МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ДЕЦИК Ольга Павлівна

УДК 35.072.3:321.21:327.82(477)

ДИСЕРТАЦІЯ
УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО МЕХАНІЗМУ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ В УКРАЇНІ

25.00.02 – Механізми державного управління

Державне управління

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ О.П. Децик

Науковий керівник: **ДЗВІНЧУК Дмитро Іванович**,
доктор філософських наук,
професор

ІВАНО–ФРАНКІВСЬК
2020

Децик О. П.

АНОТАЦІЯ

Децик О.П. **Удосконалення державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління (доктора філософії) за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління (281 – публічне управління та адміністрування). – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2020.

Дисертаційна робота присвячена теоретичному обґрунтуванню організаційно-інституціональних засад координаційної діяльності суб'єктів державного управління розвитком сфери публічної дипломатії та розробленню напрямів удосконалення державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні.

Узагальнено сучасні наукові підходи до розкриття сутності, змісту, ролі публічної дипломатії в реалізації стратегічних цілей зовнішньополітичної діяльності держави, проаналізовано інституціональні передумови та визначити пріоритетні напрями розвитку сфери публічної дипломатії в Україні. Виявлено особливості інституціонального забезпечення координаційної діяльності суб'єктів державного управління розвитком сфери публічної дипломатії та доведено доцільність удосконалення державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії.

На основі дослідження інституціональних передумов розвитку публічної дипломатії в Україні визначено й обґрунтовано два пріоритетні напрями: розроблення та реалізація довгострокової іміджевої стратегії держави за принципами проактивного управління; організація координаційної взаємодії численних державних і неурядових суб'єктів публічної дипломатії. Здійснено теоретичне обґрунтування концептуальних

Децик О. П.

положень системного забезпечення запропонованих напрямів за сучасних умов розвитку публічної дипломатії та доведено, що невід'ємною складовою публічної дипломатії повинна бути синергія державного й громадського секторів і розроблення механізму координації їх взаємодії.

Організація координаційної діяльності суб'єктів державного управління розвитком сфери публічної дипломатії в Україні здійснюється через механізми вертикальної та горизонтальної координації. Цільовою функцією механізмів вертикальної координації є прямий контроль, перерозподіл ресурсів та стандартизація діяльності, горизонтальної – формування узгоджених рішень. Аналіз координаційної діяльності у сфері публічної дипломатії виявив складність організаційної структури взаємодії. Існування координаційних управлінських відносин не тільки між непідпорядкованими органами влади, а й між підпорядкованими, є підтвердженням багатоманітності форм і методів державного управління, що надає можливість підпорядкованим органам виконавчої влади бути повною мірою самостійними у здійсненні управлінської діяльності, погоджуючи її з координаційним органом. При взаємодії обидві сторони зобов'язані організовувати відносини, бо небажання одного з учасників припиняє існування відносин.

Ураховуючи складність організації координаційної взаємодії численних державних і неурядових суб'єктів публічної дипломатії автором обґрунтовано доцільність удосконалення механізму координації їх взаємодії через вирішення питання синхронізації цілей і дій центральних органів виконавчої влади, державних установ та відповідних інституцій, інститутів громадянського суспільства, що мають повноваження в управлінні та організації сфери публічної дипломатії. 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.

Дещик О. П.

Визначено організаційні засади координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні та сутність синхронізації цілей та дій суб'єктів державного управління в державному механізмі координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні. Обґрунтовано напрями вдосконалення державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії та розробити його оновлену структуру. Адаптовано технологію стратегічного проектування для забезпечення дієвості державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні.

Ключові слова: координація, координаційна діяльність, державний механізм координації, публічна дипломатія, суб'єкти публічної дипломатії, синхронізація, стратегічне проектування, координаційна рада, координаційне рішення, регламент взаємодії.

ANNOTATION

Detsyk O.P. **Improving the state mechanism for coordinating the activities of public diplomacy subjects in Ukraine**. – Qualification proficiency scientific work (as a manuscript).

Thesis for the degree of Candidate of Science in Public Administration (Doctor of Philosophy), specialty 25.00.02 – mechanisms of public administration (281 – public management and administration). – Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Kyiv; Ivano-Frankivsk, 2020.

The dissertation is devoted to the theoretical substantiation of organizational and institutional bases of coordinating activities of subjects of the state management of development of public diplomacy sphere and elaboration of

Децик О.П.

directions of perfection of the state mechanism for coordinating the activities of public diplomacy subjects in Ukraine.

It is proved that the institutional provision of coordination activities of public administration subjects of development of public diplomacy sphere requires updating the existing state mechanism for coordinating the activities of public diplomacy subjects by functional purpose and form of coordination. This is reflected in the organization improvement of the process of making coordination decisions by public diplomacy subjects, development an updated structure of the state mechanism for coordination of public diplomacy subjects and adaptation of strategic design technology to ensure synchronization of actions of public administration subjects in public diplomacy sphere development.

The author's definition of the term “state mechanism coordinating the activities of public diplomacy subjects” is clarified and presented, which in contrast to existing approaches is considered as a special regime, brought to detailed procedures and enshrined in regulations as a regulation of coordinating activities of public administration subjects in the field of public diplomacy to create a set of links between the subjects of making management decisions and the subjects of their implementation, which will ensure the coordination of a common position and understanding in matters discussed and adopted by different institutional nature of public diplomacy subjects.

The essence of coordination activities of public diplomacy subjects as set of interconnected organizational forms of administrative relations is defined: managerial relations between subjects of public administration in the field of public diplomacy, based on subordinate and coordinate relations; coordinative interaction between the subjects of formulation of target orientations for the development of public diplomacy field, based mainly on horizontal relations for the development and implementation of state policy for the development of public diplomacy; network communication between the subjects of making coordination decisions, based on partnership relations for the purpose of joint participation in events, projects / programs.

Дацик О. П.

The methodological approach to the organization of synchronization of the purposes and actions of public diplomacy subjects which is based, unlike existing approaches, on the concept of a life cycle of communication process which allows bringing in mutual correspondence the purposes and actions of various subjects of public diplomacy in space and time exactly by phases of the life cycle, is improved.

The process of making coordination decisions by public diplomacy subjects has been developed, which differs in the construction of a process model that allows establishing the compliance of the management system to the structure of processes of making coordination decision and to organize the optimal scheme of interaction between coordination objects.

The institutional principles of establishing the Coordinating Council as a consultative and advisory body that performs the functions of general coordination of activities of public diplomacy subjects through the formation of a set of optimal links and the establishment of a certain mode of interaction of public administration subjects of public diplomacy sphere development through a single coordination center.

Strategic design has been adapted as a management technology, which differs in the developed procedure of stage-by-stage synchronization of goals and coordination of actions of public administration subjects with the development of public diplomacy sphere.

Keywords: coordination, coordination activities, state coordination mechanism, public diplomacy subjects, synchronization, strategic design, coordination council, coordination decision, interaction regulations.

Дацик О. П.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

А. Праці, в яких опубліковані основні наукові

результати дисертації

1. Detsyk O. Public Diplomacy Stakeholdrs as Strategic Communiations Subjects. *The World of Politics, Society, Geography : Scientific journal of Pomeranian University in Słupsk.* 2016. Year I. Issue 1. P. 25–35.

2. 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.

3. Децик О.П. Організація координаційної взаємодії суб'єктів публічної дипломатії в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування.* 2018. № 2. URL : http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/14.pdf.

