



DOI: <https://doi.org/10.15688/jvolsu4.2021.2.17>

UDC 327
LBC 66.49

Submitted: 20.02.2020
Accepted: 01.06.2020

FOREIGN POLICY PLANNING AND THE EFFECTIVENESS EVALUATION OF THE RUSSIAN FOREIGN MINISTRY'S BODIES

George A. Borshchevskiy

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation

Abstract. *Introduction.* The paper aims to study the features of cascading goals and requirements for the activities of the Russian Ministry of Foreign Affairs from the level of strategic documents of foreign policy planning to the duties of diplomatic servants, describe a mechanism for assessing the achievement of these priorities, identify gaps between them and work out ways to optimize. *Methods and materials.* The author applies the following methods: comparative legal, structural and logical, classification, comparison, analysis of quantitative and qualitative indicators, decomposition of goals. Regulatory legal acts and materials of law enforcement practice are studied. *Analysis.* An analytical tool was developed to assess the level of effectiveness of foreign agencies of the Ministry of Foreign Affairs. *Results.* The paper reveals the redundancy and duplication of foreign policy planning goals. It is advisable to formulate foreign policy priorities in the "Foreign Policy" Public program. Gaps between the goals of the state's foreign policy and the goals that guide diplomatic institutions are identified. The author proposes measures to optimize the control and reporting of overseas agencies. It is proposed to change the personnel paradigm of the diplomatic service from bureaucratic to active (focus on solving large-scale problems) and intermediary (search for compromises). To conduct a coordinated foreign policy, it is necessary to generalize the dynamics of the activities of all foreign agencies, objectively evaluate their contribution to the achievement of foreign policy priorities.

Key words: Russian Foreign Ministry, foreign policy, foreign policy planning, strategic planning, diplomatic service, assessment, effectiveness.

Citation. Borshchevskiy G.A. Foreign Policy Planning and the Effectiveness Evaluation of the Russian Foreign Ministry's Bodies. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 4. Istoriya. Regionovedenie. Mezhdunarodnye otnosheniya* [Science Journal of Volgograd State University. History. Area Studies. International Relations], 2021, vol. 26, no. 2, pp. 215-230. (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.15688/jvolsu4.2021.2.17>

УДК 327
ББК 66.49

Дата поступления статьи: 20.02.2020
Дата принятия статьи: 01.06.2020

ВНЕШНЕПОЛИТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЙ МИД РОССИИ

Георгий Александрович Борщевский

Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, г. Москва, Российская Федерация

Аннотация. *Введение.* Цель данной работы: изучить особенности каскадирования целей и требований к деятельности МИД России от уровня стратегических документов внешнеполитического планирования до должностных обязанностей дипломатических служащих, описать механизм оценки достижения названных приоритетов, выявить разрывы между ними и выработать пути оптимизации. *Методы и материалы.* При исследовании были использованы такие методы, как сравнительно-правовой и структурно-логический метод, классификация, сопоставление, анализ количественных и качественных показателей, декомпозиция целей. Изучены нормативные правовые акты и материалы правоприменительной практики. *Анализ.* Разработан аналитический инструмент для оценки уровня эффективности загранучреждений МИД. Модель оценки отражает сквозное соответствие нормативных, отчетных документов, ключевых показателей эффективности учреждений и служащих. *Результаты.* Выявлены избыточность и дублирование целей внешнеполитическо-

го планирования. Целесообразно сформулировать приоритеты внешней политики в Государственной программе «Внешнесполитическая деятельность». Выявлены разрывы между целями внешней политики государства и целями, которыми руководствуются дипломатические учреждения. Предложены меры по оптимизации контроля и отчетности заграничных учреждений. Предложено изменить кадровую парадигму дипломатической службы с бюрократической на активистскую (акцент на решении масштабных проблем) и посредническую (поиск компромиссов). Для проведения согласованной внешней политики необходимо обобщать динамику деятельности всех заграничных учреждений, объективно оценивать их вклад в достижение приоритетов внешней политики.

Ключевые слова: МИД России, внешняя политика, внешнеполитическое планирование, стратегическое планирование, дипломатия, оценка, эффективность.

Цитирование. Борщевский Г. А. Внешнеполитическое планирование и оценка эффективности учреждений МИД России // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 4, История. Регионоведение. Международные отношения. – 2021. – Т. 26, № 2. – С. 215–230. – DOI: <https://doi.org/10.15688/jvolsu4.2021.2.17>

Введение. Международные отношения – важное направление государственной политики России, обеспечивающее мир и добрососедство между народами, отстаивание национальных интересов на мировой арене. В этом смысле внешнеполитические приоритеты неизменны, что обуславливает консерватизм деятельности Министерства иностранных дел (далее – МИД).

На протяжении своей многовековой истории дипломатия находилась на стыке науки и искусства и в ней преобладала роль человеческого фактора. Однако в условиях быстрого распространения искусственного интеллекта, больших данных и роботизации деятельность правительства претерпевает серьезные изменения и внешнеполитическое ведомство не может оставаться в стороне от них [9]. Необходима взаимная согласованность приоритетов внешней и внутренней политики страны в условиях постоянного усложнения политической власти и управления. Это требует синхронизации усилий ведомств и организаций, осуществляющих международную деятельность. Для достижения целей внешней политики требуется единство действий и подотчетность всех звеньев разветвленной системы МИД.

Природа дипломатии политическая, но МИД – это бюрократическая организация, занимающаяся преимущественно управленческой деятельностью. Рядовые дипломаты и сотрудники учреждений МИД – не политики, а чиновники, работа которых регулируется инструкциями. Цель настоящей статьи: изучить особенности каскадирования целей и требований к деятельности МИД России от

уровня стратегических документов внешнеполитического планирования до должностных обязанностей дипломатических служащих, описать механизм оценки достижения приоритетов, выявить разрывы между ними и выработать пути оптимизации.

Всякая политика предполагает не только постановку целей развития, которые будут поддержаны обществом, но и организацию их полной и своевременной практической реализации. В связи с этим объект исследования – постановка и реализация целей внешней политики в деятельности МИД. Предмет рассмотрения – взаимосвязь приоритетов внешнеполитического планирования и оценки их достижения заграничными учреждениями МИД (далее – ЗУ). Изучение ЗУ обусловлено тем, что они составляют основу системы МИД, а их работа организована по единым принципам [5]. В результате мы предлагаем аналитический инструмент для оценки уровня эффективности ЗУ по сопоставимым критериям.

Обзор литературы. Оценка результатов внешней политики в деятельности учреждений дипломатической службы нечасто становится предметом научных исследований. Гораздо чаще обсуждается публичная политика – отношения с отдельными странами, высказывания политических лидеров. Однако закрытые системы склонны к росту неэффективности, поэтому в разных странах предпринимаются меры по изменению характера работы дипломатов в соответствии с новыми реалиями. К. Лекен справедливо ставит вопрос: какую дополнительную ценность создает дипломатическая служба и в чем сегодня состоит смысл ее кадровой политики? [17, p. 138].

