

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра: публічного управління та адміністрування
(повна назва кафедри)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «**Механізм державного управління
діяльністю суб'єктів публічної дипломатії в
Україні**»

Виконав: студент магістратури за
спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування заочної
форми навчанням
Олександр БОРТНЯК

Керівник: доцент кафедри публічного
управління та адміністрування,
кандидат наук з державного
управління
Юрій МАЄВСЬКИЙ

Рецензент: _____

АНОТАЦІЯ

Бортняк О. В. Механізм державного управління діяльністю суб'єктів публічної дипломатії в Україні. – Рукопис.

У магістерській роботі запропоновано розв'язання актуального наукового завдання, яке полягає в теоретичному обґрунтуванні й розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму державного управління діяльністю суб'єктів публічної дипломатії в Україні.

Для цього розкрито зміст поняття «публічна дипломатія» під якою розуміють не лише вид комунікаційно-інформаційної діяльності, спрямованої на просування національних інтересів на міжнародному рівні, а й узгоджений комунікативний засіб впливу на громадську думку інших країн з метою сприяння позитивній міжнародній імідж України.

На основі аналізу інституційних передумов розвитку публічної дипломатії в Україні виділено та обґрунтовано два пріоритетні напрями: розробка та реалізація довгострокової іміджевої стратегії держави на засадах проактивного управління та організація координаційної взаємодії багатьох державних і недержавних суб'єктів публічної дипломатії.

Обґрунтовано, що вдосконалення державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії має відбуватися як відповідно до конкретного завдання координації – організації оптимальної схеми взаємодії, так і конкретної системи управління – процес узгодження рішень. З метою організації оптимальної схеми взаємодії суб'єктів публічної дипломатії інституційними засадами є створення Координаційної ради з питань реалізації політики публічної дипломатії в Україні як дорадчого органу.

Удосконалено технологію стратегічного планування для забезпечення ефективності механізму державного управління діяльністю суб'єктів публічної дипломатії в Україні.

Ключові слова: публічне управління, публічна дипломатія, громадянське суспільство, державне управління, механізм державного управління.

ANNOTATION

Bortniak O. V. The mechanism of state management of the activities of public diplomacy subjects in Ukraine. - Manuscript.

The master's thesis offers a solution to an actual scientific task, which consists in the theoretical justification and development of practical recommendations for improving the mechanism of state management of the activities of public diplomacy subjects in Ukraine.

For this purpose, the meaning of the concept of "public diplomacy" is revealed, which is understood not only as a type of communication and information activity aimed at promoting national interests at the international level, but also as a coordinated communicative means of influencing the public opinion of other countries with the aim of promoting a positive international image of Ukraine.

On the basis of the analysis of the institutional prerequisites for the development of public diplomacy in Ukraine, two priority areas have been identified and substantiated: the development and implementation of a long-term image strategy of the state based on the principles of proactive management and the organization of coordinated interaction of many state and non-state subjects of public diplomacy.

It is substantiated that the improvement of the state coordination mechanism of the activities of public diplomacy subjects should take place both in accordance with the specific task of coordination - the organization of the optimal scheme of interaction, and the specific management system - the process of coordinating decisions. In order to organize an optimal scheme of interaction of public diplomacy subjects, the institutional basis is the creation of the Coordination Council on the Implementation of Public Diplomacy Policy in Ukraine as an advisory body.

The technology of strategic planning has been improved to ensure the effectiveness of the state management mechanism of public diplomacy subjects in Ukraine.

Key words: public administration, public diplomacy, civil society, state administration, mechanism of state administration.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СФЕРИ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ В УКРАЇНІ | 9 |
| 1.1. Сутність та основний зміст публічної дипломатії | 9 |
| 1.2. Особливості інституціонального забезпечення діяльності суб'єктів державного управління розвитком сфери публічної дипломатії | 19 |
| РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ | 29 |
| 2.1. Вітчизняний та світовий досвід діяльності суб'єктів державного управління в сфері публічної дипломатії | 29 |
| 2.2. Оцінка особливостей координації та синхронізації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні | 36 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ В УКРАЇНІ | 50 |
| 3.1. Організаційний механізм державного управління діяльністю суб'єктів публічної дипломатії в Україні | 50 |
| 3.2. Стратегічні пріоритети державно-управлінських дій з координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні | 58 |
| ВИСНОВКИ | 66 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 69 |

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи. Невід'ємною частиною зовнішньополітичної діяльності будь-якої країни світу, яка прагне утвердитися як повноправний суб'єкт сучасних міжнародних відносин, є активне доповнення та, певною мірою, заміна традиційних інструментів дипломатичної діяльності новими моделями, які дозволяють прямий зв'язок з іноземними цільовими групами. Важлива роль цього виміру зовнішньої політики визначається тим, що доброзичливе ставлення зарубіжної громадськості нині є одним із ключових чинників, які безпосередньо впливають на успішність зовнішньополітичних дій держави.

У зв'язку з формуванням єдиного світового інформаційного простору та поглибленням процесів інформаційно-економічної інтеграції держав важливою складовою зовнішньої політики та національної безпеки України є популяризація, створення позитивного іміджу та просування інтересів держави на міжнародній арені. В сучасних глобалізаційних та геополітичних умовах існує потреба у створенні дієвого механізму інформування світової спільноти про поточні події в Україні. Процес євроінтеграції, який відповідно до Угоди про асоціацію Україна-ЄС є стратегічним вектором української політики, також потребує нової моделі комунікаційно-інформаційного забезпечення. Популяризація України у світі є важливим кроком до євроінтеграції та якісним орієнтиром внутрішньої трансформації суспільства, показником основних демократичних цінностей.

Наша держава асоціюється у світі з Помаранчевою революцією та Революцією Гідності, веденням війни проти РФ, боротьбою за свободу та територіальну цілісність, а також високим рівнем корупції, економічною кризою тощо. Як наслідок, іноземні інвестори, українська діаспора, потенційні туристи отримують неповну або викривлену інформацію про події в Україні. Наслідком цього є створення негативного іміджу нашої держави, що, відповідно, позначається на сферах політики, економіки, туризму, інвестицій та інших сферах.

Формування визначеного Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» позитивного іміджу України як європейської, демократичної та конкурентоспроможної держави є ключовим завданням програми популяризації України у світі та просування інтересів України у світовій інформаційній сфері. У доктрині інформаційної безпеки України одним із пріоритетів державної інформаційної політики є формування позитивного міжнародного іміджу України шляхом розвитку публічної дипломатії.

Основна складність традиційного представлення публічної дипломатії як інструменту комунікації між владою та іноземною громадськістю полягає в тому, що публічна дипломатія базується на зв'язку держави з цінними ресурсами національних суб'єктів суспільства. Це заохочує держави (міністерства закордонних справ) розробляти стратегії для координації роботи із залучення національних акторів до формування іміджу та платформ просування цінностей, навколо яких можна побудувати синергію для залучення іноземної громадськості.

Формування життєздатної та ефективно функціонуючої інституційної системи публічної дипломатії неможливе без урахування зв'язків і взаємовідносин між її елементами, впливу результатів їх взаємодії на ефективність окремих складових і системи в цілому. Усвідомлення цього факту підкреслює доцільність удосконалення державного механізму координації дій суб'єктів публічної дипломатії.

У вітчизняній та зарубіжній літературі наявна достатня наукова база, що присвячена публічній дипломатії, зокрема: К. Балабанов, І. Гавриленко, С. Гуцал, Є. Макаренко, В. Руднева, М. Трофименко, Т. Черненко, В. Ціватий тощо.

Аналіз наукових розробок у цій сфері засвідчує, що механізм державного управління діяльністю суб'єктів публічної дипломатії ще будується, а тому багато організаційних та інституційних аспектів його

функціонування не врегульовані. Тому дослідження даної теми є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Мета та завдання магістерської роботи. Метою є обґрунтування теоретичних засад та практичних положень удосконалення механізму державного управління діяльністю суб'єктів публічної дипломатії в Україні.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

- з'ясувати сутність та основний зміст публічної дипломатії;
- визначити особливості інституціонального забезпечення діяльності суб'єктів державного управління розвитком сфери публічної дипломатії;
- провести аналіз вітчизняного та світового досвіду діяльності суб'єктів державного управління в сфері публічної дипломатії;
- оцінити особливості координації та синхронізації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні;
- удосконалити організаційний механізм державного управління діяльністю суб'єктів публічної дипломатії в Україні;
- запропонувати стратегічні пріоритети державно-управлінських дій з координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні.

Об'єкт дослідження – діяльність суб'єктів державного управління розвитком сфери публічної дипломатії в Україні.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та прикладні аспекти механізму державного управління діяльністю суб'єктів публічної дипломатії.

Методи дослідження. Теоретичну основу магістерської роботи становлять фундаментальні положення теорії публічного управління та політики, соціальної комунікації, комунікаційного та стратегічного менеджменту, стратегічних комунікацій, публічної, культурної та цифрової дипломатії; наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців із теорії інституціоналізації управлінських відносин і зв'язків, теоретико-методологічних основ механізму прийняття управлінських рішень, удосконалення координаційної діяльності, методології організації координації діяльності суб'єктів державного управління.

Для досягнення поставленої мети було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема абстрагування, узагальнення, аналіз і синтез, індукція й дедукція, системний аналіз.

Інформаційними джерелами дослідження стали закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, програмні документи державних органів влади України, монографії та статті вітчизняних і зарубіжних авторів, а також зарубіжні і вітчизняні наукові джерела, у тому числі Інтернет– ресурси.

Практичне значення одержаних результатів. Основні концептуальні положення, висновки та рекомендації магістерської роботи мають практичне значення та можуть бути враховані для посилення управлінської діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СФЕРИ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ В УКРАЇНІ

1.1. Сутність та основний зміст публічної дипломатії

Невід’ємною частиною зовнішньополітичної діяльності будь-якої країни світу, яка прагне утвердитися як повноправний гравець сучасних міжнародних відносин, є активне доповнення та, певною мірою, заміна традиційних інструментів дипломатичної діяльності на нові моделі, які дозволяють безпосередньо спілкуватися з іноземними цільовими групами. Важлива роль цього виміру зовнішньої політики визначається тим, що доброзичливе ставлення зарубіжної громадськості на сьогодні є одним із ключових чинників, які безпосередньо впливають на успішність зовнішньополітичних дій держави [78].

У зв’язку з формуванням єдиного глобального інформаційного простору та поглибленням інформаційних процесів та економічної інтеграції держав важливою складовою зовнішньої політики та національної безпеки України є популяризація, створення позитивного іміджу та просування інтересів держави на міжнародному рівні. В умовах сучасної глобалізації та геополітичних умов необхідно визначити ефективний механізм інформування світової спільноти про поточні події в Україні. Процес євроінтеграції, який, згідно з Угодою про асоціацію Україна-ЄС, є стратегічним вектором української політики, також потребує нової моделі комунікаційно-інформаційного забезпечення [83]. Популяризація України у світі є важливим кроком до євроінтеграції та якісним орієнтиром внутрішньої трансформації суспільства, показником фундаментальних демократичних цінностей.

Створення позитивного іміджу України як європейської, демократичної, конкурентоспроможної держави, визначеного Стратегією сталого розвитку «Україна-2020» [66], є ключовим завданням програми популяризації України у світі та просування інтересів України в глобального інформаційного

простору [68] та відповідної концепції з планом заходів щодо її реалізації у 2017 р. [37]. У Доктрині інформаційної безпеки України [84] одним із пріоритетів державної інформаційної політики визначено формування позитивного міжнародного іміджу України шляхом розвитку публічної дипломатії.

Публічна дипломатія та стратегічна комунікація не є новими поняттями в розвинених країнах західного світу. Однак у науковій думці все ще існують суттєві розбіжності в їх трактуванні і немає єдиної думки щодо принципової різниці. Одна категорія дослідників вважає ці два поняття близькими, інші бачать у них явну різницю, а треті схильні виділяти одне з них як всеосяжну та домінуючу теорію.

Термін «публічна дипломатія» вперше з'явився в 1856 році в лондонській газеті «Таймс» у значенні правильності публічних заяв. У 1871 році цей термін уже використовувався в американському виданні New York Times для позначення відкритої дипломатії. У цьому сенсі термін став популярним під час Першої світової війни, коли концепція закритої дипломатичної практики була переглянута, а прагнення до відкритої дипломатії було проголошено в «14 пунктах» президента США Вудро Вільсона. Таке трактування було актуальним як до Другої світової війни, так і в післявоєнний період. У сучасному розумінні цей термін використовувався в Сполучених Штатах у 1960-х роках для позначення того, що раніше називали «культурною дипломатією», «новою дипломатією» або четвертим виміром зовнішньої політики» [51].

Під час заснування Центру публічної дипломатії в 1965 році американський дипломат Е. Жульєн, на дослідження якого посилаються провідні фахівці в цій галузі, сформулював класичне визначення публічної дипломатії: процес встановлення комунікації між державою та іноземною громадськістю для з'ясування національних ідей та ідеалів, державних інститутів, культури, а також національних інтересів і політичних напрямків.

Серед інших трактувань публічної дипломатії, на увагу заслуговують наступні:

- пошук шляхів просування національних інтересів шляхом розуміння, інформування та впливу на іноземну аудиторію, розширення діалогу між громадянами та установами та їх представниками за кордоном;

- залучення іноземної аудиторії та лідерів думок через інформаційні програми та програми обміну до процесу просування національних інтересів і стратегічних напрямків;

- інформування, залучення та вплив на основне міжнародне співтовариство для просування національних інтересів та впровадження моральних основ світового лідерства;

- урядові програми інформування та впливу на громадську думку в інших країнах з використанням публікацій, фільмів, культурного обміну, радіо, телебачення як основних інструментів просування інформації та ідей.

Тоді Центр публічної дипломатії заявляв, що «публічна дипломатія займається впливом суспільних настроїв суспільства на формування та реалізацію зовнішньої політики. Він охоплює аспекти міжнародних відносин, які виходять за рамки традиційної дипломатії... включаючи формування громадської думки урядами інших країн; взаємодія приватних груп та інтересів в одній країні з такими в інших ... і транснаціональний потік інформації та ідей».

Існує багато визначень феномену публічної дипломатії. Наприклад, Державний департамент США визначає публічну дипломатію як спонсоровані урядом програми, спрямовані на інформування або вплив на громадську думку в інших країнах за допомогою публікацій, виробництва фільмів, культурного обміну, радіо та телебачення. Тобто це державна діяльність, спрямована на просування національних інтересів і національної безпеки через розуміння, інформування та вплив на іноземну аудиторію, а також розширення діалогу з іншими народами [92].

Згідно з відповідною стратегією уряду Великої Британії, публічна дипломатія – це «робота, спрямована на інформування та побудову відносин з окремими особами та організаціями за кордоном з метою покращення їхнього розуміння Великої Британії та посилення впливу Великої Британії таким чином, щоб середньо- та довго термін узгоджується з цілями уряду».

Британський дослідник М. Леонард стверджує, що «публічна дипломатія означає побудову відносин, розуміння потреб інших країн, культур і народів, спілкування між двома точками зору, виправлення хибних уявлень і пошук «спільного».

Інформування та розуміння означає поширення інформації про внутрішню та зовнішню політику країни через усі можливі комунікаційні канали з урахуванням особливостей сприйняття та культури цільової групи. Основним принципом є зосередженість на одержувачі інформації: важливо не те, що сказано, а те, як це сприймається аудиторією.

Фактично в рамках публічної дипломатії поєднується інформаційна та культурно-просвітницька діяльність. З одного боку, це інформаційна підтримка національної політики, з іншого – набуття розуміння та доброзичливого ставлення до країни, її ідей та цінностей з боку інших народів через освітні та культурні програми.

Українські вчені Е.А. Макаренко та О.П. Кучмій в Українській дипломатичній енциклопедії дали таке визначення народної дипломатії. Публічна дипломатія — міжнародна діяльність, спрямована на публічне представництво інтересів держав або легітимних інституцій (державних інституцій, недержавних спільнот, організацій та окремих осіб) у міжнародних відносинах. Публічна дипломатія також визначається як діяльність офіційних державних інституцій, спрямована на створення міжнародного комунікаційного середовища з метою позитивного сприйняття та розуміння зовнішньої політики держави та протидії негативним позиціям [85].

На думку В. Рудневої, публічна дипломатія має включати три виміри: донесення про побутові проблеми, тобто роз'яснення внутрішньо- та

зовнішньополітичних дій і рішень уряду; стратегічна комунікація, по суті схожа на політичну кампанію: розповсюдження серії тематичних повідомлень, планування серії символічних подій з наступною візуалізацією для посилення впливу; розвиток довгострокових стосунків на індивідуальному рівні з політиками, журналістами, науковцями, бізнесменами та іншими лідерами думок через програми обміну, організацію семінарів, конференцій та надання доступу до іншомовних ЗМІ [76].