4. Децик О.П. Державний механізм координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Державне управління.* 2019. Том 30 (69). № 3. С. 59–66.

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

6. Децик О.П. Інституціональна взаємодія як специфічна особливість сфери публічної дипломатії. *Право та державне управління*. 2020. № 1. С. 98–106.

Б. Праці, які засвідчують апробацію

матеріалів дисертації

7. Децик О.П. Передумови інституціалізації публічної дипломатії в Україні. *Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід* : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 27 жов. 2017 р. ; тези доп. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017.

Децик О.П.

С. 104–105.

8. Децик О.П. Національна мережа інтеркультурних міст як інституція публічної дипломатії. «*Культурна дипломатія: стратегія, моделі, напрями*» : міжнародна науково-практична конференція. Національний педагогічний університет ім. Драгоманова, кафедра культурології, 24 листопада 2017 р. *Культурологічний альманах : Випуск 5. Культурна дипломатія: стратегія, моделі, напрями*. Вінниця : ТОВ Нілан-ЛТД, 2017. С. 27–29.

9. Децик О.П. Сутність процесу синхронізації цілей та дій інституційно-різних суб'єктів публічної дипломатії. *Реформування публічного управління: теорія, практика, міжнародний досвід* : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 26 жов. 2018 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2018. С. 345–346.

10. Децик О.П. Пріоритетні напрями розвитку сфери публічної дипломатії в Україні. *«Державне і муніципальне управління: теорія, методологія, практика» :* матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф., 2-3 березня 2018 р. Запоріжжя : Класич. приват. ун-т, 2018. С. 127–130.

11. Децик О.П. Формування позитивного міжнародного іміджу держави в аспекті розвитку сфери публічної дипломатії в Україні. *Публічне управління в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку* : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяч. 100-річчю держ. служби в Україні, 25 травня 2018 р. У 5-ти тт. Т. 1. С. 40–41.

12. Децик О.П. Місце і роль стратегічного проектування в розвитку вітчизняної сфери публічної дипломатії. *Державне і муніципальне управління: теорія, методологія, практика* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 1-2 березня 2019 р. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2019. С. 63–66.

13. Децик О.П. Концептуальна схема організації механізму координації дій у сфері публічної дипломатії. *Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди* : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 11 жов. 2019 р. ; тези доп. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. С. 207–208.

Децик О.П.

14. Децик О.П. Механізм координації дій суб’єктів публічної дипломатії: процедурний аспект. *Публічне управління XXI століття: портал можливостей :* зб. тез XX Міжнар. наук. конгресу, м. Харків, 23 квітня 2020 р. Харків : ХарРІДУ НАДУ «Магістр», 2020. С. 250–252.

Децик О. П.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ…… 12
ВСТУП……... 13
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СФЕРИ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ В УКРАЇНІ…….. 23
1.1. Аналіз наукових досліджень публічної дипломатії як складової стратегічних комунікацій у публічному управлінні…… 23
1.2. Пріоритетні напрями розвитку сфери публічної дипломатії в Україні…….. 40
1.3. Інституціональне забезпечення координаційної діяльності суб'єктів державного управління розвитком сфери публічної дипломатії……. 62
Висновки до першого розділу……. 76
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ В УКРАЇНІ…….. 79
2.1. Методи і форми координації діяльності суб'єктів державного управління: аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду в сфері публічної дипломатії…… 79
2.2. Сучасний стан організаційного забезпечення координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні…….. 92
2.3. Особливості координації та синхронізації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні…….. 111
Висновки до другого розділу…… 125
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО МЕХАНІЗМУ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ В УКРАЇНІ…….. 128
3.1. Організація процесу прийняття координаційних рішень

Децик О. П.

суб'єктами публічної дипломатії…….. 128
3.2. Ієрархічні підсистеми та компоненти державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії…….. 142
3.3. Стратегічне проектування державно-управлінських дій з координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні……..… 153
Висновки до третього розділу…… 161
ВИСНОВКИ…….. 164
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 169
ДОДАТКИ…… 194

Дещик О. П.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВР – Верховна рада України

ДУ – Державна установа

ЗМІ – Засоби масової інформації

КМУ – Кабінет міністрів України

МЗС – Міністерство закордонних справ України

МІН – Міністерство культури та інформаційної політики України

МОН – Міністерство освіти і науки України

РНБО – Рада національної безпеки та оборони України

Дещик О. П.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Невід'ємною частиною зовнішньополітичної діяльності будь-якої країни світу, що прагне до ствердження себе як повноправного гравця сучасних міжнародних відносин, є активне доповнення й, до певної міри, заміщення традиційних інструментів дипломатичної діяльності новими моделями, які передбачають безпосередню комунікацію із зарубіжними цільовими аудиторіями. Вагома роль цього виміру зовнішньої політики зумовлена тим, що на сьогоднішній день прихильне ставлення зарубіжної громадськості є одним із ключових факторів, які безпосередньо впливають на успішність зовнішньополітичних акцій держави [169].

У контексті формування єдиного світового інформаційного простору та поглиблення процесів інформаційної та економічної інтеграції держав важливою складовою зовнішньої політики і національної безпеки України є популяризація, створення позитивного іміджу та просування інтересів держави на міжнародній арені. У сучасних глобалізаційних та геополітичних умовах виникає необхідність визначення ефективного механізму інформування світової спільноти про актуальні події, що відбуваються в Україні. Нової моделі комунікаційно-інформаційної підтримки потребує і процес європейської інтеграції, що є стратегічним вектором політики України відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [179]. Популяризація України у світі є важливим кроком на шляху євроінтеграції та якісним орієнтиром внутрішньої трансформації суспільства, показником фундаментальних демократичних цінностей.

На сьогодні у світовому інформаційному просторі майже відсутня об'єктивна та актуальна інформація про Україну. Наша держава асоціюється у світі з Помаранчевою революцією і Революцією гідності, боротьбою за свободу і територіальну цілісність, але також і з високим рівнем корупції,

Дейк О. П.

економічною кризою тощо. У результаті іноземні інвестори, українська діаспора, потенційні туристи отримують відомості про події, що відбуваються в Україні, у неповному обсязі або з викривленим змістом. Наслідком цього є створення негативного іміджу нашої держави, що відповідно позначається на політичній, економічній, туристичній, інвестиційній та інших сферах.

Формування позитивного іміджу України як європейської, демократичної, конкурентоздатної держави визначено Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» [136], є ключовим завданням Програми популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі. У Доктрині інформаційної безпеки України [180], одним із пріоритетів державної політики в інформаційній сфері визначено формування позитивного міжнародного іміджу України через розвиток публічної дипломатії.

Головна складність для традиційного представлення публічної дипломатії як інструмента зв'язку уряду з закордонною громадськістю полягає в тому, що публічна дипломатія заснована на об'єднанні держави з ціннісними ресурсами національних суб'єктів суспільства. Це спонукає держави (міністерства закордонних справ) розробляти стратегії координації роботи, щоб залучати національних суб'єктів до формування платформ для просування образу і цінностей, навколо яких може виникнути синергія в залученні закордонної громадськості.

Аналіз вітчизняних та закордонних наукових джерел, аналітичних доповідей та звітів, у тому числі міжнародних організацій, інформаційні матеріали Міністерство закордонних справ України (2015-2020) свідчать, що на сьогодні відбувається теоретичне переосмислення ролі публічної дипломатії в реалізації стратегічних цілей держави та здійснюється етап їх інституалізації.

