Теорія та історія державного управління

УДК 341.71:351.88

Васильєва Наталія Вікторівна
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та публічної служби
Академія праці, соціальних відносин і туризму
Vasylieva Nataliia
Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Public Administration and Public Service
Academy of Labour, Social Relations and Tourism
ORCID: 0000-0002-3128-7767

МОДЕРНІЗАЦІЯ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ ФРАНЦІЇ: РЕЛЕВАНТНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ
MODERNIZATION OF FRANCE'S DIPLOMATIK SERVISE: RELEVANT EXPERIENCE FOR UKRAINE

Анотація. *Вступ. В умовах сучасного сьогодення України, дипломатична служба постає одним із ключових інструментів посилення національної безпеки та розвитку зовнішньополітичної діяльності у контексті зростання глобальних викликів, гібридних загроз та необхідності забезпечення стійкої міжнародної підтримки держави у протидії зовнішній агресії. Відтак, процес модернізації дипломатичної служби України має сприяти підвищенню ефективності її функціонування, призвести до запровадження низки інституційних, кадрових, технологічних змін задля покращення іміджу української держави у протистоянні збройній агресії російської федерації. Франція, як одна з провідних та найбільш потужних країн у складі Європейського Союзу, постійний член Ради Безпеки ООН, упродовж останнього десятиліття*

здійснює масштабну трансформацію свого зовнішньополітичного відомства. Модернізація дипломатичної служби Франції спрямована на підвищення професійної мобільності дипломатів, оптимізацію структури Міністерства Європи та закордонних справ, зміцнення міжвідомчої координації, цифровізацію дипломатичної діяльності, а також посилення спроможності держави реагувати на глобальні кризи. Для України, яка в умовах російської агресії та європейської інтеграції активно реформує власну систему дипломатичної служби, досвід Франції є надзвичайно цінним.

Мета. Метою дослідження є комплексний аналіз історичної ретроспективи та складових процесу модернізації дипломатичної служби Франції, зокрема щодо визначення релевантних елементів вказаного досвіду, які можуть бути імплементовані до процесу модернізації дипломатичної служби України у контексті сучасних глобальних криз та євроінтеграційного розвитку української держави.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження даної теми становлять положення теорії державного управління та міжнародних відносин, специфіка дипломатичної діяльності, зарубіжні практики функціонування дипломатичних служб в країнах ЄС. У даній науковій публікації використано системний, порівняльний, структурно-функціональний та інституційний підходи. Емпіричну базу становлять нормативно-правові документи Французької Республіки, ЄС, аналітичні матеріали.

Результати. У науковій статті визначено, що процес модернізації дипломатичної служби Франції у контексті трансформації її інституційного та функціонального забезпечення відбувався в умовах динамічних змін міжнародного середовища, які викликані системною кризою глобалізації. Проаналізовано історичну ретроспективу, охарактеризовано складові процесу модернізації дипломатичної служби

Франції, визначено релевантні елементів її діяльності, що можуть бути імплементовані у процес модернізації дипломатичної служби України у контексті сучасних глобалізаційних викликів. Охарактеризовано ключові аспекти успішної модернізації дипломатичної служби Франції, а саме: професіоналізацію дипломатичного корпусу та впровадження системи його оцінювання; активну європеїзацію зовнішньої політики та посилення стратегічної автономії ЄС; економізацію дипломатії та структурну реформу зовнішньоекономічної діяльності; модернізацію управлінських структур на засадах програми MAEDI 21 та їх трансформацію до глобальної дипломатії; цифровізацію дипломатичної діяльності; оптимізацію та зміцнення дипломатичного корпусу Франції; посилення міжвідомчої координації у сферах безпеки, оборони, економіки, екології та інноваційних технологій. Розкрито особливості французького підходу до інтеграції зовнішньої політики та національної безпеки, а також забезпечення міжвідомчої взаємодії в системі зовнішньополітичного управління.

Перспективи. У подальших наукових напрацюваннях пропонується дослідження цієї теми у контексті деталізація розвитку дипломатичної служби Франції з врахуванням впливу сучасних геополітичних викликів, які постають перед країнами Європейського Союзу.

Ключові слова: *глобалізація, модернізація дипломатичної служби, державне управління, зовнішня політика Франції, інституційна реформа, національна безпека, цифровізація дипломатії, релевантний досвід для України.*

Summary. *Introduction. In the current circumstances facing Ukraine, the diplomatic service emerges as one of the key instruments for strengthening national security and advancing foreign policy activities in the context of growing global challenges, hybrid threats, and the need to ensure sustained international*

support for the state in countering external aggression. Consequently, the modernization of Ukraine's diplomatic service should enhance the efficiency of its functioning and lead to the introduction of a set of institutional, personnel, and technological changes aimed at improving the international image of the Ukrainian state in its confrontation with the armed aggression of the Russian Federation. France, as one of the leading and most influential countries within the European Union and a permanent member of the UN Security Council, has been undertaking a large-scale transformation of its foreign policy apparatus over the past decade. The modernization of France's diplomatic service is aimed at increasing the professional mobility of diplomats, optimizing the structure of the Ministry for Europe and Foreign Affairs, strengthening interagency coordination, digitalizing diplomatic activities, and enhancing the state's capacity to respond to global crises. For Ukraine, which is actively reforming its foreign policy system in the context of Russian aggression and European integration, France's experience is of exceptional value.

Purpose. The aim of the study is a comprehensive analysis of the historical background and the key components of the modernization of the French diplomatic service, particularly with regard to identifying relevant elements of this experience that can be implemented in the modernization of Ukraine's diplomatic service in the context of contemporary global crises and the European integration trajectory of the Ukrainian state.