Скандинавский дипломат И. Ньюман выделил три парадигмы в работе дипломатов: бюрократическая акцентирована на инструкциях и процедурах, активистская – на решении масштабных проблем, а посредническая – на поиске компромиссов [18, р. 92]. Конфликт поведенческих парадигм усугубляется при смене поколений дипломатов.

К. Хилл и К. Смит [15], проанализировав структуру документов по внешней политике европейских стран, сделали вывод об их постепенной унификации и повышении открытости для общества.

Французские исследователи, например А. Базин, Ф. Пьоте, М. Лориоль и Д. Делфолли [19], скептически воспринимают способность МИД своей страны, построенного на традиционных принципах карьерной бюрократии и жесткой системе планирования и отчетности, реагировать на современные вызовы, координировать и своевременно корректировать деятельность ЗУ. Так, в МИД Франции ежемесячно поступает порядка 12,5 млн сообщений от ЗУ, что превосходит возможности по их своевременной обработке, не говоря уже об углубленном анализе и использовании при принятии решений [16].

В МИД Швейцарии был проведен аудит эффективности с применением количественных методов [12], и в настоящее время данная система приобрела гибридный характер, построенный на сочетании традиционных и новых механизмов (социальные сети, «мягкая сила», цифровизация).

В США в период реформ в духе «нового государственного управления» повысилась значимость оценки труда государственных служащих [13]. А. Стейгман, кроме того, подчеркивает значимость эффективных межведомственных коммуникаций в работе МИД [20].

В развивающихся странах, например в Малайзии, исследователи отмечают проблемы при взаимодействии ЗУ с центром, проявляющиеся, в частности, в недовольстве непрозрачностью вознаграждения, отсутствием связи между результатами деятельности и стимулированием [14].

Обобщающее исследование М.-Ф. Де ла Круа Сальседо [2] показало попытки внедрения в МИД латиноамериканских стран квалиметрических способов оценки эффективнос-

ти ЗУ, наталкивающиеся, однако, на проблемы квалификации персонала, оснащенности и укомплектованности ЗУ.

На постсоветском пространстве ряд стран предпринимает попытки оптимизации своих ЗУ. Например, Кыргызстан в условиях ограниченных финансовых ресурсов сокращает число своих ЗУ и прекращает полномочия послов при недостижении ими показателей эффективности [4].

В России переход к рыночным условиям хозяйствования поставил вопрос об изменении принципов работы торговых представительств за рубежом и установления для них релевантных показателей эффективности [6]. В настоящее время этот вопрос решается Минпромторгом России, которому в 2018 г. переданы функции управления торгпредствами.

Что касается собственно дипломатического корпуса, то вопрос оценки его деятельности наиболее сложен. По справедливому замечанию Н.В. Литвака [7, с. 170], необходимо смещение акцента в работе МИД с простой фиксации событий на осмысление международно-политических новостей. Работа дипломатов не должна измеряться только следованием предписанным алгоритмам, она должна концентрироваться на достижении национальных приоритетов в экономической, политической, социальной и иных сферах международного сотрудничества. Это ставит на повестку дня вопрос о новой системе критериев оценки эффективности внешнеполитического ведомства и его учреждений. К сожалению, пока этот вопрос удовлетворительно не решен даже в теории. Авторы делают акцент на описании внешнеполитических приоритетов и вызовов глобального и регионального плана [1; 8; 10].

Вопрос оптимизации работы российской дипломатической службы стоит на повестке дня не первый год, о чем свидетельствуют публикации о соотношении между различными категориями кадров системы МИД: оперативно-дипломатическим составом (далее – ОДС) и административно-техническим персоналом (далее – АТП) [5].

Наибольшей прикладной ценностью в контексте настоящего исследования обладают публикации профессиональных дипломатов, например Ю.В. Дубинина [3] и А.Л. Федотова [11], описывающие взаимосвязь стра-

тегических документов с внутренними актами МИД и ЗУ.

В рамках реформирования институтов власти в современной России эксперты Центра стратегических разработок [9] предлагают общие меры по совершенствованию государственной службы (увязать должностные обязанности служащих с миссией государственного органа, повысить прозрачность процедур планирования и оценки деятельности, оплачивать труд служащих в зависимости от достигнутых результатов и т. д.). В настоящее время эти приоритеты слабо отражены в нормативных документах МИД, что актуализирует необходимость адекватного каскадирования целей и требований к деятельности МИД России от уровня стратегических документов до должностных обязанностей дипломатических служащих и установления четкого алгоритма оценки их достижения.

Методы и материалы. Проанализировав действующие стратегические документы внешнеполитического планирования, мы выделили в них цели деятельности и требования к результатам работы дипломатического корпуса, предъявляемые политическим руководством страны. Данные источники носят нормативный характер и официально опубликованы, что делает их доступными для исследования.

Каскадирование целей представляет собой переход с более высокого стратегического на средний тактический и нижний оперативный уровень без потери и подмены смысла. В связи с этим на следующем этапе мы разработали структурно-логическую схему для исследования взаимосвязей внешнеполитических целей в документах различного уровня. Мы изучили особенности каскадирования целей внешней политики России от верхнего уровня, регулирующего деятельность МИД в целом, на средний уровень в установках, транслируемых МИДом руководителям ЗУ, и далее на нижний уровень – должностные обязанности работников дипломатической службы. Цель данного этапа исследования состояла в визуализации причинно-следственных связей, позволяющей выделить в циклическом процессе внешнеполитического планирования узкие (критические) места и разрывы. Расчет интенсивнос-

ти связей элементов структурно-логической схемы позволил установить включенность каждого из них в систему внешнеполитического планирования и их взаимосвязи.

На третьем этапе, изучая механизмы обратной связи во внешнеполитическом ведомстве, мы описали механизм оценки достижения целей и приоритетов с помощью системы отчетных материалов МИД. Конкретное содержание документов, направляемых из ЗУ в центр, является конфиденциальным и нами не исследуется, а структура, цели, взаимосвязи, порядок направления и использования каждого вида документов открыты и опубликованы [3; 11], их мы и исследуем. Различные виды отчетных материалов ЗУ мы соотнесли со структурой Обзоров внешнеполитической деятельности, ежегодно публикуемых МИД. Обзоры представляют собой верхний уровень публичной отчетности дипломатического ведомства [8], что позволяет считать все отражаемые в них аспекты политически значимыми. Ожидалось полное соответствие ежегодной отчетности ЗУ стандартной структуре Обзоров. Отчетные материалы, не отраженные в структуре Обзора, считались менее приоритетными и подлежащими первоочередной оптимизации.

Мы выяснили, какие из целей внешней политики отражены в существующих отчетных материалах, и проанализировали состав показателей на предмет возможности их количественной оценки. При невозможности оценки отдельных дипломатических функций в количественном виде предложено использовать фиктивные переменные (*dummy variable*), принимающие бинарные значения и используемые в эконометрических моделях для учета влияния качественных признаков.

При разработке показателей были рассмотрены предыдущие экспертные наработки. Так, в Стратегии развития РФ на 2018–2024 гг. [9] применены такие ключевые результаты внешнеэкономической деятельности, как рост несырьевого экспорта, экспорта услуг и числа экспортеров. Эти показатели отражены в предложенной нами модели в агрегированном виде.