Формування життєздатної та ефективно функціонуючої інституціональної системи публічної дипломатії неможливе без урахування

Дещик О. П.

зв'язків і відносин між її елементами, впливу результатів їхньої 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, але здебільшого вона стосується проблем тлумачення, методологічних основ та історії: К. Балабанов [7], С. Бєлєй [12], І. Гавриленко [22], Я. Гапонова [24], С. Гуцал [30], Є. Макаренко, О. Кучмій [96], В. Руднєва [153], О. Тищенко-Тишковець [172], М. Трофименко [175], Т. Черненко [191], В. Ціватий [188] тощо. Також на сьогодні сформувалося два основних підходи до проблеми формування міжнародного іміджу країни. Представники першого підходу – С. Анхолт [200], М. Арончик [201], К. Дінні [207], О. Семченко [159], Г. Сзонді [231], Г. Шевченко [193] та ін. – розглядають національний (державний) брендинг як інструмент для формування репутації країни. Представники другого підходу – С. Гуцал [30], Я. Меліссен [215], Дж. Най [108], Г. Почепцов [130] та ін. – навпаки, вважають, що саме публічна дипломатія є ефективним засобом формування і тиражування позитивного іміджу держави.

Аналіз наукової літератури за темою дослідження засвідчив, що проблематика організації системної координаційної роботи у напряму забезпечення синхронізації дії стейкхолдерів публічної дипломатії досліджена у наукових працях зарубіжних дослідників: К.Л. Адельман [198], Дж.Браун [204], Н. Каллу [205], Я. Мангейм [214], Я. Меліссен [216], Дж. Най [220], Н. Сноу [229], Б. Хокін [212] та інших. Зокрема, у наукових дослідженнях Я. Меліссена [215, 216] акцентується увага на особливостях одночасного функціонування двох комунікаційних моделей у сфері публічної дипломатії – ієрархічної та мережевої.

Проблематика управлінських зв'язків і відносин у системі державного управління та забезпечення координаційної взаємодії між її суб'єктами в науковій літературі загалом, і, зокрема у сфері публічної дипломатії, є

Децик О. П.

малодослідженою. Аналіз існуючої літератури з управлінських відносин та пов'язаних з ними категорій координації, зокрема праць Дерець В.А. [32-35], Клюєва О.М. [80], Коротич О.Б. [67], Козлової Л. В. [82], Кубка Є.Б. [87], Максимюк І.І. [97], Молодцова О. В. [103], Погостинського Ю.А [125], Радченко О.В. [148] та інших науковців, надало нам змогу дослідити теоретичні засади здійснення координації в системі управлінських відносин у сфері публічної дипломатії.

Аналіз наукового доробку в даній сфері свідчить, що механізм координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії лише формується і тому багато організаційно-інституціональних аспектів його функціонування є неврегульованими. Тому дослідження даного питання є актуальним в науковому і в практичному аспектах.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційне дослідження виконано на кафедрі публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу і пов'язано з виконанням комплексного наукового проекту «Трансформація політико-управлінських відносин у державах Центрально-Східної Європи в процесі європейської інтеграції: уроки і досвід для України» (номер державної реєстрації 0111U002998), де автором проаналізовано досвід країн Центрально-Східної Європи в розвитку механізмів координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії; в рамках науково-дослідної роботи «Публічне врядування в Україні в умовах європейської інтеграції» (номер державної реєстрації 0118U005403), в межах якої автором обґрунтовано інституціональні передумови розвитку координаційного механізму публічного управління в сфері публічної дипломатії в Україні.

Дисертаційне дослідження виконано в рамках науково-дослідної роботи ОРІДУ НАДУ при Президентові України за темою «Механізми формування системи стратегічних комунікацій в державному управлінні» (номер державної реєстрації 0117U004395), у межах якої автором, як

Дерик О. П.

виконавцем здійснено аналіз сучасних підходів до організації діяльності суб'єктів публічної дипломатії, що підтверджується довідкою про участь у НДР.

Мета та завдання дослідження. *Мета* роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні організаційно-інституціональних засад координаційної діяльності суб'єктів державного управління розвитком сфери публічної дипломатії та розроблені напрямів удосконалення державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні.

Для досягнення поставленої мети визначено такі дослідницькі *завдання*:

- узагальнити сучасні наукові підходи до розкриття сутності, змісту, ролі публічної дипломатії в реалізації стратегічних цілей зовнішньополітичної діяльності держави;

- проаналізувати інституціональні передумови та визначити пріоритетні напрями розвитку сфери публічної дипломатії в Україні;

- виявити особливості інституціонального забезпечення координаційної діяльності суб'єктів державного управління розвитком сфери публічної дипломатії та довести доцільність удосконалення державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії;

- визначити організаційні засади координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні та сутність синхронізації цілей та дій суб'єктів державного управління в державному механізмі координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні;

- обґрунтувати напрями вдосконалення державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії та розробити його оновлену структуру;

- адаптувати технологію стратегічного проектування для забезпечення дієвості державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні.

Дейнк О. П.

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

Предмет дослідження – державний механізм координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дисертаційної роботи становлять фундаментальні положення теорії публічного управління та політики, соціальної комунікації, комунікаційного та стратегічного менеджменту, стратегічних комунікацій, публічної, культурної та цифрової дипломатії, пропаганди та соціального проектування; 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. За допомогою аналітичного методу здійснено відбір наукової інформації за темою дисертації; компаративний та логіко-семантичний методи використано під час дослідження понятійного апарату; за допомогою структурно-функціонального аналізу та декомпозиції обґрунтовано механізми координації та синхронізації діяльності; для вирішення окремих наукових завдань доцільним було використання методів теоретичного моделювання. Емпіричною основою дослідження є нормативно-правові акти, що регламентують відносини у сфері публічної дипломатії, статистичні та фондові матеріали, особисті спостереження автора.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні концептуальних положень і розробленні конкретних пропозицій з удосконалення державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні, що сприятиме організації ефективного

Децик О. П.

просування інтересів України в світовому інформаційному просторі та системному досягненню пріоритетних завдань зовнішньополітичної стратегії держави щодо зміцнення позитивного іміджу України на міжнародній арені через підвищення ефективності координаційної діяльності суб'єктів державного управління розвитком сфери публічної дипломатії. У результаті проведеного дослідження отримано нові наукові й практичні результати, зокрема:

уперше:

- доведено, що інституціональне забезпечення координаційної діяльності суб'єктів державного управління розвитком сфери публічної дипломатії потребує оновлення діючого державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії за функціональним призначенням та формою організації координації. Це знайшло відображення в організаційному удосконалені процесу прийняття координаційних рішень суб'єктами публічної дипломатії, розроблені оновленої структури державного механізму координації суб'єктів публічної дипломатії та адаптації технології стратегічного проектування для забезпечення синхронізації дій суб'єктів державного управління розвитком сфери публічної дипломатії.

удосконалено:

- понятійний апарат науки державного управління в аспекті досліджуваної проблеми, уточнено і представлено авторське визначення поняття «державний механізм координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії», яке на відміну від існуючих підходів розглядається як спеціальний режим, доведений до детальних процедур і закріплений в нормативних актах як регламент координаційної діяльності суб'єктів державного управління в сфері публічної дипломатії зі створення такого набору зв'язків між суб'єктами прийняття управлінських рішень та суб'єктами їх реалізації, який забезпечить узгодження спільної позиції та порозуміння в питаннях, які обговорюються та приймаються різними за

Дещик О. П.