Materials and methods. The methodological basis of this research includes the principles of public administration theory and international relations, the specifics of diplomatic activity, and foreign practices of diplomatic services in EU member states. The study employs systemic, comparative, structural-functional, and institutional approaches. The empirical basis consists of legal and regulatory documents of the French Republic, the EU, as well as analytical materials.

Results. The article demonstrates that the modernization of the French diplomatic service—regarding its institutional and functional transformation—took place under conditions of dynamic changes in the international environment driven by the systemic crisis of globalization. The historical retrospective is analyzed, and the key components of the modernization of France's diplomatic service are characterized. Relevant elements of its functioning that may be applied to the modernization of Ukraine's diplomatic service in the context of current globalization challenges are identified. The study outlines the key aspects of the successful modernization of the French diplomatic service, namely: professionalization of the diplomatic corps and implementation of its evaluation system; active Europeanization of foreign policy and strengthening the EU's strategic autonomy; the economization of diplomacy and structural reform of foreign economic activity; modernization of governance structures based on the MAEDI 21 program and their transformation toward global diplomacy; digitalization of diplomatic activity; optimization and strengthening of France's diplomatic corps; enhancement of interagency coordination in the fields of security, defense, economy, ecology, and innovative technologies. The article also reveals the specific features of the French approach to integrating foreign policy and national security and ensuring interagency cooperation within the foreign policy management system.

Discussion. In further scholarly research, it is proposed to examine this topic in the context of a more detailed analysis of the development of France's diplomatic service, taking into account the impact of contemporary geopolitical challenges faced by the countries of the European Union.

Key words: *globalization, modernization of the diplomatic service, public administration, France's foreign policy, institutional reform, national security, digitalization of diplomacy, relevant experience for Ukraine.*

Постановка проблеми. В умовах сьогодення українська держава перебуває у стані повномасштабної збройної агресії рф та водночас реалізовує власний євроінтеграційний розвиток, а також у відповідності до Конституції України все ще продовжує євроатлантичну співпрацю. За таких обставин проблематика підвищення інституційної спроможності дипломатичної служби України у напрямі її модернізації набуває критичного значення та вимагає адаптації кращих зарубіжних практик, зокрема французького досвіду дипломатичної модернізації. За умов сьогодення існує нагальна необхідність реформування дипломатичної служби України, що враховуватиме сучасні виклики глобальної безпеки, тенденції розвитку європейської дипломатії та перевірені інституційні рішення, реалізовані у Франції. Такий підхід дозволить зміцнити зовнішньополітичний потенціал нашої держави, підвищити її стійкість до глобальних загроз, забезпечити ефективну участь у формуванні міжнародної безпекової політики в умовах збройної конфронтації та трансформації світового порядку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика реформування французької дипломатії є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Зокрема, В.Г. Ціватий у власних наукових працях в контексті історичної ретроспективи досліджує специфіку і значення зовнішньої політики та дипломатії, як складника духовно орієнтованої соціальної та інтелектуальної організації європейського суспільства доби Середньовіччя й раннього Нового Часу, акцентуючи увагу на інституціональних особливостях Середземноморської моделі дипломатії. Дослідник проаналізував політико-дипломатичні процеси на початку формування відповідних політико-дипломатичних систем у провідних державах Європейського Середземномор'я, зокрема, історичні передумови та інституційні етапи формування французької, іспанської та італійської шкіл дипломатії, відзначаючи усталеність

французької дипломатичної практики на одному з етапів формування абсолютних держав у Європі [1].

Деталізація принципів особливостей функціонування, інституційної структури, кадрової та культурної політики дипломатичної служби Франції представлена в наукових розробках. К.В. Балабанова, М.В. Трофименка, які зазначають, що інтерес до вивчення французької дипломатії визначається започаткуванням цією країною основних принципів, традицій та тенденцій у дипломатичній науці та майстерності, які в подальшому стали джерелом становлення універсальних принципів та методів світової дипломатії. Крім того, на думку науковців, дипломатична служба Франції стала прообразом для дипломатичних служб інших держав, зокрема тих, що виникли після ліквідації французької колоніальної інтеграції [2].

Український дипломат та науковець Р.В. Палагусинець, досліджуючи основні механізми формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби, його значення та роль в контексті державного управління, також враховує досвід Франції щодо інтелектуалізація праці та добору кадрів для дипломатичної служби [3].

Представники молодої когорти вітчизняних дослідників В. Авраменко [4]. О. Жмура [5] розглядають явище французької культурної дипломатії, як «м'якої сили», зазначаючи про важливу роль міжнародної організації Франкофонія в процесі впровадження зовнішньої політики Франції. Так, В. Авраменко акцентує увагу на тому, що дана організація виступає як один з інструментів збереження французького випливу на франкомовних територіях, а також забезпечує просування бренду «французької мови» у світі. Інша дослідниця О. Жмура розглядає змістовну сутність поняття «м'якої сили» на прикладі зовнішньої політики Франції, аналізуючи при цьому основні напрями впровадження такої політики та результати активного стимулювання цього інструменту французької зовнішньополітичної діяльності та перспективи її розвитку.

Наукову цікавість у контексті даної тематики становлять результати аналітичного дослідження Фонду ім. Ф. Еберта та Громадської організації «Рада зовнішньої політики «Українська призма» щодо формування світової зовнішньої політики на початку збройної агресії рф на території України у 2022 р. Дане дослідження стосується основних аспектів співпраці української дипломатії у багатьох напрямах розвитку українсько-французьких відносин, результатом якої стало зміцнення політичної позиції Франції щодо підтримки України, надання нашій державі статусу кандидата під час головування Франції в ЄС, посилення співпраці у наданні озброєння та вагомих зобов'язань у підтримці багатьох сфер [6].