Так как размеры стран и размещенных в них российских ЗУ сильно различаются, оценивать следует не абсолютные значения показателей, а их динамику. Для одних из них

положительно оценивался рост (позитивные показатели), для других – снижение (негативные показатели). Предложенная система показателей эффективности ЗУ далее методом декомпозиции может быть распространена на подразделения и служащих ЗУ, став для них ключевыми показателями эффективности, используемыми для целей кадрового продвижения и материального стимулирования.

Практическая польза полученных результатов состоит в фиксации разрывов между целями внешней политики государства и целями, которыми руководствуются дипломатические учреждения. Эти разрывы, а также дублирование и избыточность целей снижают эффективность реализации внешней поли-

тики, и мы предлагаем конкретные меры по их оптимизации.

Результаты. К настоящему времени сложилась многоуровневая система внешнеполитического планирования, устанавливающая цели деятельности МИД, его подразделений и должностных лиц, а также система обратных связей. Мы классифицировали и кратко охарактеризовали эту систему в таблице 1. Способ каскадирования целей отражают связи между уровнями официальных документов МИД: входящие, если документ разработан на основании актов более высокого уровня, и исходящие, если он служит основой для разработки других документов. Цифры в двух крайних правых столбцах таблицы отражают число таких связей.

Таблица 1. Система внешнеполитического планирования и отчетности

Table 1. Foreign policy planning and reporting system

№ п/п	Название документа	Характеристика	Кто утверждает	Срок действия, периодичность	Входящие связи	Исходящие связи
Нормативные правоустанавливающие документы						
1	Конституция РФ	В ст. 71 внешняя политика, международные и внешнеэкономические отношения отнесены к ведению Федерации	Граждане РФ	Постоянно	0	3
2	Федеральные законы	Устанавливают статус дипломатической службы (от 27.07.2010 № 205-ФЗ), консульской службы (от 05.07.2010 № 154-ФЗ), чрезвычайного и полномочного посла (от 23.06.2016 № 186-ФЗ) и др.	Федеральное Собрание РФ	Постоянно	1	1
3	Указы	Регулируют различные вопросы внешнеполитической деятельности (например, указ от 07.09.1999 № 1180 устанавливает права посла)	Президент РФ	Постоянно	2	5
4	Положение о МИД	Указ от 11.07.2004 № 865 регулирует статус и полномочия МИД	Президент РФ	Постоянно	1	3
5	Положение о ЗУ	Указ от 28.10.1996 № 1497 устанавливает задачи посольства, от 05.11.1998 № 1330 – консульства, от 29.09.1999 № 1316 – постоянных представительств РФ при международных организациях	Президент РФ	Постоянно	1	2
6	Приказы МИД	Регулируют основную деятельность ЗУ (так, приказ от 04.07.2017 № 11994 вводит порядок направления отчетных и иных материалов в центр) и кадровую работу (приказом от 26.12.2018 № 24947 определен порядок разработки должностных регламентов)	МИД	Постоянно	1	1
7	Распорядительные документы ЗУ	Распределение служебных обязанностей, должностные регламенты (инструкции) и иное	ЗУ	Постоянно	1	1

Примечание. Здесь и далее – составлено автором на основе текстов нормативных правовых актов.

Продолжение таблицы 1

Continuation of Table 1

№ п/п	Название документа	Характеристика	Кто утверждает	Срок действия, периодичность	Входящие связи	Исходящие связи
Нормативные документы целеполагания						
8	Порядок координации внешнеполитической деятельности	Разграничены задачи МИД, иных федеральных ведомств и субъектов РФ в сфере внешней политики (указ от 08.11.2011 № 1478)	Президент РФ	Постоянно	2	1
9	Концепция внешней политики РФ	Определяет основные задачи внешней политики для обеспечения национальных интересов и реализации стратегических приоритетов РФ (указ от 30.11.2016 № 640)	Президент РФ	Более 6 лет	1	2
10	Меры по реализации внешнеполитического курса	Стратегические ориентиры внешней политики, поручения МИД и др. ведомствам (указ от 07.05.2012 № 605)	Президент РФ	Более 6 лет	2	4
11	Госпрограмма «Внешнеполитическая деятельность»	Направлена на выполнение обязательств РФ по международным договорам, расширение культурно-гуманитарного присутствия в мире, правовое регулирование международных отношений (постановление от 15.04.2014 № 325-10 в ред. от 29.03.2019 № 354-22)	Правительство РФ	Более 6 лет	1	1
12	Концепция укрепления ресурсного и кадрового потенциала МИД, МЭР РФ, Россотрудничества	Предусматривает повышение эффективности политико-дипломатического анализа, расширение электронного взаимодействия ЗУ с центром, внедрение ключевых показателей эффективности, объективацию оценки деятельности, оплату труда в зависимости от уровня эффективности и др. (распоряжение от 19.02.2013 № 223-р)	Правительство РФ	6 лет	1	0
13	Директивы послу, постпреду	Согласно типовой схеме (приказ от 14.05.2009 № 6423), содержат цели в отношении иностранного государства (международной организации) принципиального политико-дипломатического значения в увязке с целями РФ в регионе	МИД	5 лет	3	3
14	План мероприятий по итогам совещания послов и постпредов	Содержит поручения руководителям подразделений центрального аппарата МИД, ЗУ и терорганов. Также проводятся региональные «кустовые» совещания руководителей ЗУ под руководством курирующих заместителей министра	МИД	3–4 года	2	4
15	План работы МИД	Содержит цели всех структурных подразделений центрального аппарата МИД, ЗУ, терорганов на год	МИД	1 год	4	3
16	Задачи ЗУ	Отражают конкретные интересы РФ в стране (организации). Содержат оценку деятельности по выполнению поставленных задач в прошлом году	МИД	1 год	5	6