Публічна дипломатія пройшла довгий шлях відтоді, як вона вперше з'явилася в політичному дискурсі. Якщо спочатку цей термін розумівся як пропагандистський евфемізм, то сьогодні він описує розвинену багатоканальну систему взаємозв'язку між суспільствами різних держав. Отже, суб'єктами сучасного світоустрою є держави, транснаціональні корпорації, злочинні угруповання, терористичні мережі, неурядові організації, глобальні громадські рухи, а також громадяни, залучені до різноманітних організацій, спілок, клубів і рухів – і всі вони так чи інакше найменше використовують у своїй діяльності програмні засоби.

Дійсно, співпраця між державами та недержавними акторами в публічній дипломатії є більш гнучкою та ефективною, ніж коли держави та недержавні суб'єкти працюють незалежно. Це можна розцінювати як «симптом колабораціонізму» в публічній дипломатії. Але декому це вдається краще, ніж іншим: багато країн задрять професіоналізму публічної дипломатії деяких великих транснаціональних корпорацій. Особливий інтерес у цій ситуації представляє той факт, що різні типи акторів у сфері публічної дипломатії можуть отримати багато важливих уроків один від одного.

Відповідно, оскільки публічна дипломатія в сучасному світі спрямована на створення позитивного іміджу держави, її метою є не лише поширення позитивної інформації про націю, а й участь у виробленні зовнішньополітичних рішень, враховуючи вплив на репутацію країни.

Посилення інтеграційних, трансформаційних і глобалізаційних процесів у всіх сферах суспільно-політичного життя, зумовлене різноманітними

чинниками, кидає виклик традиційним інструментам зовнішньої політики та змушує світових акторів шукати нові форми, методи та інструменти досягнення власних цілей та взаємодії.

Як видно з наведеного аналізу, існує багато різних тлумачень терміну «публічна дипломатія». У світлі нашого дослідження найбільш точним може бути таке визначення: Публічна дипломатія – це діяльність державних органів та їх окремих представників, основною метою якої є захист національних інтересів і національної безпеки шляхом інформування, впливу та маніпулювання думкою іноземної держави, аудиторія, поглиблення діалогу з іншими народами.

Виходячи з цього визначення, робимо висновок, що публічна дипломатія є як частиною традиційної дипломатії, так і новим інструментом реалізації зовнішньої політики держави, оскільки основним об'єктом впливу, на відміну від класичної дипломатії, є конкретна цільова група – громадськість країни, а не владні структури.

У рамках публічної дипломатії можна виділити дві основні складові: інформаційно-культурну та освітню, оскільки публічна дипломатія передбачає як надання інформації про внутрішню та зовнішню політику держави, так і створення позитивного іміджу цієї держави, його цілі та цінності. в очах іноземної громадськості, що залучає представників цільової групи до участі в різноманітних культурно-освітніх програмах і проєктах.

Основними ознаками публічної дипломатії є:

- а) орієнтація на конкретні цільові групи;
- б) загальна схема зв'язку має вигляд “держави-суспільство”;
- в) головною метою є створення позитивного іміджу держави на міжнародній арені та побудова взаємовигідних відносин із зарубіжною громадськістю та міжнародною спільнотою в цілому [58].

Тобто суть публічної дипломатії полягає в тому, щоб контролювати сприйняття іноземною громадськістю тих чи інших політичних подій шляхом вдалого поєднання класичної зовнішньополітичної діяльності з PR-

технологіями впливу на громадську думку, а також формування позитивного іміджу держави.

Важливо мати спільне розуміння того, що публічна дипломатія – це не окрема сфера міжнародних відносин, а одна з ключових складових комунікації держави зі світом. Міжурядова та міжпарламентська дипломатія впливає на сприйняття дійсності офіційними колами інших держав. У публічній дипломатії основна аудиторія інша – громадськість інших держав. Публічна дипломатія – це метод впливу на держави, неурядові організації, приватні групи та окремих осіб для впливу на ставлення та думки інших країн і людей таким чином, щоб впливати на їхні зовнішньополітичні рішення.

Публічна дипломатія – це довгостроковий інструмент, який створює сприятливий клімат для зовнішньої політики та дипломатії загалом. Він спрямований на масову аудиторію і базується на тому, що громадська думка має силу впливати на зовнішню політику національних держав. Публічна дипломатія не замінює собою класичну дипломатію, а готує ґрунт для офіційних зовнішньополітичних подій [88].

Для України необхідність впровадження певних форм публічної дипломатії пов'язана з кількома факторами. По-перше, перед Україною після здобуття незалежності постало завдання формування власної ідентичності як незалежної держави. Необхідно донести до зарубіжної аудиторії базову інформацію про Україну, «бекграунд знання» – стратегічні наративи, коли певні згадки про Україну активізують у свідомості людей певні схеми, викликають певні асоціації, а отже спрямовуватимуть і впливатимуть на увагу в потрібному напрямку. інтерпретація інформації про Україну та реакція на цю інформацію. По-друге, реалізація публічної дипломатії з іншими інструментами стратегічної комунікації, зокрема національного брендингу, могла б забезпечити певну підтримку зовнішньополітичних дій України серед іноземної аудиторії, що особливо важливо в контексті реалізації євроінтеграційного курсу.

Таким чином, за кілька років нова публічна дипломатія еволюціонувала від переважно нормативної концепції до реальної політичної практики, що застосовується в державах з найбільш розвиненими системами публічної дипломатії.

На нашу думку, публічна дипломатія та стратегічна комунікація є невід'ємними та ефективними механізмами зовнішньої політики та національної безпеки провідних держав світу та міжнародних організацій та інституцій (НАТО, ЄС тощо). Відповідно, на даному етапі розуміння та сприйняття публічної дипломатії в Україні її слід розглядати як частину стратегічної комунікації.

Термін «стратегічні комунікації» з'явився в 2001 році в доповіді В. Вітто (голова Ради з оборонних наук Федерального консультативного комітету з надання незалежних консультацій Міністерству оборони США), який встановив, що складні стратегічні комунікації можуть визначити порядок денний і створити контекст, який сприяє досягненню політичних, економічних і військових цілей.

У Глобальній стратегії для Європейського Союзу стратегічна комунікація включає інвестиції в публічну дипломатію в широкому діапазоні сфер, щоб зв'язати зовнішню політику ЄС з громадянами та краще інформувати партнерів про політику, яка проводиться. Підвищення узгодженості та швидкості в обміні інформацією про політику та заходи, оперативне розвінчування дезінформації, забезпечення відкритості та легітимності ЗМІ всередині та за межами ЄС, співпраця як з місцевими акторами, так і через соціальні мережі [91].

У Доктрині інформаційної безпеки України, затвердженій 25 лютого 2017 року, таке тлумачення взято за основу, а термін «стратегічні комунікації» має таке значення: скоординоване та належне використання комунікаційних можливостей держави – публічна дипломатія, зв'язки з громадськістю, військові відносини, інформаційно-психологічні операції, заходи щодо просування цілей держави [84].

Проте таке визначення стратегічної комунікації, на нашу думку, є неповним і не сприятиме повною мірою вирішенню завдань, які держава визначає для себе як пріоритетні та стратегічні. Для більш повного визначення поняття стратегічної комунікації варто розглянути напрацювання вітчизняних науковців у цьому напрямі та їх ключові особливості цього поняття.

На думку Г. Почепцова, стратегічні комунікації мають такі властивості:

- робота з майбутнім циклом часу, а тактична - з поточним;
- працювати з об'єктами, що формуються на даний момент, в тому числі через стратегічний зв'язок, тактично - з існуючими об'єктами;
- щоб трансформувати, насамперед, інформаційний простір, слід давати результат в інших просторах (військовому, дипломатичному, економічному, соціальному);
- дійте з урахуванням активності опонента / опонента і в деяких випадках намагайтеся контролювати його дії.
- орієнтовані на вузьку аудиторію, здатну вносити зміни в потрібні типи об'єктів [61, с. 13].

Кушнір О.В. та Максименко Ю.Є., визначають стратегічну комунікацію як стратегічну взаємодію та взаємовплив інформаційного середовища між окремими суб'єктами (державними або призначеними для виконання державних цілей), що полягає в комплексному включенні можливостей кожного окремого компонента стратегічної комунікації. у сукупності або окремо і спрямована на досягнення конкретної мети [41].

Стратегічна комунікація в державному управлінні, згідно з першим словником стратегічної комунікації в Україні, має п'ять ключових компонентів, які об'єднують, координують ресурси та навички державного управління, маркетингу, журналістики, соціології, психології, економіки та реклами, активізують та використовують:

- 1) зусилля, координовані урядом держави, спрямовані на розуміння цільової групи з метою створення, зміцнення та підтримки сприятливого середовища для просування національних інтересів, політики та цілей держави

шляхом використання узгоджених концепцій, стратегій, доктрини, програми, плани, теми, повідомлення та продукти повинні бути поєднані та синхронізовані з діями всіх елементів національної влади;

2) скоординоване використання комунікаційних можливостей інституційної структури – публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, військових відносин, інформаційно-психологічних операцій, діяльності, що просуває цілі держави тощо;

3) узгоджені дії, повідомлення, зображення, спрямовані на інформування, вплив або переконання цільової аудиторії з метою просування та реалізації національних інтересів відповідно до національних цінностей;

4) стратегічна взаємодія та взаємовплив в інформаційному середовищі між окремими суб'єктами (державними або призначеними для реалізації державних цілей), що полягає в комплексному використанні можливостей кожного окремого компонента системи стратегічних комунікацій у комплексі або окремо, спрямованому на досягнення цілей стратегічної комунікації. спільна мета;

5) процес інтеграції дослідження в уявлення аудиторії та стейкхолдерів та врахування результатів, отриманих під час впровадження політики, планування та діяльності на кожному рівні; узгодження багатьох різних видів діяльності вздовж одного вектора (наприклад, політичний процес, охоплення, інформаційні операції тощо), кожна з яких має вплив на підтримку національних цілей. Стратегічна комунікація по суті означає обмін (тобто під час комунікації) значеннями/ідеями на підтримку національних цілей (тобто стратегічних). Для цього процесу аудіювання є таким же важливим, як і переклад [43, с. 350-351].

Підводячи підсумки, можна зробити такі висновки:

- публічна дипломатія та стратегічна комунікація наразі є одними з найефективніших інструментів просування своїх інтересів провідними міжнародними гравцями;

- публічна дипломатія є однією зі складових стратегічної комунікації - більшість дослідників та експертів вважають публічну дипломатію складовою стратегічної комунікації;

– що стосується України, то до 2015 року концептуальний зміст публічної дипломатії практично був відсутній у науковому та професійному дискурсі. Сьогодні відбувається теоретичне переосмислення ролі публічної дипломатії в реалізації стратегічних цілей держави, триває етап її інституціоналізації.

1.2. Особливості інституціонального забезпечення діяльності суб'єктів державного управління розвитком сфери публічної дипломатії

Ефективність реалізації цілей публічної дипломатії безпосередньо залежить від наявності організаційно-формалізованої системи інституцій та інституцій, які структурують відносини суб'єктів. Узгодження інтересів і дій суб'єктів публічної дипломатії є головним фактором забезпечення досягнення цілей, що зумовлює доцільність дослідження особливостей інституціоналізації механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії.

У науковій літературі «інституціоналізація» (від лат. — заснування, фінансування) визначається як формування стійких моделей соціальної взаємодії на основі формалізованих правил, законів, звичаїв і ритуалів. Поступово форми соціальної практики інституціоналізуються, «якщо вони відображені в уже сформованій правовій системі, то організаційно санкціонуються державою» [25, с.209].

Більшість науковців вважають, що інститути – це правила, а інститути – це утворення, які структурують взаємодію між суб'єктами певних відносин у рамках встановлених інституційних режимів (правил) [6, 28, 29, 49, 86].

З точки зору нашого дослідження, під інституцією розуміється відносно стійка система норм і правил, згідно з якою суб'єкти взаємодіють один з одним

і здійснюють спільну діяльність. Ця система базується на принципах ієрархії та взаємозалежності соціальних факторів і відповідних інститутів. Система інституцій, які реально займають місце у сфері публічної дипломатії, визначають характер інформації, впливу та діалогу з іноземною аудиторією та формують інституційне середовище.

Інституційне середовище – це набір «правил гри», тобто правил, норм і санкцій, які формують політичну, соціальну та правову основу взаємодії між людьми [28]. Інституційне середовище публічної дипломатії слід розглядати як сукупність державних і недержавних інституцій, які забезпечують формування правових, організаційних та економічних умов, необхідних для ефективної реалізації різноманітних заходів, спрямованих на формування позитивного іміджу України за кордоном.

Питання публічної дипломатії курують два міністерства України – МЗС, Мінкультури та інформаційної політики. Проте значна кількість зацікавлених ЦОВВ – Міністерство освіти і науки, Міністерство економіки, Міністерство оборони тощо, а також державні підприємства та установи.

Найважливішим органом у системі центральних органів виконавчої влади з питань формування та реалізації публічної дипломатії є Міністерство закордонних справ [60]. Безпосередній вплив МЗС України на розвиток сфери публічної дипломатії відбувається через створення нового напрямку діяльності – соціальної та культурної дипломатії. 22 грудня 2015 року утворено спеціалізований підрозділ – Управління публічної дипломатії з відділом культурної дипломатії, який у своїй роботі активно використовує інноваційні підходи та креативні рішення для популяризації української культури за кордоном, а також залучає різні сегменти культурної сфери держави у співробітництві. 2 січня 2020 року запроваджено нову структуру МЗС України та створено Директорат публічної дипломатії, до складу якого увійдуть управління публічної дипломатії та управління з питань закордонного українства і гуманітарного співробітництва.

Управління публічної дипломатії управляє 20 культурно-інформаційними центрами. З моменту заснування 28 лютого 2018 року державної установи «Український інститут» [56], яка входить до складу адміністративного підрозділу МЗС, культурно-інформаційні центри поступово замінювалися закордонними відділеннями цієї установи.

Але організацію роботи культурно-інформаційних центрів покладено не лише на МЗС України, а й на Міністерство культури та інформаційної політики, Міністерство освіти і науки України та Державний комітет телебачення та радіомовлення України. Принциповим питанням у цьому аспекті є координація, координація та синхронізація дій усіх зацікавлених сторін щодо планування роботи відповідних культурних представництв Української держави за кордоном.

Слід зазначити, що у 2016 році Мінінформполітики розробило «Концепцію популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі» [37]. Згідно з цим документом, метою є створення привабливого іміджу ведення бізнесу в країні та створення позитивного іміджу туризму через українські культурно-інформаційні центри за кордоном.

На основі цієї концепції було розроблено та затверджено 7 червня 2017 року план заходів з реалізації до 2020 року [63]. Важливо підкреслити, що План дій включає різні органи та державні установи, відповідальні за різні сфери розвитку України. З 2017 року діють Міністерство закордонних справ, Мінінфраструктури, Мінекономіки, Міносвіти, Мінмолодьспорту, Мінкультури, Міноборони, НАДС, Адміністрація Держприкордонслужба, Український інститут книги, Держкіно, ДП «Український державний центр міжнародної освіти», Національний інформаційний центр академічної мобільності, ПАТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України» та інші заінтересовані ЦОВВ і суб'єкти публічної дипломатії. Зрозуміло, що кожен суб'єкт має свій напрямок: Мінкульт – культурна дипломатія, МЗС – народна дипломатія, Мінінфраструктури – виставкові заходи, пов'язані з

транспортними коридорами, Мінекономіки – ролики про інфраструктуру. і туристичні можливості України тощо. Мінінформполітики виступає координатором, бек-офісом, своєрідним технічним організатором певних заходів. Для реалізації та координації Плану заходів у 2017 році в структурі Мінінформполітики створено Відділ стратегічних комунікацій.

Водночас на практиці роль, функції та повноваження кожного міністерства щодо виконання плану заходів остаточно не визначені та часто дублюються.

Важливо підкреслити, що активними та впливовими недержавними суб'єктами публічної дипломатії в Україні є:

- Міжнародний інститут освіти, культури та зв'язків з діаспорою Національного університету «Львівська політехніка» (МІОК), що співпрацює з Міністерством освіти і науки України, Міністерством закордонних справ України, Міністерством культури України, Світовим Конгресом Українців, багатьма державними структурами в Україні та українськими громадами у світі, вищими закладами освіти для зміцнення освітньо-культурних зв'язків з українською діаспорою [47];

- Світовий Конгрес Українців (СКУ) є міжнародною координаційною надбудовою українських громад у діаспорі, що представляє інтереси понад 20 мільйонів українців. СКУ в 2003 р. був визнаний Економічною та соціальною радою Організації Об'єднаних Націй як неурядова організація зі спеціальним консультативним статусом та в 2018 р. набув статусу учасника міжнародної неурядової організації в Раді Європи;

- неурядові громадські організації: ГО «Київський центр публічної дипломатії» – це громадська організація, що співпрацює з провідними університетами, міжнародними інституціями, державними структурами, ЗМІ, аналітичними центрами й іншими громадськими організаціями з різних країн світу [35]; ГО «Інститут публічної та культурної дипломатії України» [15];

- Міжнародна громадська організація Global Ukraine – розбудова комунікаційної платформи та створення сприятливих умов для розвитку

мережі Global Ukrainians – двостороннього процесу комунікації та участь у ньому, врахування аргументів країни-партнера, розбудова процесів започаткування співпраці та інформаційних обмінів. Мережа Global Ukrainians є незалежною мережею, яка координує свої зусилля з Міністерством закордонних справ України, Міністерством економічного розвитку і торгівлі України, Комітетом Верховної Ради України у закордонних справах, Міністерством культури України, Адміністрацією Президента, Торгово-промисловою Палатою України, які зацікавлені в розвитку потужної глобальної мережі українських народних дипломатів. Платформа Global Ukrainians бере на себе ініціативу стати синерджайзером. Мережа Global Ukrainians розробила концепцію стратегії розвитку народної дипломатії через системну співпрацю з українськими лідерами-експатами. Є готові моделі для роботи задля більш системної та комплексної співпраці з українськими громадами світу у напрямках культурної та бізнес дипломатії [77].