інституціональною природою суб'єктами публічної дипломатії. Визначено та охарактеризовано базові поняття, які, за результатами дослідження, набули нових дефініційних ознак: «координація», «синхронізація», «стратегічне проектування»;

- методологічний підхід до організації синхронізації цілей та дій суб'єктів публічної дипломатії, основою якого, на відміну від існуючих підходів, є концепція життєвого циклу комунікаційного процесу, що дозволяє привести у взаємну відповідність цілі й дії різних суб'єктів публічної дипломатії у просторі та часі саме за фазами життєвого циклу;

- організацію процесу прийняття координаційних рішень суб'єктами публічної дипломатії, що відрізняється побудовою процесної моделі, яка дозволяє встановити відповідність системи управління до структури процесів прийняття координаційного рішення та організувати оптимальну схему взаємозв'язку між об'єктами координації;

- стратегічне проектування як управлінську технологію, що відрізняється розробленою процедурою етапного забезпечення синхронізації цілей та координації дій суб'єктів державного управління розвитком сфери публічної дипломатії;

набули подальшого розвитку:

- підхід до розуміння координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії як сукупності взаємопов'язаних організаційних форм управлінських відносин: управлінські відносини між суб'єктами державного управління в сфері публічної дипломатії, засновані на субординаційних та координаційних відносинах; координаційна взаємодія між суб'єктами формулювання цільових орієнтацій розвитку сфери публічної дипломатії, заснована переважно на горизонтальних відносинах для розроблення і впровадження державної політики розвитку публічної дипломатії; мережевий зв'язок між суб'єктами прийняття координаційних рішень, заснований на партнерських відносинах з метою спільної участі у заходах, проєктах / програмах;

Дещик О. П.

- інституціональні засади створення Координаційної ради як консультаційно-дорадчого органу, що виконує функції загальної координації дій суб'єктів публічної дипломатії через формування набору оптимальних зв'язків і встановлення певного режиму взаємодії суб'єктів державного управління розвитком сфери публічної дипломатії через єдиний центр координації.

Практичне значення одержаних результатів. Основні концептуальні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи мають практичне спрямування та можуть бути враховані для посилення інституціональної здатності суб'єктів публічної дипломатії в Україні.

Висновки та рекомендації наукового дослідження використані:

– Управлінням комунікацій та інформаційної політики Одеської обласної державної адміністрації щодо використання матеріалів дисертаційного дослідження у процесі розробки Регіональної цільової програми сприяння розвитку громадянського суспільства в Одеській області на 2017-2020 роки та Плану заходів щодо реалізації Концепції вдосконалення інформування громадськості з питань Євроатлантичної інтеграції України на 2018 рік (довідка від 29.12.2018 № 06-22/1062);

– Управлінням міжнародного співробітництва, євроінтеграції, туризму та інвестицій Івано-Франківської обласної державного адміністрації щодо використання матеріалів дисертаційного дослідження в процесі розробки комплексної цільової програми розвитку туризму в області на 2016-2020 роки та комунікаційного забезпечення проведення конкурсу проектів з розвитку туризму в Івано-Франківській області (довідка від 26.05.2020 № 290/04/42/2-20);

– Івано-Франківською обласною радою щодо впровадження у діяльність результатів дисертаційного дослідження під час розробки регіональної цільової програми сприяння розвитку громадянського суспільства в Івано-Франківській області на 2016-2020 роки, Положення про порядок проведення конкурсу з визначення проєктів (програм), розроблених

Дещик О. П.

інститутами громадянського суспільства (довідка від 23.06.2020 № 11-114/644р/194).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій основні науково-теоретичні положення, авторські розробки, висновки та рекомендації, зокрема ті, що становлять наукову новизну, отримано та сформульовано автором самостійно і відповідно розкрито у списку наукових публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні наукові положення дисертаційного дослідження були апробовані на таких науково-комунікативних заходах: «Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід» (Одеса, 2017; 2018); «Культурна дипломатія: стратегія, моделі, напрями» (Київ, 2017); «Державне і муніципальне управління: теорія, методологія, практика» (Запоріжжя, 2018; 2019); «Публічне управління в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку» (Київ, 2018); «Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди» (Одеса, 2019); «Публічне управління XXI століття: портал можливостей» (Харків, 2020).

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 14 наукових працях, тому числі 5 – у наукових фахових виданнях України та 1 у зарубіжному виданні, 8 публікацій у збірниках матеріалів науково-комунікативних заходів.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 200 сторінок, обсяг основного тексту – 156 сторінок, у тексті містяться 8 рисунків та 2 таблиці. Під час написання дисертації використано 236 джерел, з яких 41 іноземними мовами.

Дацик О. П.

РОЗДІЛ 1
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СФЕРИ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ В УКРАЇНІ

Зміцнення національної ідентичності, просування системи демократичних цінностей, формування міжнародного іміджу – пріоритетні для України завдання публічної дипломатії, кожне з яких є складним і багатоаспектним, проте не може бути вирішеним окремо. Саме тому особливої актуальності набуває наукове обґрунтування концептуальних засад і пріоритетних напрямів розвитку сфери публічної дипломатії в Україні.

1.1. Аналіз наукових досліджень публічної дипломатії як складової стратегічних комунікацій у публічному управлінні

Невід'ємною частиною зовнішньополітичної діяльності будь-якої країни світу, що прагне до ствердження себе як повноправного гравця сучасних міжнародних відносин, є активне доповнення й, до певної міри, заміщення традиційних інструментів ведення дипломатичної діяльності новими моделями, які передбачають безпосередню комунікацію із зарубіжними цільовими аудиторіями. Вагома роль цього виміру зовнішньої політики зумовлена тим, що на сьогоднішній день прихильне ставлення зарубіжної громадськості є одним із ключових факторів, які безпосередньо впливають на успішність зовнішньополітичних акцій держави [169].

У контексті формування єдиного світового інформаційного простору та поглиблення процесів інформаційної та економічної інтеграції держав важливою складовою зовнішньої політики і національної безпеки України є популяризація, створення позитивного іміджу та просування інтересів держави на міжнародній арені. У сучасних глобалізаційних та геополітичних умовах виникає необхідність визначення ефективного механізму

Дацик О. П.

інформування світової спільноти про актуальні події, що відбуваються в Україні. Нової моделі комунікаційно-інформаційної підтримки потребує і процес європейської інтеграції, що є стратегічним вектором політики України відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [179]. Популяризація України у світі є важливим кроком на шляху євроінтеграції та якісним орієнтиром внутрішньої трансформації суспільства, показником фундаментальних демократичних цінностей.

Формування позитивного іміджу України як європейської, демократичної, конкурентоздатної держави визначено Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» [136], є ключовим завданням Програми популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі [139] й відповідної Концепції з планом заходів щодо її реалізації у 2017 році [84]. У Доктрині інформаційної безпеки України [180], одним із пріоритетів державної політики в інформаційній сфері визначено формування позитивного міжнародного іміджу України через розвиток публічної дипломатії. Визначальним є те, що у Щорічному посланні Президента України до Верховної Ради, озвученому у вересні 2016 року, окремо наголошено на ключовій ролі стратегічних комунікацій в реалізації реформи комунікативної діяльності держави, зокрема ролі публічної дипломатії у формуванні міжнародного іміджу України (п.9.3.2 цілком присвячений цьому питанню) [4].

