

*Р. В. Палагусинець,
к. е. н., заступник керівника відділу Управління забезпечення
міжпарламентських зв'язків, Апарат Верховної ради України
ORCID ID: 0000-0003-1399-7164*

DOI: 10.32702/2306-6814.2020.23.105

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ З МЕТОЮ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

R. Palahusynets,
PhD in Economics, Deputy Head of Division Inter-Parliamentary Relations Directorate,
Verkhovna Rada (Parliament) of Ukraine

WAYS TO INCREASE THE EFFICIENCY OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT
OF THE DIPLOMATIC SERVICE FOR THE PURPOSE OF FORMING INTELLECTUAL CAPITAL

У статті розглянуто сутність понять "людський капітал дипломатичної служби", "управління людським капіталом дипломатичної служби". Визначено, що міжнародна політика багато в чому залежить від людського капіталу — людей, які розробляють стратегію і приймають рішення. Визначено, що роль людського капіталу посилюється в умовах інноваційного розвитку суспільства. Відмічено, що однією із світових тенденцій інноваційного розвитку теорії та практики державного управління стає перехід від концепції управління людськими ресурсами дипломатичної служби, в якій співробітники розглядаються як ресурс, до концепції управління людським капіталом, коли кожен співробітник виступає як унікальний носій людського капіталу. Основу людського капіталу складають знання, якими володіють дипломатичні службовці, що становлять цінність для державних органів, тобто це передусім практичні, професійні, інтелектуальні знання. Наведено різноманіття існуючих підходів до визначення поняття "інтелектуальний капітал": статичний, статичний компонентний, динамічний компонентний. Доведено, що інтелектуальний капітал стає важливим фактором інновацій та зовнішньополітичного розвитку країни. Висвітлено основні компоненти інтелектуального капіталу дипломатичної служби: людський капітал, структурний капітал і капітал взаємин (соціальний капітал). Кожен з них — це частина складної системи, робота якої націлена на розвиток зв'язків України із іншими країнами та міжнародними організаціями й інституціями. Виділено значення системи додаткової професійної освіти у формуванні інтелектуального капіталу дипломатичної служби України. Сформовано матрицю ефективності управління людським капіталом, де кожен квадрант визначає ступінь ефективності управління людським капіталом по відношенню до інвестицій в нього або роль органу дипломатичної служби в процесі формування, розвитку і використання людського капіталу з метою утворення інтелектуального капіталу. Запропоновано шляхи підвищення ефективності управління людським капіталом дипломатичної служби з метою формування інтелектуального капіталу.

The article considers the essence of the concepts "human capital of the diplomatic service", "human capital management of the diplomatic service". It is determined that international politics largely depends on human capital — people who develop strategies and make decisions. It is determined that the role of human capital is enhanced in the conditions of innovative development of society. It is noted that one of the global trends in the innovative development of theory and practice of public administration is the transition from the concept of human resource management of the diplomatic service, in which employees are seen as a resource, to the concept of human capital management, when each employee acts as a unique carrier of human capital. The basis of human capital is the knowledge possessed by diplomatic officials, which is of value to public authorities, that is, it is primarily practical, professional, intellectual knowledge. A variety of existing approaches to the definition of "intellectual capital": static, static component, dynamic component. It is proved that intellectual capital becomes an important factor of innovation and foreign policy development of the country. The main components of the intellectual capital of the diplomatic service are highlighted: human capital, structural capital and relationship capital (social capital). Each of them is part of a complex system, the work of which is aimed at developing Ukraine's relations with other countries and international organizations and institutions. The importance of the system of additional professional education in the formation of intellectual capital of the diplomatic service of Ukraine is highlighted. A matrix of efficiency of human capital management is formed, where each quadrant determines the degree of efficiency of human capital management in relation to investments in it or the role of the diplomatic service in the formation, development and use of human capital to form intellectual capital. Ways to increase the efficiency of human capital management of the diplomatic service in order to form intellectual capital are proposed.

Ключові слова: людський капітал, дипломатична служба, інновації, інтелектуальний капітал, управління.