Узгодження інтересів, цілей, дій та координація дій і проєктів на різні теми публічної дипломатії потребує інституціоналізації в системі управління.

Під інституціоналізацією ми розуміємо встановлення правил та забезпечення їх виконання шляхом запровадження відповідних норм і санкцій [36]. Інститути – це норми соціальної взаємодії, а інститути – їх форми організації [26].

Результатом інституціоналізації має стати простір формальних правил і норм, що створює «зв'язність», тобто взаємозалежність і взаємозалежність інститутів. Інституційна злагодженість підтримує єдність і стабільність інституційної системи публічної дипломатії.

Основними елементами інституційної системи публічної дипломатії є:

- суб'єкти інституційної взаємодії (державне управління, державне регулювання, місцеве самоврядування, саморегулювання);
- певні встановлені норми соціальної поведінки суб'єктів публічної дипломатії – закладів та інституцій, а також їх організаційних форм (законодавчі акти та організаційні структури, наприклад: Український

інститут; регламентація заходів щодо покращення координації діяльності виконавчої орган у сфері зовнішніх зв'язків, професійна мережа глобальних українців тощо);

- інституційна взаємодія (як вертикальна – субординація, субсидіарність, так і горизонтальна – міжгалузеве партнерство, державно-приватне партнерство, кластери);

- держава як особливий інститут – особлива форма організації суспільства;

- інституційна інфраструктура;

- специфічні інституційні блоки, що діють в окремих, взаємопов'язаних сферах суспільного життя.

Суб'єкти інституційної взаємодії на основі певних усталених норм соціальної поведінки (інститути) взаємодіють між собою. Інституційна взаємодія суб'єктів публічної дипломатії відбувається одночасно як по вертикалі (через ідеологічні, політичні, правові, економічні та соціальні інститути), так і по горизонталі (між установами на одному ієрархічному рівні управління). Суб'єктами такої взаємодії можуть бути як фізичні, так і юридичні особи, представлені у вигляді організацій, або держава, яка також може бути представлена у вигляді сукупності організацій. У відносинах з іншими суб'єктами інституційної взаємодії держава виступає як суб'єкт, внутрішні відносини якого визначаються сукупністю певних специфічних інститутів. Інституційна інфраструктура забезпечує можливість ефективної взаємодії окремих суб'єктів у межах інституційної системи.

Інституційна взаємодія суб'єктів публічної дипломатії об'єктивно зумовлена наявністю національного інтересу, який зобов'язує державу створювати інституційні умови для діяльності суб'єктів щодо їх задоволення через утворення певних інститутів, покликаних забезпечити дотримання «правил «врегулювати гру» для всіх суб'єктів через державний механізм координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії.

Вважаємо, що державний механізм координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії – це особливий режим, зведений до деталізованих процедур і закріплений нормативно-правовими актами як регламент дій суб'єктів публічної дипломатії різного інституційного характеру.

Аналіз змісту поняття «режим» [9, с. 1208; 24] слід підкреслити, що реалізація заходів безпеки полягає зовсім не в раціоналізації дій суб'єктів щодо технологічних процесів чи удосконаленні управління в певній сфері, а в тому, щоб з самого початку контролювати цю діяльність з метою на захист національних інтересів, на запобігання відхиленням від встановленого в цих інтересах порядку цієї діяльності, на запобігання шкідливим діям.

У режимі акцентується увага на регламентації правил діяльності, що забезпечує облік і контроль за дотриманням правових норм. Залежно від того, які засоби домінують у режимі, він може бути як стимулюючим (створення сприятливих умов для задоволення певної групи інтересів), так і обмежувальним (всебічне обмеження задоволення інтересів) [44].

При цьому не слід звертати увагу на те, що державний механізм завжди конкретний, а націлений на результат через регулювання та переплетення окремих дій. Важливо визначити особливості механізму, які дозволять чітко визначити його склад і ряд параметрів, що забезпечують його реальне функціонування.

Реалізацію заходів регулювання має здійснювати спеціальна установа через систему функцій. Такою інституцією, здатною здійснювати заходи безпеки у сфері координації дій суб'єктів публічної дипломатії, на нашу думку, має стати Український інститут. Адже відповідно до статуту державної установи «Український інститут» [56] до її функцій входить, серед іншого, взаємодія з державними органами, органами місцевого самоврядування, підприємствами та організаціями громадянського суспільства; взаємодія зі структурними підрозділами МЗС та посольствами іноземних держав...; співпраця з Міністерством культури та інформаційної політики України, Міністерством освіти і науки України, іншими освітніми центрами,

громадськими організаціями та профільними установами для розробки та реалізації проєктів за кордоном.

Аналізуючи особливості державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії, звернемо увагу на дослідження китайського економіста Х.-Ж. Чанга [95], де вчений наголошує на відмінності між інституційними формами та функціями, які виконують інститути. Він відзначає неоднозначний характер співвідношення форми та функції інституту. По-перше, установа може виконувати кілька функцій. Немає інституції, яка б виконувала лише одну функцію, каже Х. Дж. Чанг. Таким чином політичні інститути забезпечують координацію думок, соціальну згуртованість, вирішення конфліктів і державотворення водночас. По-друге, різні інституції можуть виконувати однакову функцію. По-третє, одні й ті самі функції можуть виконуватися різними установами в різний час [95, с. 2-3]. Науковець звертає увагу на необхідність урахування складної системи міжінституційної взаємодії в процесі трансформації. Зокрема, в сучасних умовах інституціоналізації сфери публічної дипломатії в Україні, це стосується взаємодії старих і нових інституцій, які формуються лише на основі «концепції популяризації України у світі та просування інтересів у глобальний «інформаційний простір».

Отже, домінантою державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії можна визначити інституційну взаємодію, специфіка якої пов'язана як зі специфікою інституційних форм, так і зі специфікою інституційних функцій. На думку В. Липова [42], ця взаємодія відбувається як у статичі (зв'язок інституційних форм), так і в динаміці (взаємодія, що є наслідком усвідомлення різноманітних функцій інституту; взаємодія різних інститутів, які спільно виконують спільну функцію). Тому формування державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії передбачає врахування специфіки як ієрархічно-структурної, так і горизонтально-функціональної взаємодії.

Стратегічний рівень ієрархічної структури суб'єктів публічної дипломатії характеризується формою взаємодії, яка виникає при виконанні однією інституцією (наприклад, МЗС) різноманітних функцій: регулювання порядку діяльності суб'єктів публічної дипломатії; у процесі реалізації політичних завдань; Узгодження інтересів, інтеграція інформації, синхронізація документів, створення комунікаційних просторів для досягнення стратегічних цілей.

Специфічним для цієї форми є внутрішньоінституційна механічна взаємодія, яка є організованою (закріпленою нормативними актами).

Реалізація політичних завдань публічної дипломатії через програми та проекти потребує організації міжвідомчої взаємодії на різних інституційних рівнях – стратегічному та функціональному/проектному.

Реалізація комплексу завдань з управління конкретним заходом/проектом публічної дипломатії потребує організації взаємодії інституцій функціонального та операційного рівня, які разом виконують спільну функцію – створення проектного продукту (наприклад, проведення заходу), що має соціальну цінність. Ця форма характеризується механічною, організованою, опосередкованою (через агентів) інституційною взаємодією.

На операційному рівні взаємодії між суб'єктами публічної дипломатії (наприклад, щодо реалізації розкладу заходів) виникає форма інституційної взаємодії – механічна, спонтанна, пряма. Спонтанність цієї форми взаємодії проявляється у вигляді одноразових контактів, спрямованих на вирішення конкретної проблеми, не передбачає тривалого співробітництва і може не мати формального закріплення, а базується на міжособистісних стосунках активних учасників взаємодії.

Тому формування життєздатної та ефективно функціонуючої інституційної системи публічної дипломатії неможливе без урахування зв'язків і взаємозв'язків між її елементами, впливу результатів їх взаємодії на ефективність окремих складових і системи в цілому. Усвідомлення цього

факту підкреслює доцільність створення державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ

2.1. Вітчизняний та світовий досвід діяльності суб'єктів державного управління в сфері публічної дипломатії

З 2014 року Україна суттєво просунулася в розвитку публічної дипломатії. Водночас, обираючи власну модель, Україна активно використовує досвід інших держав, особливо країн, які стикаються з подібними викликами, зокрема подолання комуністичного минулого, демократизація суспільства, євроінтеграція, протидія поширеному російському впливу та пошук відповідно на власну нішу в міжнародних відносинах тощо. Враховуючи це, розробляючи моделі публічної дипломатії, українські державні діячі широко використовували досвід країн Центрально-Східної Європи.

Основними складовими національних моделей публічної дипломатії країн Центрально-Східної Європи є, по-перше, створення національної інституції, яка займається популяризацією мови, історії та культури своєї країни, і водночас її фінансування. організації, що фінансуються виключно з державного бюджету, і з огляду на те, що країни регіону вирішують відкривати свої центри та установи виключно в країнах, які є для них найбільш важливими; по-друге, розвиток національного бренду країни для залучення до своїх країн туристів, іноземних інвестицій, популяризації культури, історії, мови тощо [80].

З метою інституціоналізації публічної дипломатії в країнах Центрально-Східної Європи створено департаменти, відділи у складі міністерств, відомств тощо. Ці країни використовують участь своїх представників у міжнародних змаганнях, проводять міжнародні спортивні змагання, щоб привернути увагу до своїх країн, і активно використовують ці заходи для розвитку своєї публічної дипломатії.

Для обґрунтування підходу до вирішення проблеми координації зусиль українських інституцій, залучених до формування та реалізації політики публічної дипломатії, слід звернути увагу на досвід МЗС Норвегії щодо координації публічної дипломатії Норвегії.

Ще в 2003 році державний секретар Норвегії закордонних справ Турхіл Відве звернув увагу на наступне на зустрічі Норвезько-американської торгово-промислової палати в Оттаві в 2003 році:

«Сьогодні існує низка різних клубних організацій, діяльність яких так чи інакше впливає на репутацію Норвегії за кордоном. Окрім різних міністерств, я маю на увазі Норвезьку торгову раду, Норвезьку раду з туризму та всілякі культурні установи. Така різноманітність інституцій корисна, оскільки стимулює творчість, але проблема в тому, що їхні ідеї іноді суперечать одна одній. Зведення до мінімуму фрагментації їхніх зусиль допомогло б узгодити їхні ідеї, уникнути дублювання та, таким чином, підвищити їх ефективність. Уряд Норвегії вже зробив кроки в цьому відношенні, вирішивши створити новий орган, до складу якого повинні входити Рада з торгівлі, Рада з туризму, Державний фонд регіонального розвитку та Консультативна рада для інвесторів. справа в тому, що це створює взаємодію та створює більш тісний зв'язок між інноваціями та інтернаціоналізацією» [94, с. 19].

Цією організацією була державна компанія Innovation Norway з офісами в усіх 19 округах Норвегії та в 30 країнах за кордоном. Щоб забезпечити ефективну координацію та ефективне використання ресурсів, уряд Норвегії вирішив інтегрувати представників Innovation Norway до норвезької польової служби та розташувати їхні офіси в представництвах Норвегії за кордоном [82].

Норвегія покладається на централізований корпоративний підхід для координації своєї публічної дипломатії. Міністерство закордонних справ, як правило, є головним агентством, яке координує те, що має бути представлено як «норвезьке» за кордоном. Єдиний набір гасел і зображень, що відображають сутність Норвегії, було прийнято після прямих консультацій із групою

окремих зацікавлених сторін у суспільстві. Вибрані цінності та образи (мир, природа, рівність) представляють ідеї та цінності, які є привабливими майже для кожного суспільства у світі. Зважаючи на цю привабливість, міжнародна діяльність норвезьких громадян (як урядових, так і неурядових), представлена як просування однієї чи кількох цінностей, досягає великої ефективності майже в кожній частині світу.

Досвід Польщі є чудовим прикладом вирішення інституційних проблем організації координаційної взаємодії суб'єктів публічної дипломатії. За висновками Е. Онуха (колишнього директора Польського інституту в Києві) «... у Польщі існує жахлива проблема міжвідомчого підпорядкування, коли кожен департамент має свої цілі, а загальну політику культурної дипломатії важко реалізувати» [55].

Згідно з визначенням, оприлюдненим на офіційному веб-сайті МЗС Польщі (далі: МЗС РП), публічна дипломатія – це «сукупність дій стратегічного, концептуального, аналітичного, координаційного та виконавчий характер діяльності Міністерства закордонних справ Республіки Польща, який розглядається крізь призму Формування зв'язків з громадськістю та громадської думки за кордоном, впливу на реалізацію власних інтересів Польщі у світі за допомогою інструментів і методів, що виходять за межі традиційної дипломатії».

На початку 1990-х років польська держава мусила виробити власну модель публічної дипломатії, враховуючи фінансові можливості. Завдання полягало у визначенні стратегічних, довгострокових пріоритетів у цій сфері та пошуку балансу між значною кількістю невеликих проєктів і невеликою кількістю ефективних дій, які могли б привернути увагу ЗМІ, зазначає В. Ціваті [88], особливо на тогочасному етапі європейської та євроатлантичної інтеграції Польщі.

Сьогодні польська публічна дипломатія, пройшовши складний шлях розвитку, спирається на складну організаційну структуру на чолі з урядом – Радою міністрів. Усі повноваження у цій сфері розподіляються переважно між

Міністерством закордонних справ Республіки Польща та Міністерством культури та національної спадщини Республіки Польща (далі – Міністерство культури та національної спадщини Республіки Польща), а також частково між Міністерством науки та вищої освіти, Міністерством національної освіти та Міністерством спорту та туризму Польщі [72].

Враховуючи структурну різноманітність органів, відповідальних за сферу громадської та культурної дипломатії в Польщі, у 2004 році було створено Раду сприяння Польщі, яка координує діяльність різних міністерств. Спочатку цей орган мав називатися Радою економічного розвитку, а на даний час здійснює відомче та фінансове планування [96, с.111].

До складу Координаційного комітету Ради з просування Польщі входять представники польських міністерств, у тому числі тих, що займаються інфраструктурою та економікою, а також аналітики професійних інституцій у сфері просування культури та бренду країни. Рада промоції Польщі – це міжміністерський комітет, який координує промоцію Польщі та діє як дорадчий орган при голові уряду, тобто Рада Міністрів Польщі, яка забезпечує співпрацю міністерств і відомств. Рекомендації Ради сприяння подаються уряду, хоча її головою є міністр закордонних справ Польщі. Проте, як зазначає В.Циватий, більшість рішень щодо розробки та реалізації нових проєктів досі приймаються лише на рівні окремих міністерств та підпорядкованих їм органів виконавчої влади, що, звичайно, не особливо позитивно впливає на діяльність Польської ради [87].

Ситуація в Польщі дещо схожа на ситуацію в Україні щодо розподілу повноважень і компетенції між різними структурними підрозділами однієї галузі. Іншим спеціально створеним органом у МЗС Польщі є Департамент громадської та культурної дипломатії, який займається поширенням польської культури, науки та освіти. У співпраці з низкою вищезгаданих структур, підпорядкованих Міністерству закордонних справ Республіки Польща та Міністерству внутрішніх справ Республіки Польща, Бюро забезпечує присутність польських митців на важливих культурних заходах у всьому світі,

тісно співпрацює з іноземними установами, центрами громадської думки, неурядовими організаціями та спільно з іноземними ЗМІ.

На сайті Міністерства закордонних справ Республіки Польща розміщено звіти про діяльність у сфері публічної дипломатії під егідою Департаменту публічної та культурної дипломатії МЗС Польщі. Однак станом на кінець 2015 року останнім таким документом був звіт «Нові виміри дипломатії». Публічна дипломатія» за 2013-2014 рр., в якому описано цілі та засоби публічної дипломатії, напрями діяльності та інструменти публічної дипломатії. і конкретні проекти, в яких вони реалізовані. У документі простежується теза про те, що публічна дипломатія має використовуватися як пряме спілкування з громадянським суспільством в інших державах, оминаючи офіційну сферу як компетенцію класичної дипломатії.