Публічна дипломатія та стратегічні комунікації не є новими концепціями у розвинених країнах Західного світу. Однак і досі в науковій думці наявні суттєві розбіжності в їх інтерпретації та відсутній консенсус щодо принципової різниці. Одна категорія дослідників розглядають ці два поняття як аналогічні концепції, інші вбачають у них чітко розрізнення, треті схильні до виокремлення однієї з них в якості комплексної та домінуючої теорії.

Вперше термін «публічна дипломатія» з'явився в лондонській газеті «Таймс» у 1856 році в значенні коректності публічних висловлювань. В 1871

Дацик О. П.

році термін вжито вже в американському виданні «Нью-Йорк Таймс» на позначення відкритої дипломатії. Саме в цьому значенні термін набув широкого вжитку під час Першої світової війни, коли переглядалася сама концепція закритої дипломатичної практики, а прагнення відкритої дипломатії було задекларовано в «14 пунктах» президента США Вудро Вільсона. Така інтерпретація була актуальної аж до Другої світової війни, а також і в повоєнний період. У сучасному значенні термін почав використовуватися в США в 60-х роках XX століття на позначення того, що раніше називали «культурною дипломатією», «новою дипломатією» або четвертим виміром зовнішньої політики» [111].

В 1965 році класичне визначення публічної дипломатії при формуванні Центру публічної дипломатії сформулював американський дипломат Е. Джуліон, на дослідження якого посилаються провідні фахівці в даній сфері: процес встановлення зв'язку між державою та іноземною громадськістю з метою пояснення національних ідей та ідеалів, державних інституцій, культури, а також національних інтересів та політичних спрямувань [211]; пошук шляхів просування національних інтересів через розуміння, інформування та вплив на іноземну аудиторію, розширення діалогу між громадянами та інституціями і їх представництвами за кордоном [235]; залучення іноземних аудиторій та лідерів думок шляхом інформаційних програм та програм обмінів до процесу просування національних інтересів та стратегічних напрямів [203]; інформування, залучення та вплив на основні міжнародні громадськості з метою просування національних інтересів та впровадження моральної основи для світового лідерства [225]; державні програми для інформування та впливу на громадську думку в інших країнах, використовуючи при цьому публікації, фільми, культурні обміни, радіо, телебачення як основні інструменти просування інформації та ідей [218].

На той час даний центр визначив, що «публічна дипломатія має справу із впливом суспільних соціальних установок на формування та здійснення зовнішньої політики. Це охоплює виміри міжнародних відносин поза

Дацик О. П.

традиційною дипломатією... включаючи формування урядами громадської думки в інших країнах; взаємодію приватних груп та інтересів в одній країні з такими в інших... та міжнаціональний потік інформації та ідей» [234].

Існує чимало дефініцій явища публічної дипломатії. Для прикладу, Державний департамент США під публічною дипломатією розуміє програми, що фінансуються з боку уряду і які спрямовані на інформування чи вплив на громадську думку закордонних країн через публікації, кінопродукцію, обміни у сфері культури, радіомовлення і телебачення. Тобто, це урядова діяльність, яка спрямована на просування національних інтересів та національної безпеки через розуміння, інформування та справляння впливу на зарубіжні аудиторії , а також розширення діалогу з іншими націями [197].

Згідно з відповідною урядовою стратегією Великої Британії, публічна дипломатія є «роботою, спрямованою на інформування осіб та організацій за кордоном і розвиток стосунків з ними з метою покращення їхнього розуміння Великої Британії та збільшення впливу Об'єднаного Королівства у спосіб, що відповідає середньо- й довгостроковим цілям уряду» [226].

Британський дослідник М. Леонард стверджує, що «публічна дипломатія означає побудову відносин, розуміння потреб інших країн, культур та людей, комунікацію між двома точками зору, виправлення некоректного сприйняття, пошук «точок дотику» [213].

Інформування та розуміння означає поширення інформації про внутрішню та зовнішню політику країни через усі можливі канали комунікації, враховуючи особливості сприйняття та культури цільової аудиторії. Основним принципом є націленість на отримувача інформації: важливим є не те, що сказано, а як це сприйнято аудиторією [14].

На думку російського дослідника В. Сеїдова, публічна дипломатія передбачає цілеспрямоване інформування міжнародної громадськості, підтримку контактів з іншими націями у сфері освіти й культури, націлених на створення привабливого образу країни [156].

Дещик О. П.

Фактично в рамках публічної дипломатії поєднується інформаційна та культурно-освітня діяльності. З одного боку, це інформаційне забезпечення політики країни, а з другого – здобуття розуміння та сприятливого ставлення до країни, її ідей та цінностей з боку інших націй за допомогою освітніх та культурних програм [203].

Українські науковці Є.А. Макаренко і О.П. Кучмій в Українській дипломатичній енциклопедії дали таке визначення публічної дипломатії. Публічна дипломатія – це міжнародна діяльність, спрямована на публічне представництво інтересів держав або легітимних інституцій (урядових установ, недержавних громад, організацій та окремих індивідів) у міжнародних відносинах. Публічна дипломатія також визначається як діяльність офіційних урядових установ, спрямована на формування міжнародного комунікативного середовища з метою позитивного сприйняття й розуміння зовнішньої політики держави та протидії негативному позиціонуванню [182].

Американський фахівець із питань публічної дипломатії К. Росе визначив сім «стовпів» публічної дипломатії: захист політичного курсу, тобто здобуття розуміння з боку зарубіжної громадськості; контекст - пошук і створення сфер взаємних інтересів, спільної основи; поширення послідовних правдивих повідомлень, які викликають довіру; адаптація повідомлень для конкретних аудиторій; національні і транснаціональні ЗМІ; союзи і партнерства з глобальними корпораціями, гуманітарними організаціями, національними спільнотами за кордоном тощо; підтримка діалогу та здійснення освітніх і культурних обмінів для встановлення довіри і взаєморозуміння [228].

На думку В. Руднєвої, публічна дипломатія має охоплювати три виміри: комунікація зі щоденних проблем, тобто пояснення внутрішньо- та зовнішньополітичних дій і рішень уряду; стратегічна комунікація, яка за своєю сутністю нагадує політичну кампанію: поширення сукупності тематичних повідомлень, імпланування серії символічних подій з їх

Дещик О. П.

подальшою візуалізацією для посилення ефекту; розвиток тривалих взаємовідносин на індивідуальному рівні з політиками, журналістами, вченими, бізнесменами та іншими лідерами думки через програми обміну, організацію семінарів, конференцій та забезпечення доступу до іншомовних мас-медіа [153].

На нашу думку, публічна дипломатія та стратегічні комунікації є невід'ємними та ефективними механізмами зовнішньої політики та національної безпеки провідних держав світу, а також міжнародних організацій і інституцій (НАТО, ЄС тощо). Відповідно, на даному етапі розуміння та сприйняття публічної дипломатії в Україні вона має розглядатися як компонент стратегічних комунікацій.

Термін «стратегічні комунікації» з'явився у 2001 р., у доповіді В. Вітто (голови наукової ради з оборони федерального консультативного комітету для надання незалежних консультацій міністерству оборони США), який визначив, що складні стратегічні комунікації можуть визначати порядок денний і створювати контекст, який сприятиме досягненню політичних, економічних та військових цілей [227].

