

УДК 331: 327

<https://doi.org/10.33619/2414-2948/118/53>

**РОЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ
ПРОТОКОЛЬНЫХ СЛУЖБ В УСПЕШНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
МЕЖПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫХ ВСТРЕЧ**

©Шукунев К. Б., *Международный университет Кыргызстана, г. Бишкек, Кыргызстан*

**THE ROLE OF PROFESSIONAL COMPETENCIES OF PROTOCOL SERVICE STAFF IN
THE SUCCESSFUL ORGANIZATION OF INTERGOVERNMENTAL MEETINGS**

©Shukunев K., *International University of Kyrgyzstan, Bishkek, Kyrgyzstan*

Аннотация. Рассматривается значение профессиональных компетенций сотрудников протокольных служб в процессе организации и проведения межправительственных встреч. Особое внимание уделено анализу компетенций, необходимых для эффективного выполнения протокольных функций в условиях международного взаимодействия, включая коммуникативные, организационные, межкультурные и правовые навыки. Проведено исследование влияния уровня профессиональной подготовки персонала на успешность протокольного сопровождения официальных мероприятий и переговоров. Выявлены ключевые факторы, способствующие развитию компетентностного подхода в управлении протокольными службами, а также предложены практические рекомендации по совершенствованию системы подготовки кадров в данной сфере. Результаты исследования могут быть использованы для оптимизации кадровой политики и повышения качества работы международных протокольных служб.

Abstract. The article examines the importance of professional competencies of protocol service employees in the process of organizing and holding intergovernmental meetings. Particular attention is paid to the analysis of competencies required for the effective performance of protocol functions in the context of international interaction, including communication, organizational, intercultural and legal skills. A study was conducted of the influence of the level of professional training of personnel on the success of protocol support of official events and negotiations. Key factors contributing to the development of a competency-based approach to the management of protocol services were identified, and practical recommendations were proposed for improving the personnel training system in this area. The results of the study can be used to optimize personnel policy and improve the quality of work of international protocol services.

Ключевые слова: протокольные службы; профессиональные компетенции; международный протокол; межправительственные встречи; дипломатический этикет.

Keywords: protocol services; professional competencies; international protocol; intergovernmental meetings; diplomatic etiquette.

Организация межправительственных встреч требует не только глубокого знания дипломатического протокола, но и развитых профессиональных компетенций сотрудников, обеспечивающих успешное проведение мероприятий на международном уровне. В условиях глобализации и активизации международных контактов роль протокольных служб

значительно возрастает, что подтверждает необходимость их профессионализации и внедрения компетентного подхода в управление кадрами [1, 16].

Современные исследования указывают, что эффективность протокольного сопровождения межправительственных встреч напрямую зависит от уровня развития ключевых компетенций сотрудников, включая коммуникативные, организационные, межкультурные и правовые навыки [2, 17]. В частности, коммуникативная и межкультурная компетенции позволяют избежать дипломатических инцидентов, связанных с неверной интерпретацией норм этикета и культурных особенностей [3].

Важным элементом подготовки кадров для протокольных служб становится формирование интегративной модели компетентности, сочетающей профессиональные знания, практические умения и личностные качества [1]. Зарубежные исследования подтверждают, что внедрение компетентного подхода в протокольную сферу способствует повышению эффективности межгосударственного взаимодействия [2].

Таким образом, актуальность темы обусловлена необходимостью системного анализа и развития профессиональных компетенций сотрудников протокольных служб для обеспечения высокого уровня организации межправительственных встреч. Целью настоящей статьи является исследование ключевых компетенций специалистов протокольных служб и разработка рекомендаций по их совершенствованию.

Компетентность в сфере международного протокола представляет собой совокупность знаний, навыков и личностных качеств, необходимых для эффективного выполнения служебных обязанностей в процессе организации официальных мероприятий и межправительственных встреч [4]. Она включает как профессиональные умения, связанные с протокольной деятельностью, так и широкий спектр когнитивных и социально-коммуникативных компетенций.

В научной литературе компетентность определяется как интегративная характеристика личности, обеспечивающая успешное выполнение профессиональных задач в конкретной сфере деятельности [5]. В контексте протокольных служб это означает способность не только соблюдать формальные правила и нормы дипломатического этикета, но и адаптироваться к культурным, политическим и организационным особенностям международного взаимодействия [17].

