



Глобальная перестройка: реформы внешнеполитических ведомств в контексте новых приоритетов международной социально-гуманитарной политики

ЦИКЛ СЕМИНАРОВ ЦЕНТРА КОМПЛЕКСНЫХ ЕВРОПЕЙСКИХ И
МЕЖДУНАРОДНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Николай Захаров | 21 сентября 2020 |

В рамках серии открытых научных семинаров и дискуссий на тему международной социально-гуманитарной политики Факультетом мировой экономики и мировой политики и Центром комплексных европейских и международных исследований (ЦКЕМИ) НИУ ВШЭ организована серия открытых научных семинаров и дискуссий.

На первом семинаре, проведенном 21 сентября 2020 года в формате онлайн, Олегом Шакировым, старшим экспертом Центра Перспективных Управленческих Решений, был представлен доклад, посвященный обзору реформ дипломатических ведомств как ответу на глобальные вызовы.

Аналитический обзор, представленный докладчиком, основан на исследовании [“Реформы дипломатических ведомств на фоне новых внешнеполитических вызовов”](#), задачей которого стало проведение обзора реформ дипломатических ведомств, их хода, конкретных мер и направлений реформ, а также актуальных глобальных вызовов, которые влияли на весь процесс реформирования. В исследовании были рассмотрены 11 стран: Нидерланды, Германия, Великобритания, Узбекистан, Новая Зеландия, Канада, Австралия, Дания, Франция, США, Казахстан. Доклад охватывает период с 2010 по 2020 гг.

В начале выступления Олег Шакиров указал на необходимость выделения двух типов драйверов реформ в дипломатических ведомствах: национальные (специфические для каждой страны) и глобальные (являются общими для многих стран и страны схожим образом на них реагируют). К национальным драйверам относят бюджетную политику или политические приоритеты нового правительства, а к глобальным - экономизацию (рост влияния экономических факторов на международные отношения), коммуникацию

(изменение международной коммуникационной среды), координацию (уплотнение связей между государствами) и цифровизацию.

В результате проведенного исследования было установлено, что не всегда реформы оказываются полностью реализованными и иногда даже могут быть сорваны. Однако при наличии следующих факторов реформы дипломатических ведомств с большей степенью вероятности пройдут успешно:

- Последовательное проведение реформ и интеграция с предыдущими изменениями;
- Вовлечение в процесс подготовки и реализации представителей от разных стейкхолдеров: например, сотрудников младшего и среднего звена и международных экспертов;
- Закрепление реформы на неполитическом уровне МИД, чтобы застраховаться от рисков, связанных со сменой политического курса – это может проявляться в создании отдельной команды внутри МИД для реализации конкретной реформы;
- Соотнесение целей реформ со стратегическими целями страны;
- Наличие механизма управления реформами внутри МИД.

Докладчик привел в пример коренное совершенствование системы МИД в Узбекистане как вариант успешной реализации реформы. Данная реформа была сильно интегрирована с задачами социально-экономического развития страны на уровне пятилетней [Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017-2021 годах](#). Таким образом, цели реформы соотносились с долгосрочными планами развития страны, что повысило шанс ее успешной реализации.

Ответы на глобальные вызовы во время осуществления реформ дипломатических ведомств следует подразделять по видам глобальных вызовов: экономизационные, коммуникационные и координационные.

Экономизационные вызовы приводят к трем распространенным мерам, которые реализовывают МИД:

- Расширение полномочий МИД во внешнеэкономической сфере через развитие экономического блока внутри МИД или через передачу ему экономических подразделений из других ведомств.

Одним из способов развития экономического блока внутри МИД является слияние дипломатического ведомства и агентства развития. К примеру, в сентябре 2020 в Великобритании Министерство иностранных дел и по делам Содружества (Foreign and

Commonwealth Office) объединилось с Министерством по вопросам международного развития (Department for International Development), тем самым образовав Министерство иностранных дел, дел Содружества и развития ([Foreign Commonwealth and Development Office или FCDO](#)). А примером передачи МИД экономических подразделений из других ведомств возможно назвать передачу в 2018-2019 гг. МИД Казахстана [Комитета по инвестициям](#) и национальной компании Kazakh Invest или перенос в МИД Нидерландов директората по внешнеэкономическим отношениям ([DGBEB](#)).

- Реконфигурация сети дипломатических представительств с учетом внешнеэкономических приоритетов.

Например, при появлении тренда на смещение экономического центра в Азию в 2013 МИД Дании открыл новые представительства в Азии после закрытия их части в Европе.

- Создание новых и усиление существующих механизмов взаимодействия с частным сектором.

На вызовы коммуникации реакцией является только развитие новых каналов и форматов взаимодействия внутренней и внешней аудиторий.

Для внешней аудитории очень важно более широкое использование цифровых инструментов и внедрение цифровых компетенций. Этого можно достигнуть через использование социальных медиа и найм сотрудников из различных сфер, например, из сферы журналистики. В Великобритании цифровые навыки (включая работу с данными и создание цифровых сервисов) были включены в Положение о навыках до 2020 года ([Priority Skills Statement 2020](#)) и разработаны целевые показатели для дипломатов по владению иностранными языками, чтобы позиционировать развитие навыков в качестве одного из трех направлений трансформации.

Для внутренней аудитории критически важно становиться более публичными, разрабатывать диалоговые механизмы и удобных способов обращения для граждан. Осуществить эту задачу можно вовлекая граждан в процесс обсуждения возникающих проблем. Так в Германии начали проводить открытые ситуационные анализы и встречи с дипломатами в формате таун-холла, что привело к повышению осведомленности и уровню доверия к немецкой дипломатии, а также сделало более быстрым процесс передачи идей и просьб к дипломатам от немецких граждан.

Вызовы координации приводят к тому, что МИД упорядочивает или координирует внешнеэкономическую деятельность других ведомств, однако они не теряют возможность вести самостоятельную деятельность. Основные способы реагирования на координационные вызовы включают в себя:

- Выстраивание модели “Посольство как платформа”.

Данная модель позволяет лучше настроить коммуникацию и распределять ресурсы между различными сторонами и ведомствами.

- Развитие на базе МИД обеспечивающих сервисов для всего правительства.

За счет этого МИД может помогать другим ведомствам проводить свою часть внешней политики: образовательные сервисы на базе дипломатической академии, создание информационных систем для использования сотрудниками не только из FCDO, но и из других ведомств, обеспечение зарубежных командировок.

- Развитие межведомственной мобильности сотрудников, которое заключается в разных механизмах прикомандирования.

Например, в Нидерландах у служащих внешних ведомств есть возможность пройти стажировку в МИД, а затем вернуться назад в свое ведомство.

Запись первого научного семинара доступна [здесь](#).

Новость о первом семинаре на сайте НИУ ВШЭ доступна [здесь](#).