-book_WEB_ed.pdf). Ст. 27-28 (дата звернення 01.05.2019)
78. Громадська організація «Центр Медіареформи» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.stopfake.org/uk/pro-nas/>. (дата звернення 01.05.2019)
79. Мар'яна Беца, речниця МЗС України Своєю пропагандою Росія заганняє себе в ще більшу ізоляцію в ООН [Електронний ресурс] // Мультимедійна платформа іномовлення України – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/2458412-marana-beca-recnica-mzs-ukraini.html>. (дата звернення 01.05.2019)
80. МЗС України розпочинає міжнародну онлайн-акцію на підтримку Олега Сенцова, Олександра Кольченка та Надії Савченко [Електронний ресурс] // Міністерство закордонних справ України. – 809. – Режим доступу до ресурсу: <https://czechia.mfa.gov.ua/news/39858-mzs-ukrajini-rozpochinaje-mizhn>

arodnu-onlajn-akciju-na-pidtrimku-olega-sencova-oleksandra-kolychenka-ta-nadiji-savchenko. (дата звернення 01.05.2019)

81. Veteran Diplomacy Club "Ambassador" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://www.facebook.com/AmbassadorVeteransDiplomacy/?\\_\\_tn\\_\\_=%2Cd%2CP-R&eid=ARA-vVOsb6ZUFVS2BPmOMOLf9vdSnnLaW5m\\_cisjfuwq4pTaedFpcIA11qslyPkAge\\_vUGcDiQtuno3](https://www.facebook.com/AmbassadorVeteransDiplomacy/?__tn__=%2Cd%2CP-R&eid=ARA-vVOsb6ZUFVS2BPmOMOLf9vdSnnLaW5m_cisjfuwq4pTaedFpcIA11qslyPkAge_vUGcDiQtuno3). (дата звернення 01.05.2019)
82. The Earth Is Blue as an Orange [Електронний ресурс] // Sundance Institute. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.sundance.org/projects/the-earth-is-blue-as-an-orange>. (дата звернення 01.05.2019)
83. ERASMUS+ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://erasmusplus.org.ua/erasmus/molod.html>. (дата звернення 01.05.2019)
84. Ukraine Reform Conference [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://rdo.in.ua/ukraine-reform-conference>. (дата звернення 01.05.2019)
85. Очевидне і неочевидне про Конференцію в Торонто [Електронний ресурс] // Реанімаційний патек реформ – Режим доступу до ресурсу: <https://rpr.org.ua/news/ochevydne-i-neochevydne-pro-konferentsiyu-v-toronto/>. (дата звернення 03.05.2019)
86. [Берегельські А. Україна у фокусі іноземних ЗМІ (1–31 січня) [Електронний ресурс] / А. Берегельські, Т. Полтавець // Громадська думка про правотворення. – 2020. – № 3 (188). – С. 24–39. – Режим доступу: <http://nbuviap.gov.ua/images/dumka/2020/3.pdf>. (дата звернення 03.05.2019)

87. УРОКИ ГІБРИДНОГО ДЕСЯТИЛІТТЯ: [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: [http://prismua.org/wp-content/uploads/2019/02/Hybrid\\_10.pdf](http://prismua.org/wp-content/uploads/2019/02/Hybrid_10.pdf). (дата звернення 03.05.2019)
88. President Woodrow Wilson's Fourteen Points [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://avalon.law.yale.edu/20th\\_century/wilson14.asp](https://avalon.law.yale.edu/20th_century/wilson14.asp). (дата звернення 03.05.2019)
89. Soft Power Author(s): Joseph S. Nye, Jr. [Електронний ресурс] // Washingtonpost.Newsweek Interactive, LL – Режим доступу до ресурсу: [https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/media/documents/page/joseph\\_nye\\_soft\\_power\\_journal.pdf](https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/media/documents/page/joseph_nye_soft_power_journal.pdf) ст 156-158 (дата звернення 03.05.2019)
90. Soft Power Author(s): Joseph S. Nye, Jr. [Електронний ресурс] // Washingtonpost.Newsweek Interactive, LL – Режим доступу до ресурсу: [https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/media/documents/page/joseph\\_nye\\_soft\\_power\\_journal.pdf](https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/media/documents/page/joseph_nye_soft_power_journal.pdf) ст 47 (дата звернення 03.05.2019)
91. Нестерович В. Іноземне мовлення США в системі американської публічної дипломатії / В. Нестерович // Віче. - 2016. - № 7-8. - С. 33. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche\\_2016\\_7-8\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche_2016_7-8_14). (дата звернення 03.05.2019)
92. Committee on Public Information [Електронний ресурс] // Wikipedia – Режим доступу до ресурсу:

[https://en.wikipedia.org/wiki/Committee\\_on\\_Public\\_Information](https://en.wikipedia.org/wiki/Committee_on_Public_Information). (дата звернення 03.05.2019)