Продолжение таблицы 1

Continuation of Table 1

№ п/п	Название документа	Характеристика	Кто утверждает	Срок действия, периодичность	Входящие связи	Исходящие связи
17	Оперативные указания	Поступают из центра в форме приказов, писем, инструкций, поручений	МИД	В течение года	3	2
18	План информационно-аналитической работы	Содержит сроки и распределение ответственности ОДС за подготовку внешнеполитической информации в центр	ЗУ	1 год	3	6
Политические отчетные документы						
19	Обзор внешней политики, доклад МИД	Обобщающий публичный отчет о выполнении плана работы МИД. Периодически публикуются доклады по отдельным актуальным вопросам	МИД	1 год	6	0
20	Отчет о реализации госпрограммы	Имеет закрытый характер и не включается в Сводный доклад о ходе реализации и оценке эффективности госпрограмм РФ	МИД	1 год	1	0
21	Заключения на отчеты и материалы ЗУ	На политотчет и политписьмо направляется в течение месяца; на предложения ЗУ – 4 раза в год; на иные материалы – 2 раза в год. Могут содержать задания по корректировке плана работы ЗУ, сводки о реализации предложений ЗУ, позицию МИД по кадровым и иным изменениям в деятельности ЗУ	МИД	В течение года	4	0
22	Отчет посла, постпреда РФ	Содержит оценку изменения отношений со страной (организацией) пребывания за время командировки, причины невыполнения директив, оценку ресурсного обеспечения ЗУ, предложения. Используются для подготовки новых директив	ЗУ	5 лет	1	2
23	Отзыв-характеристика на ОДС	Содержит сведения об образовании, должностных обязанностях и отношении к ним сотрудника, профессиональном развитии, личных качествах, рекомендации по дальнейшему трудоустройству	ЗУ	5 лет	6	0
24	Политический отчет	Компактный аналитический документ, структура соответствует задачам ЗУ. Выводы и предложения доводятся до заинтересованных ведомств	ЗУ	1 год	5	3
25	Консульский отчет	Информация о социально-политической, экономической, культурной и криминогенной обстановке в консульском округе; совершение консульских действий и другое	ЗУ	1 год	4	3
26	Политическое письмо	Изложение позиции по вопросам: а) отношение страны пребывания к внешнеполитической линии РФ; б) контакты с представителями политической элиты; в) важные политические мероприятия	ЗУ	1 год и чаще	2	3
27	Адресный отчет	По итогам: а) выполнения оперативного указания МИД; б) важной беседы с зарубежным деятелем	ЗУ	В течение года	3	4

Окончание таблицы 1

End of Table 1

№ п/п	Название документа	Характеристика	Кто утверждает	Срок действия, периодичность	Входящие связи	Исходящие связи
Информационно-справочные отчетные документы						
28.1	Хроника двусторонних отношений	Обновляется постоянно и направляется в центр ежемесячно	ЗУ	В течение года	2	2
28.2	Информация	Факты по какому-либо одному частному вопросу, без глубокой аналитики	ЗУ	В течение года	2	2
28.3	Отчет о контактах	Готовится сотрудниками ЗУ ежемесячно	ЗУ	В течение года	2	2
28.4	Отчет о работе с кадрами	Основные направления кадровой работы; общая характеристика кадров ЗУ; штатное расписание, укомплектованность; замены и перемещения и другое	ЗУ	1 год	2	2
28.5	Отчет по безопасности	Направляется в центр с сопроводительным письмом руководителя ЗУ с оценкой работы помощника по безопасности	ЗУ	1 год	2	2
28.6	Отчеты о фин.-хоз. деятельности, канцелярии, работе здравпункта	Готовят уполномоченные АТП	ЗУ	1 год	2	2
29	Справки	Виды: справка по схеме; о СМИ страны; о сотрудничестве в области культуры, искусства, науки, образования, спорта и туризма; о состоянии и перспективах торгово-экономических отношений; о ситуации с правами человека; о деятельности НПО; о развитии связей субъектов РФ со страной; о позиции русского языка в стране; о кадровой ситуации в международной организации и продвижении в ней российских кандидатов; об освещении российской тематики в СМИ страны; об информационно-разъяснительной работе; о положении соотечественников в стране	ЗУ	В течение года	2	4

Зафиксируем ряд закономерностей. Большая доля документов (62 %) относится к категории нормативных; в данной группе преобладают документы целеполагания (61 %). Такая же доля нормативных документов утверждается высшими органами власти, лишь 28 % утверждает МИД и 11% утверждает ЗУ. Среди отчетных документов преобладают политические (73 %), такая же доля в дан-

ной группе исходит из ЗУ и лишь 27 % – из МИД.

Диспропорция в сторону документов целеполагания утяжеляет систему внешнеполитического планирования и дезориентирует персонал, которому трудно оценить приоритетность многочисленных целей, которые, кроме того, плохо интегрированы. Это видно на структурно-логической схеме (см. рисунок).

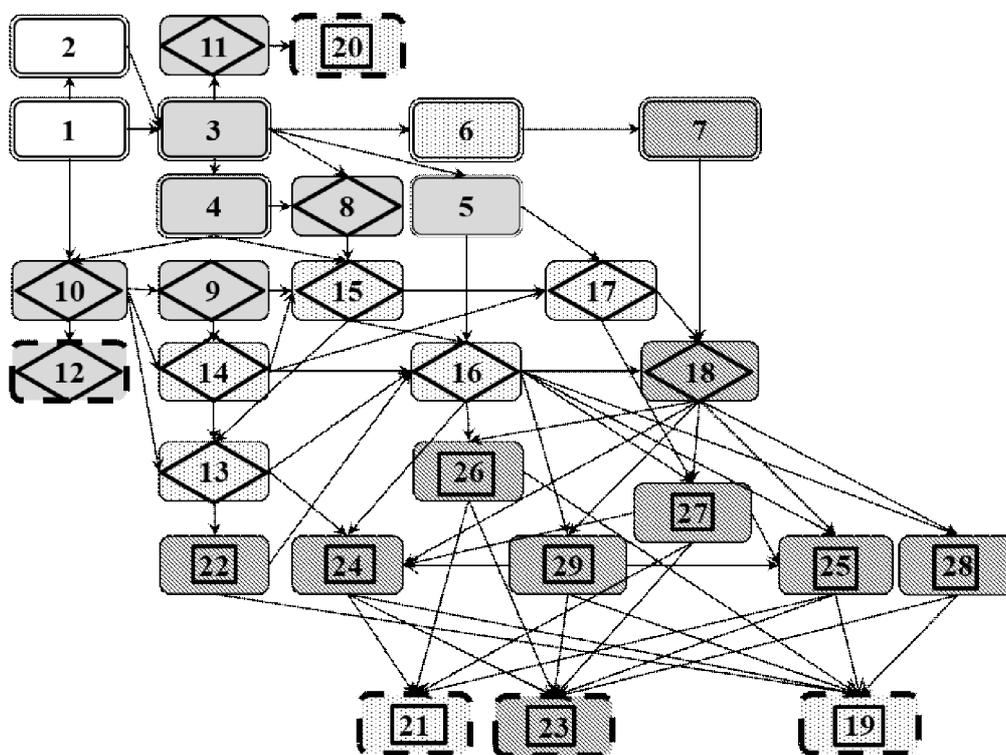
Номера элементов на схеме соответствуют порядковым номерам документов в таблице 1. Документы под номерами 28.1–28.6 для наглядности объединены в один блок 28 («технические отчеты»), по аналогии с 12 видами различных справок, объединенными в блоке 29.

По числу исходящих связей преобладают нормативные правовые акты президента и правительства РФ (5), Задачи ЗУ и План информационно-аналитической работы (по 6). Все они служат основой для разработки других нормативных и отчетных документов. Входящих связей больше всего у таких документов, как Задачи ЗУ и Политический отчет (по 5), Отзыв-характеристика на ОДС и Об-

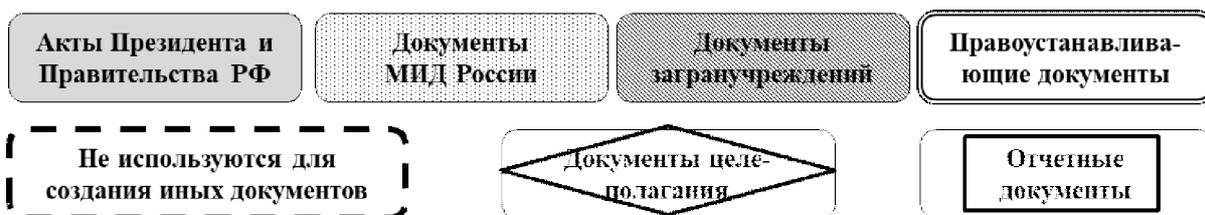
зор внешней политики (по 6). Эти документы составляются на основе большого объема других материалов.