Для сотрудников международных протокольных служб ключевыми являются несколько групп компетенций.

Коммуникативные компетенции. Они включают умение вести переговоры, публичные выступления, а также владение иностранными языками. Эти компетенции особенно важны в условиях необходимости взаимодействия с представителями разных стран и культур [16].

Организационные компетенции. Сотрудники должны уметь планировать мероприятия, координировать работу различных подразделений и оперативно решать возникающие проблемы [6].

Межкультурные компетенции. Понимание культурных различий и способность выстраивать взаимодействие с учётом национальных особенностей участников мероприятий существенно снижают риск протокольных ошибок [7].

Правовые компетенции. Владение знаниями в области международного и дипломатического права необходимо для соблюдения норм и правил, регулирующих межгосударственные отношения [8].

Формирование этих компетенций требует системной подготовки, включающей как теоретические знания, так и практические навыки. Компетентный подход рассматривается как основа для формирования эффективной кадровой политики в

международных протокольных службах. Он позволяет выстраивать систему отбора, обучения и оценки персонала с учётом профессиональных стандартов и потребностей организации [9].

В современных исследованиях подчеркивается, что внедрение компетентностных моделей в управлении персоналом протокольных служб повышает качество подготовки специалистов и способствует формированию устойчивого профессионального имиджа организации [10]. Кроме того, такая модель помогает выстраивать целенаправленные программы повышения квалификации, ориентированные на развитие конкретных профессиональных навыков, необходимых для работы в условиях международного взаимодействия [16].

Компетентностный подход не только структурирует требования к сотрудникам, но и создаёт предпосылки для системной оценки эффективности их деятельности, что важно в сфере международного протокола, где цена ошибки может быть крайне высокой. Эффективная работа протокольных служб напрямую связана с профессиональными компетенциями их сотрудников, которые определяются как сочетание знаний, навыков и личностных качеств, необходимых для успешного выполнения функций в международной дипломатической среде [3].

Согласно профессиональным стандартам, действующим в ряде стран, сотрудники протокольных служб должны обладать комплексом компетенций, включающим коммуникативные, организационные, межкультурные, правовые и цифровые навыки. Коммуникативные компетенции предполагают владение иностранными языками, навыки ведения переговоров, публичных выступлений и дипломатического общения [17].

Организационные компетенции включают планирование мероприятий, координацию различных подразделений и управление временем (Armstrong, 2020).

Межкультурные компетенции предполагают понимание культурных различий, знание норм дипломатического этикета и способность адаптировать поведение под международные стандарты [11].

Правовые компетенции требуют знания норм международного права и процедур, регулирующих межгосударственные отношения [3].

Цифровые компетенции связаны с умением применять современные ИТ-инструменты для организации мероприятий, включая электронные базы данных участников, системы видеоконференций и платформы для аккредитации [8].

Таблица 1

ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ

<i>Категория компетенций</i>	<i>Описание требований</i>
Коммуникативные	Знание иностранных языков, навыки ведения переговоров и публичных выступлений
Организационные	Планирование мероприятий, координация подразделений, управление временем
Межкультурные	Понимание культурных различий, адаптация поведения к международным нормам
Правовые	Знание норм международного и дипломатического права
Цифровые	Умение работать с цифровыми инструментами для организации протокольных мероприятий

Эти требования формируют базовый профиль сотрудника протокольной службы, определяя критерии отбора и оценки его профессиональной подготовки. Исследования показывают, что различные группы компетенций оказывают неодинаковое влияние на

эффективность работы протокольных служб. По результатам анализа, наибольший вклад в успешность мероприятий вносят коммуникативные навыки (30%), за ними следуют организационные способности (25%), межкультурная компетентность (20%), правовые знания (15%) и цифровая грамотность (10%) [9].

Эти данные наглядно представлены на Рисунке 1, отражающем относительное влияние ключевых компетенций на эффективность протокольной деятельности.