Key words: human capital, diplomatic service, innovations, intellectual capital, management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах глобалізації актуалізується роль людського фактора, оптимізація використання якого виступає одним із стратегічних завдань ефективного управлінського процесу. При цьому сукупні трудові якості людини, за допомогою яких вона перетворює себе і навколишній світ, реалізуються у формі людського капіталу. Це передбачає широке трактування соціально-політичного аспекту діяльності людини, дозволяє повному підійти до розгляду системи управління людськими ресурсами, визначити і зрозуміти провідну роль дипломатичного службовця в забезпеченні ефективності та інноваційного сприйняття країни на міжнародній арені. У зв'язку з цим виникла необхідність розробки рекомендацій щодо вирішення низки завдань управління людським капіталом органів дипломатичної служби з метою формування інтелектуального капіталу, осмислення питань утворення та розвитку сукупних здібностей дипломатичного службовця до праці, аналізу стану використання та закономірностей розвитку людського капіталу, що дозволить значною мірою ефективно вирішити цілий ряд соціально-полі-

тичних проблем, актуальних для розвитку зовнішньополітичних відносин.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ЧИ ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР

В Україні питання теорії та методології людського капіталу розкрито в працях таких вчених: І. Алексєєв, Б. Андрушків, Р. Бугріменко [10], Н. Верхоглядова, О. Гізело [1], Н. Голюкова, О. Грішнова, Г. Захарчин, В. Лагутін, В. Мандибура, П. Мазурок, О. Нестеренко [10], О. Сахненко [10], П. Смірнова [10], Е. Худякова [12], А. Шахно [13]. Розробкою методології оцінки інтелектуального капіталу займалися Г. Барсуков, А. Безгодов, Г. Беккер, С. Брю, В. Глухів, С. Дятлов, І. Іллінський, О. Кірсєва [3], К. Ковтуненко [4], Г. Лашкун [14], Б. Леонтьєв, П. Макаров [8], К. Макконелл, Х. Мамаджанов, Т. Маринина, Т. Паустовська [14], Н. Пузини, О. Рудакова, П. Саліван, В. Смирнов. А. Шахно [14]. Проблеми управління людським капіталом дипломатичної служби висвітлено у роботах Д. Гоніна [2], Г. Козинець [5], М. Кравченка [6], Р. Марутяна [9]. Аналізу зарубіжного досвіду навчання та перекваліфікації державних службовців приділяють увагу І. Сурай, А. Мельник, Т. Кононенко.

ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Однак, попри безліч публікацій з зазначеної тематики, проблема формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби залишається сьогодні недостатньо дослідженою та актуальною.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є визначення основних шляхів підвищення ефективності управління людським капіталом дипломатичної служби для формування інтелектуального капіталу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

На сьогодні, в умовах нової соціально-політичної реальності, в якій опинилася сучасна дипломатична служба України в силу суттєвих змін у соціумі, міжнародних відносинах і зовнішній політиці, що відбуваються під впливом розвитку науки і технологій, нових засобів інформації і комунікації, виникає необхідність пошуку нових шляхів підвищення ефективності роботи дипломатичних службовців із застосуванням різних програм розвитку інноваційної діяльності.

На основі досвіду розвинених держав світу простежується, що в країні можуть бути відсутні власні природні ресурси, родючі ґрунти, спостерігатись найжорсткіші кліматичні умови, проте відбуватись постійне економічне зростання лише через належну якість людських ресурсів, постійні неперервні випереджально-зростаючі інвестиції в людський капітал. Соціальну складову варто розглядати як одну із ключових пріоритетів, оскільки головним чинником продуктивності і конкурентоспроможності виступають інтелект та знання, а це, в першу чергу, люди, і, відповідно, обсяг інвестицій у людський розвиток [1].

Тому на перше місце в ХХІ ст. виходить використання знань, яке можливо через постійне накопичення людського капіталу. Процес розвитку людського капіталу нерозривний з розвитком і поповненням в процесі освіти знань, навичок, здібностей для отримання доходу з подальшим його використанням [10; 13, с. 140].