Ядром системы внешнеполитической документации являются Задачи ЗУ, имеющие наибольшее число как входящих, так и исходящих связей. Этот документ – связующее звено между документами верхнего и нижнего уровня. Соответственно, качество и своевременность подготовки Задач ЗУ во многом определяет эффективность функционирования всей анализируемой системы.

Такие документы целеполагания, как Государственная программа РФ «Внешнеполитическая деятельность» и Концепция укрепления ресурсного и кадрового потенциала, в незначитель-



Условные обозначения:



Структурно-логическая схема внешнеполитического планирования и отчетности
Structural and logical scheme of foreign policy planning and reporting

ной степени используются в системе ЗУ. По сути, они изолированы от системы планирования, что минимизирует их полезность. Это утверждение подтверждает тот факт, что названные документы не упомянуты ни в одном из отчетных документов. Так, в отчетах ЗУ отсутствует раздел, посвященный реализации госпрограммы. В кадровом разделе Плана мероприятий по итогам совещания послов и постпредов на 2018–2020 гг. не развиваются положения Концепции укрепления ресурсного и кадрового потенциала о совершенствовании оценки и мотивации кадров.

Национальный проект «Международная кооперация и экспорт» на 2019–2024 гг. не включен в систему внешнеполитического планирования, хотя развитие торгово-экономического сотрудничества – важное направление деятельности ЗУ, и соответствующие материалы отражаются как в их отчетах, так и Обзоре внешней политики. Порядок реализации нацпроекта в части, касающейся МИД, на момент написания статьи не определен.

Среди документов целеполагания минимальное число связей с другими документами имеют акты высших органов власти – Концепция внешней политики, Меры по реализации внешнеполитического курса и Порядок координации внешнеполитической деятельности. Они используются для разработки одних и тех же документов целеполагания, главным образом, – Плана работы МИД. В развитие Мер по реализации внешнеполитического курса дано

единственное поручение правительства РФ, снятое с контроля еще в 2013 году. Мониторинг реализации целей данного указа, касающихся непосредственной деятельности МИД, не проводится. Отсутствуют целевые показатели, позволяющие оценить итоги реализации: все 56 поручений указа имеют характер пожеланий («стремиться», «способствовать» и т. д.).

Среди отчетных материалов минимальная степень задействования технических отчетов. Часть этих материалов готовят ОДС, а остальные – АТП, согласно распределению обязанностей в ЗУ. Эти рутинные материалы имеют незначительный аналитический потенциал и слабо включены в систему внешнеполитического планирования. При этом они направляются регулярно каждым из сотен ЗУ, и этот поток возрастает оценочно на 12–15 % ежегодно. Это вызывает, с одной стороны, систематические ошибки ЗУ при формировании отчетной документации, что подтверждают результаты инспекционной работы, а с другой – вычислительные мощности центрального аппарата МИД не рассчитаны на обработку такого объема информации и большая ее часть обрабатывается с опозданием и неглубоко.

Для оценки вклада каждого из отчетных документов ЗУ в общую систему внешнеполитической информации сопоставим их перечень со стандартными разделами Обзоров внешней политики РФ (табл. 2).

Таблица 2. Структура Обзоров внешней политики МИД и отчетов ЗУ

Table 2. Structure of foreign policy Reviews and reports of bodies

Разделы Обзора внешней политики МИД	Отчетные документы ЗУ
1. Многосторонняя дипломатия (участие в деятельности ООН, «Группе двадцати» и объединении БРИКС, международное сотрудничество в борьбе с новыми вызовами и угрозами, контроль над вооружениями и вопросы нераспространения)	Политический отчет полпредства
	Отчет постпреда
	Справка о кадровой ситуации в международной организации и продвижении российских кандидатов
	Хроника двусторонних отношений с международной организацией
2. Региональные направления внешней политики (ближнее зарубежье; интеграционные процессы и сотрудничество на евразийском пространстве; АТР; Южная Азия; Ближний и Средний Восток и Северная Африка; Африка к югу от Сахары; Европа; США и Канада; Латинская Америка)	Политический отчет посольства
	Отчет посла
	Хроника двусторонних отношений со страной Справка по схеме Заключения на отчеты и материалы ЗУ
3. Экономическая дипломатия	Справка о состоянии и перспективах торгово-экономических отношений РФ и страны пребывания
4. Правовое обеспечение внешнеполитической деятельности	Раздел отражает деятельность РФ в международных судах и заключение международных договоров

Окончание таблицы 2

End of Table 2

Разделы Обзора внешней политики МИД	Отчетные документы ЗУ
5. Гуманитарное направление внешней политики: правозащитная проблематика	Справка о ситуации с правами человека в стране
	Справка о деятельности НПО в стране пребывания
Работа с соотечественниками	Справка о позиции русского языка в стране
	Справка о положении соотечественников в стране
Консульская работа	Консульский отчет
Сотрудничество в области культуры, науки, образования и спорта	Справка о СМИ страны пребывания
	Справка о сотрудничестве РФ и страны пребывания в области культуры, искусства, науки, образования, спорта и туризма
6. Взаимодействие с Федеральным Собранием, институтами гражданского общества и научно-экспертным сообществом	Раздел формируется центральным аппаратом МИД
7. Межрегиональное и приграничное сотрудничество	Справка о развитии связей субъектов РФ со страной
8. Информационное обеспечение внешней политики	Справка об информационно-разъяснительной работе
	Справка об освещении российской тематики в СМИ
9. Историко-архивная деятельность	Раздел формируется центральным аппаратом МИД
10. Инспекционная работа (с 2010 г.)	Отчет о финансово-хозяйственной деятельности ЗУ
11. Антикоррупционная работа (с 2012 г.)	Отчет о работе с кадрами
12. Обеспечение безопасности заграничных учреждений и российских граждан за рубежом	Отчет помощника руководителя ЗУ по безопасности
13. Протокольная деятельность (с 2017 г.)	Политическое письмо
	Адресный отчет

Разделы Обзора внешней политики в основном отражают содержание отдельных отчетов ЗУ и подразделений центрального аппарата МИД. В таблице 2 не представлены такие виды информационно-справочных документов, как Отзыв-характеристика на ОДС, Отчеты о канцелярии, работе здравпункта ЗУ, Отчеты о контактах, Информации. Представляется, что указанные документы, не имеющие политического значения, должны подлежать приоритетной оптимизации.