Оскільки сам термін відносно новий і в тому числі для науки державного управління, тому ще немає єдиного прийнятого визначення, відсутня наукова згода щодо його тлумачення та розуміння. Тобто в основу визначення закладаються спільні характеристики, але деталі мають суттєві відмінності. На думку К. Пауля, існує три реальні відмінності у визначенні науковців з питань стратегічних комунікацій:

- відмінності між транслюванням і взаємодією: передача інформації (транслювання) – це однобічна комунікація. Діалог і врахування особливостей суспільства – це багатобічна комунікація, взаємодія суб'єктів комунікації;

- інформування і вплив (деякі науковці припускають, що мета стратегічної комунікації є вплив, інші – просте інформування без впливу;

- кожне надання інформації – акт переконання [223].

Дацик О. П.

На його думку необхідно розрізняти благотворний вплив і маніпуляцію. Стратегічна комунікація – це вплив, що містить правду, прихильність до достовірності, і варто їх ототожнювати з «доброчесними переконаннями». На відміну від обману, маніпуляції, пропаганди – це неадекватні форми впливу, які є нестійкими в сучасному інформаційному середовищі і підривають довіру до нинішніх і майбутніх повідомлень і докладених зусиль.

Отже, погоджуючись з К. Паулем, можемо стверджувати, що ядром, суттю стратегічних комунікацій є повідомлення, вплив і переконання у важливих для держави чи органу влади цілях. Важливим також є функція «слухати» / «чути» на ряду з «транслювати» / «передавати». Стратегічні комунікації спрямовані на те, щоб говорити, слухати, демонструвати добру волю до всіх цільових аудиторій, суспільства, громадськості.

Дещо узагальнене визначення дає Крістофер Пол, який визначив стратегічні комунікації як узгоджені дії, повідомлення, образи та інші форми участі для інформування, впливу з метою переконання цільової аудиторії на підтримку національних цілей [227].

На думку науковців Королівського інституту міжнародних відносин, незалежного інституту політики у Лондоні (Chatham House), стратегічні комунікації – це систематичний ряд послідовних і узгоджених заходів, які дозволяють розуміти цільові аудиторії і визначають ефективні канали для просування і підтримки типів поведінки [230].

У Глобальній стратегії для Європейського Союзу стратегічні комунікації передбачають здійснення інвестицій в публічну дипломатію в різноманітних сферах, щоб налагодити контакти між зовнішньою політикою ЄС і громадянами та краще інформувати партнерів про здійснювану політику. Підвищення узгодженості і швидкості обміну інформацією про принципи і дії, оперативне спростування дезінформації, забезпечення відкритості і вимогливості масмедійного середовища всередині і за межами ЄС, працюючи як з місцевими гравцями, так і через соціальні медіа [196].

Дещик О. П.

Проект документу (2009 р.) «Політика стратегічних комунікацій НАТО» дає найбільш використовуване тлумачення терміну «стратегічні комунікацій», яке визначається як скоординоване і належне використання комунікативних можливостей і діяльності НАТО – публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків із громадськістю, інформаційних та психологічних операцій у разі необхідності для підтримки політики Альянсу, операцій і заходів та з метою просування цілей НАТО [219]. В цьому визначенні розширюється інструментарій стратегічних комунікацій та окреслюються: публічна дипломатія, зв'язки із громадськістю, військові зв'язки із громадськістю, інформаційні та психологічні операції.

Ключовими компонентами процесу реалізації стратегічних комунікацій представники НАТО називають:

а) розуміння владою суспільства, його інформування та залучення для просування інтересів і цілей через вплив на сприйняття, настанови, переконання та поведінку;

б) узгодження дій, зображень, висловлювань на підтримку політики й планування з метою досягнення всеосяжних стратегічних цілей;

в) визнання того, що всі операції і види діяльності є важливими компонентами процесу комунікації, оскільки все, що говорить і робить комунікаційний центр – або не спромігся сказати й зробити цей центр, має передбачувані й непередбачувані наслідки для цільових і нецільових аудиторій;

г) визнання того, що стратегічні комунікації є не додатковими діями, а невід'ємною частиною планування та реалізації усіх операцій та видів діяльності [219].

У Доктрині інформаційної безпеки України, затвердженої 25.02.2017 р., саме це тлумачення взято за основу і термін «стратегічні комунікації» має таке значення: скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю,

Дещик О. Г.

військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави [180].

Однак, на наш погляд, таке визначення стратегічних комунікацій є неповним та не в повній мірі сприятиме тим завданням, які держава визначає для себе як пріоритетні та стратегічні. Для більш повного визначення терміну стратегічні комунікації варто взяти до уваги напрацювання в цьому напрямку вітчизняних науковців і їх ключові характеристики цього поняття.

Стратегічні комунікації, на думку Почепцова Г., мають наступні характеристики:

- працюють з майбутнім часовим циклом, в той час як тактичні – з сучасним;
- працюють з об'єктами, які будуть сформовані у визначеній часовій точці, в тому числі завдяки стратегічним комунікаціям, тактичні – з уже наявними об'єктами;
- трансформовуючи в першу чергу інформаційний простір, результат повинні дати в інших просторах (військовому, дипломатичному, економічному, соціальному);
- діють з урахуванням діяльності опонента / противника, у ряді випадків намагаючись управляти його діями;
- направлені на вузькі цільові групи, які здатні внести зміни в потрібні типи об'єктів [130, с. 13].

Кушнір О.В. та Максименко Ю.Є., визначають стратегічні комунікації як стратегічну взаємодію й взаємовплив в інформаційному середовищі між окремими суб'єктами (державними, чи визначеними для виконання державних цілей), що полягає у всебічному залученні можливостей кожного окремого компонента стратегічної комунікації у комплексі або відокремлено, та спрямовані на досягнення визначеної мети [91].

Безверхнюк Т.М., Сивак Т.В. надають визначення стратегічних комунікацій з двох аспектів: як процес (узгодження слів і справ з метою

Дещик О. П.

впливу та надання інформації) і як результат цього процесу. Найголовніше – вони мають бути несуперечливими для різних цільових аудиторій [8]. Стратегічні комунікації, в першу чергу, – це системні комунікації, зорієнтовані на встановлення довготривалих взаємозв'язків між суб'єктом і його внутрішніми і зовнішніми аудиторіями, які допомагають досягти власних цілей комунікатора. В основі стратегічних комунікацій лежать цінності цільових аудиторій, саме вони сприяють встановленню довготривалих відносин, взаєморозумінню і ефективній взаємодії в реципієнтами інформації.

Основна специфіка і відмінність стратегічних комунікацій полягає в тому, що вони відрізняються від подібних заходів і процесів та зорієнтовані на довгостроковість, тобто віддалений результат. Тому для реалізації заходів із досягнення визначених цілей повинні бути максимально задіяні стратегічні інструменти й засоби, які дозволяють поступово і планомірно впливати на переконання реципієнтів. Тобто у забезпечені стратегічних комунікацій має бути, так званий, порядок денний, який в даному контексті сприймається не як завдання нижчого рівня у порівнянні зі стратегічними цілями, а основне його завдання – визначити про що саме мають говорити медіа і цільова аудиторія в певний проміжок часу. Наприклад, якщо для держави важливо, щоб у визначений (запланований) час увага була зосереджена на певних подіях і під певним кутом зору – таке завдання визначається як стратегічне і потребує здійснення ряду заходів, які цьому передуватимуть.