Під людським капіталом дипломатичної служби розуміються як вроджені, так і постійно накопичувальні в результаті фінансових і моральних вкладень такі чинники, як рівень освіти, здоров'я, мотивації, здібності дипломатичного службовця, з подальшим використанням в процесі діяльності, а також впливають на величину доходів власника людського капіталу [2, с. 181].

Міжнародна політика багато в чому залежить від людського капіталу -людей, які розробляють стратегію і приймають рішення. Центральні фігури зовнішньополітичних відомств формують характер і спосіб мислення, які безпосередньо впливають на їх професійну компетентність і, отже, на вектор міжнародної політики країни, на базі свого соціального бекграунду — виховання, освіти, досвіду, отриманого в процесі роботи.

Відмітимо, що рівень розвитку інноваційної культури та професійної компетентності дипломатичних службовців відображає ефективність нововведень у державному управлінні. У свою чергу це диктує важливу вимогу: сучасний інноваційний процес обов'язково має поєднуватись із технологією наукового забезпечення процесу самореалізації творчого потенціалу державного службовця, який здатний проєктувати власний індивідуальний шлях особистісного професійного зростання, підвищення рівня професійної компетентності.

На думку вчених В. Пабат, Я. Жовнірчик, у процесі підготовки і проведення реформ актуальною виступає кадрова проблема, оскільки не вистачає освічених, творчих, нестандартно мислячих людей. З огляду на це, цим важливим питанням на сьогодні є розроблення механізму відбору та залучення найбільш обдарованих громадян до впровадження реформ. Від кадрового потенціалу державного управління, професійних та особистісних якостей кожного дипломатичного службовця значною мірою залежить вирішення доленосних для України питань сучасного розвитку країни — довести своє право на гідне місце серед розвинених держав світу, утвердити національну конкурентоспроможність, забезпечити стійкий розвиток і високі стандарти життя громадян [11, с. 123].

Однак недосвідченість окремих посадовців, брак інноваційних знань у галузі міжнародних відносин не давала їм можливостей розкрити себе повною мірою. Їхні знання потребували оновлення. Це актуалізує проблему розвитку в кожного дипломатичного службовця творчого потенціалу в процесі самовдосконалення та створення умов для його творчої самореалізації з метою формування інтелектуального капіталу [7].

В умовах глобалізації необхідні нові шляхи підвищення ефективності управління, які використовують нові підходи в стратегії розвитку країни, вдосконалення стилю і управлінських процедур, що можливо тільки в умовах формування і впровадження управлінських інновацій. В результаті роль людського капіталу посилюється в умовах інноваційного розвитку суспільства [5].

Однією із світових тенденцій інноваційного розвитку теорії та практики державного управління стає перехід від концепції управління людськими ресурсами дипломатичної служби, в якій співробітники розглядаються як ресурс, до концепції управління людським капіталом, коли кожен співробітник виступає як унікальний носій людського капіталу.

Існують різні підходи до поняття "управління людським капіталом дипломатичної служби" [13]:

— управління знаннями, навичками і здібностями дипломатичного службовця;

— управління дипломатичними службовцями з метою підвищення ефективності діяльності органів дипломатичної служби.

На наш погляд, найбільш повно управління людським капіталом дипломатичної служби можна визначити як управління здібностями, знаннями, мотивами, професійним досвідом з метою вдосконалення професійної діяльності та зростання продуктивності праці.

Основа людського капіталу складають знання, якими володіють дипломатичні службовці, що становлять



Рис. 1. Види національного ІКДС

Джерело: складено автором на основі [3; 9].

цінність для державних органів, тобто це передусім практичні, професійні, інтелектуальні знання.

Варто відмітити, що інтелектуальний капітал стає важливим фактором інновацій та зовнішньополітичного розвитку країни. Розвиток теорії інтелектуального капіталу в кінці XX початку XXI ст. істотно змінює розуміння нового змісту процесів інвестування, оцінки, ефективного використання та безперервного розвитку інтелектуального капіталу [14]. Ефективна діяльність органів дипломатичної служби в нових умовах забезпечується володінням головним ресурсом — інтелектуальним капіталом.

