



institute  
of world  
policy



**B | S | T** The Black Sea Trust  
for Regional Cooperation  
A PROJECT OF THE GERMAN MARSHALL FUND

# АУДИТ ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ





institute  
of world  
policy



B | S | T The Black Sea Trust  
for Regional Cooperation  
A PROJECT OF THE GERMAN MARSHALL FUND

# АУДИТ ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ДО СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Київ  
2016



Публікацію підготовлено у рамках проекту Інституту світової політики «Аудит зовнішньої політики України». Цей проект виконується за підтримки «Чорноморського фонду для регіональної співпраці» Німецького фонду Маршалла (GMF) та «Ініціативи з розвитку аналітичних центрів України», яку виконує Міжнародний фонд «Відродження» (МФВ) у партнерстві з Фондом розвитку аналітичних центрів (ТТФ) за фінансової підтримки Посольства Швеції в Україні.

Зміст дослідження є винятково відповідальністю Інституту світової політики та не обов'язково відображає погляди Німецького фонду Маршалла, уряду Швеції, Міжнародного фонду «Відродження», Фонду розвитку аналітичних центрів. Забороняється відтворення та використання будь-якої частини цього дослідження у будь-якому форматі, включаючи графічний, електронний, копіювання чи використання в будь-який інший спосіб без відповідного посилання на оригінальне джерело.

**Автор ідеї і керівник проекту:** Альона Гетьманчук

**Редактор і координатор проекту:** Катерина Зарембо

**Автори проекту (в алфавітному порядку):** Олена Бетлій, Микола Белесков, Кірілл Брет, Марина Воротнюк, Дар'я Гайдай, Альона Гетьманчук, Євгенія Гובה, Андрій Гончарук, Катерина Зарембо, Бенс Капчос, Віктор Кіктенко, Олексій Коваль, Сергій Кошовий, Леонід Літра, Ольга Лимар, Ярослав Литвиненко, Іван Мединський, Флоран Пармантьє, Євгеній Прейгерман, Іляна Ракеру, Яна Саєнко, Сергій Солодкий, Анастасія Шапочкіна, Олеся Яхно

**У публікації використано фото:** Адміністрації Президента, Міністерства закордонних справ, Інституту світової політики

## ЗМІСТ



**5** ВСТУП

Якою має бути зовнішня політика України?  
ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА:  
ПОГЛЯД З УКРАЇНИ І З-ЗА КОРДОНУ

**7**



**21** ГОВОРЯТЬ ПОСЛИ УКРАЇНИ:  
ЯКІ ЗМІНИ ПОТРІБНІ УКРАЇНСЬКІЙ  
ЗОВНІШНІЙ ПОЛІТИЦІ?

ДУМКА ГРОМАДЯН:  
ВІД ЕКОНОМІКИ ДО ПОЛІТИКИ

**31**



**37** РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЇ  
ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

ДОДАТКИ

**51**





Форум «Україна-ЄС» (20 травня 2016 р.). На фото: міністр закордонних справ України Павло Клімкін (справа), міністр закордонних справ Швеції Карл Більдт (2006-2014), директор Інституту світової політики Альона Гетьманчук

## ВСТУП

**Н**а момент 25-річчя незалежності Української держави та після майже трьох років воєнного конфлікту з Російською Федерацією Київ досі реалізовує свою зовнішню політику за принципом ad hoc дипломатії. Стратегії зовнішньої політики, якою б керувалися у відстоюванні національних інтересів усі відповідні українські державні інститути і посадовці, досі бракує<sup>1</sup>.

Тим часом, світ ще більше входить у зону турбулентності. Зростання популярності популістських та праворадикальних сил у ЄС та США, продовження конфлікту на Сході України, ослаблення ЄС як об'єднання та його сконцентрованість на внутрішніх процесах, інформаційна війна Росії — це далеко не вичерпний перелік викликів, до яких має бути готова Україна.

До того ж опитані Інститутом світової політики закордонні експерти застерегли: Україна не може розраховувати на безумовну підтримку Заходу. Уже сьогодні для багатьох політичних сил Заходу Україна не є природнім партнером. Щодо інших регіонів світу, то вони за 25 років так і не стали об'єктом цілеспрямованої політики з боку України. Україні доведеться вчитися працювати з багатьма державами — з одними з нуля, з іншими — заново.

Відтак станом на 2017 рік наявність стратегії зовнішньої політики України та її ефективна реалізація є запорукою виживання держави, а лозунг волонтерського руху 2014–2016 років в Україні «Ніхто, крім нас!» набуває вже не локального, а цілком міжнародного змісту.

<sup>1</sup> *Чи не єдиним документом, який на законодавчому рівні визначає зовнішню політику України, є Закон України «Про засади внутрішньої та зовнішньої політики», підписаний Віктором Януковичем у 2010 році (зі змінами від 2014 року). Положення цього закону, у якому засадам зовнішньої політики присвячено одну статтю, не відповідають ані умовам воєнного часу, ані тим геополітичним і ціннісним змінам, які відбуваються сьогодні у світі.*

Проект Інституту світової політики «Аудит зовнішньої політики України» є чи не найамбітнішою аналітичною спробою заповнення цієї стратегічної прогалини за останні два з половиною десятиліття. Передусім його відрізняють комплексність та інклюзивність: проект охоплює не тільки аналізи двосторонніх відносин, а й низку опитувань ключових стейкхолдерів. Так, Інститут світової політики запропонував поділитися своїм баченням тим, хто фахово досліджує українську зовнішню політику, — українським та закордонним експертам; тим, хто її безпосередньо впроваджує, — українським топ-дипломатам; а також тим, чий інтерес вона покликана представляти, — українським громадянам. Разом кількість тих, хто долучився до проекту у ролі автора, консультанта, учасника експертного та дипломатичного опитувань чи опитування громадської думки, перевищує 1300 осіб.

### Зокрема, в рамках проекту було здійснено:

- Аналіз відносин України з ключовими західними гравцями (США та Німеччиною), важливими партнерами у ЄС (Франція, Італія, Австрія, Литва), усіма сусідами (Республіка Польща, Словаччина, Угорщина, Республіка Молдова, Румунія, Республіка Білорусь, Росія), країнами Чорноморського басейну (Грузія і Туреччина) та ключовими партнерами Азійсько-Тихоокеанського регіону (Китай та Японія) — в цілому, 17 досліджень двосторонніх відносин;
- Опитування українських та закордонних експертів щодо проблем, здобутків та викликів для зовнішньої політики України;
- Опитування послів України за кордоном;
- Опитування громадської думки, здійснене TNS Ukraine на замовлення Інституту світової політики.

Формуючи рекомендації, окрім результатів аналізу та порад експертів та дипломатів, ми врахували також успішні практики діяльності закордонних зовнішньополітичних відомств (країн Америки – США та Канади; Європи – Сполученого Королівства, Німеччини, Франції, Австрії, Польщі; Далекого Сходу – Японії, а також пострадянських країн – Литви та Грузії).

Результати і рекомендації, які містяться у цій публікації, безумовно, не є вичерпними. Інститут світової політики далі працюватиме над проектом «Аудит зовнішньої політики», залучаючи до подальшого аналізу додаткові регіональні та багатосторонні напрямки зовнішньої політики України. Тим часом, навіть проміжні результати дозволяють виявити найбільчі проблеми зовнішньої політики України, але водночас і запропонувати шляхи їх подолання.

Подяка всім, хто долучився до цього дослідження як автори, консультанти, рецензенти, спікери на заходах проекту, потребувала б окремого розділу. Ми висловлюємо вдячність усім, хто сприяв його втіленню і сподіваємося, що рекомендації Аудиту зовнішньої політики стануть цінним внеском у реалізацію успішної та проактивної зовнішньої політики України.



**АЛЬОНА ГЕТЬМАНЧУК**

директор Інституту світової політики



ЯКОЮ МАЄ БУТИ ЗОВНІШНЯ ПОЛІТИКА УКРАЇНИ?

ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА: ПОГЛЯД З УКРАЇНИ І З-ЗА КОРДОНУ





## Візія зовнішньої політики України?

**«Успіх у зовнішній політиці народжується вдома»<sup>2</sup>**



**АРКАДІЙ МОШЕС,**  
директор Програми дослідження східного сусідства ЄС та Росії, Фінський інститут міжнародних відносин

Інститут світової політики провів опитування серед експертів-міжнародників з усього світу щодо їхнього бачення зовнішньої політики України. Усього в опитуванні, яке проводилося з серпня до грудня 2016 року, взяли участь 102 експерти (69 іноземних та 33 українських) з 30 країн світу (разом з Україною). Нам було цікаво не тільки зібрати експертні думки, а й порівняти, як зовнішня політика України виглядає зсередини країни та поза її межами.

### МИ ПОСТАВИЛИ П'ЯТЬ ВІДКРИТИХ ПИТАНЬ:

- 1** НА ВАШУ ДУМКУ, ЯКІ ГОЛОВНІ ПРОБЛЕМИ ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ?
- 2** ЯКІ ГОЛОВНІ ДОСЯГНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ (ЯКЩО ТАКІ Є?)
- 3** ЯКІ ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ (ПОЛІТИЧНІ, ЕКОНОМІЧНІ, ЕКОЛОГІЧНІ) МАТИМУТЬ НАЙБІЛЬШИЙ ВПЛИВ НА УКРАЇНУ У НАЙБЛИЖЧІЙ ПЕРСПЕКТИВІ?
- 4** ДЕ УКРАЇНА МОГЛА Б ЗРОБИТИ НАЙБІЛЬШИЙ ВНЕСОК У ВИРІШЕННІ ГЛОБАЛЬНИХ/ РЕГІОНАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ?
- 5** ЗОВНІШНЯ ПОЛІТИКА БАГАТЬОХ ДЕРЖАВ БАЗУЄТЬСЯ НА ПЕВНІЙ ДОКТРИНІ. ЯКИМ БИ МОГЛО БУТИ БАЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ? НАС ЦІКАВЛЯТЬ КРЕАТИВНІ ТА ЛАКОНІЧНІ ІДЕЇ, ЯКІ МОЖУТЬ СТАТИ БАЗИСОМ ДЛЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ.

<sup>2</sup> Foreign policy success is born at home (orig.)

**РЕЗЮМЕ:****Головні проблеми зовнішньої політики України.**

У цілому, думка іноземних та українських експертів збігається у тому, що відсутність стратегії та агресія Росії проти України є одними з головних проблем зовнішньої політики. Водночас, для іноземців саме внутрішні проблеми, затягування реформ та корупція всередині країни залишаються головним викликом і для зовнішньої політики. Українці ж зараховують до топ-3 проблем зовнішньої політики України слабкий дипломатичний корпус та відсутність послів у ключових країнах.

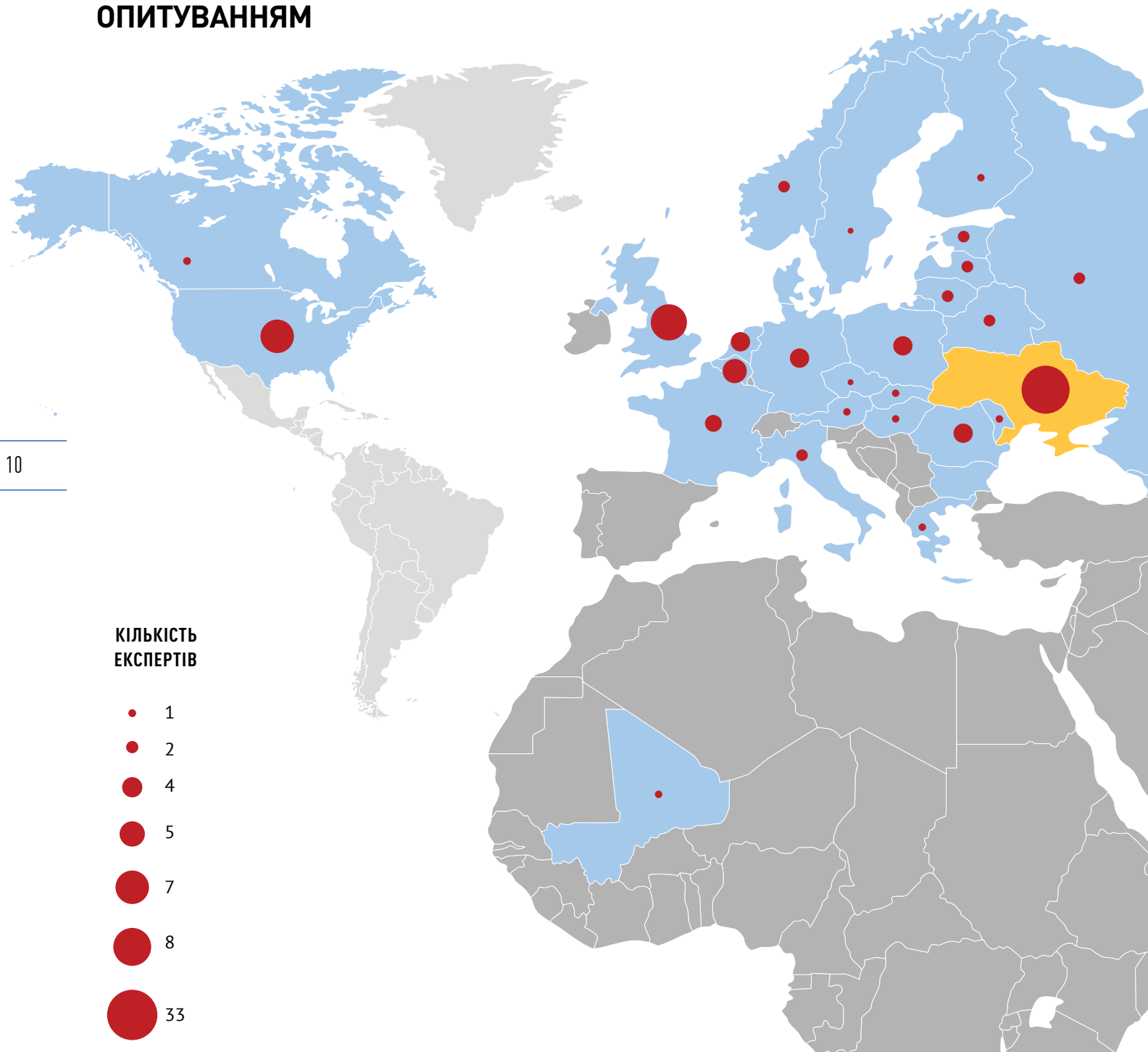
**Головні досягнення зовнішньої політики України.**

Як українські, так і іноземні експерти вважають головними досягненнями держави солідарність Заходу у підтримці України та визнання анексії Криму Росією, а також підписання Угоди про асоціацію з ЄС. Іноземці також відзначили як успіх чіткий курс на євроінтеграцію, а українці — збереження санкцій щодо РФ.

**Тенденції, які матимуть вплив на Україну.** Зберігається консенсус українських та іноземних експертів і в розумінні головних тенденцій, які впливатимуть на Україну: це — результат виборів у США, а також послаблення консолідації всередині ЄС та поширення євроскептицизму.