Метою статті є комплексне дослідження історичної ретроспективи та складових процесу модернізації дипломатичної служби Франції, зокрема визначення релевантних елементів цього досвіду, які можуть бути імплементовані у процес модернізації дипломатичної служби України у контексті сучасних глобалізаційних викликів.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження даної теми становлять положення теорії державного управління та міжнародних відносин, специфіка дипломатичної діяльності, зарубіжні практики функціонування дипломатичних служб в країнах ЄС. У даній науковій публікації використано системний, порівняльний, структурно-функціональний та інституційний підходи. Емпіричну базу становлять нормативно-правові документи Французької Республіки, ЄС, аналітичні матеріали.

Виклад основного матеріалу. Франція, як одна з провідних держав ЄС має системну послідовну позицію підтримки позиції України у питаннях відновлення незалежності та територіальної цілісності. Саме, за її головування та сприяння Україні був наданий статус кандидата в члени ЄС. Французька держава, також стала вагомим, хоча не провідним донором військової допомоги (САУ Цезар, комплекси протиракетної оборони

Кроталь, радари та ін.), досить невелика кількість українських військових ЗСУ продовжують удосконалювати власну військову майстерність у Франції [15]. Значну роль у формуванні зовнішньої політики французької держави відіграє дипломатична служба Франції.

Ключовим суб'єктом реалізації зовнішньої політики Франції є Міністерство закордонних справ (МЗС Франції). Керівник зовнішньополітичного відомства (Міністр закордонних справ) займає особливе місце в системі виконавчої влади. Будучи членом уряду, хоча й не маючи формального контролю над усією системою інституцій, що використовуються у сфері зовнішніх відносин, є відповідальним за координацію та результативність зовнішньополітичної діяльності інших органів державної влади [7, с. 243]. Міністр є головним консультантом Президента з питань реалізації зовнішньої політики та відповідає за здійснення наміченого президентом курсу, повсякденно керує дипломатичною службою, веде переговори з урядами іноземних держав. На міністра закордонних справ покладено завдання забезпечення єдності дій усіх французьких міністерств і відомств, координацію їх зусиль в межах єдиного зовнішньополітичного курсу. Це завдання набуває особливого значення за умов глобалізації, коли міжнародна активність охоплює все більшу кількість напрямів державної діяльності [2].

Зазначимо, що з прийняттям «Білої книги про зовнішню та європейську політику Франції 2008–2020 рр.» (Livre blanc sur la politique étrangère et européenne de la France 2008-2020) розпочався процес реформування головного дипломатичного відомства Франції [8].

У 2008 р в МЗС Франції було створено спеціальну Комісію по підготовці вказаного документу, співголовами якої були: відомий дипломат та державний діяч, колишній Прем'єр-міністр Франції, міністр закордонних справ, мер м. Бордо – Ален Жюппе та Президент незалежної правозахисної інституції, як Вищий адміністративний орган з протидії дискримінації та

забезпечення рівності (Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE), реформатор, що капіталізував управлінський і стратегічний досвід у процес оцінки та модернізації дипломатичного інструментарію Франції – Луї Швейцер.

Головним завданням для членів Комісії з підготовки «Білої книги про зовнішню та європейську політику Франції 2008 – 2020 рр.» (Комісія) стало визначення стратегічних пріоритетів зовнішньої політики Франції та співпраці в її реалізації з ЄС з акцентуванням на питання безпеки та урегулювання світових криз; оновлення та використання дієвого дипломатичного інструментарію.

Глобалізацію було визначено основним принципом «Білої книги про зовнішню та європейську політику Франції 2008 – 2020 рр.» щодо прогнозування та розуміння основних викликів зовнішньополітичного курсу французької держави до 2020 р. Перша частина вказаного документу була присвячена саме питанням, які, на думку членів Комісії, впливатимуть на зовнішню політику Франції у цей період, а саме: появі нових глобальних викликів, перспектив ЄС у цьому напрямі впливу, збереження миру та формування безпеки в умовах світових криз, зростання потреби в економічних та екологічних кореляцій тощо). У другій частині мова йшла про окреслення основних пріоритетів зовнішньої діяльності, реалізацію безпекових ініціатив, захисту інтересів Франції, зміцнення європейської інтеграції, забезпечення миру, прав громадян, сталого розвитку, посилення французького культурного впливу у межах світового співтовариства. Нарешті, у третій частині представлені пропозиції, які мали б сприяти реалізації керівних принципів Комісії з підготовки «Білої книги про зовнішню та європейську політику Франції 2008–2020 рр.» [8].

Загалом, «Біла книга зовнішню та європейську політику Франції 2008 – 2020 рр.» виконала роль не лише політичного орієнтира, але стала важливим інструментом стратегічної модернізації, що в сукупності

забезпечили адаптацію французької дипломатії до умов зростаючої глобальної взаємозалежності, багатополярності та інтенсивної конкуренції світових інтересів на міжнародній арені. Завдяки вказаному документу дипломатична служба Франції сформувала концептуальні засади упровадження у своїй діяльності моделі «управління зовнішньою політикою на основі прогнозування і превентивності».

У 2009 р. тогочасним міністром МЗС Франції – Бернаром Кушнером запропоновано власний план «Міністерство в дії» («Ministère en mouvement»), як програму модернізації головного дипломатичного відомства Франції, що забезпечив послідовність вказаного процесу [9].