Ще однією важливою характеристикою стратегічних комунікацій як технології реалізації цілей публічної дипломатії є узгодженість, тобто координація зусиль усіх суб'єктів комунікаційного процесу / процесів, що передбачає наявність єдиного центру стратегічних комунікацій з вироблення стратегічних цілей, стратегічних наративів. Узгодженість стратегічних комунікацій з огляду на цілі публічної дипломатії полягає у зосередженості держави та її органів на розумінні і залученні ключових аудиторій з метою створення, зміцнення чи збереження сприятливих умов для просування

Дейк О. П.

національних інтересів, використовуючи скоординовані програми і плани, які синхронні з діями всіх інструментів публічної влади. Тобто важливе місце мають скоординованість і синхронізація зусиль суб'єктів публічної дипломатії для досягнення цілей держави та залучення ключових аудиторій на потреби і реакцію яких можна і слід опиратися для здійснення політики.

Традиційні медіа: друковані ЗМІ, візуальні та аудіомедіа, а також більш інноваційні: інтернет-ЗМІ та соціальні мережі – це ті медійні засоби і технології, які повною мірою мають використовуватись стратегічними комунікаціями. Також можемо стверджувати, що для роботи в центрах стратегічних комунікацій, зорієнтованих на відповідні цільові групи, мають оптимізовано використовуватись лінгвісти, які вільно володіють відповідною мовою чи діалектом. Основне завдання стратегічних комунікацій – забезпечення неформального діалогу – що й підтверджує нашу позицію щодо їх ролі в реалізації цілей публічної дипломатії.

На думку Соловйова С.Г., поняття стратегічних комунікацій у вимірі публічної дипломатії України ще не досить усталене. Цьому є кілька причин. По-перше, походження стратегічних комунікацій з оборонної сфери має свою специфіку, і це впливає на розуміння суті явища. По-друге, часто помилково ототожнюють стратегічні комунікації з комунікативною стратегією (ці поняття можуть бути близькими, але не дорівнюють одне одному). По-третє, стратегічні комунікації інколи ставлять в один ряд із PR, GR, хоча останні відносно стратегічних комунікацій можуть бути лише його складовими [162, с. 221-222].

Стратегічні комунікації в державному управлінні, відповідно до першого в Україні словника зі стратегічних комунікацій, мають п'ять ключових складових, що об'єднують, координують, активізують і використовують ресурси та можливості державного управління, маркетингу, журналістики, соціології, психології, бізнесу й реклами:

1) скоординовані урядом держави зусилля, спрямовані на розуміння цільової аудиторії з метою створення, зміцнення та збереження сприятливих

Дацик О. П.

умов для просування національних інтересів, політики та цілей держави через використання узгоджених концепцій, стратегій доктрин і програм, планів, тем, меседжів і продуктів, поєднанні та синхронізовані з діями усіх елементів національної могутності;

2) скоординоване використання комунікативних можливостей інституціональної структури – публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави тощо;

3) скоординовані дії, повідомлення, зображення, призначені для інформування, впливу, 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 чи призначеними для виконання державних цілей), що полягає у всебічному залучені можливостей кожного окремого компонента системи стратегічної комунікації у комплексі або відокремлено, спрямоване на досягнення спільної мети;

5) процес інтеграції досліджень сприйняття аудиторії та заінтересованих сторін (стейкхолдерів) і врахування отриманих результатів під час реалізації політики, планування та операцій на кожному рівні; спрямування за одним вектором безлічі різних видів діяльності (наприклад, політичний процес, зв'язки з громадськістю, інформаційні операції тощо), кожна з яких справляє вплив на підтримку національних цілей. Стратегічні комунікації по суті означають обмін (тобто під час спілкування) смислами/ідеями на підтримку національних цілей (тобто стратегічно). Для цього процесу слухання є таким же важливим, як і транслювання [94, с. 350-351].

Використання інструментів та технологій стратегічних комунікацій сприятиме: суттєвому підвищенню медіа-грамотності суспільства, стимулюванню розвитку національного виробництва текстового і

Дацик О. П.

аудіовізуального контенту, забезпечить функціонування Суспільного телебачення і радіомовлення України (у тому числі і належного державного фінансування), спонукатиме до створення системи мовлення територіальних громад та розширенню комунікативних можливостей і зниженню конфліктності всередині громад, пропагуватиме, у тому числі через аудіовізуальні засоби, зокрема соціальну рекламу, основні етапи і досвід державотворення, цінності свободи, демократії, патріотизму, національної єдності, захисту України від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Змістовим ядром стратегічних комунікацій є формування (стратегічного) наративу – переконливої сюжетної лінії, яка може пояснити події аргументовано і з якої можна дійти висновків щодо причин перебування держави в конфлікті, значення цього становища та щодо перспектив держави в разі успішного виходу з нього. Стратегічний наратив формується на підставі існуючих у суспільстві уявлень і цінностей. За Л. Фрідманом [209], стратегічні наративи навмисно побудовані або посилені з ідей і думок, які вже циркулюють, вони пропонують інтерпретацію ситуації та підказують відповіді. Щоб бути ефективними, стратегічні наративи мають входити в резонанс із цінностями, інтересами й забобонами цільових аудиторій. Стратегічні наративи формулюють кінцеві стани і пропонують спосіб досягнення мети, забезпечуючи громадськість розумінням і сенсом подій, пов’язаних із застосуванням воєнної сили.

Відповідно до Указу Президента Україні від 25.02.2017 р., стратегічний наратив визначено як спеціально підготовлений текст, призначений для вербального викладення у процесі стратегічних комунікацій з метою інформаційного впливу на цільову аудиторію [180].

Отже, підсумовуючи, зазначимо, що стратегічні комунікації – це не вид комунікаційної діяльності суб’єкта публічної дипломатії, а це, в першу чергу, особливі принципи управління комунікаційним процесом та чинник, що сприяє реалізації стратегії суб’єкта і механізм досягнення цілей публічної дипломатії.

Дацик О. П.

З моменту появи у політичному дискурсі публічна дипломатія здійснила велику еволюцію. Якщо спочатку цей термін розумівся як евфемізм пропаганди, то сьогодні він означає розвинуту багатоканальну систему двосторонньої комунікації між суспільствами різних держав [54]. Так, суб'єктами, що беруть участь в сучасному світопорядку, є держави, транснаціональні корпорації, злочинні угруповання, терористичні мережі, неурядові організації, глобальні соціальні рухи, а також громадяни, залучені в різноманітні організації, спілки, клуби і рухи – і всі вони тією чи іншою мірою використовують у своїй діяльності м'які інструменти.

Співпраця між державами та недержавними акторами в рамках публічної дипломатії дійсно гнучкіша і результативніша порівняно з ситуацією, коли держави і недержавні актори працюють незалежно одні від одних. Це може розглядатись як «симптом колабораціонізму» у публічній дипломатії [215, с.22]. Але дехто діє краще, аніж інші: багато країн заздрять професіоналізму публічної дипломатії деяких основних мультинаціональних корпорацій. Особливий інтерес в цій ситуації становить те, що у полі публічної дипломатії різні типи акторів можуть навчитись багатьох життєве важливих уроків одні від одних [216, с.12].

Оскільки публічна дипломатія в сучасному світі направлена на формування позитивної репутації держави, то її мета відповідно – не тільки трансляція позитивної інформації про націю, але й участь у виробленні зовнішньополітичних рішень з урахуванням здійснюваного впливу на репутацію країни [54].