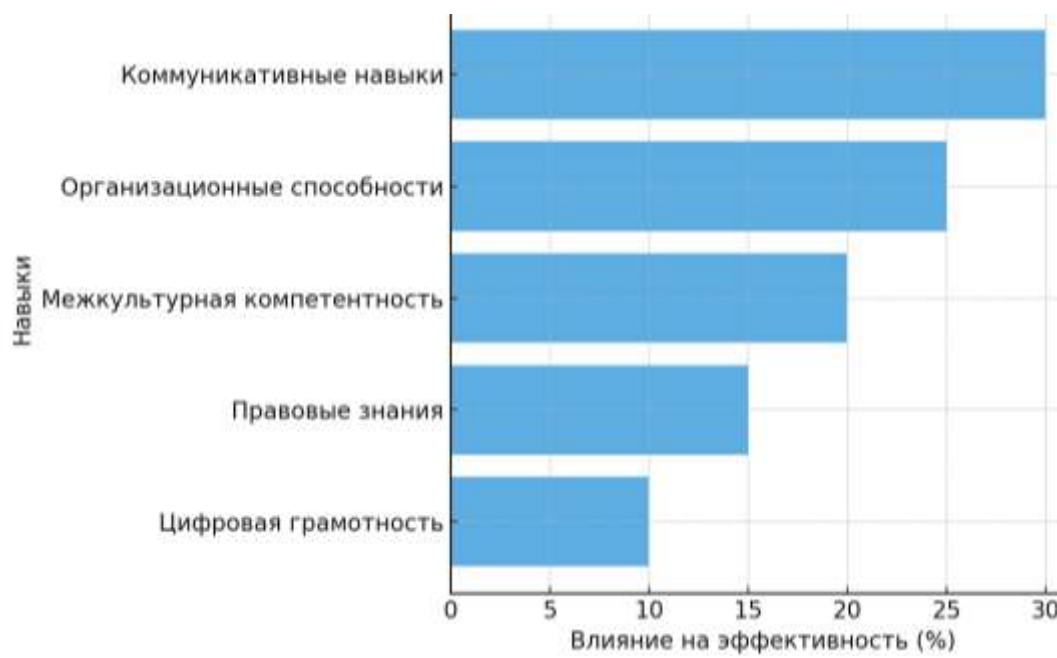


Рисунок 1. Влияние ключевых навыков на эффективность протокольной деятельности

Анализ показывает, что коммуникативные и организационные навыки остаются базовыми для успешной реализации протокольных функций. Межкультурная компетентность усиливает эти навыки, обеспечивая корректное взаимодействие с представителями разных культур и предотвращая потенциальные протокольные конфликты. Правовые знания и цифровая грамотность, хотя и занимают меньший удельный вес, обеспечивают нормативную и техническую основу деятельности, особенно в условиях цифровизации международных коммуникаций [9].

Таким образом, формирование сбалансированного комплекса компетенций сотрудников протокольных служб требует системного подхода, включающего обучение, повышение квалификации и практическую подготовку в условиях реальных международных мероприятий. Современная подготовка сотрудников протокольных служб требует интеграции традиционных методов обучения с инновационными инструментами, ориентированными на формирование комплексных компетенций. Эффективная система развития профессиональных навыков включает специализированные программы обучения и повышения квалификации, применение кейс-методов и деловых игр, а также использование цифровых технологий и тренажеров. Программы подготовки для сотрудников протокольных служб строятся на основе профессиональных стандартов и международных требований к организации межправительственных встреч [9, 10].

Ведущие дипломатические академии и учебные центры предлагают курсы, включающие: основы международного протокола и этикета; организацию официальных визитов и саммитов; юридические аспекты дипломатической деятельности; межкультурную

коммуникацию и психологию делового общения. Например, Академия дипломатической службы МИД России и European School of Protocol предлагают модульные курсы длительностью от 2 до 6 месяцев с практико-ориентированным подходом [16]. По данным исследований, обучение по таким программам повышает профессиональную готовность сотрудников на 25–30% (Таблица 2).

Таблица 2

ПРИМЕРЫ ПРОГРАММ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

<i>Учебное заведение</i>	<i>Продолжительность</i>	<i>Основные модули</i>
Академия дипломатической службы МИД РФ	6 месяцев	Протокол и этикет, международное право, организация саммитов
European School of Protocol	4 месяца	Межкультурные коммуникации, дипломатический язык
United Nations Institute for Training and Research (UNITAR)	3 месяца	Организация международных встреч, этикет, кризисное управление

Метод кейсов и деловых игр является ключевым инструментом формирования практических навыков протокольной работы. Сценарии основаны на реальных ситуациях: приём официальных делегаций; решение протокольных конфликтов (например, нарушение старшинства или дресс-кода); организация переговоров при участии представителей нескольких культур. Деловые игры позволяют моделировать реальные международные мероприятия, распределяя роли между участниками: глава делегации, сотрудник протокола, переводчик, представитель СМИ. Такой формат развивает навыки стрессоустойчивости, командной работы и быстрого принятия решений [12].