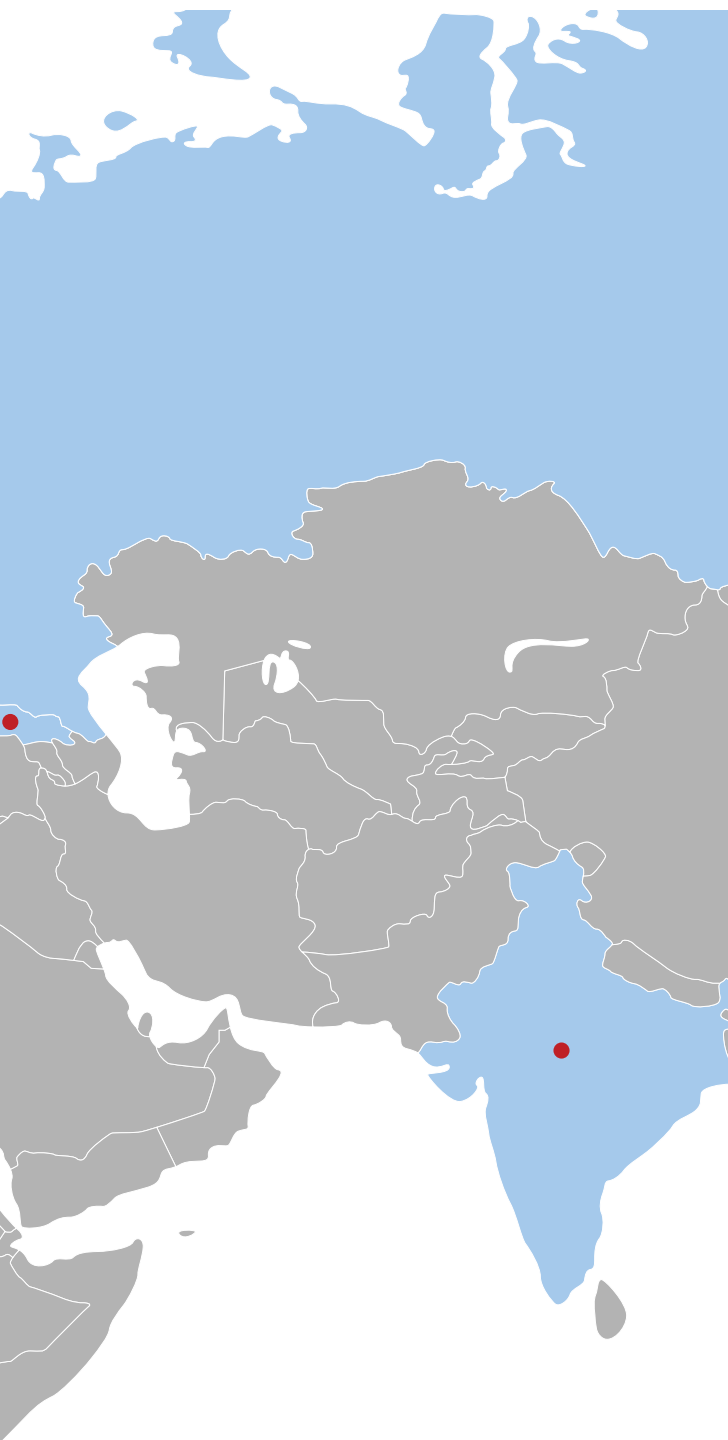
**Найбільший внесок у вирішення глобальних / регіональних викликів.** Найбільша розбіжність у результатах опитування іноземних та українських експертів у розумінні доданої вартості від України. Для іноземців — це насамперед сама Україна як модель позитивних трансформацій: імплементація реформ та боротьба з корупцією. Українці ж здебільшого схиляються до думки, що головна користь від України для світу — у стримуванні агресії РФ, зокрема на глобальному рівні.

# КРАЇНИ, ОХОПЛЕНІ ЕКСПЕРТНИМ ОПИТУВАННЯМ



## КІЛЬКІСТЬ ЕКСПЕРТІВ

- 1
- 2
- 4
- 5
- 7
- 8
- 33



## ПОГЛЯД З-ЗА КОРДОНУ: ВІДПОВІДІ ІНОЗЕМНИХ ЕКСПЕРТІВ



### ГОЛОВНІ ПРОБЛЕМИ ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

На думку іноземних експертів, до топ-3 головних проблем зовнішньої політики України належать

**1** **внутрішня політика**, а саме: проведення реформ та подолання корупції (так вважають 42% іноземних експертів);

**2** **конфлікт із Росією** (30% опитаних дали таку відповідь);

**3** **відсутність стратегії** зовнішньої політики, постійна неоднозначність у відносинах з ЄС та НАТО (таку відповідь зазначили 18% респондентів).

Негативний імідж та брак ефективної комунікації та публічної дипломатії також визначаються як вагомі проблеми зовнішньої політики України. 15% та 13% респондентів відповідно назвали такі опції. Сьогодні Україну здебільшого асоціюють із корупцією та війною<sup>3</sup>. Опитування виявило, що навіть деякі експерти вірять у міфи російської пропаганди щодо України: дехто серйозно визначає зростання популярності праворадикальних сил в Україні проблемою<sup>4</sup>. Більше того, на думку опитаних експертів, українські дипломати не

завжди можуть чітко представити свою позицію щодо анексії Криму та конфлікту на Сході України.

#### Серед інших слабких місць зовнішньої політики України експерти назвали:

- залежність від підтримки Заходу
- неможливість переконати західних лідерів / недостатнє лобіювання своїх інтересів
- втома від України
- необхідність налагодження двосторонніх відносин із сусідами та партнерами
- недостатня кількість кваліфікованих кадрів
- необхідність протидії російській пропаганді
- глухий кут у Мінському переговорному процесі



**Україна сьогодні є полем бою проти ревізійської політики Кремля. Це дуже важлива роль, яка дорого коштує і болісна для України. На жаль, багато хто на Заході не розуміють цього, оскільки не сприймають путінські наміри всерйоз. Але Україна набула досвіду, який може допомогти НАТО приготуватися до конфронтації з Москви**



**ДЖОН ГЕРБСТ,**  
Посол США в Україні  
(2003-2006); директор  
Центру Євразії  
Атлантичної Ради (США)

<sup>3</sup> *Why Ukraine is just like your country: the post-Euromaidan perspective, Euromaidan Press 21.11.2016, <http://euromaidanpress.com/2016/11/21/ukraine-revolution-euromaidan-international-connection-similarities-world/>*

<sup>4</sup> *За результатами парламентських виборів в Україні 2014 року, праворадикальна партія «Правий сектор» набрала 1,8% голосів і не увійшла до парламенту.*

## ПОГЛЯД З УКРАЇНИ: ОПИТУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ ЕКСПЕРТІВ



### ГОЛОВНІ ПРОБЛЕМИ ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Головною проблемою зовнішньої політики України, на думку половини українських експертів, є

**1** **відсутність системності, стратегії та пріоритетів.** Таку думку поділяє половина опитаних експертів. До того ж кожен десятий ще називав реактивність замість проактивності, а 7% – те, що Україні бракує суб'єктності в міжнародних відносинах.

**2** Серед головних проблем також зазначили **слабкий дипломатичний корпус та, особливо, відсутність послів у ключових країнах** (43% респондентів назвали таку відповідь, а ще 7% – брак професійності в цілому).

**3** На третьому місці – також **агресія РФ проти України** та питання безпеки (23%).

У цьому думка українців частково збігається з позицією іноземних респондентів, які також вважають відсутність стратегії та конфлікт на Сході України однією з головних проблем.

**Принципово різним є бачення зв'язку між внутрішніми реформами та успіхами в зовнішній політиці. Для іноземців корупція та затягування реформ — проблема №1, і лише один український респондент дав таку відповідь.**

Щоправда, кожен десятий вважає, що проблемою є розбіжність інтересів керівництва держави, політичної еліти та громадянського суспільства. Дехто також зазначав інституційну слабкість.

Десята частина респондентів пов'язує проблеми у зовнішній політиці України з фінансами: брак фінансових ресурсів, необхідність залучення іноземних інвестицій та допомоги. Незавершена ратифікація Угоди про асоціацію з ЄС та повільна імплементація також, на думку українських експертів, негативно впливає на зовнішню політику України.

Однією з важливих причин, яку назвав кожен десятий респондент, є брак стратегічної комунікації (як всередині країни, так і з міжнародною аудиторією), неможливість донести свою позицію, а також невміння поєднувати власні інтереси та інтереси інших / враховувати розвиток світу та регіону.

## ПОГЛЯД З-ЗА КОРДОНУ: ВІДПОВІДІ ІНОЗЕМНИХ ЕКСПЕРТІВ



### ГОЛОВНІ ДОСЯГНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Експерти пов'язують найбільші досягнення у зовнішній політиці України зі співпрацею із Заходом, зокрема, це –

- 1 солідарність з боку європейських держав / Заходу у підтримці України та невизнання анексії Криму** (таку відповідь дали 35% опитаних),
- 2 підписання Угоди про асоціацію з ЄС** (18%),
- 3 чітка орієнтація на євроінтеграцію** (11%).  
Усі ці досягнення пов'язані з подіями останніх трьох років.

Попри те, що багато експертів вбачають у конфлікті з Росією головну проблему, вони також вважають, що Україна продемонструвала певні досягнення у цій сфері. Зокрема, 10% респондентів вважають досягненням санкції щодо Росії, 10% – Нормандський / Мінський переговорний процес, 8% – збереження держави, 7% – зупинення агресії Росії.

Лише 4% респондентів вважають досягненням чітку орієнтацію на інтеграцію до НАТО, ще 6% – хороші відносини з організацією.

Частина респондентів назвали досягненням відносини з партнерами: Німеччиною, Польщею, Румунією, Балтійськими країнами, США, збереження інтересу Заходу до України, зокрема, до війни на Донбасі (6-7% експертів), а також відносини зі Світовою організацією торгівлі. Дехто називав також досягненням підтримку Японії, Канади та Швеції.

Показово, що декілька експертів відзначили як досягнення визнання незалежності України з боку світової спільноти (зокрема вкорінення цієї ідеї у ментальних мапах громадян інших держав). Дійсно, з цією тезою важко не погодитися: 25 років тому незалежність України не була настільки очевидною.



**Досягнення української зовнішньої політики - це, в першу чергу, формування позитивної західної думки стосовно України, активне стримування ініціатив Москви на міжнародній арені**



**ЛІЛІЯ ШЕВЦОВА,**  
науковий співробітник,  
Програма з вивчення  
Росії та Євразії, Чатем  
Хаус (Сполучене  
Королівство/Росія)

## ПОГЛЯД З УКРАЇНИ: ОПИТУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ ЕКСПЕРТІВ



### ГОЛОВНІ ДОСЯГНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Українські експерти майже повністю солідарні з іноземними у баченні головного досягнення України на міжнародній арені: 43% респондентів назвали

**1** отримання міжнародної підтримки та солідарності з Україною у протидії агресії Росії (для порівняння – такої думки дотримується 35% іноземних респондентів).

**2** Другим головним досягненням українські експерти вважають санкції щодо Росії – 27%,

**3** на третьому місці – підписання Угоди про асоціацію (17% українців і майже стільки ж іноземців). Однак, на відміну від іноземців, українці практично не відзначили збереження держави та власне стримування російської агресії як досягнення.

Частина респондентів позитивно оцінює підтримку та співпрацю з НАТО (13%), посилення європейської та євроатлантичної інтеграції, а також активізацію військового співробітництва з сусідами (зокрема, в Балтійсько-Чорноморському регіоні), присутність на міжнародній арені, участь у міжнародних організаціях). Кожен десятий відзначає досягнення Україною певного рівня суб'єктності, зокрема, в нормандському та мінському переговорних процесах, відносинах із ЄС та НАТО.



**Насправді потрібна дуже чітка і конкретна програма перетворень України. Під будь-яким гаслом, аби тільки реалістична і реалізована**



**ВОЛОДИМИР ОГРИЗКО,**  
керівник Центру дослідження  
Росії, міністр закордонних  
справ України (2007-2009)



## ПОГЛЯД З-ЗА КОРДОНУ: ВІДПОВІДІ ІНОЗЕМНИХ ЕКСПЕРТІВ



СВІТОВІ ТРЕНДИ, ЯКІ МОЖУТЬ НАЙБІЛЬШИЙ ВПЛИВ НА УКРАЇНУ  
У НАЙБЛИЖЧІЙ ПЕРСПЕКТИВІ

На думку закордонних експертів, головні тенденції, які матимуть найбільший вплив на Україну, пов'язані з ЄС, США та Росією:

**1** третина вважає, що це **вибори в США / обрання Дональда Трампа президентом**,

**2** така ж кількість опитаних виступає за те, що це – **дезінтеграція ЄС / Брекзит**, а також **непередбачуваність або зміна режиму в Росії**, чверть респондентів думають, що на Україну вплине поширення популізму (що також пов'язано з Брекзитом та обранням Трампа),

**3** 13% називають зростання популярності націоналізму, крайніх правих партій та Putin-understanders. 8% зазначили вплив змін цін на нафту та газ.

Конфлікт на Близькому Сході, а також пов'язане з ним зменшення уваги до України, також входить у топ-5 головних трендів, що матимуть вплив на державу (так вважає майже кожен п'ятий). Також 7% зазначили, що на Україну вплине криза біженців, а ще 7% – тероризм.

Натомість,

**мало хто з опитаних вважає, що вибори у Франції та Німеччині, потенційне зближення Заходу і Росії, економічні проблеми в ЄС, а також зміцнення позицій Китаю матимуть суттєвий вплив на Україну.**

**Візія зовнішньої  
політики України?**



**«Безпека для України,  
стабільність для Європи»**

**ДЖЕЙМС ШЕРР**, член  
Наглядової ради Інституту  
світової політики, старший  
науковий співробітник  
Програми з дослідження  
Росії та Євразії, Чатем Хаус  
(Сполучене Королівство)

## ПОГЛЯД З УКРАЇНИ: ОПИТУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ ЕКСПЕРТІВ



СВІТОВІ ТРЕНДИ, ЯКІ МОЖУТЬ НАЙБІЛЬШИЙ ВПЛИВ НА УКРАЇНУ У НАЙБЛИЖЧІЙ ПЕРСПЕКТИВІ

- 1 **Вибори в США, обрання Дональда Трампа президентом<sup>5</sup>, а також**
- 2 **євроскептицизм та послаблення консолідованості в Європейському Союзі** – головні тенденції, які, на думку українських експертів, вплинуть на Україну протягом найближчого часу. Кожен другий український респондент дав таку відповідь, і в цьому вони солідарні з іноземними експертами.
- 3 **Однак, на відміну від останніх, лише 13% українських експертів вважають, що зміни в Росії, зокрема посилення авторитаризму, вплине на Україну.**

Чверть українських респондентів поділяє думку, що поширення популізму, а п'ята частина – націоналізму та право-радикальних рухів позначиться на Україні.

Розвиток України, згідно з результатами опитування, пов'язаний з іншими процесами в регіоні, зокрема, з регіональними трансформаціями системи безпеки, конфліктогенністю по лінії Схід – Захід, зміною правлячих еліт у ключових країнах ЄС. Серед суто економічних причин – нестабільність глобальних ринків сировини (металургія, сільське господарство тощо), що не може не позначитися на Україні, економіка якої базується передусім на продажі сировини. Порівняно з іноземними експертами українські практично не пов'язують зміни в Україні зі змінами цін на нафту та газ.



**Україна недооцінює свій потенціал в процесі демократизації Росії та інших республік колишнього СРСР. Як Польща, що колись допомогла демократизувати Україну, сьогодні Україна має щодня доводити своїм сусідам переваги демократії над авторитаризмом**



**КАТЕРИНА СМАГЛІЙ,**  
директор, Київський  
офіс Інституту Кеннана

Конфлікти на території інших держав, нестабільність на Близькому Сході та в Азії в цілому може відвернути увагу від українського питання – так вважає десята частина опитаних. Також кожен п'ятий поділяє думку, що міграційна криза вплине на Україну.

Українські експерти більше, ніж іноземні, схильні розглядати розвиток Китаю та Східно-Азійського регіону, а також економічний проект Китаю «Новий шовковий шлях» як фактори впливу на Україну (ці тренди назвали близько 20% респондентів).

<sup>5</sup> Опитування проводилося до та після виборів у США.

## ПОГЛЯД З-ЗА КОРДОНУ: ВІДПОВІДІ ІНОЗЕМНИХ ЕКСПЕРТІВ



### НАЙБІЛЬШИЙ ВНЕСОК У ВИРІШЕННЯ ГЛОБАЛЬНИХ / РЕГІОНАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ, ЯКИЙ МОГЛА Б ЗРОБИТИ УКРАЇНА

Найкраще, що Україна може зробити для світу, — це **вирішити внутрішні проблеми, тобто провести реформи** (38% респондентів назвали цю відповідь). Відповіді експертів показали: Україна — це той випадок, коли для того, щоб змінити світ, треба починати з себе.