Різноманіття існуючих підходів до визначення поняття "інтелектуальний капітал" можна класифікувати за такими групами, в основі яких лежать два критерії — уявлення про інтелектуальний капітал як про набір компонент, а також характер взаємодії між ними і іншими видами капіталу:

- статичний підхід, в якому суть інтелектуального капіталу описується через характеристики інших видів нематеріальних ресурсів (Дж. Доун [15]);

- статичний компонентний підхід, в рамках якого інтелектуальний капітал розглядається як сукупність різних складових без відображення характеру взаємодії між ними (Е. Брукінг, В.Л. Іноземцев, Т. Стюарт, Д. Ульріх);

- динамічний компонентний підхід, прихильники якого визначають інтелектуальний капітал як набір компонент, що формують в процесі взаємодії і трансформації нематеріальних ресурсів додану вартість (К. Бредлі; Х.А. Фасхiev, Л. Едвінссон).

Зазвичай розрізняють три основних компоненти інтелектуального капіталу дипломатичної служби: людський капітал, структурний капітал і капітал взаємин (соціальний капітал). Людський капітал включає колективні знання, навички та компетенції, які накопичені співробітниками органів державної служби. Структурний капітал забезпечує організаційну структуру для людського капіталу. Структурний капітал (structural capital, СК) є різновидом внутрішнього капіталу, який являє собою формалізовані результати інтелектуальної діяльності дипломатичних службовців, які міцно пов'язані з органами державної влади. Наприклад, це різні інформаційні системи, бази знань, інтелектуальна власність. Також це компонент інтелектуального капіталу, який не включає безпосередньо в своєму понятті співробітників органів дипломатичної служби, а характеризує цінності органів державної влади, які транслюються в їх стратегію і структуру. Він включає в себе 4 складових: процеси управління, технологічні про-

цеси, інтелектуальну власність і організаційну культуру [8, с. 58].

Таким чином, структурний капітал — це той елемент концепції інтелектуального капіталу, який формалізує інтелектуальну діяльність дипломатичних службовців та сприяє формуванню розвиненої інфраструктури органів дипломатичної служби для підтримки і розвитку ресурсів людського капіталу.

Капітал взаємин, під яким ми розуміємо соціальний капітал, включає в себе зв'язки всередині, а також між державними органами щодо забезпечення реалізації єдиного зовнішньополітичного курсу України, в рамках якого відбувається розвиток і приріст людського капіталу. При цьому варто відмітити, що капітал взаємин не є процесом передачі або отримання знань. Він визначає ступінь, в якій органи дипломатичної служби отримують ці знання при взаємодії із зовнішнім середовищем.

Важливо, що жоден компонент концепції інтелектуального капіталу дипломатичної служби є не менш важливим, ніж інші. Кожен з них — це частина складної системи, робота якої націлена на розвиток зв'язків України із іншими країнами та міжнародними організаціями й інституціями. Всі елементи інтелектуального капіталу можуть стати важелем для досягнення органами дипломатичної служби своїх стратегічних цілей.

Дійсно, будучи компонентами концепції інтелектуального капіталу, людський, структурний і соціальний капітали в своїй взаємодії здатні забезпечувати ефективне використання людських ресурсів і формування оптимальної інфраструктури для реалізації управлінських рішень щодо забезпечення національних інтересів і безпеки України на міжнародній арені.

У сучасній науковій літературі існує також думка про те, що людський капітал є основним компонентом концепції. Як усі знання і компетенції, якими володіють дипломатичні службовці, такий капітал є базою для здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Його вважають найбільш продуктивним і цінним елементом, без якого успішне ведення міжнародних відносин неможливо, так як грамотно побудована структура таких відносин не матиме сенсу без акумуляції людських знань дипломатичної служби України [6].