Першочергово у зазначеному документі було здійснено акцент на реорганізацію МЗС Франції, шляхом модернізації його структури. Основними напрямами розвитку дипломатичної діяльності стали:

1) створення нового агентства, відповідального за розвиток культурної дипломатії, формування мережи французьких освітніх інституцій по всьому світу та забезпечення функціонування цифрової платформи для їх популяризації;

2) діяльність новостворених: кризового центру з метою підвищення ефективності дипломатичної системи у зв'язку зі зростанням темпу світових подій, перебіг яких щоденно мав фіксуватися; центру капіталізації досвіду та управлінських ініціатив, розвитку партнерства тощо;

3) визначення стратегічних напрямів діяльності профільного міністра щодо посилення співпраці з громадськістю; оновлення складу дипломатичних представництв Франції закордоном (у160 французьких посольствах); створення у 2019 р. дипломатично-консульської школи з метою підготовки нового покоління активних, професійних дипломатів;

4) просування ідеї «дипломатії в дії» орієнтованої на оперативність, гуманізм, відповідальність, реагування на кризи, що дозволило б французькій дипломатії бути більш активною, гнучкою, мобільною та

сприятиме прозорій комунікації зі світом в цілому та громадянами Франції за її межами зокрема [9].

Важливим аспектом модернізації дипломатичної служби Французької Франції стало удосконалення нормативно-правових засад її функціонування.

Наприкінці 2012 р. було ухвалено закон про особливості організації діяльності МЗС Франції, який деталізує організаційну структуру його центральної адміністрації (керівництва) у відповідності з законом про реформу МЗС Франції. (Arrêté du 28 décembre 2012 relatif à l'organisation de l'administration centrale du ministère des affaires étrangèr). Цим нормативно-правовим актом визначено структуру, склад та систему підпорядкування Головних директоратів у системі французької дипломатичної служби [10]. Мова йде про визначення структури й напрямів діяльності, зокрема: Генерального директорату з політичних та безпекових питань (ст.1); Генерального директорату у справах ЄС (ст.2); Генерального директорату з питань глобалізації, культури, освіти та міжнародного розвитку (ст.3); Генерального директорату з питань адміністрування та модернізації (ст.4); Управління у справах громадян Франції за кордоном та консульської адміністрації (ст.5); Директорату з правових питань (ст.6); Відділу комунікацій та преси (ст.7); Директорату державного протоколу та дипломатичних заходів (ст.8) та ін.

Варто звернути увагу, на функції Генерального директорату з питань адміністрування та модернізації у відповідності до (ст.12) зазначеного законодавчого акту, який:

- реалізовує загальну місію адміністрування, організації та модернізації центральної адміністрації та її мережі за кордоном;

- надає підтримку Генеральному директорату з питань глобалізації, культури, освіти та міжнародного розвитку в реалізації бюджетних, фінансових та кадрових ресурсів, що забезпечують його функціонування;

- відповідає за збір та узагальнення всієї інформації, що стосується дипломатичної, консульської мережі дипломатичних представництв, за їх культурно-просвітницьку діяльність у взаємодії з іншими відповідними директоратами та службами;

- сприяє координації, артикуляції інтересів та кадрового забезпечення державних службовців, які (працюють за кордоном у спільно з Комітетом міжнародної співпраці), є дотичними до підготовки щорічної звітності даного Комітету та забезпечують реалізацію короткострокових завдань, визначених комітетом;

- здійснює планування бюджетних витрат щодо заходів міжнародного адміністративного співробітництва [10].

Отже, закон про особливості організації діяльності МЗС Франції (Arrêté du 28 décembre 2012) забезпечив адаптацію структури МЗС французької держави до сучасних світових викликів; сприяв зміцненню аналітично стратегічного блоку зовнішньої політики з чітким розмежуванням компетенцій і спеціалізації підрозділів; посилив ефективність координації між регіональними управліннями та центральним адміністративним керівництвом дипломатичної служби Франції; закріпив географічну та функціональну спеціалізацію дипломатичного апарату, призвів до його модернізації у межах масштабної реформи МЗС у період 2007–2012 рр.

У 2015 році Міністр закордонних справ Франції – Лоран Фабіус, який на той момент перебував вже три роки на цій посаді, представив програму «MAEDI 21: глобальна дипломатія у XXI столітті» [11] («Ministère des Affaires étrangères et du Développement international pour le XXI^{e} siècle». Зазначимо, що MAEDI – абревіатура назви відомства – Міністерство закордонних справ та міжнародного розвитку у період 2012-2017 рр., а з з 2017 р. відбулася зміна назви – Міністерство Європи та закордонних справ (МЄЗС). Його доповідь «MAEDI 21: глобальна дипломатія у XXI столітті»

(MAEDI 21) фактично стала стратегічною програмою реформування МЗС Франції у напрямі перетворення зазначеного органу виконавчої влади на сучасний, гнучкий, прозорий інструмент дипломатії, здатної функціонувати в умовах нових геополітичних, економічних і екологічних викликів XXI століття.

Основною метою реалізації «MAEDI 21» стала модернізація французької дипломатичної служби, яка вбачалася розробником даного документи, як інструмент глобального впливу.