Проведенный анализ содержания нормативных документов показал, что цели (целевые показатели) развития предусмотрены не во всех из них. Так, Порядок координации внешнеполитической деятельности и Концепция укрепления ресурсного и кадрового потенциала касаются лишь внутренней организации работы в МИД. Цели дипломатического характера выявлены в документах целеполагания и правоустанавливающих документах (см. табл. 3).

Как пример положения о ЗУ, взято Положение о посольстве РФ, утвержденное указом президента РФ от 28.10.1996 № 1497 (в ред. 18.02.2017 № 69). Ключевые приоритеты в документах целеполагания и функции в правоустанавливающих документах взаимно соответствуют. Это дает нам основание предложить целевые показатели для оценки

эффективности ЗУ, синхронизированные с целями их деятельности (см. табл. 4).

При установлении оценочных показателей следует стремиться к их максимальной объективности, поэтому часть показателей должны собираться сторонними организациями, например Росстатом (сальдо торгового баланса, турпоток), Минкультуры (изучение русского языка).

Соисполнители, отраженные в таблице 4, содействуют ЗУ в достижении ключевых показателей эффективности, но не оцениваются по ним. Так, деятельность АО «Российский экспортный центр» оценивается по видам экспорта, а не по объему торгового баланса с конкретной страной, как ЗУ.

Для разных типов ЗУ – посольств, консульств, дипломатических представительств – должны использоваться разные наборы ключевых показателей эффективности.

Обсуждение, выводы и предложения.

В соответствии с поставленной целью исследования мы изучили особенности каскадирования целей и требований к деятельности МИД от уровня стратегических документов до должностных обязанностей служащих, описали механизм оценки достижения названных приоритетов, выявили разрывы между ними и выработали предложения по оптимизации.

Таблица 3. Сопоставление целей в нормативных документах МИД РФ

Table 3. Comparison of goals in the regulatory documents of the Russian Foreign Ministry

Концепция внешней политики РФ	Меры по реализации внешнеполитического курса	Госпрограмма РФ «Внешнеполитическая деятельность»	Положение о МИД	Положение о ЗУ
Формирование справедливого и устойчивого мироустройства	Создание внешних условий для долгосрочного развития РФ	–	Реализация усилий РФ по обеспечению международного мира	Внесение предложений по развитию отношений РФ с государством пребывания
Верховенство права в международных отношениях	Утверждение верховенства права в международных отношениях	Нормативно-правовое регулирование международных отношений	Заключение международных договоров по вопросам, входящим в компетенцию МИД	Участие в подготовке проектов международных договоров РФ с государством пребывания
Укрепление международной безопасности	Активизация усилий по противодействию глобальным вызовам и угрозам	–	Обеспечение безопасности пребывания граждан РФ за рубежом	Организация действий граждан РФ в государстве пребывания в условиях кризисных и чрезвычайных ситуаций
Международное экономическое и экологическое сотрудничество	Продвижение и защита интересов российского бизнеса на внешних рынках	Выполнение финансовых обязательств РФ, вытекающих из международных договоров	Поддержка российских участников внешнеэкономической деятельности	Развитие сотрудничества РФ с государством пребывания в торговой, экономической и научно-технической областях
Международное гуманитарное сотрудничество и права человека	Действия в сфере международных гуманитарных связей	Распространение и укрепление позиций русского языка в мире	Обеспечение прав и свобод граждан, научно-технического, культурного и иного обмена	Поддержание контактов с общественными объединениями, деловыми, научными и культурными кругами, СМИ
Информационное сопровождение внешнеполитической деятельности	Информационное сопровождение внешнеполитической деятельности	Участие в информационно-аналитическом мониторинге	Распространение за рубежом информации о внешней и внутренней политике РФ	Распространение в государстве пребывания официальной информации о внешней и внутренней политике РФ
Региональные приоритеты внешней политики	СНГ, ЕС, АТР, США, Латинская Америка, Африка, Арктика и др.	Развитие региональной и субрегиональной интеграции	Участие в деятельности ООН, СНГ, международных организаций	Сбор информации о государстве пребывания, изучение деятельности др. государств, организаций и союзов в регионе
–	–	–	Организация в РФ и за рубежом консульской работы	Выполнение консульских функций, развитие связей с соотечественниками
–	–	–	Участие в протокольном обеспечении межгосударственных обменов на высшем и высоком уровне	Участие в подготовке и осуществлении межгосударственных обменов на высшем и высоком уровне

Таблица 4. Показатели эффективности деятельности ЗУ МИД РФ

Table 4. KPIs for the bodies of the Russian Foreign Ministry

№ п/п	Название показателя	Характеристика показателя	Подразделение / сотрудник	Соисполнители
1	Поддержка страной пребывания позиции РФ при голосованиях в международных организациях	Позитивный. Расчет: доля от общего числа голосований, в которых принимала участие страна пребывания	Отдел внешней политики / Советник-посланник	Постпредства РФ при международных организациях
2	Качество и своевременность передаваемой в центр информации о стране пребывания	Позитивный качественный показатель, оценивается в баллах руководителем курирующего департамента	Отдел внутренней политики / Советник	–
3	Число действующих двусторонних договоров РФ с государством пребывания	Позитивный. Повышающий коэффициент – наличие двустороннего договора о дружбе	Отдел двусторонних отношений / Советник	Заинтересованные организации
4	Сальдо внешней торговли РФ со страной пребывания по всем товарам и услугам	Позитивный. Источник: Росстат	Отдел экономической работы / Советник по экон. вопросам	Минэкономразвития, АО «Российский экспортный центр»
5	Число публикаций об РФ в СМИ страны пребывания	Позитивный. Понижающий коэффициент – доля негативных публикаций	Отдел прессы и информации / Пресс-атташе	–
6	Число граждан государства пребывания, владеющих русским языком, изучающих русский язык	Позитивный. Источник: Минкультуры РФ	Отдел культуры / Советник по культуре	Россотрудничество, Фонд «Росконгресс»
7	Двусторонний туристический поток стран	Позитивный. Источник: Ростуризм	Консульский отдел / Консул	Ростуризм
8	Число граждан РФ, пострадавших на территории государства пребывания, включая находящихся в заключении	Негативный. Понижающий коэффициент – число погибших граждан РФ	Служба безопасности / Военный атташе	Органы безопасности и правопорядка
9	Число двусторонних протокольных мероприятий на высшем уровне	Позитивный. Повышающий коэффициент – визиты глав государств	Посольство в целом / Зав. протоколом	Аппараты высших органов гос. власти РФ
10	Интегральный показатель	Рассчитывается путем обобщения значений других показателей	Посол	–

В частности, выяснено, что деятельность ЗУ в настоящее время регулируется множеством нормативных документов и в центр систематически поступает большой объем отчетной документации. В связи с этим важно, чтобы отчетные материалы находились в непосредственной связи с внешнеполитическими целями, образуя систему, обеспечивающую высокое качество аналитической информации.