Пример кейса: «Визит главы государства»: необходимо организовать встречу в аэропорту, пресс-конференцию, протокольный обед и двусторонние переговоры с учетом культурных различий и строгих временных рамок. Исследования показывают, что участие в деловых играх повышает уровень межкультурной компетентности и коммуникативных навыков сотрудников на 20% быстрее по сравнению с традиционными лекционными методами [13].

Цифровизация открывает новые возможности для подготовки сотрудников протокольных служб. Современные тренажёры и симуляторы позволяют воспроизводить реальные сценарии в виртуальной среде. Виртуальные симуляторы встреч (VR-тренажёры) помогают моделировать официальные мероприятия, отработку приветственных жестов, порядок рассадки и проведения протокольных фотосессий [9].

Онлайн-платформы (например, UNITAR e-Learning) обеспечивают дистанционное обучение с интерактивными заданиями, видеолекциями и форумами для обсуждений. Программные тренажёры по протокольным процедурам автоматизируют задачи: планирование маршрутов делегаций, формирование seating charts (планов рассадки), составление программ визитов. Внедрение цифровых технологий позволяет снизить затраты на подготовку персонала и ускорить процесс обучения, обеспечивая гибкость и доступность образовательных ресурсов. Эффективность организации межправительственных встреч напрямую зависит от комплекса факторов, которые охватывают взаимодействие между протокольными службами и дипломатическими ведомствами, учет культурных и этикетных различий, а также способность к управлению кризисными ситуациями. Понимание и грамотное применение этих факторов обеспечивают высокий уровень проведения международных мероприятий, минимизируют риски дипломатических инцидентов и формируют положительный имидж принимающей стороны (Рисунок 2).

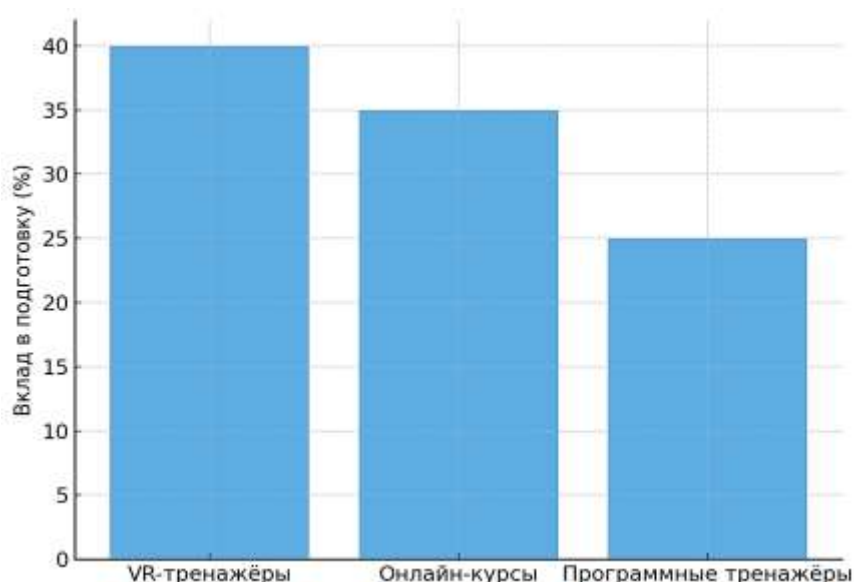


Рисунок 2. Цифровые инструменты в обучении протокольных служб

Координация между протокольными службами и дипломатическими ведомствами является ключевым условием успешной подготовки межправительственных встреч. Протокольные службы действуют как связующее звено между принимающей стороной, государственными структурами и официальными представителями иностранных делегаций. Их задача заключается не только в логистической и организационной поддержке мероприятий, но и в строгом соблюдении международных норм и требований дипломатического протокола [14].

Эффективное взаимодействие требует четкого распределения обязанностей между различными уровнями управления: центральными органами (МИД, посольства, консульства), региональными структурами и непосредственно организаторами мероприятия. Ключевыми аспектами этого взаимодействия являются: согласование графиков официальных визитов и маршрутов перемещения делегаций; контроль за выполнением норм безопасности и конфиденциальности; разработка сценариев мероприятий, включая последовательность официальных встреч и протокольных мероприятий [9].