На основі узагальнення змісту «MAEDI 21» варто виокремити чотири стратегічні пріоритети, на засадах яких мала формуватися зовнішня політика Франції:

1) *підтримка миру та міжнародної безпекової політики* з метою швидкого реагування держави на світові конфлікти та тероризм; зміцнення ролі світової держави щодо запобігання світових криз; боротьба зі змінами клімату, шляхом посилення сталого розвитку та дієвості екологічної дипломатії; перезавантаження та зміцнення ЄС шляхом його інституційного та ціннісного оновлення, посилення європейської солідарності, зміцнення економічної стійкості, підвищення впливу та привабливості французької держави серед країн європейського співтовариства за допомогою розвитку економічної дипломатії, культурної дипломатії (як «м'якої сили») та популяризації французької мови;

2) *масштабне реформування МЄЗС Франції*, яке мало б призвести до переформатування вказаної дипломатичної інституції, на думку Лорана Фабіуса, в «міністерство XXI століття», зокрема через посилення стратегічного та аналітичного блоку (запровадження інвестицій в аналітику щодо прогнозування глобальних викликів та кризових явищ, використання дієвого інструментарію з метою швидкої оцінки ризиків глобалізації); підвищення здатності директоратів та дирекцій МЄЗС Франції до кризового реагування шляхом модернізації діяльності кризового центру та інтеграції

систем безпеки для французьких громадян за кордоном, оновлення кадрової політики через посилення мобільності представників дипломатичного корпусу, формування професійної компетентності дипломатів та їх гнучкої траєкторії кар'єрного зростання; цифровізації управлінських процесів з метою оптимізації надання адміністративних (консульських в т.ч.) послуг та налагодження ефективної координації між підрозділами всієї системи дипломатичної служби;

3) *нове розуміння концепції «глобальної дипломатії»*, що інтегрально поєднує політичну, економічну, екологічну, культурну, гуманітарну дипломатію, що реалізується на національному, європейському, глобальному рівнях, є орієнтованою на майбутній світовий розвиток, передбачає тісну координацію у використанні комплексу державних інструментів вплдиву у зовнішній політиці;

4) *аналіз глобального контексту цивілізаційного розвитку*, як: огляд провідних світових тенденцій, які безпосередньо впливають на дипломатію на кшталт зростання населення планети на 50% до кінця XXI століття («демографічний вибух), поява нових «центрів сили» через піднесення країн африканського та азійського континентів, зміни геополітичного балансу у бік країн, що розвиваються: посилення гіперконкурентності та нових економічних викликів з боку країн G20; загострення нерівномірності глобального розвитку, як процесу масштабування, зокрема, економічної нерівності, при якому різниця між багатими та бідними верствами населення або державами стає дедалі більшою (явище економічної поляризації), потреба у стратегічному економічному впливі: кліматичні зміни, як головний глобальний виклик; потреба в коаліціях навколо глобальних рішень тощо.

Отже, у концепції «MAEDI 21» наголошувалося, що виклики та можливості XXI століття потребують від Франції оновленого підходу до здійснення глобальної дипломатії. Йдеться про переосмислення способів її

реалізації та інструментів, аби дипломатична діяльність залишалася ефективною, сучасною та здатною забезпечувати захист і просування французьких інтересів і цінностей, безпеку громадян Франції, а також сприяти підтриманню глобального балансу й розвитку. Відтак, програма «MAEDI 21» стала ключовим етапом у становленні Франції як глобального актора, здатного діяти проактивно, стратегічно й узгоджено в умовах XXI століття [11].

Зазначимо, що починаючи з 2012 р. Франція здійснила значну кількість важливих реформ, однак тогочасні умови вимагали подальшого оновлення її глобальної дипломатії («дипломатичної дипломатії»). Постала необхідність у розширенні зовнішньополітичної діяльності, яке водночас забезпечувало б її послідовність, цілісність і незалежність. Особливої ваги набуває поглиблення взаємодії з громадянами, адже дипломатична служба має бути, більш ніж будь-коли, орієнтованою на аудиторію міжнародного співтовариства. Усе вказане покликане сприяти оновленню та зміцненню французької глобальної дипломатії в XXI столітті (рис. 1).



Рис. 1. Основні напрямки програми реформ «MAEDI 21: глобальна дипломатія у XXI столітті»

Джерело: сформовано на основі [11]

Після обрання Еммануеля Макрона Президентом Французької Республіки уряд у 2017–2018 рр. ініціював масштабну реформу державного

управління під назвою «Action Publique 2022» [12]. У межах цієї реформи всі міністерства, включно з МЄЗС Франції, розробили власні програми трансформації, у яких концепція «MAEDI-21» вже не фігурувала як стратегічний документ.

Передумовою започаткування даної реформи стали результати суспільних опитувань, відповідно до яких 45% громадян Франції відчували погіршення якості державних послуг, що створило значне дистанціювання між державою та громадянами. Водночас, державна служба й надалі виконує роль ключового інструмента соціальної інтеграції та підтримки населення, що актуалізує необхідність її модернізації.

Уряд, формулюючи цілі реформи, виокремив низку ключових пріоритетів розвитку державної служби, а саме: а) підвищення ефективності державного управління, орієнтація на досягнення вимірюваних результатів державної політики, які відповідають потребам населення; б) забезпечення більшої прозорості функціонування державних інституцій, посилення ролі якості обслуговування та задоволеності громадян, як користувачів державних послуг, а також регулярне та доступне оцінювання результатів діяльності; в) оптимізація державних видатків як стратегічне завдання уряду, спрямоване на раціональне використання ресурсів; г) посилення інноваційного потенціалу державної служби, включно з розвитком цифрових рішень та підтримкою найвразливіших груп населення; г) розвиток державних послуг як чинника підвищення міжнародної привабливості Франції, що сприяє економічній активності, інноваціям та зайнятості.

У межах цих орієнтирів було представлено й загальне бачення модернізації, яке мало охопити всі міністерства, включно з дипломатичною службою, та забезпечити відповідність модернізаційних змін реформуванню системи державного управління.