93. How we advertised America; the first telling of the amazing story of the Committee on public information that carried the gospel of Americanism to every corner of the globe by Creel, George, 1876-1953 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://archive.org/details/howweadvertameri00creerich/page/260/mode/2up/search/public+diplomacy>. р. 260 (дата звернення 03.05.2019)
94. Голос Америки [Електронний ресурс] // Вікіпедія, – Режим доступу до ресурсу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Голос\\_Америки](https://uk.wikipedia.org/wiki/Голос_Америки). (дата звернення 03.05.2019)
95. United States Information Agency [Електронний ресурс] // Wikipedia – Режим доступу до ресурсу: [https://en.wikipedia.org/wiki/United\\_States\\_Information\\_Agency](https://en.wikipedia.org/wiki/United_States_Information_Agency). (дата звернення 03.05.2019)
96. U.S. Public Diplomacy: Background and Current Issues [Електронний ресурс] // Kennon H. Nakamura Analyst in Foreign Affairs Matthew C. Weed Analyst in Foreign Policy Legislation December 18, 2009 Congressional – Режим доступу до ресурсу: <https://fas.org/sgp/crs/row/R40989.pdf>. (дата звернення 03.05.2019)
- 97.22 U.S. Code § 2651a. Organization of Department of State [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/22/2651a>. (дата звернення 03.05.2019)



98. Ільченко-Сюйва Л. В. Наднаціональність міжнародних економічних організацій як фактор творення державної економічної політики / Л. В. Ільченко-Сюйва, Л. В. Бабій // Економіка та держава. - 2009. - № 8. - С. 48-51. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2009\\_8\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2009_8_17) ст 50 (дата звернення 03.05.2019)
99. COMPREHENSIVE ANNUAL REPORT ON PUBLIC DIPLOMACY & INTERNATIONAL BROADCASTING: FOCUS ON FY 2018 BUDGET DAT [Електронний ресурс] // Vivian S. Walker, Ph.D. Executive Director, U.S. Advisory Commission on Public Diplomacy Shawn Baxter Senior Advisor, U.S. Advisory Commission on Public Diploma – Режим доступу до ресурсу: <https://www.state.gov/wp-content/uploads/2020/01/2019-ACPD-Annual-Report.pdf>. p.221 (дата звернення 03.05.2019)
100. COMPREHENSIVE ANNUAL REPORT ON PUBLIC DIPLOMACY & INTERNATIONAL BROADCASTING: FOCUS ON FY 2018 BUDGET DAT [Електронний ресурс] // Vivian S. Walker, Ph.D. Executive Director, U.S. Advisory Commission on Public Diplomacy Shawn Baxter Senior Advisor, U.S. Advisory Commission on Public Diploma – Режим доступу до ресурсу: <https://www.state.gov/wp-content/uploads/2020/01/2019-ACPD-Annual-Report.pdf>. p.221 (дата звернення 03.05.2019)
101. 101 New Public Diplomacy in the 21st Century A Comparative Study of Policy and Practice. by James Pamment Publisher: London ; New York : Routledge, 2013. p. 4
102. The Soft Power 30 index [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<https://softpower30.com/wp-content/uploads/2019/10/The-Soft-Power-30-Report-2019-1.pdf>. (дата звернення 03.05.2019)

103. The Soft Power 30 index [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<https://softpower30.com/wp-content/uploads/2019/10/The-Soft-Power-30-Report-2019-1.pdf>. р. 39 (дата звернення 03.05.2019)

104. Розумна сила [Електронний ресурс] // Вікіпедія, – Режим доступу до ресурсу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Розумна\\_сила](https://uk.wikipedia.org/wiki/Розумна_сила). (дата звернення 03.05.2019)

105.

106. THE ROLE OF GOVERNMENTAL INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF FRENCH CULTURAL DIPLOMACY [Електронний ресурс] // GIEdrÈ PrANAITYTÈ – Режим доступу до ресурсу: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiTno2xra7pAhW0w8QBHVvbAXwQFjAAegQIAhAB&url=https%3A%2F%2Fvb.vdu.lt%2Fobject%2Felaba%3A6119941%2F6119941.pdf&usg=AOvVaw2SpnqNVKk6JAMLwMuHILYT> р.142 (дата звернення 03.05.2019)

107. EU Public Diplomacy: Adapting to an Ever-Changing World Paper 2, 2019 By Bianca Baumlér [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

[https://www.uscpublicdiplomacy.org/sites/uscpublicdiplomacy.org/files/CPD-Perspectives-EU-Public-Diplomacy-Bianca-Baumler-Web-Ready\\_4.7.19.pdf](https://www.uscpublicdiplomacy.org/sites/uscpublicdiplomacy.org/files/CPD-Perspectives-EU-Public-Diplomacy-Bianca-Baumler-Web-Ready_4.7.19.pdf). р.7 (дата звернення 03.05.2019)