Успішна Україна може мати найбільший вплив у регіоні, зокрема у сфері безпеки (20% опитаних), стане прикладом для Росії (10%) та в Чорноморському регіоні (13%), сприятиме стабілізації ситуації на пострадянському просторі (7%), зможе вплинути на посилення ЄС та Європи в цілому (15%) і зміцнити зв'язки між державами Східного партнерства (3%).

Кожен десятий респондент вважає, що додана вартість України полягає у протистоянні Росії, 7% — в участі у мінському переговорному процесі та налагодженні відносин із Росією, а 5% — у протистоянні пропаганді Росії.

Частина експертів вважає, що Україна може вплинути на вирішення конфліктів в інших державах, зокрема, беручи участь у миротворчих місіях за кордоном<sup>6</sup>, у Придністров'ї, а також шляхом демонстрації поваги до міжнародного права та вирішення конфліктів мирним шляхом (7-8% респондентів). Зіграло свою роль і уявлення про Україну як мосту, медіатора: 7% експертів вважають, що держава може сприяти примиренню Сходу та Заходу, стабілізації відносин Росії та ЄС.

#### Візія зовнішньої політики України?

**«Стабільність, примирення та розвиток». Зовнішня політика України має зосередитися на пошуках сталого політичного рішення для конфлікту на Сході; примирення з сусідами (створення інфраструктури довіри та взаєморозуміння) та промотування України як безпечного та перспективного ринку для зовнішніх інвестицій та ділової співпраці»**



**АЛЕКСАНДР  
КВАСНЄВСЬКІ,**

Президент Польщі (1995-2005); голова Наглядової ради Фондації «Amicus Europae Foundation» (Польща)

<sup>6</sup> Україна навіть зараз залишається єдиним партнером НАТО, який бере участь в усіх головних миротворчих операціях під егідою Альянсу. Див.: Безпека перехідного періоду. Як протидіяти агресії з обмеженими ресурсами. Інститут світової політики, 2016.

## ПОГЛЯД З УКРАЇНИ: ВІДПОВІДІ УКРАЇНСЬКИХ ЕКСПЕРТІВ



**НАЙБІЛЬШИЙ ВНЕСОК У ВИРІШЕННЯ ГЛОБАЛЬНИХ / РЕГІОНАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ, ЯКИЙ МОГЛА Б ЗРОБИТИ УКРАЇНА**

**Найбільше різняться погляди іноземних та українських експертів щодо користі від України.**

Якщо експерти з інших країн вважають, що це насамперед сама Україна як модель позитивних трансформацій (так вважає 38% іноземних експертів), проведення внутрішніх реформ, то українці переконані, що це —

**стримування Росії**, зокрема, і від експансії в Європі. За це висловилися третина респондентів, а кожен десятий вважає, що Україна протистоїть РФ на глобальному рівні. П'ята частина переконана, що Україна може сприяти посиленню регіональної стабільності та безпеки.

Також, на відміну від іноземців,

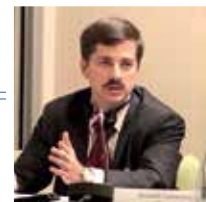
**майже кожен п'ятий український респондент поділяє думку, що Україна може сприяти вирішенню глобальної продовольчої кризи.**

Десята частина респондентів схиляється до думки, що Україна сприяє посиленню безпеки в Європі та світі, впливає на нову архітектуру безпеки, а також на боротьбу з тероризмом та миротворчість.

Трохи менше опитаних експертів вважає, що Україна може бути прикладом для інших пострадянських країн, мати позитивний вплив на населення РФ. Як і іноземні експерти, українці підкреслюють позитивну роль держави в миротворчих операціях.



**Найбільший внесок Україна могла б зробити, зокрема, у створення нової європейської архітектури безпеки та зниження напруги у Східній Європі та Чорноморському регіоні**



**ОЛЕКСІЙ СЕМЕНІЙ,**  
директор, Інститут  
глобальних  
трансформацій





---

ГОВОРЯТЬ ПОСЛИ УКРАЇНИ:  
ЯКІ ЗМІНИ ПОТРІБНІ УКРАЇНСЬКІЙ ЗОВНІШНІЙ ПОЛІТИЦІ?

---



**Д**ипломати є тими особами, які на щоденній основі реалізують зовнішню політику держави. Однак їхній голос, якщо не брати до уваги керівництво МЗС, зазвичай рідко вдається почути, коли йдеться про такі стратегічні речі, як реформа дипломатичної служби та зовнішньополітична стратегія держави. Тим часом, українські послы перебувають в унікальній ситуації: очолюючи дипломатичні місії за кордоном, вони мають можливість порівняти зовнішню політику і дипломатію України зі світовою практикою, а також оцінити їхню відповідність сучасним викликам і можливостям. Саме тому у рамках «Аудиту зовнішньої політики» ІСП провів анонімне опитування серед очільників дипломатичних місій України за кордоном. Загалом, ми надіслали листи з короткою анкетною 83 українським послам, з них 34 відгукнулися на наше прохання. Ми поставили 6 відкритих питань щодо слабких та сильних місць української дипломатії, основних зовнішньополітичних викликів, реформи дипломатичної служби, можливої візії та змін, яких потребує зовнішня політика України.

Це опитування, як і попередній наш досвід, засвідчило, що лише частина українських послів готова і прагне відкритого і конструктивного обговорення проблем і викликів зовнішньої політики України. Загалом, це ті ж самі дипломати, коментарі яких часто з'являються в українських та іноземних медіа та соціальних мережах<sup>7</sup>. Вони також часто виступають ініціаторами різних проектів та заходів у країнах свого перебування для промотування українських інтересів. Умовно їх можна назвати «прореформістським» табором, який виступає за осучаснення та оновлення української дипломатії. У цьому контексті слід зауважити, що наше анонімне опитування не лише продемонструвало їхню однаковість щодо головних проблем зовнішньої політики України, а й наявність спільного розуміння, як їх можна подолати.

<sup>7</sup> Ми отримали підтвердження від низки дипломатів про те, що вони взяли участь в опитуванні, однак не знаємо, кому належить кожна з відповідей. Опитування проводилося анонімно через онлайн-форму у серпні-листопаді 2016 року.

Нижче публікуємо питання, які ми поставили дипломатам, і ключові висновки з їхніх відповідей.

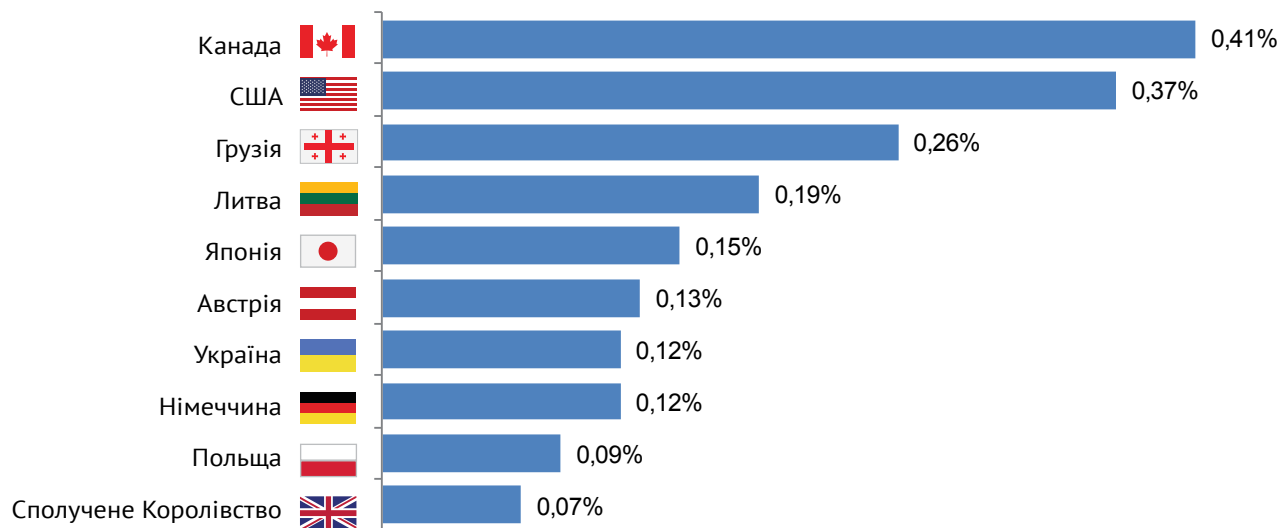
## 1 Назвіть ключові перешкоди, які стоять на заваді ефективної зовнішньої політики України.

Відповідаючи на це питання, дипломати найчастіше посилалися на внутрішні чинники: **слабкість внутрішньої політики та обмеженість ресурсів дипломатичного апарату**. Іншими словами, відсутність прогресу у реформах, корупція, політичні скандали безпосередньо впливають на сприйняття України у світі, а отже, суттєво звужують можливість для українських послів просувати її інтереси. Не менш негативний вплив, на думку послів, має недостатнє фінансове (16 осіб), кадрове (10 осіб) та матеріально-технічне забезпечення дипломатичної служби загалом.

Таблиця 1. Витрати України на зовнішню політику у порівнянні з іншими країнами світу<sup>8</sup>

Країна	Бюджет МЗС 2015 (дол. США) ≈ <sup>9</sup>	ВВП (2015)
Грузія	\$36,2 млн	\$14,01 млрд
Литва	\$78.1 млн	\$41,27 млрд
Україна	\$108 млн	\$90,52 млрд
Польща	\$440 млн	\$474,9 млрд
Австрія	\$505 млн	\$374,1 млрд
Сполучене Королівство	\$2100 млн	\$2849 млрд
Німеччина	\$3950 млн	\$3358 млрд
Японія	\$6100 млн	\$4123 млрд
Канада	\$6300 млн	\$1552 млрд
США	\$65900 млн	\$17950 млрд

Графік 1. Бюджет МЗС у % до ВВП



<sup>8</sup> Джерело даних бюджетів МЗС: Міністерство закордонних справ України (<http://mfa.gov.ua/ua/public-info/fininfo>), Федеральне міністерство закордонних справ Німеччини (<http://www.auswaertiges-amt.de/EN/AAmt/AuswDienst/141126-BM-Haushalt2015.html>), Державний департамент США (<http://www.state.gov/documents/organization/249770.pdf>), інтернет-видання Civil.ge (<http://www.civil.ge/rus/article.php?id=27466>), Міністерство глобальних справ Канади ([http://www.international.gc.ca/gac-amc/publications/plans/dpr-rmr/dpr-rmr\\_1415.aspx?lang=eng](http://www.international.gc.ca/gac-amc/publications/plans/dpr-rmr/dpr-rmr_1415.aspx?lang=eng)), Федеральне міністерство фінансів Австрії ([https://www.bmf.gv.at/budget/das-budget/Budgetbericht\\_2016.pdf?5i7zdo](https://www.bmf.gv.at/budget/das-budget/Budgetbericht_2016.pdf?5i7zdo)), листування з представником з Міністерства закордонних справ Литовської Республіки, Міністерство закордонних справ Республіки Польща (<https://www.ms.gov.pl/resource/d1d12173-1d3c-4e94-867e-85715c2e1c00:JCR>), Парламент Сполученого Королівства Великої Британії і Північної Ірландії (<http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201516/cmselect/cmjaff/467/467.pdf>), Міністерство закордонних справ Японії (<http://www.mofa.go.jp/files/000177707.pdf>). Еквівалент бюджетів зовнішньополітичних відомств у доларах США розраховувався за середнім курсом національної валюти відносно долара США у 2015 році.

<sup>9</sup> <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2195.html#up>



Також серед слабких місць української зовнішньої політики низка дипломатів назвала відсутність зовнішньополітичної стратегії з чіткими пріоритетами, не-ефективну систему управління, бюрократію та слабку координацію між органами влади в реалізації завдань зовнішньої політики держави. Останнє, що є загалом досить типовим для українських реалій, викликало чимало нарікань, з огляду на закріплену у законодавстві роль МЗС України як сполучної ланки / координатора зусиль різних міністерств та відомств у сфері зовнішньої політики. Одне із завдань, яке потребує злагоджених зусиль ключових українських міністерств, – це просування українського експорту. І хоча лише один респондент прямо поскаржився на невиконання ключовими міністерствами своїх обов'язків, пов'язаних з українським експортом, можна припустити, що інші послі, заявляючи про міжвідомчу неузгодженість, також мали на увазі передусім «питання експорту». У рекомендаціях низка послів наголосили на необхідності посилення економічної складової зовнішньої політики.

Кадровий голод, який відчувається як у центральному апараті МЗС, так і в закордонних представництвах через неконкурентні заробітні плати, посилює відсутність продуманого механізму підготовки та розвитку власних кадрів. Так, один із респондентів порадив

запровадити практику менторства, яка існує в іноземних зовнішньополітичних відомствах. Слабке ресурсне забезпечення зовнішньополітичної діяльності також включає брак якісної аналітики, що, звичайно, відображається на якості пропозицій та рішень, що їх розробляють у стінах МЗС України. Для виправлення ситуації, за словами респондентів, необхідний постійний зв'язок з академічними колами та аналітичними центрами.

**У структурі самого МЗС, як зізнаються дипломати, наразі відсутній потужний аналітичний підрозділ, який би займався довгостроковим плануванням, визначав би найважливіші завдання та шляхи їхнього виконання.**

Актуальним також залишається питання єдності та консолідації як всередині дипкорпусу, так і між різними органами влади, інститутами громадянського суспільства. Послі відзначали відсутність єдності в розумінні цілей, пріоритетів та шляхів просування інтересів держави. Зокрема, за словами кількох респондентів, суттєвою перешкодою для ефективної зовнішньої політики є те, що приватні бізнес-інтереси нерідко переважають над національними.



**Дипломатія, як і армія, не може фінансуватися за остаточним принципом. Пам'ятаєте, як я говорив про солдат: солдат має бути одягнений, взутий, нагодований та озброєний. Наголошую, що дипломатів це стосується в повній мірі**



Президент України  
**ПЕТРО ПОРОШЕНКО**  
під час виступу  
на Нараді послів  
24 серпня 2016 року

## 2 Що, на Вашу думку, є найсильнішим аспектом української зовнішньої політики?

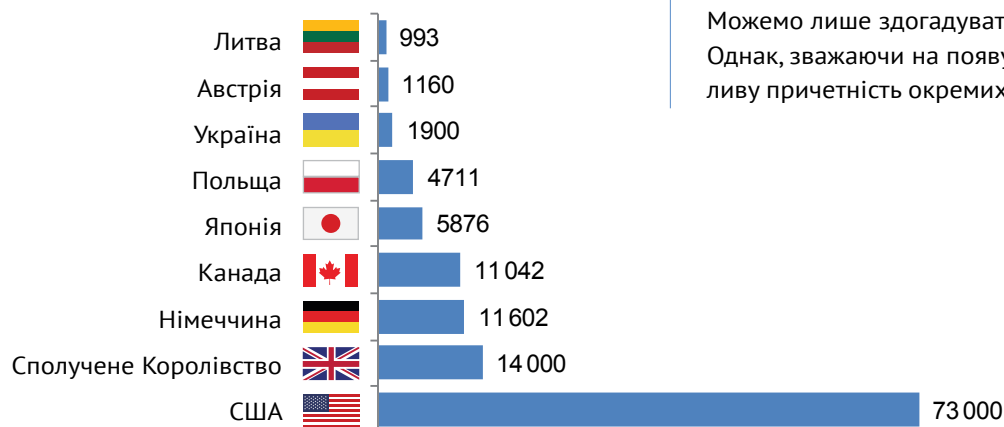
Відповідаючи на питання щодо сильних аспектів української зовнішньої політики, найчастіше послы згадували: патріотизм українського дипкорпусу (13 осіб). За відсутності достатнього фінансового забезпечення, численних бюрократичних та інституційних проблем, бажання служити своїй державі перетворюється чи не на єдиний стимул ефективно виконувати свої обов'язки. Звичайно, не можна очікувати подібного альтруїзму від усіх, тим паче впродовж багатьох років. У результаті, як визнав один із послів, серед працівників українських диппредставництв є ті, хто «займається справами, не пов'язаними з державними інтересами». Можемо лише здогадуватися, що саме він мав на увазі. Однак, зважаючи на появу у ЗМІ інформації про можливу причетність окремих працівників посольств до

контрабанди, зв'язки з певними політсилами та бізнесменами, логічно припустити, що окремі співробітники посольств використовують своє службове становище для покращення матеріального.