Слід зазначити, що всі вищезазначені заходи польських державних структур у сфері публічної дипломатії та промоції Польщі здійснювалися до 2012 року без політичного документа у сфері зовнішньої політики. Бо лише в березні 2012 року Рада міністрів Польщі прийняла першу комплексну стратегію зовнішньої політики Польщі (їй передувала стратегія ще 1989 року) – ключовий документ «Пріоритети зовнішньої політики Польщі», який визначив вектори польської дипломатії з погляд на 2016 рік.

Відповідно до стратегії, пріоритетами зовнішньої політики Польщі на певний період були: сильна Польща в сильному політичному союзі (ЄС); Польща як надійний союзник у стабільному євроатлантичному порядку; Польща відкрита до різних аспектів регіональної співпраці; Стратегія польського співробітництва для розвитку, сприяння демократії та прав людини; реклама поляків за кордоном; нова якість відносин із Польщею та поляками за кордоном; ефективне зовнішнє обслуговування.

Як бачите, публічна дипломатія є інструментом, важливість якого для кожного з вищезазначених пріоритетів важко переоцінити.

Підсумовуючи, слід зазначити, що А. Зентек дещо критично оцінює польську публічну дипломатію, кажучи, що «її головним недоліком є

відсутність спільних стратегій діяльності, водночас спостерігається зростання ініціатив, спрямованих на підтримку іміджу. Іншим недоліком є відсутність чіткого розподілу обов'язків, недостатнє фінансування, недостатнє використання сучасних форм зв'язку або неповна база даних». Однак, незважаючи на певні недоліки, Польща розглядає позитивний імідж держави як цінний актив, який окупиться в майбутньому та сприятиме розбудові сучасної держави [88]. Польська держава вважає публічну дипломатію важливим пріоритетом зовнішньої політики, одним із найефективніших засобів створення позитивного іміджу країни у світі. Багаторічний досвід країни у сфері публічної дипломатії створив Польщі позитивний імідж у світі як держави середньої сили, як рівноправного члена європейських та євроатлантичних інтеграційних структур.

За словами Процюка М.В. [71] порівнюючи польський та український досвід розбудови культурно-політичних та дипломатичних інституцій, ключовим є питання політичної та культурної ізоляції країни на карті світу. У Польщі державні культурні інституції вдома та за кордоном створювалися «в ногу з відкриттям інтелектуальних кордонів у результаті суспільно-політичного перелому 1989 року та європейської інтеграції 2004 року.

В Україні через тривалу ізоляцію від європейського культурного обміну не склалося бачення того, як радянську культурну спадщину можна трансформувати в сучасну українську. Навпаки, саме російська масова культура стала субститутутом українського культурного контенту в період державної незалежності [14; 54, с. 353-355]. З цього приводу К. Шинкарук висловлюється досить різко і каже, що Україна виступає більше як об'єкт, аніж суб'єкт м'якої сили. Тому слід шукати відповідні способи реагування на зовнішні впливи [90]. Тому, враховуючи обмеженість матеріально-фінансових ресурсів України в умовах економічної кризи, очевидно, що ми не можемо повністю копіювати досвід інших країн. Необхідно створити власну модель м'якої сили, яка б відповідала ресурсній базі і, головне, була інтегрована у зовнішню та внутрішню політику держави [8], як це зробила Польща.

На відміну від Польщі, за словами Д. Кулеби, Україна успадкувала від СРСР класичну концепцію культурно-гуманітарного співробітництва, яке розглядалося як окрема сфера міжнародних відносин. Сьогодні на перший план виходить звичне для решти світу, але дещо нове для нас поняття «публічна дипломатія» – одна з ключових складових комунікації держави зі світом, творча послідовність дій, реалізація того, яких фундаментальних змін вимагає наша система [39].

Хоча донедавна ідея публічної дипломатії не виникала в особі державних органів, покликаних регулювати цю сферу, її суть давно присутня у зовнішній політиці України, про що свідчать зусилля щодо створення та підтримки позитивного іміджу України на міжнародній арені.

У 2003 році вперше було затверджено Державну програму забезпечення позитивного іміджу України на 2003-2006 роки [31]. У 2007 році відповідною постановою Кабінету Міністрів від 6 червня було схвалено «Концепцію Державної цільової програми формування позитивного міжнародного іміджу України на 2008-2011 роки».

У червні 2009 року знову повернулися до питання правового регулювання іміджевої політики України. Постановою Кабінету Міністрів України № 554 затверджено «Державну цільову програму формування міжнародного позитивного іміджу України на період до 2011 року» [19]. Виявляється, вищевказаний документ, який мав стосуватися періоду до 2011 року, «заблокував» дію нового. Проте тут із самого початку державним замовником і координатором було визначено МЗС України, на відміну від попередньої програми «Імідж», де координатором було визначено МОН. На самому початку програми було зазначено, що досвід зарубіжних країн показує, що необхідно створити новий виконавчий орган, який займатиметься безпосередньо проблемою іміджу. Однак це «потребує значних видатків з державного бюджету», тому обрано варіант створення державної програми, на основі якої в подальшому буде проводитися робота в цьому напрямку.

Відповідний орган, про який йшлося, таки було створено наприкінці 2011 року, про що свідчить матеріал на сайті МЗС України – обговорення проєкту структури Громадської ради при МЗС [50]. Тож таким органом став «Комітет з питань формування міжнародного іміджу України Громадської ради при МЗС України» (саме такою є його повна назва). Нині до його складу входить експертна група з дев'яти членів. Проте остання доступна інформація станом на 2016 р. про діяльність цього органу датується аж другою половиною 2014 р. [46], що свідчить про його не надто активну роботу.

Говорили про імідж України у світі загалом та в країнах-сусідах (зокрема в Польщі), про культурну дипломатію як невід'ємну складову просування держави на міжнародній арені, про народну дипломатію як ідею, що об'єднує всіх зусиль держави на цій території на рівні найвищих чинів України ще у 2015 році – після Євромайдану, Революції Гідності, анексії Кримського півострова та окупації окремих районів Донецької та Луганської областей. На фоні актуальної проблеми боротьби з російською пропагандою по-новому постало питання публічної, культурної дипломатії та іміджу України [71].

Враховуючи вищезазначене та враховуючи реалії українського сьогодення, зовсім не дивно, що в той час, коли Україна на перших шпальтах іноземних ЗМІ, нехай і не завжди в позитивному світлі, запровадження механізмів державне управління як ніколи важливо для розвитку народної дипломатії в Україні. через відповідні функції та повноваження профільних міністерств - МЗС України та Міністерства культури та інформаційної політики України.

2.2. Оцінка особливостей координації та синхронізації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні

Становлення публічної дипломатії як ефективного механізму популяризації України у світі та взаємодії з громадськістю неможливе без координації дій усіх зацікавлених сторін, об'єднання їхніх ресурсів та зусиль.

Зокрема, одним із трьох основних завдань Департаменту публічної дипломатії МЗС України є координація діяльності інших відомств у реалізації різноманітних іміджевих, культурних та інформаційних проєктів.

Важливо підкреслити, що основним засобом/технологією досягнення цілей публічної дипломатії є реалізація серії комунікаційних проєктів.

У 2019 році Департамент публічної дипломатії МЗС України провів 326 заходів, у тому числі 190 іміджевих проєктів. Проте Український інститут почав реалізовувати проєкти, переважно в культурній сфері. Організовано два конкурси програми мистецьких резиденцій EXTER, за результатами яких представники українських арт-кураторських кіл (21 учасник) вирушили на резиденції аж до 10 країн світу. У рамках Року культури Україна-Австрія 2019 Український інститут організував 35 культурно-мистецьких проєктів, зокрема виставку сучасного мистецтва «Україна між вогнем і вогнем. Ukrainian Contemporary Art Now», фестиваль електронної музики та мистецтв на відкритому повітрі «Українська ніч» тощо. Вперше делегація українських музикантів взяла участь у найбільшій події сучасної музичної індустрії Австрії Waves Vienna та Український стріт-арт був представлений на міжнародному фестивалі Calle Libre Festival. Фестиваль міської естетики. За підтримки іноземних дипломатичних установ проведено понад 30 заходів з популяризації українського кіно за кордоном, зокрема на Канському кінофестивалі та Міжнародних кінофестивалях у Торонто та Хайфі.

Працював Український національний стенд на 69-му Берлінському міжнародному кінофестивалі (7–17.02.2019). Було проведено Український тиждень у Гданську (7–16.11.2019). Українські театральні проєкти було представлено на двох театральних фестивалях у Польщі (серпень) і Німеччині (жовтень). Українська делегація побувала на Міланському тижні дизайну (8–14.04.2019) та Hybrid Art Fair 2019 у Мадриді (13–28.09.2019). Українські стенди було представлено на міжнародних книжкових виставках і ярмарках, зокрема, у Лондоні (12–14.03.2019), Парижі (14–18.03.2019), Болоньї (1–4.04.2019), Абу-Дабі (22–26.04.2019), Празі (9–12.05.2019), Варшаві (23–

26.05.2019), Відні (6–10.11.2019), Франкфурті (16–20.10.2019), Монреалі (20–25.11.2019), Софії (10–15.12.2019) тощо.

Стартував проєкт «Через культурну дипломатію до економічної незалежності України». Проведено роботу над ініціативою «Україномовні аудіогіди провідних музеїв світу», оголошено про початок розробки програми розвитку українознавства та українознавства за кордоном. З метою інтернаціоналізації української культури у 2019 році в повному обсязі працює Український культурний фонд, до якого надійшло 2059 заявок з усіх регіонів (крім 344 АРК). Примітно, що найбільше зростання заявок, на 352%, припало на конкурс міжнародної співпраці.

У рамках кампанії #CorrectUA продовжено просування бренду Ukraine NOW. Проводив інформаційно-іміджеві кампанії, зокрема #JusticeForMH17, #SelfieWithFlag, #UAINdependence2019, #LetMyPeopleGo, #StopNordStream2. Продовжилася робота Дипломатичного культурного клубу.

Сформовано новий склад Громадської ради при МЗС (10.05.2019). Безпосередньо продовжують активну діяльність громадські організації. Зокрема, за підтримки Українського культурного фонду «Інтерньюз-Україна» видано збірку есеїв українських інтелектуалів «Україна в оповіданнях та оповіданнях», презентації якої відбулися в європейських столицях, зокрема США, та була підтримана посольствами. Зовнішньополітична рада Ukrainian Prism продовжила практику організації двосторонніх експертних форумів із сусідніми державами (Румунія, Словаччина, Угорщина, Білорусь) та іноземними журналістами (з Румунії, Словаччини та Чехії), які відвідують Україну. Відбулися Глобальні українські форуми: VII у Нью-Йорку (26-27 січня 2019 р.) та VIII у Києві (22-23 листопада 2019 р.).

Незважаючи на досягнуті результати в реалізації проєктів культурної дипломатії, значною проблемою у функціонуванні системи публічної дипломатії є розпорошеність останньої між кількома міністерствами, що через неузгодженість призводить насамперед до порушення цілісності процесу. Популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому

інформаційному просторі. Зокрема, досі відсутня стратегія розвитку публічної дипломатії.

Навіть незважаючи на якісне оновлення нормативно-правової бази щодо організації системи публічної дипломатії, проблемним питанням залишається узгодженість цілей і дій компетентних у цій сфері інституцій. Зокрема, першочергово має бути вирішено питання узгодження цілей і дій центральних органів виконавчої влади, державних органів та відповідних установ, інститутів громадянського суспільства з повноваженнями у сфері управління та організації сфери публічної дипломатії. Тобто суб'єкти, які ініціюють, реалізують або беруть участь у розробці та реалізації програм/проектів розвитку публічної дипломатії, можуть фінансувати програми/проекти та використовувати їх результати.

Слід підкреслити, що для реалізації всього комплексу робіт з просування інтересів України у світовому інформаційному просторі необхідна цілісна інституційна структура з вертикальними, горизонтальними та діагональними зв'язками, яка забезпечуватиме синхронізацію дій між усіма суб'єктами публічної дипломатії.

Покажемо сутність процесу «синхронізації» та обґрунтуємо підходи до синхронізації цілей і дій лідерів у сфері публічної дипломатії.

У найзагальнішому вигляді явище синхронізації визначається як координація та часова впорядкованість різноманітних просторово розподілених подій, процесів і явищ, навіть тих, які на перший погляд не пов'язані між собою і належать до абсолютно різних систем. Це не означає, що аналізовані процеси та явища взагалі «матеріально» не пов'язані між собою; це просто означає, що зв'язки, які беруть участь у синхронізації, неочевидні та неоднозначні або взагалі невідомі. Синхронізація – це часовий порядок, узгодженість процесів і подій, розташованих у різних місцях [49, 52].

Функціональний зміст синхронізації проявляється в нашому дослідницькому аспекті через різноманіття зв'язків, які потребують

узгодження цілей і заходів між інституційно різними суб'єктами в реалізації публічно-дипломатичних заходів і проєктів. Слід підкреслити, що публічна дипломатія за своєю природою є комунікативним процесом, який реалізується через комунікативні проєкти, пов'язані в часі та просторі та взаємоузгоджені.

Комунікаційний проєкт у сфері публічної дипломатії – стратегічно продумана система дій, спрямована на досягнення каскаду цілей для реалізації державних інтересів; сукупність комунікаційних дій уповноважених державних органів, що мають конкретну мету та комплекс завдань, розрахованих на обмежений час і здійснюються відповідно до плану проєкту.

Комунікаційний проєкт у сфері публічної дипломатії – це проєкт, метою якого є створення відповідного комунікаційного простору навколо держави, а також просування її національних інтересів у глобальному інформаційному просторі, створення значущих позначок у громадській думці інших країн.

Особливістю реалізації проєктів у сфері публічної дипломатії є те, що до їх реалізації залучено значну кількість суб'єктів (іноді інституційно різних), документи, процеси та дії яких необхідно координувати або синхронізувати.

Єдиним стратегічним документом в Україні, який наголошує на необхідності синхронізації, є Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року [62], яка визначає серед основних принципів реалізації державної регіональної політики: синхронне стратегічне прогнозування та планування регіонального розвитку на всіх територіальних рівнях; синхронізація дій центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування у сфері регіонального та місцевого розвитку.

На нашу думку, визначальним для ефективної реалізації завдань публічної дипломатії є спільне розуміння всіма суб'єктами функціонального змісту процесу «синхронізації».

З точки зору публічної дипломатії, синхронізація — це специфічний механізм управління для організації взаємозалежних документів, процесів і дій. Синхронізація дій – це чітке усвідомлення суб'єктами публічної дипломатії «що, де і коли» робити на певному етапі виконання завдання.

Від відповіді на питання "Що?" починається формулювання цілей і завдань з використання такого потужного інструменту управління змінами, як проєктування. Проєктування – це інструментарій, який дозволяє суб'єктам публічної дипломатії використовувати методи прогнозування, планування та управління програмами для розробки управлінських дій щодо просування національних інтересів у глобальному інформаційному просторі. З точки зору публічної дипломатії, результатом проєктування є (на жаль, ще не визначена) стратегічна мета публічної дипломатії.

Дискусійне питання "Де?" на думку Т.М. Безверхнюк [5], має два виміри: де ми є і де ми будемо після виконання завдань – синхронізація часу; де є сенс здійснювати заходи/проєкти в конкретній сфері – просторова синхронізація.

Кожна організація ставить перед собою стратегічні цілі, і для їх досягнення необхідно створити карту маршруту «з точки А в точку Б» - стратегічний план. При розробці стратегічних планів за найпоширенішою методикою пріоритети встановлюються на основі ієрархії цілей (найчастіше у сферах суспільного життя), де визначаються стратегічні цілі, де визначаються оперативні цілі та проєкти та заходи щодо їх реалізації. Проте систематичною помилкою при розробці стратегічних планів є неврахування життєвих циклів взаємопов'язаних процесів, різних у часі; відмова від методу альтернативного аналізу на користь оптимізації часу та синхронізації. Також питання "де?" також відноситься до синхронізації документів у часі – пріоритети та завдання, прописані в державній стратегії, повинні враховувати часові характеристики в життєвих циклах процесів, прописаних в інших стратегічних планах, і навпаки.

Публічна дипломатія – це сфера перетинання інтересів різних суб'єктів, і кожен суб'єкт планує задовольнити свої потреби шляхом реалізації політики. При цьому конфлікт інтересів неминучий, що потребує запровадження механізму синхронізації дій за стратегічним планом для досягнення узгоджених усіма зацікавленими сторонами цілей. Розробляючи стратегічні

плани, слід пам'ятати, що реалізація події/проєкту призводить до змін, а зміни в одному компоненті системи впливають на інші її складові та призводять до змін у системі в цілому.

Тому важливо ретельно визначити час змін після впровадження заходів і забезпечити їх синхронізацію зі змінами інших заходів/проєктів, беручи до уваги таке:

- стратегічний план - сценарій трансформації (якісного перетворення) інформаційного простору на найближчі 10 років;
- ресурси/можливості завжди обмежені;
- основним завданням стратегічного плану є визначення пріоритетних напрямів розвитку, конкретних дій та додаткових параметрів їх реалізації;
- відповідь на питання «що» - проєктування і «де» - стратегічне планування має бути синхронізовано в документі під назвою «стратегія», угоді про узгодження інтересів. Тому що всі зміни завжди відбуваються на певній території в певних просторово-часових умовах.