Обращает внимание многочисленность документов целеполагания, которые недостаточно скоординированы, и существует значительный потенциал для их оптимизации. Например, приоритеты внешней политики РФ и

руководящая роль МИД в их реализации могут быть сформулированы в одном документе – Государственной программе РФ «Внешнеполитическая деятельность», минуя дублирующиеся правовые акты (Концепция внешней политики, Меры по реализации внешнеполитического курса и Порядок координации внешнеполитической деятельности), которые могут быть признаны утратившими силу в порядке «регуляторной гильотины». Преимущество госпрограммы как документа целеполагания заключается в том, что она включена в систему стратегического планирования РФ, позволяет выстроить ясную систему внешнеполитических приоритетов и оценить

эффективность их реализации в привязке к бюджету и целевым показателям, срокам их реализации и ответственным лицам.

Разработка структурно-логической схемы позволила выявить разрывы между целями внешней политики, сформулированными в стратегических документах верхнего уровня, полномочиями и целями ЗУ, а также должностными обязанностями их работников. Некоторые внешнеполитические цели сформулированы так, что не могут быть оценены, и, следовательно, эффективность их реализации нельзя оценить. Такие цели следует дополнить средствами контроля. Ряд документов, содержащих внешнеполитические цели и приоритеты, является производным от других и по своим целям дублирует их. Президент РФ анонсировал переход с 2019 г. органов власти на проектное управление, что требует корректировки методов планирования и организации работы МИД. Неправильно, что национальный проект «Международная кооперация и экспорт» не включен в систему внешнеполитического планирования, принимая во внимание ориентацию всех ЗУ на развитие торгово-экономического сотрудничества.

Следует стремиться, используя классификацию И. Ньюмана [18], изменить кадровую парадигму российской дипломатической службы с бюрократической на активистскую, ориентированную на решение масштабных проблем, и посредническую, нацеленную на поиск компромиссов. Важную роль здесь играют оптимизация взаимодействий и проектный подход.

Сравнение отчетных материалов, регулярно направляемых ЗУ в центр, со структурой Обзоров внешней политики показало высокую степень их взаимного соответствия. В структуре Обзоров не отражаются технические отчеты, составление которых ложится бременем на персонал ЗУ, а их обработка в центре превышает вычислительные возможности, что характерно не только для РФ, но и для МИД зарубежных стран [18; 19; 20]. Решение видится в переводе несекретных технических отчетов (о хозяйственной деятельности, работе здравпункта ЗУ, разного рода информации и справок) в электронный вид, отказе от их направления дипломатической почтой и использовании искусственного интеллекта для их обработки. Это позволит разгру-

зить квалифицированный персонал для анализа политически важной информации.

Конкретно речь может идти об информационной системе «Электронная дипломатия», создание которой предусмотрено в Концепции укрепления ресурсного и кадрового потенциала, а также о развитии возможностей существующей Федеральной государственной информационной системы внешнеполитической деятельности (ФГИС ВПД МИД) и АИС «Консул ЗУ». Следует констатировать, что имеющиеся возможности информатизации ЗУ используются недостаточно. В плане информатизации на 2020–2022 гг. на развитие информационных систем ассигновано 400 млрд руб., при этом не предусмотрены меры по информатизации ЗУ и хотя бы частично переводу их отчетности в электронный вид. Это видится существенным недостатком.

При изучении механизма оценки достижения внешнеполитических приоритетов подтверждена его работоспособность. При этом не во всех нормативных документах предусмотрены ясные целевые показатели. По всем целевым показателям, каскадированным от уровня стратегических документов внешнеполитического планирования на уровень ЗУ, нами предложены показатели эффективности деятельности ЗУ. Разработанный аналитический инструмент оценки отражает сквозное соответствие приоритетов в ходе их каскадирования. Модель построена на сочетании разных видов показателей (количественных и качественных, позитивных и негативных, политических и экономических, частных и интегральных, формируемых ЗУ и сторонними организациями), что обеспечивает ее сбалансированность и универсальность. Учитывая, что персонал российских ЗУ крайне невелик, а ОДС и АТП выполняют большой спектр задач, важно оценивать личный вклад каждого в конечный результат по набору ясных показателей. При этом диппредставительства, посольства, консульства следует оценивать по различным наборам показателей.

Политический и управленческий смысл предлагаемых изменений состоит в том, что для проведения согласованной внешней политики во всех регионах мира МИД необходимо иметь полную картину деятельности ЗУ в ди-

намике, объективно оценивая вклад каждого из них в достижение приоритетов внешней политики страны. Оценка станет более эффективной при сочетании традиционных качественных методов (записок, отчетов) и количественных данных (предлагаемой модели ключевых показателей). Это позволит принимать выверенные политические и организационно-кадровые решения. По итогам оценки возможно разделение ЗУ на группы по уровню эффективности, отражение этих данных в Обзорах внешней политики и обсуждение на совещании послов и постпредов в Москве с участием министра. На уровне ЗУ итогом этих мер станет эффективная ротация ОДС и материальное стимулирование с учетом достигнутых результатов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Грибин, Н. П. Стратегическое планирование и прогнозирование во внешней политике России в условиях возрастания угроз и вызовов / Н. П. Грибин // *Дипломатическая служба*. – 2020. – № 1. – С. 13–26.
2. Де ла Крус Сальседо, М.-Ф. Организационные аспекты кадрового менеджмента на примере посольств Латинской Америки / М.-Ф. Де ла Крус Сальседо // *Управленец*. – 2011. – № 7–8. – С. 70–73.
3. Дубинин, Ю. В. Информационно-аналитическая функция дипломатических представительств за рубежом / Ю. В. Дубинин // *Право и управление*. 21 век. – 2011. – № 4. – С. 107–119.
4. Жолдошев, К. МИД Кыргызстана закрывает неэффективные подразделения за рубежом (пер. с кыр.) / К. Жолдошев // *Азаттык*. – 2016. – 22 авг. – С. 7–8.
5. Занко, Т. А. Соотношение государственной гражданской службы в системе загранучреждений минэкономразвития России и МИД России / Т. А. Занко // *Публичное и частное право*. – 2016. – № 1 (29). – С. 69–71.
6. Комарова, А. В. Использование инструментов управления проектами в деятельности торговых представительств России за рубежом / А. В. Комарова // *Российский внешнеэкономический вестник*. – 2017. – № 2. – С. 111–118.
7. Литвак, Н. В. Современная дипломатическая служба как рефлексивный институт / Н. В. Литвак // *Полис. Политические исследования*. – 2018. – № 2. – С. 163–172.
8. Павлюк, А. В. Нормативные правовые акты Российской Федерации, регулирующие формирование, содержание и реализацию внешней полити-

ки государства / А. В. Павлюк // *Пробелы в российском законодательстве*. – 2018. – № 5. – С. 258–261.