Исследования показывают, что своевременная и прозрачная коммуникация между протокольными службами и дипломатическими структурами снижает количество организационных ошибок и повышает общий уровень доверия между сторонами [15].

Межправительственные встречи объединяют представителей различных стран, каждая из которых имеет свои культурные нормы, традиции и протокольные особенности. Невнимание к этим аспектам может привести к дипломатическим недопониманиям или даже конфликтам. Именно поэтому сотрудники протокольных служб обязаны обладать развитой межкультурной компетентностью [10].

Учет культурных различий включает: знание правил приветствия и обращения к высокопоставленным лицам в разных странах; понимание символических аспектов (цветовая гамма, подарки, национальная символика); адаптацию меню, оформления залов и других деталей с учетом национальных предпочтений и религиозных ограничений. Этикет играет не менее важную роль. Например, последовательность рассадки участников, порядок фотографирования, выбор официальной одежды и даже такие детали, как время подачи блюд, могут быть регламентированы протокольными нормами. Несоблюдение этих норм воспринимается как проявление неуважения и может повлиять на ход переговоров [16].

Межкультурная подготовка протокольных специалистов позволяет заранее прогнозировать и предотвращать возможные недоразумения. Практика международных саммитов подтверждает, что протокол, учитывающий национальные особенности участников, способствует более дружественной атмосфере и повышает эффективность переговорного процесса [4].

Даже при тщательной подготовке межправительственные встречи могут сопровождаться непредвиденными обстоятельствами: задержками рейсов, изменениями в составе делегаций, техническими сбоями или политическими осложнениями. В таких условиях особое значение приобретает способность протокольных служб к кризисному управлению и оперативному реагированию. Эффективное кризисное сопровождение включает: наличие заранее разработанных сценариев действий на случай форс-мажора (например, альтернативные маршруты, резервные помещения); умение быстро принимать решения и распределять задачи в стрессовой ситуации; навыки коммуникации с прессой для минимизации репутационных рисков и обеспечения прозрачности информации. Психологическая подготовка сотрудников протокола также играет важную роль. В условиях высокого стресса важно сохранять самообладание, демонстрировать уверенность и способность к контролю над ситуацией. Исследования подтверждают, что тренинги по стрессоустойчивости и навыкам кризисного менеджмента повышают эффективность работы протокольных служб на 20–25% в непредвиденных обстоятельствах [8].

Кризисное сопровождение требует комплексного подхода, сочетающего стратегическое планирование, эмоциональный интеллект и умение использовать ресурсы различных ведомств для быстрого решения проблем. В результате даже в сложных ситуациях обеспечивается сохранение деловой атмосферы и доверительных отношений между сторонами. Проведённый анализ показал, что успешная организация межправительственных встреч напрямую зависит от уровня развития профессиональных компетенций сотрудников протокольных служб. В статье было выявлено, что ключевыми компетенциями, определяющими эффективность протокольной деятельности, являются: коммуникативные навыки, обеспечивающие качественное взаимодействие с участниками мероприятий и способствующие созданию доверительной атмосферы переговоров; организационные способности, позволяющие выстраивать чёткую логику подготовки и проведения официальных мероприятий; межкультурная компетентность, предотвращающая дипломатические инциденты и способствующая гармонизации межнационального взаимодействия; правовые знания, необходимые для соблюдения международных норм и протокольных процедур; цифровая грамотность, обеспечивающая применение современных технологий для повышения эффективности организационных процессов [17].

Результаты исследования подтверждают, что именно комплексное развитие этих компетенций создаёт основу для минимизации рисков и повышения качества протокольного сопровождения. Кроме того, выявлено, что интеграция компетентностного подхода в кадровое управление протокольными службами позволяет не только повышать профессионализм сотрудников, но и формировать устойчивую систему подготовки специалистов, способных эффективно действовать в условиях глобализации и дипломатической многополярности.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов для разработки и совершенствования программ подготовки и повышения квалификации сотрудников протокольных служб. Полученные выводы могут быть внедрены: в учебные модули дипломатических академий, направленные на формирование системного понимания протокольных процедур и навыков их практической реализации; в системы

кадрового менеджмента государственных и международных организаций, где компетентностный подход может стать основой для подбора, оценки и карьерного роста сотрудников; при разработке практико-ориентированных тренингов, включающих кейсы, деловые игры и VR-тренажёры для отработки ситуационных навыков; в процессе подготовки специалистов для участия в международных саммитах и переговорах, где высокий уровень протокольной культуры напрямую влияет на успех дипломатических инициатив.