Однак простежується тісний зв'язок усіх компонентів в їх доповненні один одного з метою досягнення стратегічних цілей, використання одного компонента для посилення віддачі іншого. Це все визначає системність концепції і значення кожної з її складових для результативності.

Враховуючи вищезазначене, на нашу думку, інтелектуальний капітал дипломатичної служби можна визначити як нематеріальний ресурс, який завдяки цілеспрямованій діяльності дипломатичних службовців, а також синергетичному ефекту взаємодії його компонентів приймає участь у сприянні забезпеченню стабільності міжнародного становища України, піднесенню її міжнародного авторитету.

Тому одним із стратегічних завдань дипломатичної служби України є створення інтелектуального, матеріального, професійного фундаменту, на якому буде формуватися, розвиватися і функціонувати кадровий капітал, без якого неможливо розвивати зовнішні відносини і будувати цивілізоване суспільство.

У формуванні інтелектуального капіталу в органічному зв'язку з інтелектуальним капіталом органів дипломатичної служби значне місце посідають специфічні інтелектуальні активи (СІА), під якими розуміються особисті особливі навички спілкування, знайомства, взаємодії, які склалися в процесі роботи дипломатичних службовців [4].

На думку науковців А.В. Лигіної, Е.А. Бреусової, в умовах формування економіки інноваційного типу зростає значення СІА інноваторів, і, як наслідок цього, зростає значення системи додаткової професійної освіти (ДПО). Ефективне управління дипломатичною службою України нерозривно пов'язано з реформуванням системи ДПО (перепідготовка та підвищення кваліфікації дипломатичних службовців). В умовах інтенсивного впровадження нових комп'ютерних технологій в усі сфери життя людини одним з варіантів нової системи навчання кадрового капіталу має стати дистанційне навчання, яке відповідає логіці розвитку державної служби і суспільства загалом, що забезпечує гнучкість і ефективність організації процесу навчання, де особливе місце відводиться потребі кожного окремого індивіда [7].

Так, у процесі інноваційного державотворення відбувається формування кожною країною власного інтелектуального капіталу дипломатичної служби (ІКДС), який має національну специфіку тому, що його становлення відбувається в окремому національно-культурному просторі, на який впливають історичні, політичні, освітні, інформаційні та інші чинники.

Національний інтелектуальний капітал дипломатичної служби — це сукупність інтелектуальних спільнот, а також інститутів та організацій, що забезпечують відтворення і реалізацію інтелектуального капіталу системи дипломатичної служби України. Види національного ІКДС можна побачити на рисунку 1.

Як видно з рисунка 1, кожен з видів національного ІКДС має певне призначення, виконує певну функцію. Політичний ІКДС виробляє цілі та завдання суспільного розвитку, створює інтелектуальні умови регуляції влади. Управлінський орієнтований на реалізацію управлінських технологій. Освітній забезпечує навчання дипломатичних службовців, їх професійний розвиток та діяльність. Науковий призначений для формування наукового знання у сфері дипломатичної служби. Експертно-аналітичний забезпечує аналітичний супровід прийняття державно-управлінських рішень. Кожен із різновидів ІКДС дуже тісно пов'язаний один з одним. Руйну-

вання хоча б одного з цих видів національного ІКДС або зв'язку між ними може призвести до кризових наслідків для системи дипломатичної служби.

Особливість ІКДС полягає в його гнучкості і плинності. В умовах глобалізації, відтоку "мізків" та глобального ринку праці його можна швидко втратити [9]. Тому управління людським капіталом дипломатичної служби з метою формування інтелектуального капіталу на сьогоднішній день перетворюється в одну з основних управлінських проблем.

На нашу думку, ефективність управління людським капіталом дипломатичної служби з метою формування інтелектуального капіталу можна визначити, зіставляючи значення двох індексів: ефективності управління інвестиціями в людський капітал та ефективності управління людським капіталом [12].

$$I_{\text{ЕУІ ЛК}} = \frac{\Delta \text{Вартість ЛК}}{\Delta \text{Інвестиції в ЛК}} \quad (1),$$

де $I_{\text{ЕУІ ЛК}}$ — індекс ефективності управління інвестиціями в людський капітал, у частках одиниці;

$\Delta \text{Вартість ЛК}$ — приріст вартості людського капіталу органу державної служби, тис. грн;

$\Delta \text{Інвестиції в ЛК}$ — приріст вкладень держави в людський капітал, тис. грн.