Відповідно до окреслених орієнтирів модернізації МЄЗС було визначено комплекс пріоритетних напрямів, які охоплювали ключові сфери діяльності;

1. *Активне впровадження оновленої політики державної підтримки та розвитку (APD)*, у межах якої передбачалося:

- дотримання географічних, секторальних і двосторонніх/багатосторонніх принципів збалансування, визначених Міжвідомчим комітетом з міжнародного співробітництва та розвитку (CICID) у лютому 2018 р.;

- участь у формуванні та реалізації оновленої системи управління APD, зокрема через регулярне скликання Ради зі стратегічного орієнтування (не рідше одного разу на рік) [13];

- підготовка законопроєкту про програмування APD, ухвалення якого планувалося у 2019 р.

2. *Подальше посилення економічної дипломатії.* Урядова програма передбачала:

- завершення реформи шляхом запровадження механізмів підтримки експортерів, включно із запровадженням єдиних офісів у регіонах та передачею повноважень торгово-промисловим палатам;

- децентралізацію функцій у системі торгово-промислових палат за кордоном та поглиблення реформи експортного фінансування;

- активну співпрацю з Міністерством економіки та фінансів щодо моніторингу масштабних цивільних контрактів;

- управління діяльністю Міжвідомчої комісії з питань туризму для забезпечення ухвалення практичних рішень та подальшого контролю за їх виконання на засіданнях під головуванням Прем'єр-міністра.

3. *Реагування на надзвичайні ситуації, не пов'язані з безпековими кризами (зокрема міграційними) та формування ефективної моделі європейського реагування*

Цей блок включав:

- підтримку жорсткої та, водночас, збалансованої політики щодо міграційних викликів, відповідно до рішень Європейської Ради;

- сприяння розвитку європейської стратегічної автономії, зокрема шляхом просування нових промислових партнерських проєктів у ключових секторах держави;

- продовження імплементації Паризької кліматичної угоди через посилення комунікації її учасників щодо підтримки трьох ключових ініціатив: розвитку відновлюваних джерел енергії в Африці, діяльності Сонячного альянсу та проєкту CREW – як міжнародної ініціативи, спрямованої на зміцнення системи раннього попередження про небезпечні кліматичні явища в найбільш уразливих країнах світу.

4. *Процес управління реформою закордонних дипломатичних представництв* передбачав:

- представлення до кінця 2018 р. проєкту, спрямованого на модернізацію закордонних дипломатичних представництв, задля визначення механізмів їх подальшої оптимізації;

- щорічне забезпечення належного виконання цих заходів з метою досягнення встановлених показників ефективності, зокрема скорочення фонду оплати праці на 10% як для зазначених структур, так і для їх регіональних відомств .

5. Оптимізація та спрощення адміністративних процедур. У межах цифровізації та підвищення доступності державних послуг передбачалося:

- проведення експерименту з повною дематеріалізацією (перенесення на електронні носії) актів цивільного стану для громадян Франції, народжених за кордоном, що включає створення та використання електронних документів такого типу;

- запровадження інтегрованого порталу *«France-Visas»*, який мав забезпечити стандартизацію, прозорість та спрощення візових процедур.

6. *Організація консультацій із громадянами щодо європейської проблематики.*

Передбачалося розробку та упровадження масштабної комунікаційної платформи з громадськістю, функціонування якої, спрямоване на систематизацію думок, очікувань і пропозицій громадян стосовно майбутнього ЄС. Такі консультації мали б сприяти інклюзивному та демократичному процесу формування національної позиції щодо діяльності європейських інституцій та політики розширення ЄС.

7. *Посилення результативності європейських переговорних процесів*

З метою утвердження ключової ролі та позиції Франції, як провідної країни ЄС передбачалося: визначення довготривалих фінансових перспектив ЄС на період після 2020 р., що мало б сформувати принципи бюджетування у напрямі реалізації стратегічних завдань ЄС та посилення його інституційної стійкості.

Станом на кінець 2020 р. основною місією Міністерства Європи та закордонних справ було і залишається за умов сьогодення, представлення, захист і просування інтересів Франції та її громадян у всіх сферах міжнародної співпраці, зокрема як у відносинах з іноземними державами, так і в межах співпраці з міжнародними організаціями [14].

Відтак, полем діяльність МЄЗС Франції є розгалужена інституційна інфраструктура, що включає широку мережу посольств і консульських установ, які функціонують у тісній координації з центральною адміністрацією в м. Парижі та м. Нанті. За масштабом дипломатичної присутності Франція посідає третє місце у світі, поступаючись лише Китаю та Сполученим Штатам Америки [14].

У контексті розгляду даної наукової тематики, Франція продовжує залишатися однією з впливових держав сучасного світу, співпраця з якою повинна допомагати досягненню ключових зовнішньополітичних цілей України. Основним політичним меседжем французької держави є те, що за

умов сьогодення, Європа має припинити делегувати власну безпеку іншим державам та посилити оборонні можливості. Відтак, Україна залишається головним пріоритетом для зовнішньої політики Франції і ЄС в цілому.

З початком повномасштабного вторгнення рф на територію нашої держави вага співробітництва з Францією значно посилилася у наступних сферах: досягнення Україною статусу кандидата на членство в ЄС під час головування Франції в ЄС у першій половині 2022 р.; переговорному процесі з рф; систематичній підтримці безпекових гарантій для України; надання політичної і збройної підтримки, зокрема важким озброєнням; впровадження санкцій проти рф та притягнення росії до відповідальності у міжнародних судових інстанціях, у т.ч. фіксації воєнних злочинів рф на території України та визнання рф державою-терористом, створення міжнародного компенсаційного механізму. Зберігся також фокус попередніх років на розширення економічного співробітництва та інвестицій, у нових умовах модифікований як заохочення Франції брати активну участь у проєктах повоєнної відбудови України та нагальної допомоги (благодійна допомога, прийом біженців, допомога сектору енергетики в зимовий період, демілітаризація окупованої ЗАЕС) [6].