Ще більше занепокоєння викликає той факт, що, за словами респондентів, в українських диппредставництвах є дипломати з проросійськими симпатіями. На тлі загальної інституційно-фінансової слабкості української дипломатії цей фактор перетворюється на загрозу, навіть якщо йдеться про незначну кількість осіб.

Як не дивно, але агресія Росії у переліку перешкод для української дипломатії опинилася наприкінці списку. При цьому агресивна політика Росії зайняла чільне місце серед найважливіших зовнішньополітичних викликів, що стоять перед Україною у наступні 5 років. Це є важливим позитивним сигналом, оскільки свідчить про усвідомлення українськими дипломатами внутрішніх причин недостатньої ефективності зовнішньої політики України та бажання змінити ситуацію для того, щоб відстоювати територіальну цілісність та суверенітет України.

Графік 2. Кількість працівників зовнішньополітичних відомств<sup>10</sup>



<sup>10</sup> Джерело даних: відкриті джерела (сайти Міністерств закордонних справ, ЗМІ)

Визначаючи сильні місця української дипломатії, респонденти також згадували професіоналізм (5 осіб), самовідданість персоналу (5 осіб), командну роботу. Російська агресія відіграла мобілізаційну та об'єднавчу роль, змушуючи українських дипломатів шукати нестандартні рішення та використовувати кожну можливість, щоб посилити та захистити позиції України. Однак відповіді респондентів на решту питань дозволяють сформуванню більш-менш реалістичну картинку.

---

**Дипломатичний корпус залишається «різношерстим» і досі чимало залежить від особистих якостей та мотивацій певного дипломата.**

---

Адже патріотизм та самовідданість не обов'язкового означають наявність достатнього рівня професіоналізму, щоб, незважаючи на обставини, умови та спротив, ефективно просувати Україну у світі. За відсутності потужної експертної та ресурсної підтримки з боку МЗС зовнішньополітичні успіхи так і залишаться досягненнями окремих дипломатів, а не характеристикою системи в цілому.

Респонденти також серед сильних сторін назвали орієнтацію української зовнішньої політики на демократичні цінності і принципи, зміцнення миру та безпеки, добросусідські відносини. Тобто на тлі авторитарної та агресивної політики Кремля Україні важливо вести далі миролюбну політику, дотримуватися норм міжнародного права, оскільки саме це забезпечує їй міжнародну підтримку. До факторів, які посилюють позиції України на міжнародній арені, респонденти також зараховували передбачуваність та послідовність її зовнішньої політики, наявність надійних союзників, потужний (однак нереалізований) потенціал у багатьох сферах, велику діаспору та незалежність від Росії.

## **3** Що потрібно враховувати керівництву держави під час реформування дипломатичної служби?

Досить однотайними послідами були також у своїх відповідях стосовно того, що потрібно врахувати керівництву держави під час реформування дипломатичної служби. Більшість (15 осіб) виділили кадрову політику як основу успішної та ефективної дипломатичної служби. Дипломати застерегли від спроб перетворити дипслужбу на «закритий клуб», коли процедура звільнення є занадто складною, а молоді професіонали або не можуть потрапити всередину, або залишають службу через відсутність належної оплати праці. Кілька осіб відверто заявили про наявність певного «баласту» в МЗС та закордонних установах — дипломатів, які не приносять жодної доданої вартості. При цьому посліди відзначали необхідність підвищити професійні вимоги до дипломатичних кадрів, зокрема, щодо знання декількох іноземних мов, досвіду роботи в інших сферах і за кордоном. Тобто йдеться не про залучення зовсім молодих спеціалістів (одразу після закінчення ВНЗ), а саме про професіоналів з інших сфер.

Меритократичний підхід має унеможливити протекціонізм та «кумівство» як при зарахуванні на дипломатичну службу, так і під час просування по кар'єрній драбині. Дипломати наголошували, що працівників мають оцінюватися винятково на основі їхніх професійних якостей та результативності у виконанні покладених на них завдань.

---

**Синергія досвіду та професіоналізму, з одного боку, та молодості, з іншого, підкріплені патріотизмом та послідовністю, — ось рецепт ефективної дипломатичної служби від українських послів.**

---

Низка дипломатів (6 осіб) акцентували необхідність орієнтуватися на передовий досвід європейських

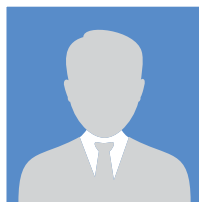
країн, зокрема, забезпечення функціонування дипломатичної служби у країнах Західної Європи.

**Серед інших рекомендацій, які відзначали респонденти, були:**

- збільшення автономії дипслужби, підвищення ролі посла в ухваленні рішень щодо певної країни;
- оперативне призначення керівників дипмісії;
- скасування процедури погодження радників дипломатичних установ з Адміністрацією Президента;
- посилення механізмів взаємодії з бізнесом та промисловістю.



**Буває економічно вигідна зовнішня політика, але не буває дешевої**



Учасник опитування  
топ-дипломатів

## 4 Назвіть, будь ласка, найважливіші зовнішньополітичні виклики України у наступні п'ять років.

Головним зовнішньополітичним викликом у короткостроковій перспективі (найближчі 5 років) українські топ-дипломати **одноставно назвали політику Росії**, а саме: припинення російської агресії та відновлення територіальної цілісності України. Друге місце – досягнення відчутного прогресу у європейській та євроатлантичній інтеграції України (12 осіб), зокрема, через адаптацію до стандартів ЄС та НАТО. Окреме занепокоєння українських дипломатів викликає ризик послаблення ЄС через ріст популярності популістичних та праворадикальних сил, посилення ізоляціоністських настроїв (8 осіб).

Частина респондентів серед головних зовнішньополітичних викликів вказала збереження підтримки України з боку міжнародної спільноти (11 осіб). Говорячи про міжнародну підтримку, респонденти особливо наголошували на збереженні режиму санкцій, недопущення повернення «business as usual» у відносинах Заходу з Росією, а також підтримання української тематики у топі міжнародного порядку денного. Також послы наголосили на ризику втратити дієву підтримку з боку США та ЄС, зокрема, через розчарування західних партнерів у здатності України реалізувати реформи (2 особи).

**Ідея про взаємозалежність зовнішньої політики від внутрішньої та навпаки проходить своєрідною «червоною ниткою» через усе опитування.**

Тобто без міжнародної підтримки Україна не зможе провести необхідні реформи, водночас, реформи є необхідною умовою збереження міжнародних позицій України.

Кілька послів одним з основних викликів вважають закріплення економічної / політичної залежності

України від Заходу, потенційне перетворення України на постачальника ресурсів та згорання вітчизняного виробництва. Решта їхніх колег були менш категоричними, але також підкреслили важливість освоєння нових ринків для українських товарів. Кожен п'ятий як окремий виклик для України виділив пошук нових партнерів серед неєвропейських країн (Азія, Близький Схід та Африка). Іншими словами, окрім стратегії «виживання», тобто протидії російській агресії, українська дипломатія повинна вкладати ресурси і час у стратегію розвитку. Для цього необхідно суттєво розширити зовнішньополітичний порядок денний України, зокрема, і географічно.



**Кожна країна і кожен регіон є унікальним. Найкраще країну/міжнародну організацію має знати деск-офісер**



Учасник опитування  
топ-дипломатів

## 5 Якби Ви могли втілити будь-які зміни до української зовнішньої політики, що б це було за зміни?

Посли, відповідаючи на це питання, фокусувалися на найбільш базових, на їхню думку, речах. Адже, зважаючи на різноплановість завдань та викликів, які стоять сьогодні перед Україною, та внутрішні проблеми дипломатії, перелік того, що необхідно зробити, є досить довгим.

### ІНСТИТУЦІЙНІ ЗМІНИ:

- 1 Запровадити практику стратегічного планування, визначити основні завдання у короткостроковій та середньостроковій перспективі. Як наголосив один із респондентів, ці завдання мають бути реалістичними. Наприклад, досягнення Україною максимального рівня інтеграції з НАТО та ЄС. За належної організації роботи та мобілізації зусиль це завдання можна досягнути протягом кількох років. На відміну від здобуття формального членства, успіх практичної інтеграції залежить передусім від самої України.
- 2 Реформувати структуру МЗС України, принципи його роботи (орієнтація на результат, а не на процес), систему прийняття рішень, виробити продуману та системну кадрову політику. Ці кроки допоможуть посилити роль Міністерства у формуванні зовнішньополітичних рішень та підвищать якість цих рішень.
- 3 Збільшити фінансове забезпечення дипломатії.
- 4 Покращити інформаційне забезпечення діяльності дипломатів, зменшити бюрократію та відмовитися від централізаторського підходу у реалізації зовнішньої політики на конкретних напрямках. Зокрема, нарікання викликає широке використання універсальних циркулярних доручень, які не враховують місцеву специфіку.

**5** Посилити економічну складову української дипломатії. Передусім йдеться про налагодження механізму просування українських експортерів. Однак єдиної думки, як це має бути реалізовано, немає. Один із дипломатів висловився за те, аби передати економічні відділи посольств у підпорядкування Мінекономрозвитку та створити нові торгово-економічні представництва. Інший запропонував, щоб питанням просування експорту займалося спеціальне агентство, що надаватиме адресне сприяння експортерам.

**6** Посилити публічну дипломатію, зокрема, більш активно використовувати інструменти культурної дипломатії для промотування України за кордоном. При цьому важливо залучати можливості «народної дипломатії» та ресурси українських громад у різних державах.

Слід зазначити, що опитування продемонструвало певні розбіжності щодо цілей, які мають бути покладені в основу стратегії зовнішньої політики України. Якщо підсумувати думки, висловлені респондентами, можна виокремити такі опозиції:

## ІНТЕГРАЦІЯ VS ДИВЕРСИФІКАЦІЯ

- Україна має сфокусуватися на євроатлантичній інтеграції, бути більш активним партнером ЄС та США на міжнародній арені. Київ повинен зробити свій реальний внесок у зміцнення інститутів безпеки в Європі.
- Україні слід здійснити кроки для того, щоб урівноважити вплив різних гравців і уникнути залежності від будь-якої країни чи групи країн. Прихильники цього підходу акцентували необхідність розвивати відносини з різними гравцями на основі національних пріоритетів та економічної доцільності.

## СТАРІ ДРУЗИ VS НОВІ ДРУЗИ

- Пріоритетом для України має стати розвиток співпраці з тими державами, які сприймають безпеку України через призму інтересів власної національної безпеки. Йдеться про максимальне зближення з такими партнерами України як Польща, країни Балтії, Румунія, Норвегія, Швеція, зокрема, створення політично-економічних (або навіть оборонних) альянсів.
- Україні слід зосередити зусилля на розширенні кола своїх партнерів (як економічних, так і політичних). Необхідно налагоджувати співпрацю з державами, які відкрито не підтримують Україну, або навіть демонструють проросійські симпатії. Прихильники цього підходу вважають, що «нові друзі» як у регіоні, так і за його межами відкриють нові можливості перед Україною та зміцнять її незалежність на міжнародній арені.

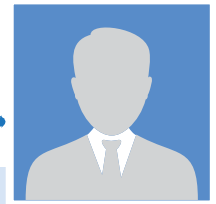
Насправді, ці позиції зовсім не є взаємовиключними. Понад те, успішні держави постійно їх поєднують. Однак у випадку України гострота безпекових загроз та обмеженість ресурсів змушують робити вибір. Наразі пріоритетом є, що підтверджує й опитування, європейська і євроатлантична інтеграція з посиленням співпраці із найбільш дружніми державами. Паралельно прослідковується потужний акцент на необхідності більш активного та прагматичного підходу до розвитку відносин із країнами, що можуть стати ринками для українського експорту (Азія, Африка).

## 6 Якою має бути візія зовнішньої політики України на наступні 5 років?

Останнє питання, яке ми поставили дипломатам, стосувалося можливої візії (концепції) зовнішньої політики України на наступні 5 років. Якщо підсумувати отримані відповіді, більшість вважає, що слід акцентувати важливість сильної України для безпеки та процвітання Європи. При цьому респонденти наголошували на тому, що Україна має показати себе надійним, відповідальним та сильним гравцем, особливо у сфері забезпечення миру та безпеки у регіоні. Коротко цей підхід можна сформулювати так: «Сильна Україна, стабільна Європа». Такий підхід до позиціонування України базується на тому, що в умовах зовнішньої агресії основним завданням зовнішньополітичної стратегії є збереження міжнародної підтримки України та посилення її оборонного потенціалу («Розвиток на Захід, стримування на Сході»).

Однак особливість української ситуації полягає у тому, що «вистояти і перемогти» Україна може лише за умови одночасної повної внутрішньої трансформації, інтеграції у євроатлантичний безпековий та економічний простори, освоєння нових ринків та залучення іноземних інвестицій. У цьому контексті варто підкреслити досягнення у сфері реформ та потужний потенціал України. Як варіант, один із респондентів запропонував гасло «Країна тисячі можливостей».

### Візія зовнішньої політики України?



***Per aspera ad astra***  
**(лат.). Шлях до зірок пролягає через терни.**

Учасник опитування  
топ-дипломатів



---

## ДУМКА ГРОМАДЯН: ВІД ЕКОНОМІКИ ДО ПОЛІТИКИ

---





**А**бсолютна більшість громадян України переконані, що зовнішня політика України потребує змін. Окрім того, українці прагматично підходять до вибору пріоритетів у зовнішній політиці України та виступають за її економізацію. Такі результати опитування, здійсненого компанією TNS на замовлення Інституту світової політики в рамках проекту «Аудит зовнішньої політики України».

Ми поставили два питання:

**1 Якими мають бути головні пріоритети у зовнішній політиці України?**

(респонденти могли обрати до трьох варіантів)

**2 Зовнішня політика якої країни (станом на сьогодні) має стати прикладом для України?**

(респонденти могли обрати лише одну країну)

**1 Якими мають бути головні пріоритети у зовнішній політиці України?**

Громадяни України в абсолютній більшості, незалежно від віку, статі та регіону проживання, переконані: зовнішня політика України потребує змін. Цю тезу не підтримали тільки 0,2% (!) респондентів.

**Більше половини респондентів вважають, що пріоритетом зовнішньої політики України має бути пошук нових ринків збуту**

**54,1%**

До того ж цей показник однаково високий в усіх регіонах України серед усього дорослого населення (старше 18 років) як серед чоловіків, так і серед жінок (50% і більше).

**Друге і третє місце у рейтингу пріоритетів зовнішньої політики України посіли варіанти відповідей «інтеграція до ЄС» та «інтеграція до НАТО».** На їхню підтримку висловилися 30,4% та 27,9% громадян відповідно. Очікувано, найвищий цей показник на Заході (48,6% за ЄС та 40,9% за НАТО), а найменший – на Сході України (23,7% та 20% відповідно). Підтримка

євроатлантичної та європейської інтеграції характеризується виразними ґендерними відмінностями: «за» виступає більше чоловіків, ніж жінок (37,1% і 24,2% щодо інтеграції до ЄС та 35,2% та 21,1% щодо євроатлантичної інтеграції). Чим старший респондент, тим більше він підтримує європейську та євроатлантичну інтеграцію України. Це є новою тенденцією для України, де інтеграція до НАТО традиційно мала найбільше прихильників серед молоді.

Трохи менше українців (26,7%) виступили за посилення співпраці з сусідами для протидії російській агресії. Найбільше цю ідею підтримують мешканці західного регіону (36,5%) та Києва (35,4%). До того ж п'ята частина респондентів вважають, що Україна повинна стати регіональним лідером у Східній Європі (19,4%). Чоловіки частіше поділяють таку думку (25,9%), ніж жінки (13,3%).

**Кожен четвертий українець вважає, що Україна повинна бути нейтральною державою (24,7%).** На Сході України так вважають у три рази більше громадян (32,9%), ніж на Заході (9,9%).

Приблизно така ж кількість респондентів висловились за те, щоб Україна підтримала політику багатосторонності (21,5%). Таку думку особливо поділяють на Півночі, в Центрі та на Півдні України (понад 27%), а найменше на Заході (10,5%).