108. EU Public Diplomacy: Adapting to an Ever-Changing World Paper 2, 2019 By Bianca Baumlér [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

- [https://www.uscpublicdiplomacy.org/sites/uscpublicdiplomacy.org/files/CPD-Perspectives-EU-Public-Diplomacy-Bianca-Baumler-Web-Ready\\_4.7.19.pdf](https://www.uscpublicdiplomacy.org/sites/uscpublicdiplomacy.org/files/CPD-Perspectives-EU-Public-Diplomacy-Bianca-Baumler-Web-Ready_4.7.19.pdf). p.8 (дата звернення 03.05.2019)
109. EU Public Diplomacy: Adapting to an Ever-Changing World Paper 2, 2019 By Bianca Baumler [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:  
[https://www.uscpublicdiplomacy.org/sites/uscpublicdiplomacy.org/files/CPD-Perspectives-EU-Public-Diplomacy-Bianca-Baumler-Web-Ready\\_4.7.19.pdf](https://www.uscpublicdiplomacy.org/sites/uscpublicdiplomacy.org/files/CPD-Perspectives-EU-Public-Diplomacy-Bianca-Baumler-Web-Ready_4.7.19.pdf). p.36 (дата звернення 03.05.2019)
110. Public diplomacy and the NATO brand [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:  
[https://www.nato.int/nidc/docs/Public\\_Diplomacy\\_and\\_the\\_NATO\\_brand.pdf](https://www.nato.int/nidc/docs/Public_Diplomacy_and_the_NATO_brand.pdf). p 2 (дата звернення 03.05.2019)
111. Committee on Public Diplomacy (CPD) [Електронний ресурс] // NATO – Режим доступу до ресурсу:  
[https://www.nato.int/cps/en/natolive/topics\\_69272.htm](https://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_69272.htm). (дата звернення 03.05.2019)
112. Communications and public diplomacy [Електронний ресурс] // NATO – Режим доступу до ресурсу:  
[https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_69275.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_69275.htm). (дата звернення 03.05.2019)
113. Годовой отчет 2019 [Електронний ресурс] // NATO – Режим доступу до ресурсу:  
[https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2020/3/pdf\\_publications/sgar19-ru.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/3/pdf_publications/sgar19-ru.pdf).

114. Годовой отчет 2019 [Електронний ресурс] // НАТО – Режим доступу до ресурсу:  
[https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2020/3/pdf\\_publications/sgar19-ru.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/3/pdf_publications/sgar19-ru.pdf). р 22 (дата звернення 03.05.2019)
115. Годовой отчет 2019 [Електронний ресурс] // НАТО – Режим доступу до ресурсу:  
[https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2020/3/pdf\\_publications/sgar19-ru.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/3/pdf_publications/sgar19-ru.pdf). р 22 (дата звернення 03.05.2019) р.45
116. Публічна дипломатія – нова зброя України в умовах гібридної війни [Електронний ресурс] // Європейської правди. – 23/09/2015. – Режим доступу до ресурсу:  
<https://www.eurointegration.com.ua/experts/2015/09/23/7038633/>. (дата звернення 03.05.2019)
117. В МЗС створено новий напрям роботи - публічна дипломатія [Електронний ресурс] // Міністерство закордонних справ України – Режим доступу до ресурсу:  
<https://mfa.gov.ua/news/43433-v-mzs-stvoreno-novij-napryam-robotipublichna-diplomatija>. (дата звернення 03.05.2019)
118. ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ УКРАЇНИ [Електронний ресурс] // Mykola Trofymenko. – 2018. – Режим доступу до ресурсу:  
[https://www.researchgate.net/publication/336231868\\_INSTITUCIONALIZACIA\\_PUBLICNOI\\_DIPLOMATII\\_UKRAINI](https://www.researchgate.net/publication/336231868_INSTITUCIONALIZACIA_PUBLICNOI_DIPLOMATII_UKRAINI). С.30
119. МЗС з обмеженою відповідальністю [Електронний ресурс] // ZN.UA Володимир Кравченко. – 2020. – Режим доступу до ресурсу:

[https://dt.ua/internal/mzs-z-obmezhenoyu-vidpovidalnistyu-335604\\_.html](https://dt.ua/internal/mzs-z-obmezhenoyu-vidpovidalnistyu-335604_.html)

120. Міністерство закордонних справ [Електронний ресурс] // Міністерство закордонних справ України – Режим доступу до ресурсу: <https://mfa.gov.ua>.
121. Про державну службу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
122. Генеральний директор Директорату публічної дипломатії [Електронний ресурс]. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://career.gov.ua/site/view-vacation?id=18152>.
123. Про реорганізацію Дипломатичної академії України при Міністерстві закордонних справ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/920-2016-п>.
124. Про утворення державної установи “Український інститут” [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2017-п>.
125. Український інститут [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://ui.org.ua/mission>.