Варто зазначити, що у період з 2022-2025 рр. Франція провела масштабну реформу дипломатичної служби від цифровізації та модернізації консульських функцій до переосмислення ролі дипломатії в XXI столітті.

Значну роль у налагодженні доброзичливих партнерських відносин відіграють не лише дружні стосунки Президентів України та Франції, а й представники дипломатичного корпусу двох держав. Хоча, варто зазначити, що Президент Франції все частіше отримує критичні зауваження на «власну адресу» за гіперперсоналізацію зовнішньої політики, що є суттєвою негативною рисою його політико-дипломатичного стилю. Внаслідок цього дипломатичні стратегії сучасної Франції іноді залежали від

одноосібних рішень Е. Макрона, що за певних обставин значно посилювало дистанціювання між ним і професійними дипломатами [15].

Але попри зазначені недоліки Франція залишається провідною державою у системі безпекових гарантій для України. Саме тому досвід модернізації дипломатичної служби Франції, який сприяв посиленню суб'єктності французької держави в ЄС, заслуговує на дослідження, як одна з краща зарубіжних практик, яка є релевантною для реформи дипломатичної служби України.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Французька дипломатія є однією з основоположників сучасної світової дипломатичної діяльності, яка суттєво вплинула на світові дипломатичні відносини сьогодення. Варто зазначити, що дипломатична служба французької держави показувала приклад високої маневреності. Неодноразово вона була здатна кардинально змінювати курс, мобілізуючи максимум власних ресурсів для мінімізації збитків від невдач зовнішньої політики чи для розвитку успіху. На основі аналізу можна виділити наступні ключові аспекти успішної модернізації дипломатичної служби Франції, а саме: професіоналізацію дипломатичного корпусу та впровадження системи його оцінювання; активну європеїзацію зовнішньої політики та посилення стратегічної автономії ЄС; економізацію дипломатії та структурну реформа зовнішньоекономічної діяльності; модернізацію управлінських структур на засадах програми MAEDI 21 та їх трансформацію до глобальної дипломатії; цифровізацію дипломатичної діяльності; оптимізацію та зміцнення дипломатичного корпусу Франції; посилення міжвідомчої координації у сферах безпеки, оборони, економіки, екології та інноваційних технологій. Загалом, Франція провела широкі консультації щодо майбутнього дипломатичної служби, що стали "безпрецедентною колективною рефлексією" та охопили структури, методи, людські ресурси й стратегічні пріоритети дипломатичної діяльності. Перспективними напрямами

дослідження цієї теми має деталізація розвитку дипломатичної служби Франції з врахуванням зміни сучасних глобалізаційних викликів у світовому співтоваристві.

Література

1. Ціватий В. Г. У витоків формування зовнішньої політики й моделей французької, італійської та іспанської дипломатії (Середземноморської дипломатії) доби раннього Нового Часу (XVI – XVIII століття): проблеми інституціонального розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2018. Т. 29, (68) № 1 URL: https://www.hist.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/1_2018/13.pdf (дата звернення: 12.02.2026).

2. Балабанов К. В., Трофименко М. В. Дипломатична та консульська служба. 2013. С. 42-51. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u362/diplomatichna_ta_konsulska_sluzhba.pdf (дата звернення: 11.02.2026).

3. Палагусинець Р. В. Механізм формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби як складова державного управління: теорія і практика: монографія. 2020. URL: https://www.nuozu.edu.ua/zagruzka2/EB2.pdf (дата звернення: 14.02.2026).

4. Авраменко В. Франкофонія у зовнішньополітичному курсі сучасної Франції. URL: https://jts.donnu.edu.ua/article/view/8318 (дата звернення: 12.02.2026).

5. Жмура О. «М'яка сила» як інструмент зовнішньої політики Франції. Збірник матеріалів III Міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених. 2021. URL: https://jts.donnu.edu.ua/article/view/10902 (дата звернення: 14.02.2026).

6. Українська призма: Зовнішня політика 2022. Аналітичне дослідження. ГО «Рада зовнішньої політики «Українська призма», Фонд ім.

Ф. Еберта. К. 2023. URL: https://prismua.org/wp-content/uploads/2023/06/UkrainianPrism2022_ukr.pdf (дата звернення: 10.02.2026).

7. Рудько С. О. Зовнішня політика та політичні системи Французької Республіки та Федеративної Республіки Німеччини : підручник із курсу. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/6552/1/Rudko_pidruchnyk_web.pdf (дата звернення: 11.02.2026).

8. Juppé A., Schweitzer L. La France et l'Europe dans le monde. Livre blanc sur la politique étrangère et européenne de la France 2008-2020. La documentation Francaise. URL: https://medias.vie-publique.fr/data_storage_s3/rapport/pdf/084000459.pdf (дата звернення: 10.02.2026).

9. Un ministère en mouvement. Ministère des Affaires étrangères et européennes. URL: https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/Reforme.pdf (дата звернення: 12.02.2026).

10. Arrêté du 28 décembre 2012 relatif à l'organisation de l'administration centrale du ministère des affaires étrangèr. Legifrance.gouv.fr. URL: https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000026858948 (дата звернення: 14.02.2026).

11. MAEDI 21 Une diplomatie globale pour le XXIe siècle. URL: https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/15-08-25_maedi_21_ _projet_de_produit_final_v4_cle4944dd.pdf (дата звернення: 13.02.2026).