Графік 3. Якими мають бути головні пріоритети у зовнішній політиці України?



Десята частина підтримує повернення до співпраці з Росією на попередньому рівні навіть ціною національних інтересів (10,4%). Приблизно стільки ж вважають, що Україна повинна стати мостом між Заходом та Росією (8,6%). Підтримка такої політики має виразні регіональні розбіжності: ідею співпраці з Росією найбільше підтримують мешканці східних областей (18,6%), найменше у західному та північному регіоні. Ідею співпраці з Росією практично не підтримують у західних регіонах України (за співпрацю з нею виступають лише 1,7%).

**У цілому, традиційно мешканці східних областей більше підтримують нейтралітет або співпрацю з Росією, а мешканці західних областей та Києва — європейську та євроатлантичну інтеграцію України.**

Можна припустити, що багато українців не виступають за військове вирішення конфлікту на Сході України, враховуючи, що лише 2,2% громадян підтримують оголошення війни РФ. Водночас п'ята частина опитаних вважають, що підвищення рівня професіоналізму українських дипломатів має стати пріоритетом зовнішньої політики держави. Цей показник практично однаковий у всіх регіонах України і вищий серед жінок (25,9%), ніж серед чоловіків (17,2%).

Прикметно, що **абсолютній більшості громадян України небайдужі питання зовнішньої політики**: тільки 1,8% респондентів визнали, що ніколи не замислювались над ними, а дати відповідь не змогли тільки 4,6%. Більшість із тих, хто не відповів на це питання, — жінки (7,2% проти 1,9% чоловіків). Вірогідно, такий високий інтерес до зовнішньої політики пов'язаний з агресією Росії та необхідністю чітко визначитися щодо своїх відносин зі стратегічно важливими партнерами.

## 2 Зовнішня політика якої країни (станом на сьогодні) має стати прикладом для України?

Серед топ-3 країн, на яких рівняються українці у питаннях зовнішньої політики — Швейцарія (12,2%), Польща (11,3%) та Німеччина (11,2%).

Таку позицію, імовірно, можна пояснити передусім рівнем життя та добробуту, притаманним цим країнам.

Окрім того, вибір на користь Швейцарії свідчить про прихильність до концепції нейтралітету серед частини опитаних. Високий показник Польщі можна пояснити тим, що для України вона є взірцем економічного розвитку та європейської і євроатлантичної інтеграції. Імовірно, зіграло роль і традиційне ставлення до Польщі як до партнера і союзника в Європі. Цікаво, що найбільше прихильників польської зовнішньої політики живе на Заході, Півдні України, а також в Києві.

Не дивним є вибір Німеччини, яка належить до найбільш економічно розвинених країн світу та іде у фарватері зовнішньої політики Європейського Союзу. Також є очевидним вибір США або Британії — одних із

найбільш заможних, військово потужних та впливових країн у світі.

Високий показник для Ізраїлю (8%) може вказувати на прагнення українців посилити обороноздатність держави. Найменше Ізраїль називали мешканці східної України (3,6%), жінки (4,1% на противагу 12,2% чоловіків) та молодше покоління (3,6%).

Такий самий рівень прихильності (8%) серед українців має Білорусь, чиєю «м'якою силою» в Україні є стабільність.

Водночас, якщо проаналізувати всі результати, громадяни частіше вибирали країни-члени НАТО (у цілому це 45,8%), ніж членів інших військових організацій.

**Лише 3% громадян вважають, що Україні варто рівнятися на Росію у питаннях зовнішньої політики** (хоча співпрацю з нею підтримує 10,4% респондентів). Найбільше прихильників Росії — на Сході України (5,6%). В інших регіонах — близько 1% громадян.

Водночас, далеко не всі громадяни України обізнані із зовнішньою політикою інших держав: майже п'ята частина респондентів не змогла дати відповідь на питання.

**Графік 4.** Зовнішня політика якої країни (станом на сьогодні) має стати прикладом для України?



## ГОЛОВНІ ВИСНОВКИ:

- Абсолютна більшість громадян України (більше ніж 90%) переконані, що зовнішня політика України потребує змін;
- Понад половину українців вважають, що пріоритетом зовнішньої політики України має бути її економізація – пошук нових ринків збуту (54,1%);
- Попри переважну підтримку європейської та євроатлантичної інтеграції України, у країні зберігаються регіональні розбіжності щодо пріоритетів зовнішньої політики. Найбільше підтримують європейську та євроатлантичну інтеграцію України на Заході України, найменше – на Сході;
- Четверта частина українців підтримує нейтралітет держави (24,7%). П'ята частина називає зразком для наслідування у зовнішній політиці країни, які не належать до військових альянсів (Швейцарія та Ізраїль);
- Десята частина респондентів підтримує повернення до співпраці з Росією на попередньому рівні. Найбільше цю тезу підтримують мешканці Сходу (18,6%), найменше – Заходу України (1,7%);
- Швейцарія, Польща та Німеччина входять у трійку лідерів серед країн, зовнішню політику яких українці вважають прикладом для наслідування;
- Вибираючи країну-приклад для зовнішньої політики України, більшість громадян обирали одну з країн ЄС та / або НАТО.

Опитування було проведене TNS Ukraine в межах проекту TNS On-line Track на замовлення Інституту світової політики з 16 по 21 серпня 2016 року методом онлайн-опитування серед міського населення віком від 18 до 55 років на всій території України (окрім АР Крим). В опитуванні взяла участь 1 тисяча респондентів (вибірка репрезентативна, квотна за статтю, віком, регіоном, розміром та типом населеного пункту).

Інститут світової політики висловлює вдячність компанії TNS Ukraine за проведення опитування в Україні в рамках проекту ІСП «Аудит зовнішньої політики».

HOW TO TURN  
SITUATIONAL  
PARTNERSHIP  
INTO  
PRIORITY ONE

DISCUSSION PAPER

USAID UNITED RISE WITHIN THE UNION

Дарін Салдан  
«АУДИТ  
ЗОВНІШНЬОЇ  
ПОЛІТИКИ:  
УКРАЇНА-  
АВСТРІЯ»

ДИСКУСИЙНА ЗАПІСКА

SWEDEN FUND Renaissance B | S | T The Black Sea Trust for Regional Cooperation A PROJECT OF THE GERMAN MARSHALL FUND

FOREIGN  
POLICY AUDIT:

Maryna Vorotnyuk

USAID

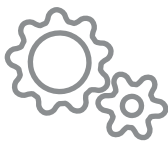
АУ  
ЗОВНІШНЬОЇ  
ПОЛІТИКИ:  
УКРАЇНА-  
НІМЕЧЧИНА



## РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ



Загально-національне опитування громадської думки



**17** досліджень двосторонніх відносин України з партнерами



## ПРОЕКТ «АУДИТ ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ» В ЦИФРАХ

**1500**

учасників публічних дебатів



**136**



**34**

посли України за кордоном взяли участь в опитуванні топ-дипломатів



інтерв'ю проведено в рамках проекту

**102**  
експерти



з **30** країн взяли участь в експертному опитуванні

**2000**



згадок у медіа

На основі сімнадцяти аналітичних записок двосторонніх відносин, кожна з яких обговорювалася під час публічних дебатів, результатів опитувань українських та закордонних експертів, послів України за кордоном та громадян України Інститут світової політики пропонує такі рекомендації до Стратегії зовнішньої політики України<sup>11</sup>.

**1 СТРАТЕГІЧНИЙ ПЕРЕГЛЯД ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ.** Міністерство закордонних справ має ініціювати перегляд зовнішньої політики України із залученням усіх державних інститутів, причетних до її реалізації, а також громадянського суспільства. Результатом перегляду має стати Стратегія зовнішньої політики України (з відповідним операційним планом та фінансуванням). Цей документ не тільки стане дороговказом для реалізації національних інтересів України на міжнародній арені, а й полегшить розробку і погодження спільних стратегій двосторонніх відносин із ключовими партнерами на майбутні 5-10 років.

При цьому важливо залучити до консультацій усіх зацікавлених дипломатів, а не тільки найвищих посадових осіб Міністерства. Часто дипломати мають ідеї щодо реалізації зовнішньої політики, але не мають можливості донести свою думку вищому керівництву. Так, переглядаючи зовнішню політику Німеччини, її зовнішньополітичне відомство організувало «Ярмарку ідей», під час якої дипломати будь-якого рангу могли презентувати свої пропозиції і довести їхню доцільність для оновленої стратегії.

**2 УСПІХ У ЗОВНІШНІЙ ПОЛІТИЦІ ПОЧИНАЄТЬСЯ ВДОМА.** Дослідження та опитування Інституту світової політики показали: найцінніше, що Україна може запропонувати світу, — це невтомна і результативна робота над собою. Простіше кажучи,



**Проект «Аудит зовнішньої політики» став частиною широкого загальнонаціонального дискурсу про Україну сучасну, пост-майдану і пост-травматичну. Нарешті зовнішній вимір у широкому розумінні потрапив під увагу громадськості, бо завжди раніше усе обмежувалося питанням вибору Сходу чи Заходу з очевидною неможливістю дати просту відповідь**



**АНДРІЙ ВЕСЕЛОВСЬКИЙ,**  
генеральний консул  
України у Торонто

проведення реформ і приклад позитивних трансформацій. Окрім того, це буде запорукою покращення іміджу України у світі, який поки що лишається «ахіллесовою п'ятою» держави. Міністерство закордонних справ і Президент України мають чітко донести до органів влади в Україні, що за успішну зовнішню політику відповідають усі. При цьому це означає не колективну безвідповідальність, а усвідомлення кожним посадовцем особистого впливу на успіх України у світі.



## 9 ЛЮТОГО

Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики: УКРАЇНА – НІМЕЧЧИНА»



<sup>11</sup> Повний перелік рекомендацій, вироблених у рамках проекту «Аудит зовнішньої політики», можна знайти у публікаціях проекту за посиланням <http://iwrp.org.ua/ukr/public/1842.html>



Особливо показовим кейсом у проведенні реформ і умовою підтримки впливових партнерів (таких як США та Німеччина) є боротьба з корупцією. Український уряд може довести ефективність боротьби з корупцією на основі формули трьох «Р» — запобігання, оприлюднення, покарання (prevent, publicize, punish) з переходом саме до етапу покарання. Крім того, варто було б розробити спільні індикатори реформ із ключовими партнерами та донорами, аби уникнути різночитань успішності тих чи інших реформ і констатацій, що зміни не відбуваються.

**3 БЕЗПЕКА ЯК ІСТОРІЯ УСПІХУ.** Україні конче потрібно переорієнтувати сприйняття себе за кордоном із «країни-жертви» на «країну-переможця» та контрибутора безпеки. В умовах війни історія стримування російської агресії, протидії гібридній війні та створення боєздатної армії практично з нуля стала тим досвідом, яким Україна може ділитися зі світом. З іншого боку, для гарантування власної безпеки Україні життєво необхідна розумна та проактивна дипломатія — системна робота з усіма важливими партнерами, створення необхідних мереж та коаліцій, дії на випередження, сприяння перетворенню України на важливий континентальний хаб (атака на який занадто дорого коштує), робота з суспільними елітами та бізнесом у ключових країнах<sup>12</sup>. З цією метою Україні варто:

<sup>12</sup> Солодкий С. та ін. *Безпека перехідного періоду. Як протидіяти агресії з обмеженими ресурсами. Інститут світової політики. Київ, 2016.*



## 29 БЕРЕЗНЯ

Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики:  
**УКРАЇНА – США**»



- робити більший акцент на розвиток людського й інституційного потенціалу у сфері безпеки замість наголосу на необхідності отримання летального оборонного озброєння чи членства в НАТО. Передусім це означає збереження і розширення переліку двосторонніх і багатосторонніх навчань Збройних сил України і Національної Гвардії. Окремо слід посилювати двосторонню і багатосторонню співпрацю у сфері безпеки із метою швидкого посилення обороноздатності як України, так і держав-партнерів: співпраця із США для розробки озброєнь, спільних досліджень та аналізу методів ведення гібридних війн; із ФРН — для навчання українських військових медиків, із Туреччиною — щодо протидії тероризму, із Румунією — щодо кібербезпеки, із Польщею — щодо створення загонів територіальної оборони тощо;
- посилити діалог і шукати можливості реалізації спільних ініціатив із сусідніми державами – Туреччиною, Румунією, Болгарією і Грузією щодо безпечових загроз у Чорноморському басейні, посилювати інформаційну присутність і спільно протидіяти російській пропаганді; створити інституційний механізм Україна-Польща-Румунія для координації позицій із питань регіональної безпеки тощо;
- перетворити спільний контроль над кордоном із Польщею, Словаччиною, Угорщиною, Румунією та Молдовою на «історію успіху» у захисті східного кордону Європейського Союзу;



## 13 КВІТНЯ

Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики:  
**УКРАЇНА – ТУРЕЧЧИНА**»



- використати позитивний досвід військової співпраці в рамках створення ЛИТПОЛУКРБРИГ та участь у спільних навчаннях для розширення регіонального співробітництва та зміцнення безпекової ситуації в Центральній-Східній Європі (наприклад, для створення українсько-румунсько-болгарської бригади);
- брати участь у регіональних ініціативах на кшталт Тримор'я або Дунайського регіонального проекту або самій ініціювати відповідні регіональні проекти, наприклад, розробку стратегії безпеки для Чорноморського регіону в рамках співпраці з державами-членами НАТО;
- розглянути можливість символічного залучення контингентів українських військових в операціях за межами Європи для посилення іміджу України в очах таких гравців європейської системи безпеки, як Франція.

**4 ВІД ЕКОНОМІКИ ДО ПОЛІТИКИ.** Як показало опитування громадської думки в рамках проекту «Аудит зовнішньої політики України», пріоритетом зовнішньої політики України має стати її економізація, тобто пошук нових ринків збуту. Досвід інших країн (наприклад, Австрії, Італії, Франції) показує, що такий підхід до розбудови двосторонніх відносин може завжди спрацювати там, де спільних інтересів в інших сферах небагато, а також гарантувати продуктивність відносин за будь-яких політичних обставин. Для ефективної економізації зовнішньої політики необхідно:

- посилити українські дипломатичні місії за кордоном торговельно-економічними представництвами; в умовах браку ресурсів це можуть бути установи без дипломатичного статусу, створені під керівництвом Міністерства економічного розвитку і торгівлі за підтримки українського бізнесу (власне, зацікавленого у власному просуванні у країні-партнері). Це, однак, не знімає необхідності врегулювати координацію між Міністерством закордонних справ та Міністерством економічного розвитку і торгівлі. З цієї метою доцільно створити Спільний стратегічний план дій для МЗС та МЕРТ. Оцінка виконання цього плану та його перегляд мають спільно виконувати МЗС та МЕРТ;
- інформувати український бізнес: він повинен знати про можливості, які відкриваються для виходу на інші ринки (США, Японії, Китаю тощо) після включення України до пільгової генералізованої системи преференції і на ринок ЄС після підписання Угоди про ЗВТ;
- залучати представників українського бізнесу до делегацій під час президентських та парламентських закордонних візитів, зокрема (або особливо) до тих регіонів світу, де Україна присутня менше, ніж на Заході, або не присутня зовсім. Вдалим прикладом такого підходу є візит Президента у серпні 2016 року до Індонезії та Малайзії - після візиту інтерес з боку українського бізнесу щодо співпраці з Індонезією суттєво зріс;



**20 КВІТНЯ**

Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики:  
**УКРАЇНА – УГОРЩИНА»**



**28 КВІТНЯ**

Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики:  
**УКРАЇНА – АВСТРІЯ»**



- створювати бізнес-клуби та майданчики на кшталт Асоціації «Італійський дім» для просування бізнес-інтересів України, а також поширювати ідею багатосторонніх бізнес-форумів в Україні.
- залучення іноземних інвестицій також є метою зовнішньої політики. Для цього необхідно запровадити і реалізувати принцип «нуль перешкод для інвестора» разом із механізмом державного гарантування інвестицій і полегшенням процесу поновлення віз. Для цього, зокрема, необхідно внести зміни до законодавства України, що дозволять репатріювати дивіденди іноземних компаній і ліквідують практику повернення ПДВ;

**5 ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ.** В основу співпраці України з партнерами має лягти розуміння, що до кожної країни потрібен індивідуальний підхід у роботі, адвокації, налагодженні партнерства з ключовими стейкхолдерами (і визначення самих стейкхолдерів) тощо. Насамперед, Україна має розуміти інтереси й очікування партнерів щодо неї і формувати порядок денний у відносинах відповідно до того, що вона може не тільки отримати, а й запропонувати.