Також важливо відповісти на питання «Коли це почнеться і коли буде результат?» для ефективного виконання завдань у сфері публічної дипломатії.

Такий інструмент реалізації завдань і досягнення цілей як проєкт, за винятком окремих випадків, часто пов'язаних із різноманітними конкурсами на отримання грантів, ще недостатньо сприймається суб'єктами публічної дипломатії як загальний інструмент забезпечення ефективної діяльності. . що має свої причини. Справа в тому, що проєкт – це систематичний спосіб внесення цілеспрямованих змін, які стають необхідними у разі виникнення проблеми.

Проте, за словами М. Вебера, центральний орган державної влади, відповідальний за публічну дипломатію, – МЗС України – в умовах домінування ідеології «бюрократичної організації» зосереджується вже не на проблемі, а на перформативний підхід до дії. Певною мірою це є наслідком того, що на відміну від приватного сектору, де місія діяльності формується на основі потреб ринку, а засновники корпоративної структури враховують

потреби замовник — споживач, у державному управлінні стає місія визначається державою-засновником і передбачає виконання певних функцій і ряду конкретних завдань щодо реалізації державної політики. Фундаментальним питанням тут є роль держави, яка має бути головним чином ініціатором, координатором, організатором, але завжди соціально відповідальною за остаточне вирішення проблеми, проблемно-проектна ідеологія стає домінуючою [69].

Для сфери публічної дипломатії, де проблеми є погано структурованими, складними і наслідки їх вирішення важко передбачити, методологія та інструментарій проектного підходу повинні бути належним чином застосовані на другому етапі дій з управління змінами.

На першому, стратегічному та концептуальному етапі, доцільно використовувати стратегічне планування для ретельного аналізу проблеми; уточнення кола зацікавлених сторін з їхніми інтересами та можливими ресурсними внесками, проведення попередніх переговорів, також за участю громадськості, щодо досягнення початкового консенсусу щодо намірів та очікуваних результатів як гарантії майбутньої співпраці, узгодження мети, запланованих продуктів та результатів спільної дії, соціальний вплив. Центральна важливість цієї фази очевидна, оскільки на цій фазі підтверджується існування реальної соціальної проблеми або її «псевдохарактер», а велика невизначеність у обробці проблеми може призвести до систематичних помилок, тобто «ціна» надзвичайно висока, якщо розглядати «якість» вирішення соціальної проблеми [5].

Таким чином, з точки зору публічної дипломатії, синхронізація є специфічним видом управлінської діяльності з організації взаємозалежних процесів і дій у рамках встановлених правил із чітко визначеною послідовністю їх взаємодії. Відповідно до такого підходу концепція життєвого циклу має стати методологічною основою синхронізації цілей і дій суб'єктів публічної дипломатії з урахуванням того, що публічна дипломатія за своєю природою є комунікативним процесом. Саме через фази життєвого циклу

комунікативного проєкту можна просторово та часово узгодити цілі та дії різних суб'єктів публічної дипломатії.

Основна концепція «життєвого циклу» має вирішальне значення для ефективного менеджменту та прийняття управлінських рішень: використовувані методи та інструменти визначаються поточною фазою проєктного циклу.

Життєвий цикл проєкту – це повний набір послідовних фаз проєкту, назва та кількість яких визначається на основі технології виробництва робіт і потреб контролю установ, залучених до проєкту [75]. Фаза проєкту – це набір логічно пов'язаних дій, під час яких досягається один із головних результатів проєкту.

Життєвий цикл проєкту — це період від задуму майбутнього продукту проєкту або вимог до нього (інформації) до введення цього продукту в експлуатацію (завершення). Життєвий цикл складається з кількох фаз. Кожен з них передбачає виконання певних дій, які призводять до проміжного результату. Загальноприйнятого поділу на фази немає, але всі фази проводяться в хронологічному порядку [34].

У документах Європейської комісії всі роботи та заходи, які виконуються в чітко визначеній послідовності всіма спонсорами проєкту, називаються «проєктним циклом». Сьогодні основна методологія управління проєктним циклом структурована в Керівництві з управління проєктним циклом Європейської Комісії (Project Cycle Management Manual, Volume 1, March 2004) [93]. Таким чином, проєктний цикл розуміється як послідовний процес, у якому проєкти плануються, реалізуються та оцінюються. Цикл включає шість фаз: програмування, ідентифікація, формулювання, фінансування, впровадження, моніторинг та оцінка [89]. Основними принципами методу проєктного циклу є інтегральний та логіко-структурний підходи.

На сьогоднішній день не існує єдиного найкращого способу визначення ідеального життєвого циклу проєкту. Гуру управління проєктами

рекомендують базувати його на принципах, прийнятих організацією, галуззю, галуззю або унікальними технологічними особливостями діяльності.

Отже, для розробки життєвого циклу комунікаційного проєкту у сфері публічної дипломатії необхідно конкретизувати основні поняття, що характеризують об'єкт управління та визначають принципи розробки комунікаційного проєкту з урахуванням специфіки дизайн. технології .

Відповідно, в основу структурування життєвого циклу комунікаційного проєкту повинні бути покладені вимоги до результатів і дій, що відбуваються на певному етапі реалізації комплексу завдань. Головне, щоб обрані фази відображали важливі контрольні точки (віхи), під час яких відстежується необхідна інформація для прийняття рішень та оцінюються можливі напрямки розвитку проєкту.

Життєвий цикл проєкту доцільно узгоджувати з такими принципами [79]:

- критерії та процедури прийняття рішень визначаються на кожному етапі (включаючи основні інформаційні вимоги та критерії оцінки якості);
- фази циклу змінені за прогресивним принципом - щоб успішно завершити наступну фазу, необхідно завершити попередню;
- завершення фази означає створення проміжного або кінцевого продукту;
- систематичний контроль та оцінка результатів на всіх етапах - кожен етап завершується контрольним заходом.

Створення умов для реалізації проєкту у сфері публічної дипломатії вимагає:

- вирішення низки завдань для визначення головних акторів та їхніх потреб/інтересів. Аналіз зацікавлених сторін тісно пов'язаний з аналізом проблеми: природу проблеми можна по-справжньому зрозуміти, лише оцінивши потреби кінцевих користувачів;

- формулювання ідеї проєкту для вирішення визначеної проблеми; обґрунтування проміжних продуктів проєкту як засобу досягнення результату та кінцевого продукту як очікуваного результату;

- узгодження завдання і цілей проєкту зі стратегічними пріоритетами відповідного та вищих рівнів управління.

Упорядкування цілей і діяльності суб'єктів публічної дипломатії за фазами життєвого циклу проєкту забезпечує узгодженість результатів функціональних процесів (ініціювання, розвиток, реалізація, завершення) у змістовних часових співвідношеннях. Синхронізація дій – це система заходів, за допомогою яких можна скоординувати дії суб'єктів публічної дипломатії на конкретному етапі життєвого циклу проєкту.

В таблиці 2.1 представлено синхронізацію цілей та дій суб'єктів публічної дипломатії на кожній фазі життєвого циклу проєкту.

Таблиця 2.1

Відповідність між фазами життєвого циклу проєкту для реалізації завдань публічної дипломатії та видом управлінських відносин між суб'єктами публічної дипломатії

| Фази життєвого циклу проєкту в сфері публічної дипломатії | Вид управлінських відносин суб'єктів публічної дипломатії |
|---|--|
| Концептуальна фаза – формулювання моделі/концепції/стратегії тощо ефективною реалізації цілей публічної дипломатії | |
| <i>Програмування</i> – державна політика у сфері публічної дипломатії та механізми її реалізації; стратегія розвитку системи стратегічних комунікацій | <i>Координаційні управлінські відносини. Тип взаємозв'язку – мережева модель</i> |
| <i>Проектування</i> – визначення параметрів, яким має відповідати ефективна система публічної дипломатії | Прийняття окремого, цілісного документу з публічної дипломатії (Концепція / Доктрина / Стратегія / Політика тощо) є теоретично-оптимальним рішенням наявних проблем в цій сфері. Цей документ міг би визначити самі стратегічні наративи, операційні теми на їх підтримку, систему взаємовідносин державних органів (як систему стратегічних комунікацій). У сфері публічної дипломатії прийняття координаційних рішень – це процес реалізації публічних інтересів. Відповідно, |

| | |
|--|--|
| | одним із інструментів координації має бути проведення публічних консультацій з заінтересованими сторонами у процесі вироблення рішення. На рівні ключових стратегічних документів і програм українське законодавство передбачає необхідність проведення консультацій з громадськістю з питань, які стосуються розробки і реалізації державної політики. |
| Фаза розроблення механізмів втілення стратегічних наративів | |
| <i>Прогнозування</i> – визначення динаміки (тренду) поведінки та очікувань цільових аудиторій (внутрішніх і зовнішніх), комунікативних можливостей держави | <i>Реординаційні управлінські відносини.</i> <i>Тип взаємозв'язку – ініціативна реординація</i> Прогнозування і планування дій з реалізації комунікаційних проектів – питання, що виникають за ініціативою одних органів влади (торкаються їх інтересів), але вирішення їх входить до компетенції інших органів влади або неурядових інституцій. |
| <i>Планування</i> – ідентифікація обмежень, ризиків та невизначеностей, розроблення плану дій із реалізації проектів. Визначення критеріїв якості, результативності, ефективності. Визначення фінансових можливостей / обмежень державного бюджету | |
| Фаза реалізації комунікаційних проектів | |
| <i>Організація виконання робіт</i> – реалізація комплексу задач у відповідності до плану проекту | <i>Субординаційні управлінські відносини функціонального типу.</i> Створення умов для виконання графіку робіт за планом, здійснення контролю. Аналіз системи звітності. |
| <i>Моніторинг та оцінювання результатів</i> – державний та громадський нагляд і контроль за дотриманням законодавства, зовнішній та внутрішній аудит, громадський аудит. | <i>Реординаційні управлінські відносини типу зворотного впливу.</i> Передбачають обов'язок керуючого суб'єкта відреагувати в певному порядку та в певні строки на пропозиції, рекомендації, клопотання, вимоги та ін. керованого об'єкта. |
| Фаза отримання результату – управлінський резонанс у просуванні цілей держави – формування позитивного іміджу України | |

Примітка. Складено автором.

Невід'ємними складовими синхронізації як виду управлінської діяльності є методи, важелі, інструменти, нормативне та інформаційне

забезпечення суб'єкт-суб'єктної та суб'єкт-об'єктної взаємодії у сфері публічної дипломатії, що зумовлює обґрунтованість дослідження синхронізації як специфічного механізму управління з цільовою функцією координації. Синхронізація дій суб'єктів публічної дипломатії – це система заходів, що може бути застосована для просторово-часового узгодження (злагодженості) дій суб'єктів певних управлінських відносин на певній фазі життєвого циклу проєкту.

Цільова орієнтація синхронізації дій суб'єктів публічної дипломатії представлена на рис. 2.1.

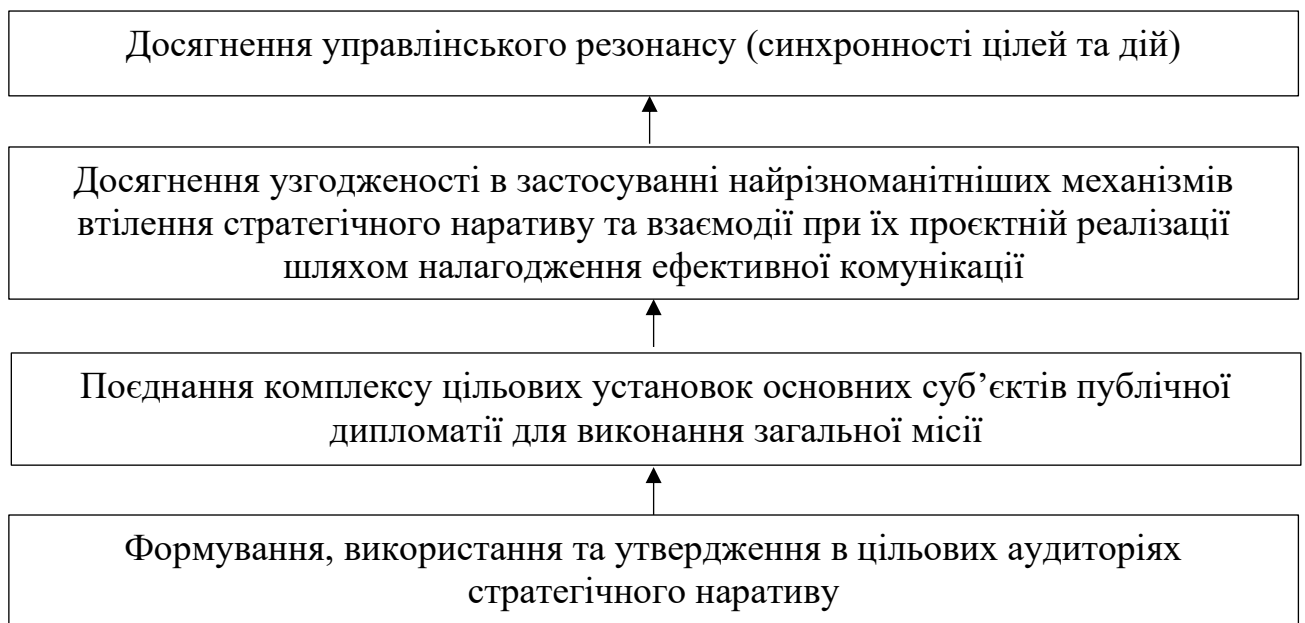


Рис. 2.1. Цільова орієнтація синхронізації дій суб'єктів публічної дипломатії

Примітка. Складено автором.

Як видно з рисунку 2.1, досягнення управлінського резонансу є показником ефективності механізму синхронізації цілей і дій суб'єктів публічної дипломатії. Управлінський резонанс виникає лише тоді, коли бачення проблеми, можливі шляхи вирішення та очікуваний результат однакові для всіх учасників комунікаційного проєкту. При цьому центральною умовою (принципом) синхронізації є забезпечення просторово-часової координації дій, практична реалізація якої стає видимою через встановлення відповідності між типами управлінських відносин та фазами життя проєкту.

Стратегічним завданням координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії, на нашу думку, є розробка механізму узгодження спільної позиції влади з питань, які обговорюються та приймаються головними інституціями у цій сфері. Метою всіх переговорів є взаєморозуміння.

Здійснення координаційної діяльності потребує відповідних механізмів досягнення цілей. Механізм координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії полягає у створенні такого комплексу зв'язків між суб'єктами прийняття рішень управління, який забезпечить узгодження спільної позиції та порозуміння з питань, що обговорюються та приймаються. Основні установи в цій сфері. Уряд розробляє механізм координації діяльності щодо забезпечення ефективності державної політики щодо формування позитивного іміджу України на міжнародній арені.

Підводячи підсумки, можна зробити такі висновки. Аналіз сучасного етапу розвитку сфери публічної дипломатії в Україні дав можливість адекватно обґрунтувати, що невід'ємною частиною публічної дипломатії має бути синхронізація цілей і дій усіх суб'єктів та розробка механізму їх координації. діяльність. Встановлено, що показником ефективності механізму синхронізації цілей і дій суб'єктів публічної дипломатії є досягнення управлінського реагування. Управлінський резонанс виникає лише тоді, коли бачення проблеми, можливі шляхи вирішення та очікуваний результат однакові для всіх учасників комунікаційного проєкту. При цьому центральною умовою (принципом) синхронізації є забезпечення просторово-часової узгодженості дій суб'єктів управлінських відносин.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ В УКРАЇНІ

3.1. Організаційний механізм державного управління діяльністю суб'єктів публічної дипломатії в Україні

Основна складність традиційного представлення публічної дипломатії як інструменту комунікації між владою та іноземною громадськістю полягає в тому, що публічна дипломатія базується на зв'язку держави з цінними ресурсами національних суб'єктів суспільства. Це заохочує держави (міністерства закордонних справ) розробляти стратегії для координації роботи із залучення національних акторів до формування іміджу та платформ просування цінностей, навколо яких можна побудувати синергію для залучення іноземної громадськості.

За словами М.Трофименка, сьогодні публічна дипломатія є серйозним викликом для МЗС не лише тому, що їм необхідно підтримувати зв'язок із широкою іноземною аудиторією і робити це на високій швидкості з точки зору пропускну здатності інформації. Дипломати завжди перебувають у контакті з іноземним суспільством, щоб підвищити обізнаність про позицію своєї країни та просувати її цінності, це лише питання адаптації організаційних операцій та технологічної інфраструктури міністерств закордонних справ, щоб вони могли й надалі ефективно здійснювати публічну діяльність за кордоном. Основною проблемою Державного департаменту щодо публічної дипломатії є те, що дипломати, як правило, не беруть участі в залученні національних акторів до дипломатичних відносин. Необхідність у цьому впливає з інституційної кризи, яка підриває інституційний імідж Державного департаменту як ексклюзивного органу, що займається питаннями міжнародних відносин. Сучасна публічна дипломатія кидає виклик фундаментальним уявленням про те, ким є дипломат, чим дипломатія насправді є, а чим ні [81].