12. Action Publique 2022: pour une transformation du service public. Action Publique 2022. URL: https://www.gouvernement.fr/action/action-publique-2022-pour-une-transformation-du-service-public (дата звернення: 12.02.2026).

13. Notre stratégie pour la transformation de l'action publique. Comité interministériel de la transformation publique. 29 octobre 2018. URL: https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2018/10/ac

tion_publique_2022_notre_strategie_pour_la_transformation_de_laction_publique_-_29_octobre_2018.pdf (дата звернення: 13.02.2026).

14. Les missions du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. France Diplomatie. Ministère de l'europe et des affaires étrangères en bref. URL: https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/le-ministere-et-son-reseau/missions-organisation/ (дата звернення: 12.02.2026).

15. France and UNESCO. 2025. France Diplomacy - Ministry for Europe and Foreign Affairs. URL: https://www.diplomatie.gouv.fr/en/french-foreign-policy/france-and-the-unitednations/france-and-the-united-nations/france-and-unesco/ (дата звернення: 12.02.2026).

References

1. Tsivatyi, V. H. (2018). U vytokiv formuvannia zovnishn′oi polityky y modelei frantsuz′koi, italiis′koi ta ispans′koi dyplomatii (Seredzemnomors′koi dyplomatii) doby rann′oho Novoho chasu (XVI–XVIII stolittia): problemy instytutsional′noho rozvytku [At the Origins of the Formation of Foreign Policy and the Models of French, Italian, and Spanish Diplomacy (Mediterranean Diplomacy) of the Early Modern Period (16th–18th Centuries): Issues of Institutional Development]. *Scholarly Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University.* Vol. 29 (68), No. 1. URL: https://www.hist.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/1_2018/13.pdf [in Ukrainian].

2. Balabanov, K. V., Trofymenko M. V. (2013). Dyplomatychna ta konsul′s′ka sluzhba. [Diplomatic and Consular Service]. pp. 42–51. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u362/diplomatichna_ta_konsulska_sluzhba.pdf [in Ukrainian].

3. Palahusynets, R. V. (2020). Mekhanizm formuvannia intelektual′noho kapitalu dyplomatychnoi sluzhby yak skladova derzhavnoho upravlinnia: teoriia i praktyka he [Mechanism of Forming the Intellectual Capital of the Diplomatic

Service as a Component of Public Administration: Theory and Practice: monograph]. URL: https://www.nuozu.edu.ua/zagruzka2/EB2.pdf [in Ukrainian].

4. Avramenko, V. (2021). Frankofoniia u zovnishn′opolitychnomu kursi suchasnoi Frantsii. [Francophonie in the Foreign Policy Course of Contemporary France]. URL: https://jts.donnu.edu.ua/article/view/8318 [in Ukrainian].

5. Zhmura, O. (2021). «Miaka syla» yak instrument zovnishn′oi polityky Frantsii ["Soft Power" as an Instrument of France's Foreign Policy]. *In: Proceedings of the 3rd International Scientific Conference of Students and Young Scholars*. 2021.URL: https://jts.donnu.edu.ua/article/view/10902 [in Ukrainian].

6. Ukrains′ka pryzma: Zovnishnia polityka (2022). Analitychne doslidzhennia. HO «Rada zovnishn′oi polityky "Ukrains′ka pryzma"», Fond im. F. Eberta. [Ukrainian Prism: Foreign Policy 2022. Analytical Study. NGO "Ukrainian Prism Foreign Policy Council", Friedrich Ebert Foundation]. Kyiv, 2023. URL: https://prismua.org/wp-content/uploads/2023/06/UkrainianPrism2022_ukr.pdf [in Ukrainian].

7. Rud′ko, S. O. (2015). Zovnishnia polityka ta politychni systemy Frantsuz′koi Respubliky ta Federatyvnoi Respubliky Nimechchyny: pidruchnyk iz kursu [Foreign Policy and the Political Systems of the French Republic and the Federal Republic of Germany]: A Course Textbook. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/6552/1/Rudko_pidruchnyk_web.pdf [in Ukrainian].

8. Juppé A., Schweitzer L. La France et l'Europe dans le monde. (2020). Livre blanc sur la politique étrangère et européenne de la France 2008-2020. La documentation Francaise. URL: https://medias.vie-publique.fr/data_storage_s3/rapport/pdf/084000459.pdf

9. Un ministère en mouvement. Ministère des Affaires étrangères et européennes. URL: https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/Reforme.pdf

10. Arrêté du 28 décembre 2012 relatif à l'organisation de l'administration centrale du ministère des affaires étrangèr. Legifrance.gouv.fr. URL: https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000026858948

11. MAEDI 21 Une diplomatie globale pour le XXIe siècle. URL: https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/15-08-25_maedi_21_ _projet_de_produit_final_v4_cle4944dd.pdf

12. Action Publique 2022 : pour une transformation du service public. Action Publique 2022. URL: https://www.gouvernement.fr/action/action-publique-2022-pour-une-transformation-du-service-public

13. Notre stratégie pour la transformation de l'action publique. Comité interministériel de la transformation publique. 29 octobre 2018. URL: https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2018/10/action_publique_2022_notre_strategie_pour_la_transformation_de_laction_publique_-_29_octobre_2018.pdf

14. Les missions du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. France Diplomatie. Ministère de l'europe et des affaires étrangères en bref. URL: https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/le-ministere-et-son-reseau/missions-organisation/

15. France and UNESCO. (2025). France Diplomacy - Ministry for Europe and Foreign Affairs. URL: https://www.diplomatie.gouv.fr/en/french-foreign-policy/france-and-the-unitednations/france-and-the-united-nations/france-and-unesco/