Ця рекомендація особливо стосується структури українських дипмісій. Необхідно переглянути структуру посольств і кадрово посилити їх по тих напрямках,

### ПРОСУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ ДЕРЖАВИ: КРАЦІ СВІТОВІ ПРАКТИКИ

Закордонний досвід свідчить про три можливі моделі економічної дипломатії: коли економічна дипломатія координується МЗС із залученням усіх профільних міністерств та зацікавлених груп, об'єднанням Міністерства економіки та МЗС, створенням додаткового координаційного органу між цими міністерствами. Наразі другий та третій варіанти вбачаються неможливими, зважаючи на політичну складність реалізації такого процесу, стали культуру функціонування ЦОВВ та інституційну слабкість українських міністерств.

Оскільки економічні відділи посольств не змогли себе зарекомендувати як ефективний механізм впровадження економічної дипломатії, слід залишити за МЗС роль координатора економічної дипломатії, а на Міністерство економіки перекласти її реалізацію. Поступово доцільно замінити торговельно-економічні відділи під керівництвом МЗС на торговельно-економічні місії під керівництвом МЕРТ. Важливо одразу розробити нормативно-правову базу, аби уникнути попереднього негативного досвіду через плутанину у їхніх обов'язках та повноваженнях. Бажано також взяти до уваги досвід Франції, де за кордоном призначаються спеціальні представники, які для просування конкретної сфери економіки вже мають відповідно напрацьовані контакти та впізнаваність у певній країні. Такі представники мають повну підтримку посольства. У цій структурі за МЗС має залишитися роль фасилітатора економічної дипломатії, логістичної підтримки ТЕМ та захист інтересів бізнесу за кордоном.



**8 ЧЕРВНЯ**

Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики:  
**УКРАЇНА – БІЛОРУСЬ»**



**14 ЧЕРВНЯ**

Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики:  
**УКРАЇНА – ФРАНЦІЯ»**



де це найбільш необхідно з огляду на обставини у країні перебування: фахівцем з комунікацій, безпеки, економіки, тощо. Прикладом такого підходу є Грузія, яка після війни з Росією переглянула штати своїх посольств.

**6** **МІЖПАРЛАМЕНТЬСЬКА СПІВПРАЦЯ.** Сьогодні Україна стратегічно недопрацює на парламентському напрямку зовнішньої політики, тоді як саме парламенти відповідальні за цілу низку рішень, що безпосередньо впливають на Україну (наприклад, голосування щодо ратифікації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у Нідерландах, ухвалення законів щодо тлумачення історичних питань у Польщі тощо). Верховна Рада України має:

- активізувати діяльність депутатських груп Верховної Ради України з міжпарламентських зв'язків. Кожен напрямок двосторонньої міжпарламентської співпраці з ключовими країнами повинен мати кураторів із групи мотивованих парламентарів, для яких зв'язки з відповідною країною є особистим пріоритетом і фокусом постійної роботи;
- важливо налагоджувати міжпарламентські зв'язки не тільки з традиційними політичними партнерами України, а й шукати партнерів серед тих впливових представників політичного спектру в інших країнах, з ким співпраця була менш інтенсивною або не відбувалася (зокрема з євроскептичного і консервативного таборів). Особливо це стосується Франції, Італії, Австрії, Угорщини, Словаччини, Нідерландів;



**23 ЧЕРВНЯ**

Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики:  
**УКРАЇНА – РУМУНІЯ»**



- діяти проактивно щодо налагодження міжпарламентських зв'язків та комунікації – ініціювати двота багатосторонні зустрічі та візити;
- рутинно працювати зі співробітниками офісів парламентарів іноземних країн, які відповідають за розробку законопроектів щодо України;
- виступати з ініціативою проведення Дня України (українських реформ) в ключових парламентах світу.

**7** **ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ.** Як правило, зовнішня політика України реалізується на центральному рівні, тобто між Києвом та іншою столицею. Це зменшує можливості України щодо двосторонньої та багатосторонньої співпраці на рівні регіонів та особливо позначається на відносинах із тими державами, де регіони мають великий вплив на формування політики держави, на кшталт Німеччини або Італії. Вдалим прикладом міжрегіональних контактів, наведеним послом України в Австрії, є візит міського голови Маріуполя до Лінца (Австрія). Ініціатива походила з українського боку і мала на меті обмін досвідом у сфері місцевого самоврядування. Для стимулювання міжрегіональних контактів варто включати до парламентських делегацій не тільки столичних, а й регіональних представників влади.

**8** **КАДРОВЕ НАПОВНЕННЯ.** В умовах кадрового голоду в МЗС важливо забезпечити кількісний та якісний склад українських дипмісій за кордоном



**30 ЧЕРВНЯ**

Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики:  
**УКРАЇНА – ІТАЛІЯ»**



принаймні у ключових країнах. Наприклад, після початку російської агресії в МЗС Німеччини була створена спеціальна робоча група щодо України у складі 10 осіб, тоді як політичний відділ посольства України в Німеччині, покликаний забезпечити політичний діалог на рівні парламенту, уряду, політичних сил та регіонів, налічує 2 (!) особи. Доцільно розглянути створення посад Уповноважених з питань Німеччини та США при МЗС України, які б координували та оперативно реагували на всі ініціативи цих країн на різних відомчих рівнях, а також кадрово посилити посольства у ключових країнах.

Якщо нестача кадрів не дозволяє залучати фахівців на посади у дипмісії з лав МЗС, варто розглянути можливість залучення сторонніх фахівців із відповідним досвідом (у сфері економіки, культури тощо).

**9 РЕГІОНАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ.** У ролі авангарду стримування російської агресії та збереження проєвропейського зовнішньополітичного курсу Україна ще більше, ніж раніше, є центром тяжіння для держав регіону. Особливо це стосується Молдови та Грузії, яких з Україною об'єднують не тільки євроінтеграція, а й безпекова проблематика, а саме – наявність непідконтрольних центральній владі територій. Здатність України протистояти російській агресії, сценарій врегулювання конфлікту на Донбасі та демократична трансформація України, швидше за все, будуть визначальним і для розвитку Грузії та Молдови.



## 11 ЛИПНЯ

Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики:  
**УКРАЇНА – СЛОВАЧЧИНА»**



Не меншою є відповідальність України за безпеку східного кордону Європейського Союзу, облаштування спільного кордону із сусідами-членами Шенгенської зони та енергетичну безпеку у регіоні. Зрештою, політика України щодо Білорусі та Росії також може мати довготерміновий вплив на ці держави – за умови наявності в Україні мети та бачення її досягнення.

## ЗА ТАКИХ УМОВ УКРАЇНА МАЄ:

- створити посаду спеціального представника президента з врегулювання конфліктів на пострадянському просторі, який / яка були б відповідальні за координацію безпекового діалогу між Україною, Молдовою та Грузією;
- налагодити комунікацію та координацію з Молдовою та Грузією щодо питань євроінтеграції. Це надішле сильний сигнал Європейському Союзу, що держави надають особливу вагу цьому процесу та проводять самонавчання. Зразком для цієї так званої «Чорноморської трійки» міг би стати успішний досвід Вишеградської четвірки. Крім того, утрюх організувати інформаційні та адвокаційні заходи може бути простіше та дешевше;
- створювати тристоронні майданчики для українсько-румунсько-молдовського діалогу (наприклад, спільні бізнес-форуми, культурні заходи тощо);
- разом із Молдовою, Грузією, Польщею та Румунією виступити з пропозиціями щодо оновлення та посилення політики Східного партнерства ЄС;



## 14 ВЕРЕСНЯ

Презентація результатів соціологічного опитування **«ЯКОЮ МАЄ БУТИ ЗОВНІШНЯ ПОЛІТИКА УКРАЇНИ?»**

- завершити процес демаркації кордону з Білоруссю, при цьому продовжувати розробку заходів із боротьби з порушеннями правил перетину кордону;
- працювати над реалізацією взаємовигідних проєктів у сфері постачання України природним газом із альтернативних джерел. У відносинах із Туреччиною увага має бути зосереджена на вирішенні усіх протиріч щодо проходження СПГ-танкерів до України через Босфор і Дарданелли. У відносинах із Угорщиною, Словаччиною і Польщею — це збільшення потенціалу реверсного постачання газу і вивчення потенціалу Румунії щодо здійснення таких поставок;
- використовувати транзитний потенціал Грузії та країн Центрально-Східної Європи для долучення до формату «16+1» (фактично, перетворення його на «17+1») у рамках стратегії Китаю «Один пояс, один шлях». Важливо, що Китай ставить умовою участі України у проєкті згоду та зацікавленість держав Центрально-Східної Європи.

**10 СТРАТЕГІЯ ЩОДО РОСІЇ.** В умовах російсько-української війни Україні бракує стратегічного бачення взаємодії з Росією після відновлення миру. Україна також недооцінює власний потенціал впливу на Росію. Сьогодні, як мінімум, необхідно:

- сформувати бачення майбутніх відносин із РФ на повоєнний період / період досягнення остаточного



**28 ВЕРЕСНЯ**

Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики:  
**УКРАЇНА – РОСІЯ»**



миру, після повернення Росії в логіку міжнародного права;

- всебічно вивчати проблематику РФ;
- прийняти Декларацію про підтримку демократії у Росії;
- намагатися не втрачати зв'язок із російським суспільством, а також суспільствами країн СНД для формування прошарку тих, хто в майбутньому зможе підтримувати та сприяти добросусідським відносинам між Україною та Російською Федерацією. Наприклад, варто було б запровадити стипендії на навчання в українських вищих навчальних закладах для громадян РФ, Білорусі, Молдови, Грузії та інших країн пострадянського простору.

**11 КОМУНІКАЦІЯ І ПУБЛІЧНА ДИПЛОМАТІЯ.** Дослідження та опитування, проведені Інститутом світової політики, засвідчили: дуже часто Україну не розуміють, а її зусилля у сфері публічної дипломатії та комунікації не завжди ефективні або й геть відсутні. У зв'язку з цим, необхідно вжити такі заходи:

- **невідкладно призначити послів у ключових країнах.** Ефективної комунікації з боку посольства не може бути без його очільника. Відсутність посла посилає негативний політичний сигнал, створює враження байдужості до країни та негативно



**5 ЖОВТНЯ**

Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики:  
**УКРАЇНА – ГРУЗІЯ»**



впливає на динаміку відносин. За даними сайту МЗС, наразі немає послів у таких важливих країнах, як, наприклад, Білорусь, Грузія, Казахстан, Румунія, Чехія, Данія. З червня 2015 року не призначено голову місії України при НАТО;

- посольства України в іноземних державах мають стати ефективними комунікаторами і промоутерами національних інтересів у взаємодії із місцевими елітами і населенням. Передусім **робота має бути сконцентрована на просуванні українського бачення вирішення конфлікту на Сході України, інформуванні щодо перебігу конфлікту і ситуації в анексованому Криму та стану реформ в Україні**. За прикладом Японії доцільно створити окрему сторінку на ключових мовах реципієнтів на сайті МЗС на верхній панелі сайту з фото- та відеодоказами агресії РФ проти України та поясненнями щодо юридичного статусу окупованих територій. Варто також додати посилання на таку сторінку до розділу про регіони України та застосувати аналогічну практику на сторінках українських посольств;
- для залучення іноземного капіталу необхідно **створювати або розширювати роботу комунікаційних майданчиків на кшталт Vienna Circle в Австрії**, які б регулярно інформували про досягнення Києва у процесі реформ;
- потрібно **модернізувати сторінки дипломатичних представництв України за кордоном**, наповнення яких часто є неструктурованим, оновлення



12 ЖОВТНЯ

Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики: **УКРАЇНА – КИТАЙ**»



непостійним. Деякі з них не мають ані англомовної версії, ані сторінки мовою країни перебування. Наприклад, сторінки посольств України в Фінляндії, Швеції, Естонії, Литві, Латвії, Єгипті, Індії, ОАЕ мають лише українську та англійську версію. А сторінки посольств у Білорусі, Молдові, Туркменістані, Узбекистані, Казахстані доступні лише українською та російською мовами.

- Україні необхідно інвестувати не лише у комунікацію на міжурядовому / міжпарламентському рівні, а й на рівнях експертів, лідерів думок і ЗМІ іноземних країн. Необхідно більше покладатися на відомих та авторитетних українських громадських діячів, митців і експертів, а не політиків у комунікації із широкою аудиторією ключових іноземних країн. З іншого боку, важливим є залучення іноземних експертів та аналітичних центрів до процесу розробки й оцінки реформ через спільні майданчики і публічні заходи. **При цьому потрібно враховувати особливості країни-партнера під час вироблення комунікаційної стратегії щодо неї**. Наприклад, у США для просування власних інтересів потрібна лобістська структура, переконливий меседж для італійців звучав би з вуст популярного спортсмена (наприклад, Андрія Шевченка), а німці більше довіряють німецькомовним митцям з України на кшталт Сергія Жадана та Каті Петровської, аніж політичним діячам. Вуличні заходи працюють в одних країнах, тоді як в інших для якнайефективнішого просування власних меседжів потрібно організувати



24 ЖОВТНЯ

Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики України. **ІНДЕКС ВІДНОСИН**»

офіційне прийняття. Важливо усвідомлювати, що проведення комунікаційних заходів без урахування специфіки країни суттєво зменшує шанси на те, щоб бути почутим;

- **активніше залучати соцмережі як комунікаційний інструмент.** Український МЗС та міністр Павло Клімкін подають у цьому приклад: їхні Twitter-акаунти мають 73,3 і 236 тисячі читачів відповідно (для порівняння – Twitter-акаунт МЗС Польщі має 24,6 тисяч фоловерів). Однак такою популярністю можуть похвалитися не всі українські дипмісії і дипломати: Twitter-сторінки посольств України в Канаді та Франції мають трохи більше ніж тисячу підписників. Дипломатичним установам за кордоном також варто активно використовувати популярні соціальні медіа в країні перебування, що дозволить не лише краще орієнтуватися в ситуації на місці, а й встановити зворотний зв'язок із населенням країни. Успішність такої практики доведена досвідом Британії та Канади (наприклад, однією з найбільших історій успіху Канади на цьому терені стало використання китайського мікроблогу на кшталт Twitter – Sina Weibo, за допомогою якого їм вдалося привернути значну увагу китайської аудиторії);
- **відкрити українські культурні центри за кордоном.** Попри свою неоригінальність, ця рекомендація залишається досі актуальною. Враховуючи обмежений бюджет МЗС загалом, брак коштів на реалізацію культурних проєктів є очевидним, тому

в найближчій перспективі варто звернути увагу на активних представників діаспори, волонтерів, яких можна залучити до реалізації культурної дипломатії України в країнах їхнього проживання. Успішним прикладом діяльності громади став Український Інститут у Швеції, створений у 2014 році за ініціатииви всесвітньо відомої українсько-шведської піаністки Наталі Пасічник<sup>13</sup>. Водночас, найчастіше проблемою українських громад за кордоном є не брак ініціативності, а відсутність приміщення для проведення публічних заходів. Обов'язком держави є знайти відповідний ресурс хоча б у ключових країнах;

- **розробити програму підтримки українських громад за кордоном.** У цій сфері корисним може бути досвід Польщі, яка має чіткий План співпраці з польською діаспорою до 2020 року<sup>14</sup>, щорічно організовує освітні проєкти, табори, конкурси для представників діаспори<sup>15</sup>, а також проєкти із залучення польських емігрантів до політичного процесу в Польщі.