Таким образом, работа носит прикладной характер и может служить инструментом для повышения профессионализма сотрудников протокольных служб и оптимизации организационных процессов при проведении межгосударственных мероприятий. Дальнейшее развитие темы предполагает несколько направлений научных изысканий: Разработка интегративных моделей подготовки кадров для протокольных служб с акцентом на совмещение традиционных методов обучения и цифровых технологий (VR, AR, симуляторов). Сравнительный анализ международных практик компетентностного подхода с целью выявления наиболее эффективных методик развития профессиональных навыков сотрудников протокола в разных странах. Изучение влияния цифровизации и искусственного интеллекта на трансформацию протокольной деятельности, включая автоматизацию организационных процессов и применение аналитических систем для планирования мероприятий. Исследование стрессоустойчивости и эмоционального интеллекта как факторов профессиональной пригодности специалистов протокольных служб в условиях кризисных ситуаций. Оценка эффективности практических методов обучения, включая кейсы и деловые игры, через проведение экспериментальных исследований и анализ динамики развития компетенций участников.

Рассмотренные перспективы позволяют расширить научное и практическое понимание роли компетентностного подхода в управлении протокольными службами и способствуют созданию универсальной методологической базы для подготовки высококвалифицированных специалистов в этой области.

Список литературы:

1. Megahed N. Capturing competencies and behavioural indicators of diplomats for a multiple-jobs competency model // Journal of Human Resources Management and Labor Studies. 2015. V. 3. №1. P. 54-78.
2. Bound H., Lin M. Developing competence at work // Vocations and Learning. 2013. V. 6. №3. P. 403-420. <https://doi.org/10.1007/s12186-013-9102-8>
3. Deardorff D. K. (ed.). The SAGE handbook of intercultural competence. – Sage Publications, 2009.
4. Zhu Y. An intercultural model for diplomacy training in New Zealand // Intercultural communication and diplomacy. 2004. P. 417-430.
5. Kappeler D. New Diplomatic Tools and the Broadening Access of Developing Nations // Diplomacy and Developing Nations. Routledge, 2012. P. 80-93.
6. Sushentsov A. A., Neklyudov N. N., Mishra R., Pavlov V. V. Academic and Professional Diplomatic Training in a Complex World // Russia in Global Affairs. 2025. Vol. 23, № 3. P. 163–178. <https://doi.org/10.31278/1810-6374-2025-23-3-163-178>
7. Armstrong S. From Planning to Execution: The Multifaceted Role of an Executive Protection Specialist. Super Gringo Books, 2025.
8. Alainati S. J. Developing human resource competency model for government sectors in Kuwait // The International Journal of Business & Management. 2022. V. 10. №4.

9. Carola F. Digital diplomacy: The impact of technology on modern diplomacy and foreign policy. Current realities and future prospects // *Romanian journal of european affairs*. 2024. V. 24. №1. P. 107-126.
10. Boyatzis R. E. Leadership competencies // *Inspiring leaders*. Routledge, 2006. C. 119-131.
11. Brownlie I. Principles of International Law. Oxford: Oxford University Press, 2012.
12. Wheeler S. M. Role-playing games and simulations for international issues courses // *Journal of Political Science Education*. 2006. V. 2. №3. P. 331-347. <https://doi.org/10.1080/15512160600840814>
13. Nosratabadi S., Bahrami P., Palouzian K., Mosavi A. Leader cultural intelligence and organizational performance // *Cogent Business & Management*. 2020. V. 7. №1. P. 1809310. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1809310>
14. Brown M., Bergmann J. N., Mackey T. K., Eichbaum Q., McDougal L., Novotny T. E. Mapping foreign affairs and global public health competencies: towards a competency Model for Global Health diplomacy // *Glob Health Gov*. 2016.
15. Snow N., Cull N. J. (ed.). *Routledge handbook of public diplomacy*. Routledge, 2020.
16. Григорьева И. А., Парфенова О. А. Социально ориентированные НКО и социальные предприятия как драйверы разгосударствления социального обслуживания: барьеры и возможности // *Журнал исследований социальной политики*. 2021. Т. 19. №1. С. 7-22. <https://doi.org/10.17323/727-0634-2021-19-1-7-22>
17. Алханов Г. Р. Возможности и перспективы применения компетентностного подхода в управлении деловой карьерой персонала // *StudNet*. 2022. Т. 5. №2. С. 903-915.