Організація координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії має складну ієрархічну структуру, що створює певні труднощі для централізованого управління. Ця система складається з різних елементів - центрів управління, які є результатом вертикального і горизонтального розподілу функцій:

- Управління публічної дипломатії МЗС - координація діяльності інших правоохоронних органів щодо реалізації іміджевих, культурних та інформаційних проєктів України за кордоном, розвиток зв'язків з громадськістю;

- Рада національної безпеки і оборони України є координаційним органом у сфері публічної дипломатії як складової частини стратегічних комунікацій відповідно до положень Воєнної доктрини України;

- Сектор зі стратегічних комунікацій при МП - забезпечення міжвідомчої координації (розробка принципів та стратегії співпраці у сфері стратегічних комунікацій); координатор заходів, спрямованих на реалізацію концепції популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі;

- Державна установа «Український інститут» – представлення та просування іміджу України у світі, сприяння міжнародним обмінам та інтеграції України у світовий культурний простір; координація іноземних філій;

- Міжвідомча комісія з питань популяризації України у світі, як тимчасовий консультативно-дорадчий орган при Кабінеті Міністрів - забезпечення координації дій центральних та місцевих органів виконавчої влади щодо реалізації концепції популяризації України у світі. просування інтересів України у світовому інформаційному просторі;

- координацію діяльності щодо проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики у сфері зовнішніх зносин України здійснює Громадська рада при МЗС України як консультативно-дорадчий орган.

Для кожного з цих центрів характерна цілеспрямована поведінка, наявність власних ресурсів та інтересів, прагнення ці інтереси задовольнити. Очевидно, необхідна координація діяльності цих центрів управління – суб'єктів публічної дипломатії – для координації дій та прийняття спільних управлінських рішень.

Ієрархію цілей координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії можна подати так (рис. 3.1).

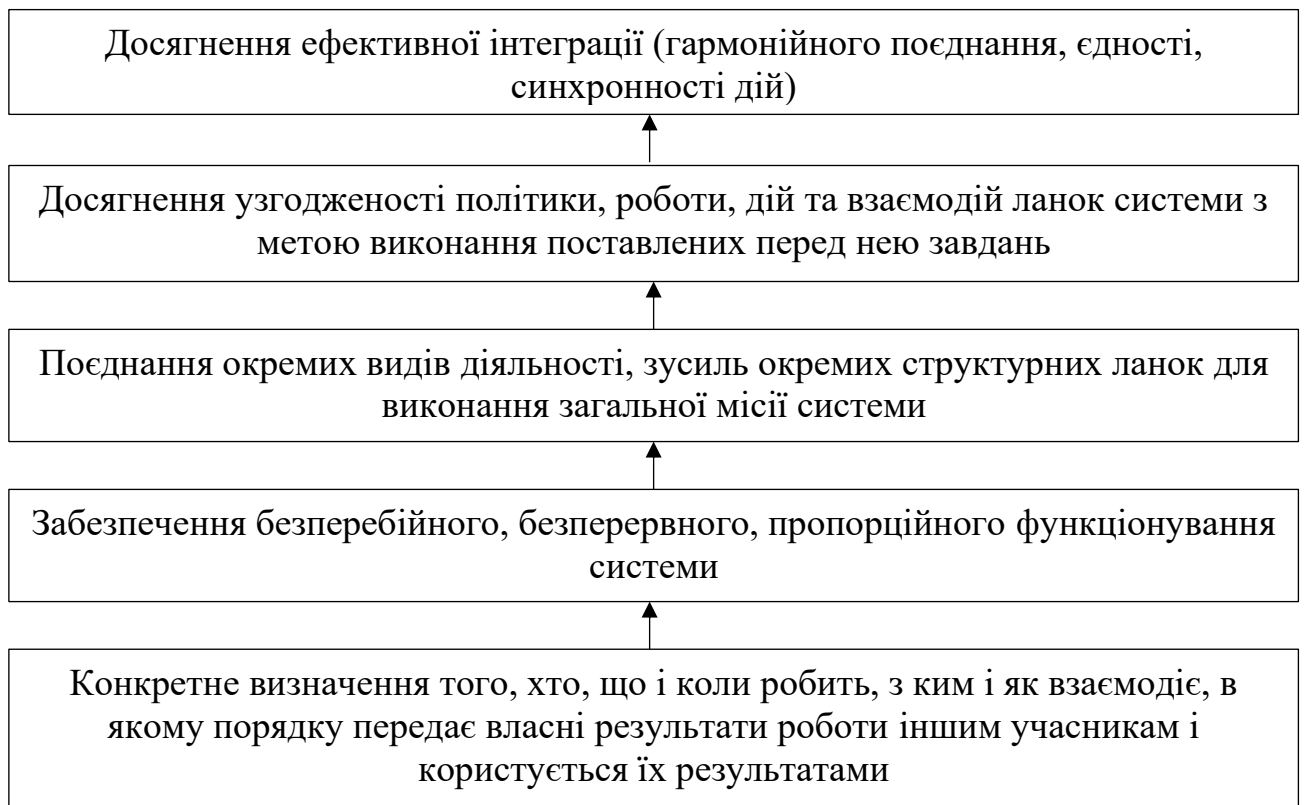


Рис. 3.1. Ієрархія цілей координації діяльності

Примітка. Складено автором.

Можна виділити наступні передумови удосконалення державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії:

- люди в публічній дипломатії не володіють усією інформацією;
- суб'єкти приймають рішення в рамках і з урахуванням існуючих правил, норм та інститутів;
- взаємодія між суб'єктами не відбувається в рівновазі.

Тому координація дій суб'єктів публічної дипломатії здійснюється на основі наявної інформації в рамках правових норм у мінливому середовищі.

Тому доцільно визначити два концептуальні напрями вдосконалення механізму координації суб'єктів публічної дипломатії за:

- конкретне завдання координації - організація оптимальної схеми зв'язку (взаємодії);
- конкретна система управління - процес узгодження рішень.

Для організації оптимальної схеми взаємодії між суб'єктами публічної дипломатії доцільно створити координаційний орган, який приймає рішення та визначає оптимальні зв'язки (операції, дії, взаємодії) у двох напрямках:

- формування обмежень (норм, інструкцій) для запобігання протиправним діям;
- Інформування (комунікаційні дії) для забезпечення постійної координації дій в режимі реального часу.

Координація зусиль між суб'єктами державного управління, які беруть участь у формуванні та реалізації політики публічної дипломатії, має свої особливості та вже усталені форми. Подекуди такі ініціативи надто мало висвітлюються в ЗМІ, що може створити враження відсутності системності в роботі. Крім того, співпраця між дисциплінами публічної дипломатії часто відбувається у відповідь на конкретні події, а не як системна робота, спрямована на вироблення передбачуваної та збалансованої політики розвитку публічної дипломатії.

Традиційно орієнтація на європейську та євроатлантичну інтеграцію йде рука об руку з високим ступенем координації. З метою реалізації положень Комунікаційної стратегії у сфері європейської інтеграції на 2018-2021 роки створено відповідну Координаційну раду при Віце-прем'єр-міністрі з питань європейської та євроатлантичної інтеграції, у тому числі за участю профільних громадських організацій. Відповідно до Положення про Координаційну раду з реалізації комунікаційної стратегії ... [64] основними завданнями є: сприяння координації дій органів виконавчої влади щодо реалізації стратегії та

реалізації акції; план його реалізації; заохочення ефективної взаємодії правоохоронних органів та ЗМІ тощо.

Інституційною основою організації координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії є Указ Президента України №298/2018 «Про річні національні програми під егідою Комісії Україна – НАТО» [65], яким запропоновано порядок для створення та оцінки програм, які забезпечують краще планування різними органами, залученими до реалізації програми.

У 2017 році керівництво Мінінформполітики неодноразово наголошувало на необхідності створення міжвідомчої координаційної ради зі стратегічних комунікацій при уряді. Але сьогодні як функціональні координаційні ради у сфері публічної дипломатії існують лише Громадська рада при МЗС [59] та Міжвідомча комісія з питань популяризації України у світі при МЗС [67] .

Протоколи засідань розміщені на сайті Держдепу про діяльність Громадської ради. Зокрема, протокол від 9 квітня 2020 року [70], в якому так званий генеральний директор Офісу публічної дипломатії Устименко С.О. зазначив, що відомство продовжує роботу над стратегією публічної дипломатії МЗС України та відповідний проєкт буде подано на розгляд членів громадської ради.

У 2018-2019 роках при МЗС України відбулося декілька засідань міжвідомчої комісії з питань популяризації України. Важливим досягненням можна вважати ухвалення рішення про єдиний бренд України «UKRAINE NOW» (схвалене на засіданні Кабінету Міністрів 10 травня 2018 р.).

Водночас координація діяльності у сфері публічної дипломатії є недостатньою, переважає проведення окремих заходів та наявність паралельних каналів передачі інформації західним партнерам замість презентації спільних проєктів.

Досить незрозумілою є ситуація з реалізацією прийнятого ще у 2017 році плану заходів щодо реалізації концепції популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі.

Інформація про виконання плану відсутня у відкритому доступі та у відповідних звітах МІП за 2018 та 2019 роки. МЗС України у 2017 році не було добувано.

На нашу думку, враховуючи вітчизняні реалії та інституційні умови, для вирішення питання координації зусиль суб'єктів публічної дипломатії доцільно створити координаційну раду з питань реалізації політики публічної дипломатії в Україні, завдання якої полягає в організації діяльності з планування, розробки та координації реалізації програм і проєктів, спрямованих на популяризацію України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі. До її складу мають увійти представники державних структур, державних установ (підприємств), фондів публічної та культурної дипломатії, професійні учасники зі сфери проєктної діяльності та інститути громадянського суспільства. Основним завданням цієї ради є забезпечення реалізації державної політики публічної дипломатії на державному та регіональному рівнях. Рада має брати активну участь в управлінні та контролі за реалізацією державної політики в межах своїх статутних повноважень. Інші центральні органи виконавчої влади, бізнес, громадськість, науковці та всі зацікавлені сторони також мають бути залучені до впровадження новітніх політик публічної дипломатії.

До основних завдань Ради належать координація взаємодії та залучення зацікавлених сторін до реалізації завдань розвитку публічної дипломатії за трьома основними програмними напрямками:

- 1) Інтеграція процесу прийняття управлінських рішень. Думка громади не завжди враховується в управлінських рішеннях, а громадські обговорення часто носять формальний і неконструктивний характер. Необхідність диференційованих підходів вимагає тісної взаємодії з громадськістю в організаційному, інформаційному та економічному плані. Важливим напрямом розвитку публічної дипломатії вважається стимулювання та підтримка МЗС України у розробці та затвердженні планів заходів щодо розвитку публічної дипломатії. Оскільки, будуючи плани, представники

бізнесу, науки та громадськості спільно визначають пріоритети подальшого розвитку вітчизняної системи публічної дипломатії;

2) Розробка та реалізація середньострокових планів дій щодо подальшого розвитку системи публічної дипломатії. Системне впровадження методів програмно-проектного менеджменту при розробленні та реалізації цільових програм розвитку здійснюється за погодженням. Необхідно терміново змінити підхід до стратегічного планування. Виходячи з наступних принципів: відповідальність за стан здійснення заходів публічної дипломатії несуть усі зацікавлені сторони, а не лише держава; розробляється не фіксований план, а програма або портфоліо проектів, які можна постійно вдосконалювати; цілі визначаються широко і комплексно; рішення приймаються прозоро; постійний аналіз результатів удосконалення політики публічної дипломатії та засад її реалізації;

3) Формування організаційно-економічного механізму управління проектами розвитку публічної дипломатії. Координація цього процесу в контексті поєднання важелів ринкового та державного регулювання забезпечить баланс інтересів суб'єктів публічної дипломатії та досягнення бажаного соціально-економічного результату з мінімальними витратами різноманітних ресурсів.

Організаційно-економічний механізм управління проектами розвитку публічної дипломатії є складною та багатоаспектною категорією, яка включає конкретні форми організації проектної діяльності суб'єктів публічної дипломатії, систему нормативно-правових актів, організаційно-економічні відносини, а також форми і методи управління проектами.

Відповідно, організаційна структура Координаційної ради з реалізації політики публічної дипломатії в Україні виглядає наступним чином (рис. 3.2). При цьому три інституції – Рада національної безпеки і оборони України, Міністерство культури та інформаційної політики України та Міністерство закордонних справ України, які здійснюють державне регулювання у сфері публічної дипломатії, можуть виконувати функції координаторів за фахами та

мають спільні засідання з обов'язковим дорадчим голосом. Співпраця з іншими суб'єктами публічної дипломатії, що реалізують завдання розвитку публічної дипломатії відповідно до своїх повноважень, здійснюється шляхом підписання меморандумів та участі в тематичних робочих групах.

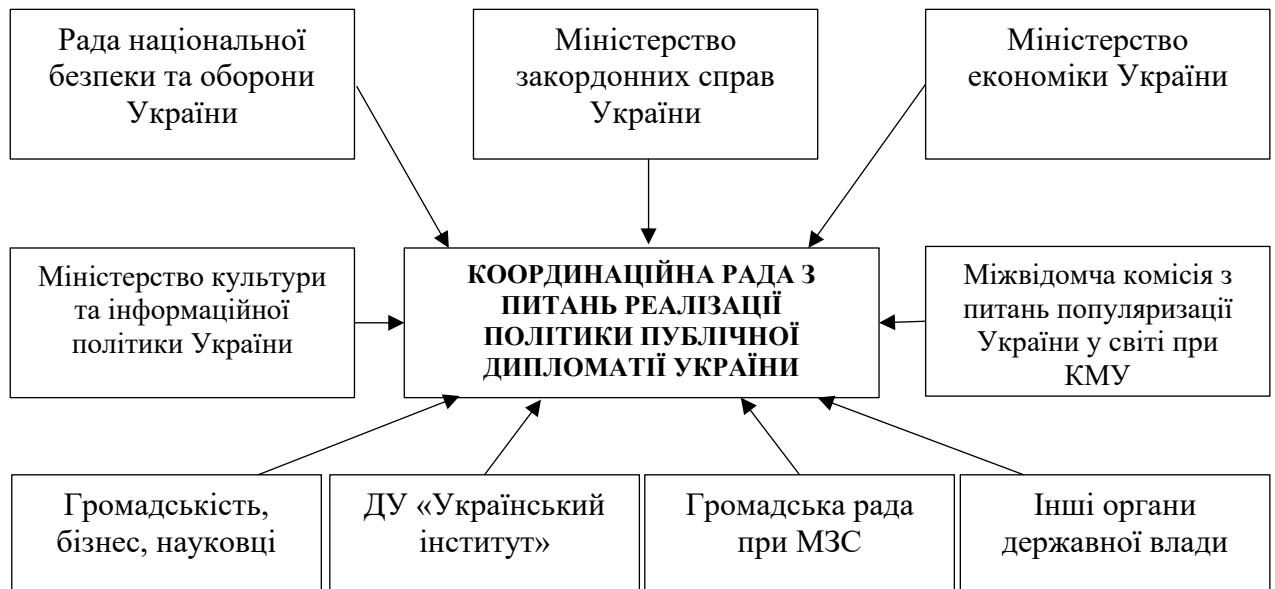


Рис. 3.2. Організаційна структура Координаційної ради

Примітка. Складено автором.

Для реалізації покладених на Координаційну раду завдань необхідно використовувати наступні механізми координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії:

- єдиний інформаційний портал, який дозволяє (з різними рівнями доступу для груп користувачів): 1) своєчасно інформувати один одного про спостереження та висновки, необхідні для виконання своїх обов'язків; 2) забезпечує право взаємного доступу до інформаційних баз даних, що ведуться з метою планування та координації діяльності та проєктів;

- оперативні наради за участю представників кожного члена Координаційної ради з правом дорадчого голосу, на підставі яких складаються протоколи чи угоди, обов'язкові для розгляду та виконання кожним із суб'єктів публічної дипломатії;

- тематичні робочі групи з питань виконання завдань плану заходів, в яких беруть участь представники трьох основних інституцій, що здійснюють державне регулювання у сфері публічної дипломатії;
- порядок узгодження законодавчих змін з процедурами узгодження (консультації, зустрічі, робочі засідання тощо);
- укладання договорів та угод про співпрацю з державними органами для своєчасного обміну інформацією;
- регламентація порядку та правових меж взаємодії.

Однак слід підкреслити, що організація роботи Координаційної ради пропонує лише одне вирішення частини загальної проблеми ефективності координаційного механізму – організацію оптимальної схеми взаємозв'язку.

3.2. Стратегічні пріоритети державно-управлінських дій з координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії і України

Проектування – це науково обґрунтоване визначення варіантів системного розвитку різноманітних процесів і явищ, спрямованих на перетворення конкретних суспільних інститутів. Проектування є одним із елементів передпланової діяльності з розробки можливих варіантів того чи іншого рішення. Це вид управлінської діяльності, який може бути широко використаний при розробці різноманітних програм [4, 57, 79].