Вартість людського капіталу ($B_{\text{ЛК}}$) органу дипломатичної служби нами пропонується визначати за вартістю живої праці всього персоналу на базі нормативної чисельності ($Ч_n$) за формулою (2) [2]:

$$B_{\text{ЛК}} = Ч_n \times (\Phi_o + \Phi_m + B_d + B_n) / Ч_{\text{ф}} \quad (2),$$

де Φ_o — фактичне або планове значення річного фонду оплати праці всіх дипломатичних службовців державного органу;

Φ_m — фактичне або планове значення річного фонду матеріального заохочення (стимулювання) праці дипломатичних службовців, якщо він передбачений в окремому вигляді;

B_d — річні витрати на оплату та заохочення праці дипломатичних службовців з інших (додаткових) (не з фондів Φ_o і Φ_m) джерел фінансування;

B_n — річні витрати на навчання (підготовку), перепідготовку, підвищення кваліфікації (рівня професіоналізму) дипломатичних службовців;

$Ч_{\text{ф}}$ — фактична сумарна середньорічна чисельність працівників по всім категоріям дипломатичних посад. Передбачається, що фонди Φ_o і Φ_m протягом звітного року витрачаються повністю.

Індекс ефективності управління людським капіталом як відношення темпу зростання кількості дипломатичних службовців (ДС), що пройшли підвищення кваліфікації (ПК) до темпів зростання вартості його людського капіталу, визначається наступним чином:

$$I_{\text{ЕУЛК}} = \frac{\text{Темп зростання ДС ПК}}{\text{Темп зростання вартості ЛК}} \quad (3).$$

Визначення перспективного розвитку органу дипломатичної служби за рахунок раціонального і ефективного управління людським капіталом пропонується здійснювати за допомогою зіставлення значень показників, що відображають ефективне управління людським капіталом: індексу ефективності управління інвестиціями в людський капітал і індексу ефективного управління людським капіталом. Грунтуючись на цих показ-

никах, можна сформувати матрицю ефективності управління людським капіталом, де кожен квадрант визначає ступінь ефективності управління людським капіталом по відношенню до інвестицій в нього або роль органу дипломатичної служби в процесі формування, розвитку і використання людського капіталу з метою утворення інтелектуального капіталу.

Так, перший квадрант може приймати значення індексу ефективності управління інвестиціями в людський капітал більше 1, а ефективного управління людським капіталом менше або дорівнює 1, що вказує на повноцінні інвестиції держави в даний процес, але при цьому неповноцінної віддачі від даного виду капіталу.

Межами другого квадранта є значення індексу ефективного управління людським капіталом та індексу управління інвестиціями в людський капітал більше 1, що вказує на раціональне і ефективне управління інвестиціями в людський капітал, так і самим людським капіталом дипломатичної служби, що позитивно відбивається на зовнішньополітичній діяльності країни.

Межами третього квадранта є: значення індексу ефективного управління людським капіталом більше 1 і значення індексу управління інвестиціями в людський капітал менше або дорівнює 1, що вказує на ефективне управління людським капіталом дипломатичної служби без достатніх і необхідних вкладень.

Межами четвертого квадранта є значення індексу ефективного управління людським капіталом та індексу управління інвестиціями в людський капітал менше або дорівнює 1, що вказує на недостатність вкладень у формування та розвиток людського капіталу та як наслідок недостатність віддачі від нього.