<sup>13</sup> Кльонова А. Культурна дипломатія: як це працює у Швеції і не працює в Україні // Українська правда, <http://life.pravda.com.ua/columns/2015/10/12/201718/>

<sup>14</sup> Міністерство закордонних справ Польщі, [http://www.mfa.gov.pl/en/news/they\\_wrote\\_about\\_us/government\\_backs\\_plan\\_to\\_strengthen\\_cooperation\\_with\\_polish\\_diaspora\\_encourages\\_return\\_of\\_poles\\_living\\_abroad\\_pap\\_dispatch\\_from\\_18\\_august\\_2015;jsessionid=4C9B7FC40B5E9D696D127185483DFA2E.cmsap2p](http://www.mfa.gov.pl/en/news/they_wrote_about_us/government_backs_plan_to_strengthen_cooperation_with_polish_diaspora_encourages_return_of_poles_living_abroad_pap_dispatch_from_18_august_2015;jsessionid=4C9B7FC40B5E9D696D127185483DFA2E.cmsap2p)

<sup>15</sup> Генеральне консульство Республіки Польща у Нью-Йорку, [http://newyork.mfa.gov.pl/en/news/fifty\\_three\\_million\\_zlotys\\_for\\_cooperation\\_with\\_polish\\_diaspora\\_and\\_poles\\_abroad\\_in\\_2015](http://newyork.mfa.gov.pl/en/news/fifty_three_million_zlotys_for_cooperation_with_polish_diaspora_and_poles_abroad_in_2015)



## 28 ЖОВТНЯ

Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики:  
УКРАЇНА – МОЛДОВА»



## 11 ЛИСТОПАДА

Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики:  
УКРАЇНА – ПОЛЬЩА»





**12 РЕФОРМА ДИПСЛУЖБИ.** Роль українського зовнішньополітичного відомства є визначальною у провадженні ефективної зовнішньої політики, а його слабкості визнають як посли, так і українські експерти, опитані в рамках проекту. Безперечно, якісне реформування МЗС потребує як політичної волі, так і ресурсів. Ми спробували запропонувати не тільки коштовні, а й економні рішення, які, втім, могли б швидко дати позитивний ефект. Водночас, Україна має усвідомлювати, що без належного виділення ресурсів хоча б на роботу у ключових країнах перемоги на дипломатичному фронті бути не може.

#### ЩОДО ВИРОБЛЕННЯ ТА УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ:

- **Створити відділ або підрозділ, який відповідатиме за стратегічне планування політики.** Без стратегічного бачення та оперативного реагування на ризики та загрози, з якими наразі стикається Україна, реалізувати ефективну послідовну та успішну дипломатію складно.
- **Децентралізувати прийняття рішень.** Україні варто відмовитися від практики ухвалення рішень винятково на рівні міністра та його заступників. Співробітники повинні брати відповідальність за прийняття рішень у межах своїх повноважень. Наразі незадіяність робітників нижчої та середньої ланки спричиняє їхню пасивність та нездатність самостійно реагувати на чинні



**16 ЛИСТОПАДА**

Презентація частини рекомендацій «**АУДИТУ ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ**» на засіданні підкомітету з питань євроатлантичного співробітництва та євроінтеграції Комітету Верховної Ради України у закордонних справах

виклики. Необхідність запровадження більш функціональної та гнучкої структури управління підтверджує і закордонний досвід. Сталою практикою роботи британського МЗС є вирішення питань на найнижчому рівні. Вищі політичні керівники залучаються до вирішення питань, які мають державну вагу, зокрема стосуються питань національної безпеки

- **Створити дорадчу платформу у складі колишніх дипломатів.** Відповідаючи на опитування Інституту світової політики, деякі дипломати вказували на втрату зв'язку між нинішнім та попереднім поколіннями українських дипломатів, слабку інституційну пам'ять. Створення такої платформи може вирішити цю проблему. Як модель може бути використана британська *Locarno Group*, яка складається з колишніх старших працівників МЗС. Її учасники збираються щонайменше раз на рік і виступають додатковим джерелом рекомендацій для міністра закордонних справ<sup>16</sup>. Створення такої платформи не потребуватиме значних коштів, проте дозволить розширити стратегічне бачення МЗС та забезпечити додатковий консультативний механізм шляхом залучення досвідчених дипломатів до вирішення актуальних питань зовнішньої політики.

<sup>16</sup> Міністерство закордонних справ Великобританії, <https://www.gov.uk/government/news/foreign-secretary-announces-first-meeting-of-locarno-group>



**7 ГРУДНЯ**

Презентація частини рекомендацій «**АУДИТУ ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ**» на парламентських слуханнях «Актуальні питання зовнішньої політики України»

## ВІДДІЛ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В МЗС: ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД

Усі провідні дипломатичні служби мають у своєму складі відповідні структурні одиниці. Так, в МЗС ФРН у безпосередньому підпорядкуванні перебувають Штаб планування (відповідає за розробку стратегічних рішень) та Центр реагування на кризові ситуації (працює цілодобово, щоб забезпечити міністра та співробітників інформацією про поточні події, здійснює антикризовий менеджмент, відповідає за координацію з іншими міністерствами та партнерами, консультує закордонні дипломатичні установи, а також інші німецькі інституції на кшталт Інституту Гете, торговельних палат). У структурі Державного департаменту США також є відділ планування політики, який слугує джерелом незалежного аналізу політики і рекомендацій для державного секретаря, розробляє політику на більш тривалий термін. Крім того, як консультативний орган функціонує також Рада з питань зовнішньої політики, яка забезпечує державного секретаря, заступників та директора з планування політики незалежними, об'рунтованими рекомендаціями та думками щодо питань зовнішньої політики США.

### ЩОДО КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ:

- **Здійснити переатестацію усього дипломатичного штату співробітників МЗС** на кшталт такої, яка була проведена у Міністерстві оборони. Метою переатестації було виявити «агентів змін» та тих, хто їх гальмує або відверто саботує. За допомогою міжнародних HR-агенцій було розроблено систему тестування, яке пройшли усі працівники МО. Керівники департаментів проходили також поліграф. За результатами тестування майже 200 працівників було звільнено або переведено на інші посади. Проведення аналогічного тестування в МЗС дозволило б виявити не тільки кадровий «баласт», а й дипломатів, лояльних до інтересів інших держав.
- **Запровадити практику додаткової мотивації співробітників.** Ключовим фактором мотивації має бути гідна оплата праці. У цій сфері може

бути цікавим досвід Грузії. Визнаючи, що вищі зарплати були необхідні для того, щоб набрати більш професійних державних службовців, стримувати хабарництво і поліпшити моральний дух і мотивацію, у 2004-2005 роках уряд Грузії підвищив зарплату державних службовців. До цього долучилися міжнародні донори з Інституту відкритого суспільства (OSI) та ПРООН, тому що бачили успіхи грузинських реформ<sup>17</sup>. Окрім того, за словами грузинських держслужбовців у країні було запроваджено практику виплати бонусів для додаткової мотивації грузинських чиновників. Так, наприклад, міністр економіки та розвитку Грузії отримував вагому доплату за зростання кількості

<sup>17</sup> Richard Bennet, *Delivering on the Hope of the Rose Revolution: Public Sector Reform in Georgia, 2004-2009. Innovations for Successful Societies, Princeton University*, [https://successfulsocieties.princeton.edu/sites/successfulsocieties/files/Policy\\_Note\\_ID183.pdf](https://successfulsocieties.princeton.edu/sites/successfulsocieties/files/Policy_Note_ID183.pdf)



13 ГРУДНЯ

Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики: **УКРАЇНА – ЛИТВА**»



16 ГРУДНЯ

Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики: **УКРАЇНА – ЯПОНІЯ**»



21 ГРУДНЯ

**ЗОВНІШНЬОПОЛІТИЧНИЙ ФОРУМ**

прямих іноземних інвестицій чи туристів, які відвідують країну<sup>18</sup>.

Додатковим способом мотивації для активних та професійних співробітників можуть стати альтернативні заходи на кшталт «Кава з міністром», коли міністр або його заступник зустрічалися б з такими дипломатами для неформальної розмови за кавою, а співробітник, відповідно, міг би поділитися з міністром своїм баченням щодо зовнішньої політики України.

- **Оновлювати кадровий склад МЗС за рахунок залучення на дипломатичну службу молодих фахівців за конкретним напрямком роботи.** Відбір нових кадрів для МЗС має здійснюватися суто на основі прозорого конкурсу, який би включав у себе перевірку знань, проведення інтерв'ю та співбесід задля виявлення персональних якостей кандидатів (комунікативні, управлінські навички, психологічна стійкість тощо). Цікавим є також досвід Держдепартаменту США, в якому потенційні кандидати одразу обирають напрям роботи (економічна, публічна дипломатія, консульська справа) і проходять співбесіди з працівниками саме цих напрямків.
- **Запровадити практику менторства старших дипломатів над молодшими.** Менторство дозволить підвищити професійний рівень та підготовку нових кадрів. Зокрема, така практика існує в США. Цікаво, що кандидати можуть самі обрати ментора відповідно до своїх очікувань та інтересів. Крім того, менторська програма в Державному департаменті передбачає кілька варіантів – тривалого менторства для нових кадрів та молодшого персоналу, а також ситуаційного менторства, за якого ситуаційні ментори допомагають

співробітникам (переважно середніх ланок) вирішити окрему проблему<sup>19</sup>.

- **Підтримувати зворотний зв'язок із посольствами.** Важливо вчасно й оперативно надавати посольствам циркуляри не тільки щодо подій в Україні, а й щодо позиції України з актуальних питань міжнародної політики. Крім того, інформування дипломатів про результати їхньої роботи (наприклад, як був використаний підготовлений ними аналітичний документ) могло би сприяти зміцненню командної атмосфери та слугувало б додатковою мотивацією для дипломатів.

<sup>18</sup> Як позбутися пострадянськості? Інститут світової політики, 2012, [http://iwp.org.ua/img/postsov\\_all\\_ukr.pdf](http://iwp.org.ua/img/postsov_all_ukr.pdf)

<sup>19</sup> Diversity in Diplomacy: The Mentoring Dimension. American Foreign Service Association, <http://www.afsa.org/diversity-diplomacy-mentoring-dimension>



---

## ДОДАТКИ

---



## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ

АЛЬОНА ГЕТЬМАНЧУК, СЕРГІЙ СОЛОДКИЙ  
Аудит зовнішньої політики: Україна-Німеччина  
🔗 <http://iwp.org.ua/ukr/public/1918.html>

АЛЬОНА ГЕТЬМАНЧУК  
Аудит зовнішньої політики: Україна-США  
🔗 <http://iwp.org.ua/ukr/public/1982.html>

МАРИНА ВОРОТНЮК  
Аудит зовнішньої політики: Україна-Туреччина  
🔗 <http://iwp.org.ua/ukr/public/2010.html>

ІВАН МЕДИНСЬКИЙ, БЕНС КАПЧОС  
Аудит зовнішньої політики: Україна-Угорщина  
🔗 <http://iwp.org.ua/ukr/public/2040.html>

ДАРІЯ ГАЙДАЙ  
Аудит зовнішньої політики: Україна-Австрія  
🔗 <http://iwp.org.ua/ukr/public/2045.html>

ОЛЕНА БЕТЛІЙ, ЄВГЕНІЙ ПРЕЙГЕРМАН  
Аудит зовнішньої політики: Україна-Білорусь  
🔗 <http://iwp.org.ua/ukr/public/2064.html>

ЛЕОНІД ЛІТРА, ФЛОРАН ПАРМАНТЬЄ, КІРІЛЛБРЕТ,  
АНАСТАСІЯ ШАПОЧКІНА  
Аудит зовнішньої політики: Україна-Франція  
🔗 <http://iwp.org.ua/ukr/public/2068.html>

СЕРГІЙ СОЛОДКИЙ, ІЛЯНА РАКЕРУ  
Аудит зовнішньої політики: Україна-Румунія  
🔗 <http://iwp.org.ua/ukr/public/2081.html>

КАТЕРИНА ЗАРЕМБО  
Аудит зовнішньої політики: Україна-Італія  
🔗 <http://iwp.org.ua/ukr/public/2084.html>

МАРИНА ВОРОТНЮК  
Аудит зовнішньої політики: Україна-Словаччина  
🔗 <http://iwp.org.ua/ukr/public/2092.html>

ОЛЕСЯ ЯХНО  
Аудит зовнішньої політики: Україна-Росія  
🔗 <http://iwp.org.ua/ukr/public/2127.html>

ДАРІЯ ГАЙДАЙ  
Аудит зовнішньої політики: Україна-Грузія  
🔗 <http://iwp.org.ua/ukr/public/2136.html>

АНДРІЙ ГОНЧАРУК, ЄВГЕНІЯ ГОБОВА, ВІКТОР КІКТЕНКО,  
ОЛЕКСІЙ КОВАЛЬ, СЕРГІЙ КОШОВИЙ  
Аудит зовнішньої політики: Україна-Китай  
🔗 <http://iwp.org.ua/ukr/public/2144.html>

ОЛЕНА БЕТЛІЙ  
Аудит зовнішньої політики: Україна-Молдова  
🔗 <http://iwp.org.ua/ukr/public/2160.html>

КАТЕРИНА ЗАРЕМБО  
Аудит зовнішньої політики: Україна-Польща  
🔗 <http://iwp.org.ua/ukr/public/2175.html>

ОЛЕНА БЕТЛІЙ  
Аудит зовнішньої політики: Україна-Литва  
🔗 <http://iwp.org.ua/ukr/public/2210.html>

МИКОЛА БЕЛЕСКОВ  
Аудит зовнішньої політики: Україна-Японія  
🔗 <http://iwp.org.ua/ukr/public/2213.html>

АЛЬОНА ГЕТЬМАНЧУК, СЕРГІЙ СОЛОДКИЙ, ЛЕОНІД ЛІТРА,  
АНДРІЙ ГОНЧАРУК, ДАРІЯ ГАЙДАЙ  
Аудит зовнішньої політики України. Індекс відносин  
🔗 <http://iwp.org.ua/ukr/public/2158.html>

Що українці думають про зовнішню політику?  
🔗 <http://iwp.org.ua/ukr/public/2115.html>

## ЗАХОДИ В РАМКАХ ПРОЕКТУ

- |                     |  |                       |  |
|---------------------|--|-----------------------|--|
| <b>9 ЛЮТОГО /</b>   | Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики: Україна – Німеччина»                           | <b>12 ЖОВТНЯ /</b>    | Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики: Україна – Китай»   |
| <b>29 БЕРЕЗНЯ /</b> | Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики: Україна – США»                                 | <b>24 ЖОВТНЯ /</b>    | Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики України. Індекс відносин»   |
| <b>13 КВІТНЯ /</b>  | Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики: Україна – Туреччина»                           | <b>28 ЖОВТНЯ /</b>    | Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики: Україна – Молдова»   |
| <b>20 КВІТНЯ /</b>  | Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики: Україна – Угорщина»                            | <b>11 ЛИСТОПАДА /</b> | Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики: Україна – Польща»  |
| <b>28 КВІТНЯ /</b>  | Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики: Україна – Австрія»                             | <b>16 ЛИСТОПАДА /</b> | Презентація частини рекомендацій «Аудиту зовнішньої політики України» на засіданні підкомітету з питань євроатлантичного співробітництва та євроінтеграції Комітету Верховної Ради України у закордонних справах |
| <b>8 ЧЕРВНЯ /</b>   | Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики: Україна – Білорусь»                            | <b>7 ГРУДНЯ /</b>     | Презентація частини рекомендацій «Аудиту зовнішньої політики України» на парламентських слуханнях «Актуальні питання зовнішньої політики України»  |
| <b>14 ЧЕРВНЯ /</b>  | Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики: Україна – Франція»                             | <b>13 ГРУДНЯ /</b>    | Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики: Україна – Литва»   |
| <b>23 ЧЕРВНЯ /</b>  | Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики: Україна – Румунія»                             | <b>16 ГРУДНЯ /</b>    | Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики: Україна – Японія»  |
| <b>30 ЧЕРВНЯ /</b>  | Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики: Україна – Італія»                              | <b>21 ГРУДНЯ /</b>    | Зовнішньополітичний форум  |
| <b>11 ЛИПНЯ /</b>   | Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики: Україна – Словаччина»                          |                       |  |
| <b>14 ВЕРЕСНЯ /</b> | Презентація результатів соціологічного опитування «Якою має бути зовнішня політика України?» |                       |  |
| <b>28 ВЕРЕСНЯ /</b> | Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики: Україна – Росія»                               |                       |  |
| <b>5 ЖОВТНЯ /</b>   | Публічна дискусія «Аудит зовнішньої політики: Україна – Грузія»                              |                       |  |