Проектування – це інноваційна творча діяльність, спрямована на виявлення причин проблем, аналіз реального стану об'єкта та розробку шляхів і засобів досягнення мети проекту. Проектування виконується з використанням відповідної технології керування. Потенціал проектного підходу дозволяє: представити ідеальну модель функціонування та розвитку даного об'єкта; Намалювати реальні та перспективні завдання, пов'язані з досліджуванним об'єктом. Визначення механізмів досягнення мети та їх взаємозв'язок; конструювати за допомогою відповідних програм новий образ і структуру досліджуваного явища; Порівняння ідеально побудованих

закономірностей розвитку об'єкта з формами та етапами його реального функціонування.

Проектування у сфері публічної дипломатії є методом ефективного проєктно-програмного менеджменту, спрямованого на реалізацію різноманітних заходів, спрямованих на створення позитивного іміджу держави.

У конкретному вигляді дизайн є вираженням прогностичної функції управління. Прогностична функція управління у сфері публічної дипломатії полягає в тому, що суб'єкт управлінської діяльності прогнозує позитивний чи негативний розвиток об'єкта управління залежно від рівня поінформованості суб'єкта. Прогноз містить гіпотезу, ймовірність досягнення певних результатів. Дія прогностичної функції пов'язана насамперед із передбаченням змін у системі органів влади, моделюванням поведінки політичних лідерів і передбаченням наслідків прийнятих рішень.

Стратегічне планування – метод визначення стратегічних пріоритетів та управлінських рішень, пов'язаних із розвитком сфери публічної дипломатії, що забезпечує диференціацію використання різноманітних інструментів стратегічного управління, моніторинг та оцінку результатів проєктів.

Стратегічне планування – це набір інструментів, який дозволяє суб'єктам публічної дипломатії за допомогою методів прогнозування, планування та управління програмами здійснювати управлінські дії, спрямовані на реалізацію «концепції популяризації України у світі та просування інтересів України в світ». глобальний інформаційний простір».

Отже, стратегічне формування публічної дипломатії – це технологія управління розробкою та реалізацією комунікаційних програм і проєктів, спрямованих на популяризацію України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі, з пріоритетом вимог концепції мовлення з метою інформування світової спільноти про події в Україні.

Технологія управління — це регламентація процесу управління, яка визначає порядок прийняття управлінських рішень і визначає найбільш ефективні методи та засоби їх реалізації на практиці.

Розвиток технології управління базується на ретельному вивченні процесів і процедур, їх моделюванні та організаційному проектуванні.

Управлінські процедури — це сукупність управлінських операцій, що виконуються за певним алгоритмом. Процедура відображає процес підготовки, перегляду, обговорення та виконання ряду послідовних або паралельних операцій у процесі управління та впорядкування порядку роботи. Термін «технологія управління» тісно пов'язаний з терміном процес [40].

Враховуючи вищезазначене та чинні планово-прогнозні документи з формування та реалізації державної політики у сфері стратегічної комунікації та публічної дипломатії [37], порядок стратегічного формування публічної дипломатії включає такі послідовні та / або паралельні операції в процесі управління:

- 1) формування ефективного механізму популяризації України у світі: розробка стратегії популяризації потенціалу України у світі; створення єдиного стандарту щодо елементів просування України у світі (проведення комплексних якісних та кількісних досліджень принципів та стандартів просування України у світі в рамках роботи Комісії з питань просування інтересів України у світі); підтримка медіапроектів системи іномовлення України;

- 2) забезпечення інституційної взаємодії: з інститутами громадянського суспільства та представниками публічної дипломатії; української діаспори щодо популяризації України та українців, просування їх інтересів в інших державах та на міжнародному рівні (покращення відносин, пов'язаних із зміцненням зв'язків українців, які проживають за межами України, з Батьківщиною, сприяння розвитку національної ідентичності, зустрічі з національним, культурні та мовні потреби); молоді з різних країн світу у сфері національно-патріотичного виховання;

3) проведення широкомасштабних кампаній з популяризації України у світі (розробка та розповсюдження продуктів і контенту, які забезпечують популяризацію України у сферах, визначених залежно від заданої тематики, регіонів та цільових груп; поширення інформації про досягнення Україна в професійних колах на світовому рівні): реалізація проєктів для збільшення присутності України на міжнародних заходах та інформаційних платформах у міжнародному, академічному, культурному та громадському середовищі; проведення за кордоном цілеспрямованих інформаційних кампаній щодо реалізації зовнішньополітичних пріоритетів України (забезпечення постійної присутності вичерпної та об'єктивної інформації про Україну у світовому інформаційному просторі); реалізація проєктів культурної дипломатії; реалізація туристичного потенціалу України; реалізація експортно-транзитного потенціалу України;

4) навчання персоналу;

5) створення та забезпечення функціонування механізму системного моніторингу та протидії інформаційним кампаніям і дезінформації, спрямованим проти України.

Реалізація кожного етапу (технологічної операції) процесу стратегічного проєктування є реалізацією окремого проєкту в межах затвердженого плану заходів з реалізації.

Основний зміст стратегічного планування полягає у визначенні набору засобів/інструментів, які допоможуть вирішити поставлені завдання та проблеми для досягнення мети. Ці фонди встановлюються у двох формах: як система параметрів проєктованого об'єкта та їх кількісних показників; як комплекс конкретних заходів, що забезпечують реалізацію прогнозованих показників і якісних характеристик майбутнього об'єкта.

Аналіз стратегічних альтернатив та обґрунтування стратегії є концептуальним завданням стратегічного планування, реалізація якого потребує використання узгодженого набору інструментів:

- стратегічний аналіз: моніторинг та збір соціологічних даних щодо сприйняття України у світі залежно від регіонів та груп населення; синхронізація програм сприяння розвитку освітнього, інвестиційного, культурного, туристичного, наукового та іншого потенціалу, розроблених відповідно до компетенції ЦОБВ; SWOT та TOWS аналіз; розробка стратегічних альтернатив і вибір стратегії;

- стратегічне планування та прогнозування: програмно-цільове планування, розробка програмного напрямку - стратегічне та поточне проєктне планування;

- управління проєктами - організація та реалізація заходів, координація дій, контроль;

- інституціоналізація координаційної взаємодії суб'єктів публічної дипломатії в Україні.

Методологічно обґрунтування та реалізація стратегії розвитку публічної дипломатії в Україні має базуватися на розумінні того, що реалізація дій у сфері публічної дипломатії є інтегрованим комплексом різноманітних культурно-освітніх, комунікативних та медіа-інформаційних – спортивні та інші проєкти. Одним із найефективніших підходів до реалізації завдань публічної дипломатії є проєктний менеджмент.

Управління проєктами має незаперечні переваги. Однак існують і проблеми, пов'язані насамперед з обмеженістю існування проєкту, його замкнутістю та замкнутістю. Проєкт – найкращий інструмент для досягнення конкретної, конкретної мети. Найважливішим завданням є саме правильне формулювання мети проєкту, особливість якої полягає в тому, що реалізація цілей окремих проєктів у цілому забезпечить виконання стратегічних завдань розвитку публічної дипломатії в цілому. При реалізації великої кількості проєктів, пов'язаних з однією стратегічною метою, важливою стає оцінка кожного окремого проєкту та оцінка програми чи портфеля проєктів у цілому. Зокрема, необхідно ініціювати кожен проєкт і після завершення приймати його результати відповідно до стратегічних цілей. Особливе значення при

реалізації великої кількості проєктів набуває раціональний розподіл і перерозподіл ресурсів між окремими проєктами (фінансових, людських, матеріальних тощо). У разі недостатності ресурсів необхідно організувати їх перерозподіл з урахуванням пріоритетності проєктів. Також може бути прийнято рішення про зупинку, припинення або відтермінування реалізації деяких проєктів через зміну зовнішнього середовища портфоліо/програми, зміщення фокусу на ринок, уточнення стратегії тощо. важливо цілеспрямовано збирати, накопичувати, аналізувати та узагальнювати результати окремих проєктів.

Тому ефективне управління проєктами публічної дипломатії потребує компенсації ізолюваності та обмеженої тривалості проєктів, а також постійної інтеграційної діяльності. Кожен із цих проєктів існує не сам по собі, а лише у взаємодії з іншими, спільна реалізація яких дозволить досягти стратегічної мети чи надцілі. На основі цих проєктів складається комплексна програма просування України у світі, яка є вже не серією заходів, а серією взаємопов'язаних проєктів різного типу, відібраних для реалізації за єдиними критеріями відбору. Далі відбувається розподіл проєктів між профільними суб'єктами публічної дипломатії, які відповідають за реалізацію портфеля проєктів, пов'язаних зі стратегією/політикою розвитку публічної дипломатії в Україні та планом заходів з реалізації Концепція популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі.

Портфоліо – це набір проєктів або програм та інших заходів, об'єднаних з метою ефективного управління цією діяльністю для досягнення стратегічних цілей [33]. Терміни «портфоліо проєктів» і «програма» тісно пов'язані. Подібно портфоліо проєктів, програма об'єднує низку проєктів і програм, а також міжпроєктні окремі заходи для координації та ефективного спільного керування ними. Однак усі проєкти, включені до програми, взаємопов'язані та взаємозалежні, усі спрямовані на досягнення єдиної мети, а проєкти та програми, включені до портфоліо, не обов'язково взаємозалежні чи

безпосередньо пов'язані, вони лише тимчасово та частково пов'язані з часом реалізації.

Щоб зрозуміти важливість впровадження управління портфелем, варто виділити його принципову відмінність від управління проектами. Тобто, якщо метою управління окремим проектом є виготовлення продукту вчасно та в рамках бюджету, то метою управління портфелем є досягнення максимально можливої віддачі від реалізації всієї сукупності проектів. Завдання управління портфелем проектів полягає у виборі «правильних проектів» з максимальною цінністю для виконання «правильної роботи», тоді як управління проектами зосереджується на «правильній роботі» — досягненні цілей проекту в рамках обмежень проекту. Реалізація портфелю проектів спрямована на досягнення стратегічних цілей, що базуються на всіх реалізованих портфельних проектах.

З точки зору стратегічного управління, проекти є інструментами вирішення проблем, отриманими в результаті декомпозиції стратегії. З метою підвищення ефективності управління проектами створюються портфоліо / програми реалізації стратегії. Отже, основна відмінність між портфелями проектів – стратегічна спрямованість. Об'єднання проектів у портфель дозволяє досягти нової якості управління ними, покращити загальний ефект від реалізації проектів, а самі портфелі проектів стають одним із найефективніших механізмів стратегічного управління розвитком публічної дипломатії.

Отже, портфельний підхід до розробки та реалізації стратегії розвитку публічної дипломатії включає: встановлення пріоритетів між проектами відповідно до стратегічних завдань; Розподіл ресурсів між проектами відповідно до пріоритетів.

Справедливо поставити питання про відповідальність за формування, управління та реалізацію портфеля проектів публічної дипломатії. Безумовно, саме Департамент публічної дипломатії МЗС України має юридично відповідати за формування стратегічних пріоритетів і програм у сфері

публічної дипломатії. Проте управління портфоліо базується на компетентності персоналу та необхідності створення проєктного офісу.

Створення міцних зв'язків між стратегією та декількома проєктами дозволяє отримати від неї максимальну віддачу та досягти оптимальної концентрації на реалізації стратегії. Але найчастіше саме зв'язки між стратегією та проєктами виявляються найслабшими місцями системи державного управління в Україні.

Підсумовуючи, зазначимо, що процедура стратегічного планування управлінських дій щодо координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії є комплексним процесом узгодження цілей, програмних документів, інтересів, ресурсів, що базується на використанні проєктного підходу, інструментів планування, і прогнози. та управлінські рішення.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення важливого наукового завдання, що полягає у теоретичному обґрунтуванні організаційно-інституціональних засад координаційної діяльності суб'єктів державного управління розвитком сфери публічної дипломатії та розробці на цій основі напрямів удосконалення механізму державного управління діяльністю суб'єктів публічної дипломатії в Україні.

1. В процесі дослідження змісту концептуально-програмних документів з'ясовано, що публічна дипломатія – це не стільки вид комунікаційно-інформаційної діяльності, спрямованої на просування національних інтересів на міжнародному рівні, скільки узгоджений комунікативний засіб впливу на громадську думку інших країн з метою сприяння позитивний міжнародний імідж України.

Показано, що публічна дипломатія та стратегічна комунікація наразі є одними з найефективніших інструментів просування своїх інтересів провідними міжнародними гравцями. Публічна дипломатія є однією зі складових стратегічної комунікації.

2. На основі дослідження інституційних передумов розвитку публічної дипломатії в Україні виділено два пріоритетні напрями: розробка та реалізація довгострокової іміджевої стратегії держави на засадах проактивного управління; організація координаційної взаємодії багатьох державних і недержавних суб'єктів публічної дипломатії.

Зазначено, що особливістю інституційного забезпечення координації діяльності державних адміністративних одиниць у розвитку сфери публічної дипломатії є необхідність їх регламентації. Адже до процесу реалізації цілей публічної дипломатії залучено значну кількість суб'єктів різного інституційного характеру: органи державної влади та місцевого самоврядування, державні установи та компанії, активні та впливові неурядові організації. що потребує створення державою інституційних умов, спрямованих на регулювання «правил гри» шляхом удосконалення існуючого

державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії як за функціональним призначенням, так і за організаційною формою координації.

3. Аналіз вітчизняного досвіду діяльності суб'єктів публічної дипломатії виявив відсутність будь якого регламентування цього процесу. Зокрема, не зважаючи на те, що в Доктрині інформаційної безпеки України чітко наголошено на вертикальній координації діяльності центральних та місцевих органів влади, в жодному програмному документі – ні в Плані заходів з реалізації Концепції популяризації України у світі, ні в Плані пріоритетних дій Уряду не зазначено як питання реалізації завдань публічної дипломатії координуються та реалізуються органами виконавчої влади.

4. В аспекті публічної дипломатії, синхронізація – це конкретний управлінський механізм з упорядкування взаємозалежних процесів і дій в рамках встановлених регламентів з чітко визначеним порядком їх взаємодії. Синхронізація дій – це чітке усвідомлення суб'єктами публічної дипломатії «що, де і коли» потрібно робити на певній фазі реалізації завдань. За таким підходом, методологічним підґрунтям синхронізації цілей і дій суб'єктів публічної дипломатії має стати концепція життєвого циклу, враховуючи той факт, що за природою, публічна дипломатія є комунікаційним процесом. Тому, саме за фазами життєвого циклу й можна привести у взаємну відповідність цілі й дії різних суб'єктів публічної дипломатії у просторі та часі.

5. Обґрунтовано, що вдосконалення державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії має відбуватися як відповідно до конкретного завдання координації – організації оптимальної схеми взаємодії, так і відповідно до конкретної системи управління – процес узгодження рішень. З метою організації оптимальної схеми взаємодії суб'єктів публічної дипломатії інституційними засадами є створення Координаційної ради з питань реалізації політики публічної дипломатії в Україні як дорадчого органу, що виконує функції загальної координації дії суб'єктів публічної

дипломатії через формування низки оптимальних зв'язків та налагодження певного типу взаємодії між суб'єктами державного управління у розвитку сфери публічної дипломатії через єдиний координаційний центр.

6. Скориговано технологію стратегічного планування для забезпечення ефективності механізму державного управління діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні. Розроблено процедуру стратегічного планування розвитку публічної дипломатії в Україні, основним змістом якої є встановлення набору інструментів/засобів, які сприятимуть вирішенню поставлених завдань і проблем, досягненню мети шляхом синхронізації цілей і дій, скоординовані. діяльність суб'єктів публічної дипломатії на кожному етапі реалізації комунікаційних програм і проєктів, спрямованих на популяризацію України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне право України. Академічний курс: підручник / ред. колегія: В. Б. Авер'янов (голова). К.: Вид-во «Юридична думка». 2004. 584 с.
2. Алексєєв В. М. Суспільство та держава: управлінські взаємовідносини: монографія. Чернівці : Технодрук. 2012. 344 с.
3. Балабанов К., Трофименко М. «Публічна дипломатія» як відповідь на виклики сучасності. *Україна дипломатична*. 2013. Вип. 14. С. 989-1021.
4. Безверхнюк Т.М., Сивак Т.В. Тенденції розвитку кваліфікаційних потреб у спеціалістах зі стратегічних комунікацій. *Теоретичні та прикладні питання державотворення: електрон. наук. фах. вид. ОРІДУ НАДУ при Президентові України*. Одеса: ОРІДУ НАДУ. 2016. Вип. 18. С. 61-83.
5. Безверхнюк Т.М. Проектування, стратегічне планування, проектний менеджмент: Що? Де? Коли? в публічному управлінні. *Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю*. 26 жов. 2018 р. Одеса: ОРІДУ НАДУ. 2018. С. 3-5.
6. Бень О. Т. Інституціоналізація: теоретична інтерпретація понять. *Вісник Львівського університету. Серія соціологічна*. 2012. Вип. 6. С. 181-190.
7. Белей С.І. Публічна дипломатія держав середньої сили в сучасних міжнародних відносинах: досвід Канади та Нідерландів. URL: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/politics/2012/197-185-14.pdf>
8. Валевський О. Л. Пріоритетні напрями розвитку державної культурної політики в системі національної безпеки. *Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України*. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/2130/>
9. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Ірпінь: ВТФ «Перун», 2007. 1736 с.
10. Висоцький О.Ю. Публічна дипломатія як форма нової пропаганди. *Освіта і наука у мінливому світі: проблеми та перспективи розвитку*.