Водночас головними шляхами, спрямованими на підвищення ефективності управління людським капіталом дипломатичної служби з метою формування інтелектуального капіталу, є такі:

- 1) інвестиції в якість і розвиток людського капіталу, що сприяють високій ефективності інвестицій в розвиток зовнішньополітичної діяльності країни;
- 2) мотивація формування та прояви тих якостей людини, які характеризують ознаки людського капіталу. Ця мотивація веде до підвищення ефективності управління, створення сприятливого соціально-психологічної атмосфери в колективі, творчого настрою в діяльності;
- 3) система оплати праці, що відповідає принципам мотивації діяльності і персонального розвитку, накопиченому позитивного досвіду роботи;
- 4) ціннісні установки, які застосовуються в процесах управління;
- 5) кваліфікація і компетентність, що підвищують рівень професіоналізму, які розвивають навички і вміння ефективної діяльності;
- 6) інформаційне поле діяльності. Забезпечення інформацією за критеріями нових знань, функціонального змісту діяльності, освітнього і кваліфікаційного рівня дипломатичного службовця відображає фактор компетентності;
- 7) культура — загальна, організаційна, корпоративна, методологічна та ін.;
- 8) організація діяльності, яка може відкривати можливості для творчих підходів або стримувати їх, моти-

увати навчанням або ігнорувати її роль у розвитку людини і колективу в цілому.

Ключову роль, на наш погляд, повинні відігравати інвестиції в навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу; стимулювання винахідницької, інноваційної діяльності.

Отже, розвиток освітньої системи дипломатичної служби, заохочення працівників, які продовжують освіту; формування у них прагнення підвищити рівень знань, компетенцій, створення для цього необхідних умов сприяє зростанню людського капіталу, що є основою для формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби, який володіє нестандартним мисленням та виступає необхідною умовою для реалізації єдиного зовнішньополітичного курсу України.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, розроблена методика оцінки ефективності управління людським капіталом дипломатичної служби буде відображати не лише внесок людського капіталу у розвиток органу дипломатичної служби, але також враховуватиме ефективність державних фінансових вкладень у людський капітал і ступінь використання даного ресурсу в інтересах зовнішньополітичного розвитку України.

Для ефективного використання інтелектуального капіталу — найбільш цінного ресурсу розвитку країни — необхідно посилювати вимоги до сучасних методів організації та управління дипломатичної служби, а їх вдосконалення проводити з урахуванням знань про специфіку та склад інтелектуального капіталу, а також систему взаємодії його компонентів.

Література:

1. Гізело О.І. Інвестиції в людський капітал як умова соціального розвитку України. Ринок праці та зайнятості населення. 2015. № 1. С. 11—14.
2. Гонин Д.В. Методика оценки человеческого капитала в сфере государственного управления: современный подход. Управленческое консультирование. 2017. № 5. С. 178—187.
3. Кіреєва О.Б. Державне управління розвитком інтелектуальних ресурсів в Україні: теоретико-методологічний аспект: автореф. дис.... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. Дніпропетровськ, 2006. 20 с.
4. Ковтуненко К.В. Сутність та роль інтелектуального капіталу. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1 (1). С. 61—65.
5. Козинець Г.О. Управління людським капіталом та його місце у розвитку інтелектуального капіталу країни. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 3-1 (46). С. 52—55.
6. Кравченко М.С. Запровадження закордонного досвіду управління розвитком інтелектуальної капіталу державних службовців. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2018. № 17. С. 63—67.

7. Лыгина А.В., Бреусова Е.А. Проблемы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих. Научно-методический электронный журнал "Концепт". 2017. Т. 2. С. 201—206.

8. Макаров П.Ю. Формирование национального интеллектуального капитала в контексте международной интеграции. Имущественные отношения в Российской Федерации. 2016. № 9 (180). С. 56—67.

9. Марутян Р. Интеллектуальні ресурси державного управління: особливості використання та відтворення. WORLD SCIENCE. 2019. № 10 (50). С. 28—32.

10. Нестеренко О.М., Бурміренко Р.М., Сахненко О.І., Смірнова П.В. Людський капітал: соціальна значущість та ефективність вкладень. URL: [http:// /elib.hduht.edu.ua/bitstream](http://elib.hduht.edu.ua/bitstream) (дата звернення: 19.09.2020).