References:

1. Megahed, N. (2015). Capturing competencies and behavioural indicators of diplomats for a multiple-jobs competency model. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 3(1), 54-78.
2. Bound, H., & Lin, M. (2013). Developing competence at work. *Vocations and Learning*, 6(3), 403-420. <https://doi.org/10.1007/s12186-013-9102-8>
3. Deardorff, D. K. (Ed.). (2009). *The SAGE handbook of intercultural competence*. Sage Publications.
4. Zhu, Y. (2004). An intercultural model for diplomacy training in New Zealand. *Intercultural communication and diplomacy*, 417-430.
5. Kappeler, D. (2012). New Diplomatic Tools and the Broadening Access of Developing Nations. In *Diplomacy and Developing Nations* (pp. 80-93). Routledge.
6. Sushentsov, A. A., Neklyudov, N. N., Mishra, R., & Pavlov, V. V. (2025). Academic and Professional Diplomatic Training in a Complex World. *Russia in Global Affairs*, 23(3), 163–178. <https://doi.org/10.31278/1810-6374-2025-23-3-163-178>
7. Armstrong, S. (2025). *From Planning to Execution: The Multifaceted Role of an Executive Protection Specialist*. Super Gringo Books.
8. Alainati, S. J. (2022). Developing human resource competency model for government sectors in Kuwait. *The International Journal of Business & Management*, 10(4).
9. Carola, F. R. E. Y. (2024). Digital diplomacy: The impact of technology on modern diplomacy and foreign policy. Current realities and future prospects. *Romanian journal of european affairs*, 24(1), 107-126.
10. Boyatzis, R. E. (2006). Leadership competencies. In *Inspiring leaders* (pp. 119-131). Routledge.
11. Brownlie I. Principles of International Law. Oxford: Oxford University Press, 2012.

12. Wheeler, S. M. (2006). Role-playing games and simulations for international issues courses. *Journal of Political Science Education*, 2(3), 331-347. <https://doi.org/10.1080/15512160600840814>
13. Nosratabadi, S., Bahrami, P., Palouzian, K., & Mosavi, A. (2020). Leader cultural intelligence and organizational performance. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1809310. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1809310>
14. Brown, M., Bergmann, J. N., Mackey, T. K., Eichbaum, Q., McDougal, L., & Novotny, T. E. (2016). Mapping foreign affairs and global public health competencies: towards a competency Model for Global Health diplomacy. *Glob Health Gov.*
15. Snow, N., & Cull, N. J. (Eds.). (2020). *Routledge handbook of public diplomacy*. Routledge.
16. Grigor'eva, I. A., & Parfenova, O. A. (2021). Sotsial'no orientirovannye NKO i sotsial'nye predpriyatiya kak draivery razgosudarstvleniya sotsial'nogo obsluzhivaniya: bar'ery i vozmozhnosti. *Zhurnal issledovaniy sotsial'noi politiki*, 19(1), 7-22. (in Russian). <https://doi.org/10.17323/727-0634-2021-19-1-7-22>
17. Alkhanov, G. R. (2022). Vozmozhnosti i perspektivy primeneniya kompetentnostnogo podkhoda v upravlenii delovoi kar'eroi personala. *StudNet*, 5(2), 903-915. (in Russian).

Работа поступила
в редакцию 02.08.2025 г.

Принята к публикации
12.08.2025 г.

Ссылка для цитирования:

Шукунев К. Б. Роль профессиональных компетенций сотрудников протокольных служб в успешной организации межправительственных встреч // Бюллетень науки и практики. 2025. Т. 11. №9. С. 433-442. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/118/53>

Cite as (APA):

Shukunев, K. (2025). The Role of Professional Competencies of Protocol Service Staff in the Successful Organization of Intergovernmental Meetings. *Bulletin of Science and Practice*, 11(9), 433-442. (in Russian). <https://doi.org/10.33619/2414-2948/118/53>