Матеріали II Міжнародної наукової конференції. 27-28 березня 2020 р., м. Дніпро. Частина II. / Наук. ред. О.Ю.Висоцький. Дніпро: СПД «Охотнік», 2020. С.11-13. URL: <https://www.twirpx.com/file/3079540/>.

11. Гавриленко І.І. Публічна дипломатія як специфічний інструмент зовнішньої політики США. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2011. Вип. 95(1). С. 112-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv_2011_

12. Гапонова Я. М. Українська публічна дипломатія: нормативно-правова база. *Політикус*. 2017. Вип. 3. С. 137-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/polit_2017_3_30.

13. Гарник Л.П. Публічна дипломатія: історія, практика та відповідальність перед суспільством. *Міжнародна конференція «Духовно-моральнісні основи та відповідальність особистості у долі людської цивілізації»*. НТУ «ХП».2015. С. 81-90.

14. Горбулін В. Тези до другої річниці російської агресії проти України. *Український кризовий медіа центр*. URL: <http://uacrisis.org/ua/40347-gorbulin-tezu>.

15. Громадська організація «Інститут публічної та культурної дипломатії України». URL: <http://www.ipcdu.org.ua>

16. Громадські організації та органи державного управління: питання взаємовідносин / За заг. ред.: Н. Р. Нижник та В. М. Олуйко. Вид-во Чабаненко Ю.Черкаси, 2009. 382 с.

17. Гуцал С. Публічна дипломатія як сучасний пріоритет зовнішньої політики держави. *Стратегічні пріоритети*. №3 (16). 2010. С. 106-112.

18. Державна програма співпраці із закордонними українцями на період до 2020 року: Постанова КМУ від 10 травня 2018 р. № 344. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344-2018-%D0%BF>

19. Державна цільова програма формування позитивного міжнародного іміджу України на період до 2011 року / Верховна Рада України. Офіційний веб-портал. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/554-2009-%D0%BF>

20. Державне управління: підручник / ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк

(голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови). К.: Дніпропетровськ: НАДУ. 2012. Т. 1. 564 с.

21. Державне управління: словник-довідник / за заг. ред. В.М. Князева, В.Д. Бакуменка. К.: Вид-во УАДУ. 2002. 228 с.

22. Децик О.П. Концептуальні засади та пріоритетні напрями розвитку сфери публічної дипломатії в Україні. *Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць*. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. № 4 (72). С. 32-38.

23. Децик О.П. Стратегічне проектування розвитку сфери публічної дипломатії в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 31 (70). № 2. 2020. С. 66-73.

24. Зеркин Д. П., Игнатов В. Основы теории государственного управления. М.: Юристъ, 2000. 375 с.

25. Институционализация: Философский словарь / под ред. И.Т. Фролова. М.: Республика, 2001. С. 209.

26. Иншаков О.В. Институты и институт: проблемы категориальной дифференциации и интеграции. *Экономическая наука современной России*. 2010. № 3 (50). С. 26-38. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/institutsiya-i-institut-problem-kategorialnoy-differentsiatsii-i-integratsii.pdf>

27. Іванова Н.С. Публічна дипломатія як ефективний механізм зовнішньої політики держави. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія «Питання політології»*. 2017. Т.32. С.122-127.

28. Інституціональне забезпечення розвитку публічної влади на місцевому рівні : монографія / О. Б. Коротич, Ю. О. Куц, Н. М. Мельтюхова та ін. ; за заг. ред. д.держ.упр., проф. О. Б. Коротич, к.держ.упр., доц. Л. В. Набоки. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2018. 128 с.

29. Інституціоналізація публічного управління в Україні : наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2019. 210 с.

30. Ісаєнко І. І. Теорія управлінських мереж як підґрунтя дослідження управлінських зв'язків у системі державного управління. *Актуальні*

проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2008. Вип. 4 (35). С. 215–223.

31. Качинська Н.О. Законодавчі засади іміджевої політики України. *Тези доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів 7-9 квітня 2010 року*. Том. 2. Київ: «НАУ-друк», 2010. С. 236 -237.

32. Качинська Н.О. Публічна дипломатія як тактика формування привабливого іміджу держави на міжнародній арені. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: історія, політологія*. Вип. 2. 2011. С.89-95.

33. Кендалл Д. И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI. М.: ПМСОФТ, 2004. 576с.

34. Керівництво з питань проектного менеджменту / під ред. С.Д. Бушуєва. Українська асоціація управління проектами. 2-ге вид., перероб. К.: Ділова Україна, 2000. 198 с.

35. Київський центр публічної дипломатії. URL: <http://https://kyiv-public-diplomacy.org/ua/about-us-uk>

36. Ковбасюк С. В. Сучасна інтерпретація поняття «інституціоналізація». *Актуальні проблеми держави і права*. 2009. Вип. 50. С. 177-182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp_2009_50_29.

37. Концепція популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі: Розпорядження КМУ № 739-р від 11.10.2016. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/739-2016->

38. Кравченко С. О. Політичне забезпечення та взаємодія суспільства і влади в управлінні суспільними реформами: загальні підходи. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Управління»*. 2014. №2. С. 18–32.

39. Кулеба Д. Публічна дипломатія – нова зброя України в умовах гібридної війни. Європейська правда. URL: <http://www.eurointegration.com.ua/experts/2015/09/23/7038633/>

40. Курочкин А. С. Управление предприятием (процессный аспект).

URL: <http://biglibrary.ru/category38/book122/part14/>

41. Кушнір О.В., Максименко Ю.В. Зміст Стратегічних комунікацій у сучасному українському державотворенні. *Глобальна організація союзницького лідерства*. 2016. URL: <http://goal-int.org/zmist-strategichnix-komunikacij-u-suchasnomu-ukrainskomu-derzhavotvorenni/>

42. Липов В. В. Институциональная комплиментарность как фактор формирования социально-экономических систем. *Журнал институциональных исследований*. 2012. Т.4. № 1. С. 25–41.

43. Ліпкан В.А. Стратегічні комунікації : словник / за заг. ред. В.А. Ліпкана. К.: ФОП О.С. Ліпкан, 2016. 416 с.

44. Ляшенко В. И. Регулирование развития экономических систем: теория, режимы, институты. Донецк: ДонНТУ, 2006. 668 с.

45. Макаренко Є.А., Кучмій О.П. Публічна дипломатія . Українська дипломатична енциклопедія: у 2 т. / редкол. : Л. В. Губерський (голова) та ін. К. : Знання України, 2004. Т. 1. 760 с.

46. Міжнародний імідж України. Комітет з питань формування міжнародного іміджу України / Громадська рада при МЗС України. URL: <http://council.mfa.gov.ua/ua/areasof-work/image>.

47. Міжнародний інститут освіти, культури та зв'язків з діаспорою Національного університету «Львівська політехніка». URL: <http://miok.lviv.ua/>

48. Молодцов О.В. Про створення сприятливого режиму взаємодії рівнів публічної влади у контексті її децентралізації. *Проблеми реформування публічної влади: збірник матеріалів та документів*. К.: Атіка. 2009. 476 с.

49. Молодцов О.В., Радченко О.В. Деякі аспекти інституціональної синхронізації процесів децентралізації в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2017. № 1. URL:http://el-zbirn-du.at.ua/2017_1/31.pdf

50. Обговорюємо проект структури Громадської ради при МЗС України. Громадська Рада при Міністерстві Закордонних Справ України. URL:

<http://council.mfa.gov.ua/ua/page/open/id/2952>.

51. Опанасюк О.І. Особливості сучасної публічної дипломатії. *Збірник наукових праць «Гілея: науковий вісник»*. 2017. Вип. 117. С. 238-243. URL: file:///C:/Users/user/Downloads/gileya_2017_117_63.pdf

52. Пантин В. И. Циклы и волны глобальной истории. Глобализация в историческом измерении: монография. М.: Изд-во Новый век, 2003. 276 с.

53. Перебийніс Є. Роль та місце публічної дипломатії у забезпеченні національних інтересів держави. *Україна дипломатична*. 2013. Вип. 14. С. 915-925.

54. Пересунько Т. Інститути культурної дипломатії як інструменти іміджевої і безпекової політики України в процесі євроінтеграції: досвід Польщі. *Європейська інтеграція та національна ідентичність: інституційний і ціннісний виміри: матеріали II українськопольського наукового форуму (12–13 травня 2016, Львів)*. Львів-Olsztyn: «ППІ Сорока Т.Б.», 2016. С.353-357.

55. Пересунько Т., Єжи Онух «Культурна дипломатія – це продаж іміджу країни засобами культури». URL: http://culture.lb.ua/news/2015/11/25/321735_jezhi_onuh_kulturna_diplomatiya_tse.html/

56. Питання діяльності Державної установи «Український інститут» : наказ МЗС № 103 від 28.02.2018 р. URL : https://mfa.gov.ua/mediafiles/files/misc/2018-03-01/2018-03-01_nakaz103.pdf

57. Побудова системи державних стратегічних комунікацій України. URL: http://mip.gov.ua/files/documents/Stratcom_Report_2016_UKR_updated.pdf

58. Політика культурної дипломатії: стратегічні пріоритети для України: зб. наук.-експерт. матеріалів / за заг. ред. О. П. Розумної, Т. В. Черненко. К.: НІСД, 2016. 92 с.

59. Положення про Громадську раду при Міністерстві закордонних справ України: Наказ Міністра закордонних справ України від 02.08.2019 №

354. URL: https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/Docs/gromadska_rada/2019-08-02-pol.pdf

60. Положення про Міністерство закордонних справ України : Постанова КМУ № 281 від 30.03.2016 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/281-2016->

61. Почепцов Г. Г. Стратегічні комунікації: стратегічні комунікації в політиці, бізнесі та державному управлінні : навч. посіб для студ. і аспір. К.: Альтерпрес, 2008. 216 с.

62. Про затвердження Державної Стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014р. № 385. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>

63. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі: Розпорядження КМУ № 383-р від 07.06.2017р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/383-2017-%D1%80>

64. Про Координаційну раду з реалізації Стратегії комунікації у сфері європейської інтеграції на 2018-2021 роки : Постанова КМУ від 18 липня 2018р. № 577. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/577-2018-%D0%BF>

65. Про річні національні програми під егідою Комісії Україна – НАТО : Указ Президента України від 2 жовтня 2018 р. № 298/2018. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2982018-25074>

66. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України №5/2015 від 12.01.2015р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

67. Про утворення Міжвідомчої комісії з питань популяризації України у світі: Постанова КМУ від 07 червня 2017 року № 467. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/467-2017-%D0%BF>

68. Програма просування інтересів України у світі: презентаційні матеріали. URL: <http://president.gov.ua/storage/j-files-storage/00/48/42/776792722239.pdf>

69. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. авт., за наук. ред. Ю. П. Шарова. К.: НАДУ, 2017. 344 с.

70. Протокол онлайн засідання Громадської ради при МЗС України від 9 квітня 2020р. Офіційний сайт МЗС. URL: <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/protocol-090420.pdf>

71. Процюк М. Публічна та культурна дипломатія як засіб «м'якої сили» України: запозичені моделі, реальні кроки та стратегічні пріоритети. *Науковий вісник Дипломатичної академії України*. Випуск 23. Зовнішня політика і дипломатія: традиції, тренди, досвід. Частина II. Серія «Політичні науки» / за заг. ред. В.Г. Ціватого, Н.О. Татаренко. Київ, 2016. С.21-28.

72. Процюк М.В. Публічна дипломатія як зовнішньополітичний пріоритет Республіки Польща. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова*. Серія 22. Політична науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін. Випуск 19. К.: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2016. С.147-152.

73. Радченко О. Особливості інформаційно-комунікативної взаємодії держави та суспільства в сучасних моделях демократії. *Публічне управління: теорія та практика*. 2011. № 3 (7). С. 66–74. URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2011-3/doc/2/01.pdf>

74. Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні: стан, виклики, перспективи здійснення: наук. доп. / авт. кол. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди. Київ: НАДУ, 2018. 180 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/150/files/4305a55a-a18d-4822-be75-fa91d80216fa.pdf>

75. Романова М. В. Управление проектами. М.: ИД «ФОРУМ», ИНФРА-М, 2014. 256 с.

76. Руднева В. Публічна дипломатія: теоретичні основи застосування нової інформаційно-комунікаційної технології в державному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління*. 2012. Вип. 1 (18). С.147-153. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2012-1-18.pdf>

77. Стратегія розвитку народної дипломатії через мережу «GLOBAL UKRAINIANS» на 2017-2018 роки. URL: <https://global-ukraine.com/wp-content/uploads/2017/01/2017-01-18-Global-Ukrainians-Final-Strategy-UKR.pdf>

78. Терещук В.І. Публічна дипломатія України: інституційні та програмні аспекти. *Науковий журнал «Політікус»*. 2016. Вип. 2. С.168-171.

79. Технологія управління соціальними проектами: монографія / Т.М. Безверхнюк, А. О. Левицький, К. В. Пеклун, І. В. Руда, І. А. Сенча, Т.В. Сивак / за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2014. 292 с.

80. Трофименко М.В. Інституціоналізація публічної дипломатії в Україні. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: історія, політологія*. 2018. Вип.22-23. С. 267-282. URL: https://www.researchgate.net/publication/336231868_INSTITUCIONALIZACIA_PUBLICNOI_DIPLOMATII_UKRAINI

81. Трофименко М.В. Роль публічної дипломатії у забезпеченні національної безпеки держави. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: історія, політологія*. 2019. Вип. 26. С. 182-194. URL: http://visnyk-politologia.mdu.in.ua/publ/2019/vipusk_26/trofimenko_mikola_valerijovich/3-1-0-24

82. Трофименко М.В. Публічна дипломатія Королівства Норвегія. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: історія, політологія*. 2017. Вип.18. С. 381-389. URL: https://www.researchgate.net/publication/323522220_Publicna_diplomatia_Norvegi

83. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами- членами, з іншої сторони, ратифікована Законом України від 16. 09. 2014 р. № 1678-VII. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011

84. Указ Президента України №47/2017 від 25 лютого 2017 року Про

рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України». URL: www.president.gov.ua/documents/472017-21374

85. Українська дипломатична енциклопедія: у 2-х томах. / редколегія: Л.В. Губерський (голова). К.: Знання, 2004. Т. 1. С. 760.

86. Халецька А.А., Халецький А.В. Інституціональне забезпечення взаємодії органів державної влади та громадянського суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=717>

87. Ціватий В. Публічна дипломатія: традиції, тренди та виклики (досвід і пріоритети для України). *UA Foreign Affairs*. 2014. URL: <http://uaforeignaffairs.com/ua/ekspertna-dumka/view/article/publiczna-diplomatija-tradiciji-trendi-ta-vikliki-dosv/>

88. Ціватий В. Публічна та культурна дипломатія Республіки Польща XXI століття: інституційний аспект. *Зовнішні справи*. 2012. №11. С. 50.

89. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практ. посібник. К.: ТОВ «Софія-А», 2012. 80 с.

90. Шинкарук К. О. Україна як об'єкт м'якої сили: чинник національного. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. Вип.75 (Ч.ІІ). 2008. С.257-262.

91. A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy. URL: <http://www.iss.europa.eu/uploads/media/EUGS.pdf>

92. About U.S. Public Diplomacy. Public Diplomacy Achievement Awards. URL: http://pdaa.publicdiplomacy.org/?page_id=6

93. Aid Delivery Methods, Volume 1: Project Cycle Management, European Commission, EuropeAid Office, Brussels 2004. 158 p. URL: http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/documents/49a_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf

94. Batora J. Public Diplomacy in Small and Medium-Sized States: Norway

and Canada. *Netherlands Institute of International Relations "Clingendael"*, 2005. 26 p.

95. Chang H. Understanding the Relationship between Institutions and Economic Development. *Some Key Theoretical Issues*. United Nations University Discussion Paper. №2006/06. 14 p.

96. Ociepka B. Mięka siła i dyplomacja publiczna Polski. Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR. Warszawa, 2013. 322 s.

Виконав: студент
магістратури за
спеціальністю 281 Публічне
управління та _____ Олександр БОРТНЯК
адміністрування заочної
форми навчання

Науковий керівник:
доцент кафедри публічного
управління та _____ Юрій МАЄВСЬКИЙ
адміністрування, к.держ.упр.

**Робота допущена до
захисту:**
завідувач кафедри
публічного управління та
адміністрування,
д.держ.упр., доцент _____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