11. Пабат В., Жовнірчик Я. Управлінські компетентності державних службовців. Ефективність державного управління. 2017. Вип. 1 (50). Ч. 1. С. 121—128.

12. Худякова Е.Г. Модель оценки человеческого капитала инновационно-активного предприятия и эффективности его использования. Креативная экономика. 2018. Том 12. № 8. С. 1097—110.

13. Шахно А.Ю. Закономірності розвитку людського капіталу в умовах глобалізації. Науковий вісник УжНУ. 2018. № 20. С. 139—143.

14. Шахно А.Ю., Лашкун Г.А., Паустовська Т.І. Проблеми кількісної оцінки інтелектуального капіталу як складової національного людського капіталу. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 13. С. 32—36.

15. Dumay J., Garanina T. Intellectual capital research: a critical examination of the third stage. Journal of Intellectual Capital. 2013. № 14 (1). С. 10—25.

References:

1. Hizelo, O.I. (2015), "Investments in human capital as a condition for social development of Ukraine", *Pynok pratsi ta zajniatist' naselennia*, vol. 1, pp. 11—14.

2. Gonin, D.V. (2017), "Methodology for assessing human capital in public administration: a modern approach", *Upravlencheskoe konsul'tirovanie*, vol. 5, pp. 178—187.

3. Kirieieva, O.B. (2006), "Public management of intellectual resources development in Ukraine: theoretical and methodological aspect", Abstract of Ph.D. dissertation, Public Administration, Dnipropetrovsk'yy rehional'nyy instytut derzhavnoho upravlinnia, Dnipro, Ukraine.

4. Kovtunen, K.V. (2013), "The essence and role of intellectual capital", *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noi vlasnosti*, vol. 1 (1), pp. 61—65.

5. Kozynets', H.O. (2018), "Human capital management and its place in the development of intellectual capital of the country", *Biznes-navihator*, vol. 3-1 (46), pp. 52—55.

6. Kravchenko, M.S. (2018), "Introduction of foreign experience in managing the development of intellectual capital of civil servants", *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noi vlasnosti*, vol. 17, pp. 63—67.

7. Lyhyna, A.V. and Breusova, E.A. (2017), "Problems of professional training, retraining and advanced training

of state civil servants", *Nauchno-metodycheskyj elektronnyj zhurnal "Kontsept"*, vol. 2, pp. 201—206.

8. Makarov, P.Yu. (2016), "Formation of national intellectual capital in the context of international integration", *Imuschestvennye otnosheniya v Rossyjskoj Federatsyy*, vol. 9 (180), pp. 56—67.

9. Marutian, R. (2019), "Intellectual resources of public administration: features of use and reproduction", *WORLD SCIENCE*, vol. 10 (50), pp. 28—32.

10. Nesterenko, O.M. Buhrimenko, R.M. Sakhnenko, O.I. and Smirnova, P.V. (2018), "Human capital: social significance and investment efficiency", available at: [http:// /elib.hduht.edu.ua/bitstream](http://elib.hduht.edu.ua/bitstream) (Accessed 19 Sept 2020).

11. Pabat, V. and Zhovnirchuk, Ya. (2017), "Management competencies of civil servants", *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1 (50), no. 1, pp. 121—128.

12. Khudiakova, E.H. (2018), "Model for assessing the human capital of an innovatively active enterprise and the effectiveness of its use", *Kreatyvnaia ekonomika*, vol. 12, no. 8, pp. 1097—110.

13. Shakhno, A.Yu. (2018), "Patterns of human capital development in the context of globalization", *Naukovy visnyk UzhNU*, vol. 20, pp. 139—143.

14. Shakhno, A.Yu. Lashkun, H.A. and Paustovska, T.I. (2018), "Problems of quantitative assessment of intellectual capital as a component of national human capital", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 13, pp. 32—36.

15. Dumay, J. and Garanina, T. (2013), "Intellectual capital research: a critical examination of the third stage", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 14 (1), pp. 10—25.

Стаття надійшла до редакції 10.11.2020 р.

www.dy.nayka.com.ua

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net
тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73