9. Стратегии развития Российской Федерации на 2018–2024 гг. – М. : Центр стратегических разработок, 2018. – 184 с.
10. Стратегическое прогнозирование и планирование внешней и оборонной политики: монография / под ред. А. И. Подберезкина. – М. : МГИМО–Университет, 2015. – 722 с.
11. Федотов, А. Л. Кадровое обеспечение дипломатической службы / А. Л. Федотов // *Право и управление*. XXI век. – 2013. – № 1. – С. 54–65.
12. Evaluation zum Personal im diplomatischen Dienst Bericht der Parlamentarischen Verwaltungskontrolle zuhanden der Geschäftsprüfungskommission des Ständerates. – Geneva : [s. l.], 2015. – 120 p.
13. Foreign Service Employee Evaluation Report. – Washington : US Department of State, 2017. – 156 p.
14. Haslinda, A. Perception on the Performance Appraisal System among Malaysian Diplomatic Officers / A. Haslinda, G. A. Karen // *The Social Sciences*. – 2012. – Vol. 7, № 3. – P. 486–495.
15. Hill, C. European Foreign Policy: Key Documents / C. Hill, K. E. Smith. – London : Routledge, 2002. – 96 p.
16. La France et l'Europe dans le monde. Livre blanc sur la politique étrangère et européenne de la France 2008–2020. – Paris : La Documentation française, 2008. – 556 p.
17. Lequesne, C. States and Their Foreign Services / C. Lequesne. – Palgrave Macmillan, Cham, 2020. – 138 p.
18. Neumann, I. B. To be a Diplomat / I. B. Neumann // *International Studies Perspectives*. – 2005. – Vol. 6, № 1. – P. 72–93.
19. Splendeurs et misères du travail des diplomates / A. Bazin [et al.] // *Revue européenne des sciences sociales*. – 2015. – Vol. 53, № 1. – P. 323–326.
20. Steigman, A. L. The Foreign Service of the United States: First Line of Defense / A. L. Steigman. – N.Y. : Routledge, 2019. – 158 p.

REFERENCES

1. Gribin N.P. Strategicheskoe planirovanie i prognozirovaniye vo vneshnikh ugrozakh Rossii [Strategic Planning and Forecasting in Russia's Foreign Policy in the Face of Increasing Threats and Challenges]. *Diplomaticheskaya sluzhba* [Diplomatic Service], 2020, no. 1, pp. 13–26.
2. De la Krus Sal'sedo M.-F. Organizatsionnyye aspekty kadrovogo menedzhmenta na primere posol'stv Latinskoy Ameriki [Organizational Aspects of Personnel Management on the Example of the Embassies of Latin America]. *Upravlenets* [Manager], 2011, no. 7–8, pp. 70–73.

3. Dubinin Y.V. Informatcionno-analiticheskaya funktsiya diplomaticheskikh predstavitel'stv za rubezhom [Information and Analytical Function of Diplomatic Missions Abroad]. *Pravo i upravleniye. XXI vek* [Law and Management. 21st Century], 2011, no. 4, pp. 107-119.

4. Zholdoshev K. MID Kyrgyzstana zakryvayet neeffektivnyye podrazdeleniya za rubezhom [The Ministry of Foreign Affairs of Kyrgyzstan Closes Inefficient Units Abroad]. *Azattyk*, 2016, Aug. 22, pp. 7-8.

5. Zanko T.A. Sootnosheniye gosudarstvennoy grazhdanskoy sluzhby v sisteme zagranuchrezhdeniy minekonomrazvitiya Rossii i MID Rossii [The Ratio of State Civil Service in the System of Overseas Institutions of the Ministry of Economic Development of Russia and the Ministry of Foreign Affairs of Russia]. *Publichnoye i chastnoye pravo* [Public and Private Law], 2016, no. 1, pp. 69-71.

6. Komarova A.V. Ispol'zovaniye instrumentov upravleniya proyektami v deyatel'nosti torgovykh predstavitel'stv Rossii za rubezhom [The Use of Project Management Tools in the Activities of Trade Missions of Russia Abroad]. *Rossiyskiy vneshneekonomicheskii vestnik* [Russian Foreign Economic Bulletin], 2017, no. 2, pp. 111-118.

7. Litvak N.V. Sovremennaya diplomaticheskaya sluzhba kak reflektivnyy institut [The Modern Diplomatic Service as a Reflexive Institution]. *Polis. Politicheskiye issledovaniya* [Policy. Political research], 2018, no. 2, pp. 163-172.

8. Pavlyuk A.V. Normativnyye pravovyye akty Rossiyskoy Federatsii, reguliruyushchiye formirovaniye, soderzhaniye i realizatsiyu vneshney politiki gosudarstva [Normative Legal Acts of the Russian Federation Regulating the Formation, Content and Implementation of the State's Foreign Policy]. *Probely v rossiyskom zakonodatel'stve* [Gaps in Russian Law], 2018, no. 5, pp. 258-261.

9. *Strategii razvitiya Rossiyskoy Federatsii na 2018–2024 gg.* [Development Strategies of the Russian

Federation for 2018–2024]. Moscow, Center for Strategic Research, 2018. 184 p.

10. Podberezkin A.I., ed. *Strategicheskoye prognozirovaniye i planirovaniye vneshney i oboronnoy politiki* [Strategic Forecasting and Planning of Foreign and Defense Policy]. Moscow, MGIMO – University, 2015. 722 p.

11. Fedotov A.L. Kadrovoye obespecheniye diplomaticheskoy sluzhby [Staffing of the Diplomatic Service]. *Pravo i upravleniye. XXI vek* [Law and Management. 21st Century], 2013, no. 1, pp. 54-65.

12. *Evaluation zum Personal im diplomatischen Dienst Bericht der Parlamentarischen Verwaltungskontrolle zuhanden der Geschäftsprüfungskommission des Ständerates*. Geneva, [s. n.], 2015. 322 p.

13. *Foreign Service Employee Evaluation Report*. Washington, US Department of State, 2017. 156 p.

14. Haslinda A., Karen G.A. Perception on the Performance Appraisal System Among Malaysian Diplomatic Officers. *The Social Sciences*, 2012, vol. 7, no. 3, pp. 486-495.

15. Hill C., Smith K.E. *European Foreign Policy: Key Documents*. London, Routledge, 2002. 96 p.

16. *La France et l'Europe dans le monde. Livre blanc sur la politique étrangère et européenne de la France 2008–2020*. Paris, La Documentation française, 2008. 556 p.

17. Lequesne C. *States and Their Foreign Services*. Palgrave Macmillan, Cham, 2020. 138 p.

18. Neumann I.B. To Be a Diplomat. *International Studies Perspectives*, 2005, vol. 6, no. 1, pp. 72-93.

19. Bazin A., Pietet F., Lorio M., Delfolie D. Splendeurs et misères du travail des diplomates. *Revue européenne des sciences sociales*, 2015, vol. 53, no. 1, pp. 323-326.

20. Steigman A.L. *The Foreign Service of the United States: First Line of Defense*. New York, Routledge, 2019. 158 p.

Information About the Author

George A. Borschhevskiy, Doctor of Sciences (Politics), State Counselor of the Russian Federation, Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Prosp. Vernadskogo, 82, 119571 Moscow, Russian Federation, ga.borschhevskiy@igsu.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9099-9847>

Информация об авторе

Георгий Александрович Борщевский, доктор политических наук, государственный советник Российской Федерации 3 класса, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, просп. Вернадского, 82, 119571 г. Москва, Российская Федерация, ga.borschhevskiy@igsu.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9099-9847>