## УКРАЇНСЬКІ ЕКСПЕРТИ — УЧАСНИКИ ОПИТУВАННЯ

**БЕЗСМЕРТНИЙ РОМАН**, Надзвичайний і Повноважний Посол України

**БЕКЕШКІНА ІРИНА**, директор, Фонд «Демократичні ініціативи» ім. І. Кучеріва

**БЕЛІЦЕР НАТАЛЯ**, експерт, Інститут демократії ім. Пилипа Орлика

**ВОРОТНЮК МАРИНА**, запрошений лектор Університету Коменського (м. Братислава, Словаччина)

**ГАРАНЬ ОЛЕКСІЙ**, професор, Національний університет «Києво-Могилянська академія»; науковий директор, Фонд «Демократичні ініціативи»

**ГЕТЬМАНЧУК АЛЬОНА**, директор, Інститут світової політики

**ГОНЧАР МИХАЙЛО**, президент, Центр глобалістики «Стратегія ХХІ»

**ГОНЧАРУК АНДРІЙ**, старший науковий співробітник, Національний інститут стратегічних досліджень

**ДЗУНДЗА РОСТИСЛАВ**, голова Правління, Бюро соціальних і політичних розробок

**ДУБОВИК ВОЛОДИМИР**, доцент, Одеський національний університет ім. І. Мечникова

**ЗАБЛОЦЬКИЙ ВОЛОДИМИР**, експерт, група компаній «Defense Express»

**ЗАМІКУЛА МИКОЛА**, експерт, Центр міжнародної безпеки

**ЗАРЕМБО КАТЕРИНА**, заступник директора, Інститут світової політики

**КОВАЛЬ ОЛЕКСІЙ**, журналіст, газета «Дзеркало тижня. Україна»

**КОШОВИЙ СЕРГІЙ**, головний спеціаліст відділу проблем зовнішньої політики та міжнародної безпеки, Національний інститут стратегічних досліджень

**КУЧИК ОЛЕКСАНДР**, доцент кафедри міжнародних відносин і дипломатичної служби, Львівський національний університет ім. І.Франка

**МАРТИНЮК ВІТАЛІЙ**, аналітик із зовнішньої і безпекової політики, Український незалежний центр політичних досліджень

**МЕЛЬНИК ОЛЕКСІЙ**, співдиректор програм з питань зовнішньої політики та міжнародної безпеки, Центр Разумкова

**МІНАКОВ МИХАЙЛО**, доцент, Національний університет «Києво-Могилянська академія»

**ОГРИЗКО ВОЛОДИМИР**, керівник, Центр дослідження Росії; міністр закордонних справ України (2007 – 2009)

**СЕМЕНІЙ ОЛЕКСІЙ**, директор, Інститут глобальних трансформацій

**СИДОРЕНКО СЕРГІЙ**, редактор, «Європейська правда»

**СІРУК МИКОЛА**, редактор міжнародного відділу, газета «День»

**СМАГЛІЙ КАТЕРИНА**, директор, Київський офіс Інституту Кеннана

**СОЛОНЕНКО ІРИНА**, стипендіат Німецької служба академічних обмінів/ Фонду відкритого суспільства, Європейський університет Віадріна (Німеччина/Україна)

**СУШКО ОЛЕКСАНДР**, науковий директор, Інститут Євро-Атлантичного співробітництва

**ТОДОРОВ ІГОР**, професор кафедри міжнародних студій та суспільних комунікацій Ужгородського національного університету; Центр міжнародної безпеки та євроатлантичної інтеграції Ужгородського національного університету

**ТРЮХАН ВАДИМ**, голова Правління, Громадська організація «Європейський Рух України»

**ФЕДУНЯК СЕРГІЙ**, професор кафедри міжнародних відносин, Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича

**ФЕСЕНКО ВОЛОДИМИР**, голова Правління, Центр прикладних політичних досліджень «Пента»

**ХАНДОГІЙ ВОЛОДИМИР**, президент, Українська асоціація зовнішньої політики

**ХАРА ОЛЕКСАНДР**, директор департаменту міжнародних багатосторонніх відносин, фонд «Майдан закордонних справ»

**ХИЛЬКО МАКСИМ**, голова Правління, Благодійний фонд «Ініціатива з дослідження східноєвропейської безпеки»



## ІНОЗЕМНІ ЕКСПЕРТИ — УЧАСНИКИ ОПИТУВАННЯ

**ЛУКАШ АДАМСЬКИЙ**, заступник директора, Центр польсько-російського діалогу та взаєморозуміння (**Польща**)

**ПАВЛО К. БАЄВ**, науковий співробітник, Інститут дослідження миру в Осло (**Норвегія**)

**АНТОН БЕНДАРЖЕВСЬКИЙ**, директор, Геополітичний інститут з досліджень Росії та Центральної Азії Геополітичної фундації Афіни Паллади (**Угорщина**)

**ДЖОН БЕСЕМЕРЕС**, запрошений лектор, Австралійський національний університет (**Австралія**)

**ЯН БЖЕЗІНСЬКИЙ**, старший науковий співробітник, Центр міжнародної безпеки Брента Скоукрофта, Атлантична рада (**США**)

**СТІВЕН БЛОКМАНС**, старший науковий співробітник, голова, програми «Зовнішня політика ЄС» та політичні та інституційні питання, Центр вивчення Європейської політики (**Бельгія**)

**ІЛЬВІЯ БРЮГЕ**, дослідниця/керівник проекту, Латвійський інститут міжнародних відносин (**Латвія**)

**ТОР БУККВОЛ**, старший науковий співробітник, Норвезький центр оборонних досліджень (**Норвегія**)

**МАТЬЄ БУЛЕГ**, керівник проекту «Євразія», Група з оцінки аналізу етики управління безпекою (**AESMA**) (**Франція**)

**ДЖОС БУНСТРА**, голова програми, проект «Моніторинг ЄС – Центральна Азія» (**Нідерланди/Бельгія**)

**РАМУНАС ВІЛПІСАУСКАС**, директор Інституту міжнародних відносин та політичних наук, Вільнюський університет (**Литва**)

**СТЕФАН ВОЛЬФ**, професор з міжнародної безпеки, Бірмінгемський університет (**Сполучене Королівство**)

**ЕНДРЮ ВУД**, науковий співробітник, Програма з вивчення Росії та Євразії, Чатем Хаус (**Сполучене Королівство**)

**ДЖОН ГЕРБСТ**, Посол США в Україні (2003-2006); директор, Євразійський центр ім. Д. Патрічіу при Атлантичній раді (**США**)

**ЦУЙОШІ ГОРОКУ**, науковий співробітник, Інститут європейських досліджень в Токіо (**Японія**)

**ГЕОРГІ ГОТЕВ**, старший редактор, ЄвроАктив (**EurActiv.com**) (**Бельгія**)

**ГУСТАВ ГРЕССЕЛЬ**, старший науковий співробітник з політичних питань, програма «Ширша Європа», Європейська рада з міжнародних відносин (**ECFR**) (Берлін, Німеччина)

**ЕММАНУЕЛЬ ГРИНШПАН**, журналіст, газети «Московський кореспондент», «Трибуна», «Фігаро», «Темп» (**Франція**)

**ВІКТОР ДЕНИСЕНКО**, науковий співробітник, журналіст, політичний аналітик, спеціаліст з комунікацій, Вільнюський університет (**Литва**)

**ТІМ ДЖУДА**, журналіст, автор книги репортажів про Україну «In Wartime. Stories from Ukraine» (**Сполучене Королівство**)

**КРІСТІН ДУГАН-КЛЕМЕН**, аналітик, Центр аналізу зовнішньої політики (**Франція**)

**ПІРЕТ ЕГІН**, старший науковий співробітник, Інститут управління і політики, університет Тарту (**Естонія**)

**ЯН ЕНТОНІ**, директор Програми з європейської безпеки, Стокгольмський міжнародний інститут дослідження миру (Швеція)

**ПОЛ ІВАН**, старший політичний аналітик, Центр європейської політики (Бельгія)

**СОРІН ІОНІТА**, експерт реформи публічної адміністрації, розвитку та місцевих справ, Експертний форум (Румунія)

**ЛУІДЖІ ІППОЛІТО**, головний редактор, «Коррьєре делла сера» (Італія)

**КОРНЕЛІ КАКАЧІЯ**, засновник та виконавчий директор, Грузинський інститут політики (Грузія)

**ЯННІС КАРРАС**, доцент кафедри історії, університет Фрайбурга; запрошений лектор, Міжнародний грецький університет Салонікі (Греція)

**АЛЕКСАНДР КВАСНЄВСЬКІ**, Президент Республіки Польща (1995 - 2005), голова Наглядової ради, Фонд «Amicus Europae» (Польща)

**ЛУЧІАН КІМ**, редактор, Берлінський політичний журнал (Німеччина)

**ДАЙСКЕ КІТАДЕ**, аналітик, Інститут глобальних стратегічних досліджень Мітсуї (Японія)

**ПЕТР КОЛАРЖ**, голова, Ініціатива європейських цінностей (Чеська Республіка)

**ВІЛЬЯМ КОРТНІ**, виконавчий директор, Форум бізнес лідерів РЕНД, старший науковий співробітник, науково-дослідницька корпорація РЕНД (RAND) (США)

**ДІНОЙ КУМАР УПАДХУАЙ**, науковий співробітник, Індійська рада із закордонних справ (Індія)

**РЕНЕ КУПЕРУС**, експерт, аналітичний центр Голландська соціал-демократія (Нідерланди)

**АІНІУС ЛАСАС**, лектор з європейської політики, Університет Бат (Сполучене Королівство)

**САРА ЛЕЙН**, науковий співробітник, Королівський об'єднаний інститут оборонних досліджень (Сполучене Королівство)

**МАРКО ДІ ЛІДДО**, старший аналітик, Центр міжнародних досліджень (Італія)

**АНДРЄЙ МАКАРИЧЕВ**, запрошений професор, Інститут управління та політики, Університет Тарту (Естонія)

**МАРТІН МАЛЕК**, старший науковий співробітник, Інститут з підтримання миру та врегулювання конфліктів Національної академії оборони Австрії (Австрія)

**ГРИГОРІЙ МЕСЄЖНІКОВ**, президент, Інститут проблем суспільних відносин (Словаччина)

**БРАЙАН МЕФФОРД**, бізнес та політичний консультант (США)

**ОЛЕКСАНДР МОТИЛЬ**, професор, Ратгерський університет (США)

**АРКАДІЙ МОШЕС**, директор Програми дослідження східного сусідства ЄС та Росії, Фінський інститут міжнародних відносин (Фінляндія)

**ДЖИРЕ МУССА**, віце-ректор, Університет юридичних та політичних наук Бамако (Малі)

**БОГДАН НЕДЕА**, незалежний аналітик (Румунія)

**ДЖЕЙМС НІКСІ**, голова, програма з вивчення Росії та Євразії, Чатем Хаус (Сполучене Королівство)

**СТІВЕН ПАЙФЕР**, старший науковий співробітник, Інститут Брукінгс(США)

**ДЖЕММА ПОРЦГЕН**, позаштатний журналіст, публіцист (Німеччина)

**ЛАСЛО ПОТІ**, старший науковий співробітник, Інститут міжнародних відносин та торгівлі (Угорщина)

**ДІАНА ПОТЬОМКІНА**, науковий співробітник, Латвійський інститут міжнародних відносин (Латвія)

**ЄВГЕНІЙ ПРЕЙГЕРМАН**, голова, експертна ініціатива «Мінський діалог - II»; голова Ради, Дискусійно-аналітичне співтовариство «Ліберальний клуб» (Білорусь)

**КРІСТІ РАІК**, старший науковий співробітник, Програма досліджень Європейського Союзу, Фінський інститут міжнародних відносин (Фінляндія)

**ІЛЕАНА РАЧЕРУ**, дослідниця, Румунський дипломатичний інститут (Румунія)

**ЛАДА РОСЛИЦЬКИ**, консультант зі стратегічних комунікацій (Канада/Україна)

**СТАНІСЛАВ СЕКРІЄРУ**, старший науковий співробітник, Польський інститут міжнародних відносин (Польща)

**СТЕФАН ДЕ СПІГЕЛІР**, старший аналітик, Гаазький центр стратегічних досліджень (Нідерланди)

**ІНДРАНІ ТАЛУКДАР**, науковий співробітник, Індійська рада із закордонних справ (Індія)

**ТОНІ ВАН ДЕР ТОГТ**, старший науковий співробітник, Інститут Клінгендаль (Нідерланди)

**СЕРГІЙ УТКІН**, завідувач Відділу стратегічних оцінок, Інститут світової економіки та міжнародних відносин Російської академії наук (Росія)

**ГАНС-ЙОАХІМ ФАЛЕНСЬКІ**, радник із зовнішньої політики Християнсько- демократичного союзу/Християнсько-соціального союзу групи парламентської партії (Німеччина)

**РОЛАНД ФРОЙДЕНШТАЙН**, заступник директора, науковий керівник, Центр європейських студій імені Вілфреда Мартенса (Бельгія)

**СЕРДЖІУ ЧЕЛАК**, член Вченої ради, Центр нової стратегії (Румунія)

**ВІКТОР ЧІРІЛА**, виконавчий директор, Асоціація зовнішньої політики (Молдова)

**ВАНО ЧХІКВАДЗЕ**, менеджер Програми інтеграції до ЄС, Фонду відкритого суспільства- Грузія (Грузія)

**ЛІЛІЯ ШЕВЦОВА**, науковий співробітник, Програма з вивчення Росії та Євразії, Чатем Хаус (Сполучене Королівство/Росія)

**ДАНІЕЛЬ ШЕЛІГОВСЬКИЙ**, аналітик, Польський інститут міжнародних відносин (Польща)

**ДЖЕЙМС ШЕРР**, науковий співробітник, Програма з вивчення Росії та Євразії, Чатем Хаус (Сполучене Королівство)

**БАЛАШ ЯРАБІК**, запрошений експерт, програма досліджень Росії та Євразії, Фондація Карнегі за міжнародний мир (США/Білорусь)

## НАШІ ПАРТНЕРИ:



Посольство Швеції  
в Україні



Фонд розвитку  
аналітичних центрів (ТТФ)



Міжнародний фонд  
«Відродження»



Чорноморський фонд  
регіональної співпраці  
(Проект Німецького  
фонду Маршалла)  
(BST of GMF)



Агентство США  
з міжнародного розвитку  
(USAID)



Проект «Об'єднуємося  
заради реформ» (UNITER)



РАСТ



Міністерство  
закордонних  
справ Литви



Ministry of  
**Foreign Affairs**  
of Ukraine

Міністерство  
закордонних справ  
України



**UKRAINE CRISIS**  
media center

Український кризовий  
медіа-центр



Інформаційно-аналітич-  
не агентство «Главком»



Інтернет-видання  
«Європейська правда»



Інтернет-видання  
«Euromaidan Press»



Щоденна всеукраїнська  
газета «День»



Дослідницька компанія  
TNS

01001, Україна, Київ, вул. Еспланадна, 32 В, офіс 1  
tel.: Тел. +38 044 374 03 11  
email: info@iwp.org.ua

 [www.facebook.com/pages/Institute-of-World-Policy](https://www.facebook.com/pages/Institute-of-World-Policy)

 [vk.com/public68498423](https://vk.com/public68498423)

 [twitter.com/IWP\\_Ukraine](https://twitter.com/IWP_Ukraine)

Надруковано



[wealwaysthinkoutsidethebox.com.ua](http://wealwaysthinkoutsidethebox.com.ua)



**Інститут світової політики**

01001, м. Київ, вул. Еспланадна, 32 В, офіс 1

<http://iwp.org.ua/>

e-mail: [info@iwp.org.ua](mailto:info@iwp.org.ua)

Тел.: +38 044 374 03 11