Посилення інтеграційних, трансформаційних та глобалізаційних процесів в усіх сферах суспільно-політичного життя, спричинене різноманітними факторами, породжує виклики традиційним інструментам зовнішньої політики, примушуючи світових акторів знаходити нові форми, методи та інструменти досягнення власних цілей, взаємодії та інформаційно-комунікативного впливу.

Дацик О. П.

Як видно із вищенаведеного аналізу, існує велика кількість різних тлумачень поняття «публічна дипломатія». Найточнішим, в аспекті нашого дослідження, може виступати наступне визначення: публічна дипломатія – це діяльність органів держави й окремих її представників, основною метою якої є відстоювання національних інтересів і національної безпеки шляхом інформування, впливу, а також маніпуляції думкою зарубіжної аудиторії, поглиблення діалогу з іншими націями [14].

На основі даного визначення робимо висновок, що публічна дипломатія – це одночасно і частина традиційної дипломатії, і новий інструмент реалізації зовнішньої політики держави, адже, на відміну від класичної дипломатії, основним об'єктом впливу стає певна цільова аудиторія, громадськість іншої держави, а не владні структури.

У межах публічної дипломатії можемо виокремити дві основоположні складові: інформаційну та культурно-освітню, адже публічна дипломатія передбачає як інформаційне забезпечення внутрішньої та зовнішньої політики держави, так і створення позитивного іміджу цієї держави, її цілей та цінностей в очах зарубіжної громадськості, залучаючи представників цільової аудиторії до участі в різних культурних і освітніх програмах та проектах.

Основними особливостями публічної дипломатії прийнято вважати наступні: а) орієнтування на конкретні цільові аудиторії; б) загальна схема здійснення комунікацій має вигляд «уряди-громадськість»; в) головною метою визначено створення позитивного іміджу держави на міжнародній арені і налагодження взаємовигідних відносин з іноземною громадськістю та всією міжнародною спільнотою [127].

Тобто, сутність публічної дипломатії полягає у керуванні сприйняттям певних політичних подій закордонною громадськістю шляхом вдалого поєднання класичної зовнішньополітичної діяльності з PR-технологіями впливу на громадську думку, а також формування позитивного іміджу держави.

Децик О. П.

Флагманом серед країн-лідерів у сфері використання публічної дипломатії є Франція, яка однією з перших заснувала провідну інституцію «Альянс Франсез» («Alliance française») ще у 1884 р. Це культурно-просвітницька некомерційна громадська організація, що здійснює свою діяльність за підтримки МЗС Франції. Її місія полягає у поширенні французької мови та культури в усьому світі та в заохоченні діалогу культур. У 1970 р. було створено Міжнародну організацію франкофонії, головне покликання якої полягає у сприянні розвитку різнопланового співробітництва між повністю або частково франкомовними державами [3].

Німецька служба академічних обмінів «DAAD» розпочала свою діяльність у 1925 р., після певних переформатувань протягом 1945-1950 рр. почала набирати оберти. Головними цілями «DAAD» є підтримка молодого покоління в Німеччині та за кордоном у сфері науки та культури, економіки і політики, виховання його в дусі відкритості та взаєморозуміння, а також підвищення інтернаціональності та престижності німецьких вузів, підтримка германістики, німецької мови, літератури та країнознавства Німеччини у закордонних вищих навчальних закладах [109].

Британська Рада була заснована у 1934 р., наразі має понад 200 представництв у 111 країнах та територіях світу. Це неміністерський департамент уряду Великобританії, що займається поширенням британської культури за межами держави. Є позавідомчим державним органом, який створений королівською милістю і зареєстрований як благодійна організація в Англії [15].

Інститут Сервантеса під егідою Міністерства закордонних справ Іспанії розпочав роботу у 1991 р. з метою викладання іспанської мови, поширення іспанської та латиноамериканської культури. Інститут представлено на п’яти континентах, де працюють 77 центрів.

Китайський Інститут Конфуція було засновано у 2004 р., коли його перше представництво було відкрито в Сеулі. Це система науково-навчальних закладів для популяризації китайської мови, культури та

Дещик О. П.

мистецтва, для сприяння розуміння Китаю у всьому світі та встановлення дружніх взаємовідносин з іншими державами [112].

Важливо загальне розуміння того, що публічна дипломатія не окрема сфера міжнародних відносин, а одна з ключових складових комунікації держави із світом. Міжурядова та міжпарламентська дипломатія впливають на сприйняття реальності офіційними колами інших держав. У публічної дипломатії пріоритетна аудиторія інша – громадськість інших держав. Публічна дипломатія – це методи впливу, які використовують держави, неурядові організації, приватні групи та особи на відношення та думки інших країн та людей таким чином, щоб впливати на їхні зовнішньополітичні рішення.

Публічна дипломатія – це інструмент довгострокової дії, який створює сприятливий клімат для зовнішньої політики й дипломатії загалом. Вона націлена на масову аудиторію й входить із того, що громадська думка має можливість справляти вплив на зовнішню політику національних держав. Публічна дипломатія не замінює собою класичної дипломатії, а допомагає підготувати підґрунтя для проведення офіційних заходів на зовнішньополітичній арені [188].

Для України необхідність реалізації тих чи інших форм публічної дипломатії пов’язана з кількома чинниками. По-перше, перед Україною після здобуття незалежності стало завдання формування власної ідентичності як незалежної держави. Необхідно забезпечити іноземну аудиторію базовою інформацією про Україну, «фоновими знаннями» – стратегічними наративами, коли певні згадування про Україну активуватимуть у свідомості людей певні схеми, викликатимуть певні асоціації, а відтак скеровуватимуть у потрібному руслі увагу та впливатимуть на інтерпретацію інформації про Україну й реакцію на цю інформацію. По-друге – реалізація публічної дипломатії з іншими інструментами стратегічних комунікацій, зокрема національним брендингом, могла б забезпечити певну підтримку серед

Дацик О. П.

зарубіжних аудиторій зовнішньополітичних акцій України, що особливо актуально в контексті реалізації євроінтеграційного курсу.

Таким чином, за декілька років нова публічна дипломатія пройшла шлях від переважно нормативної концепції до реальної політичної практики, що застосовується в державах з найбільш розвиненою системою публічної дипломатії.

Підсумовуючи вище зазначене можна зробити наступні висновки:

- публічна дипломатія та стратегічні комунікації на сьогодні є одними з найбільш ефективних інструментів просування своїх інтересів провідними міжнародними акторами;
- публічна дипломатія є одним із компонентів стратегічних комунікацій – більшість дослідників та експертів розглядають публічну дипломатію в якості складової стратегічних комунікацій;
- що стосується України, то до 2015 р. у науковому та експертному дискурсі було фактично відсутнє концептуальне наповнення публічної дипломатії. На сьогодні відбувається теоретичне переосмислення ролі публічної дипломатії в реалізації стратегічних цілей держави та здійснюється етап її інституціоналізації.

1.2. Пріоритетні напрями розвитку сфери публічної дипломатії в Україні

У контексті формування єдиного світового інформаційного простору та поглиблення процесів інформаційної та економічної інтеграції держав важливою складовою зовнішньої політики і національної безпеки України є популяризація, створення позитивного іміджу та просування інтересів держави на міжнародній арені. У сучасних глобалізаційних та геополітичних умовах виникає необхідність визначення ефективного механізму інформування світової спільноти про актуальні події, що відбуваються в Україні. Нової моделі комунікаційно-інформаційної підтримки потребує і

Дещик О. П.

процес європейської інтеграції, що є стратегічним вектором політики України відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Популяризація України у світі є важливим кроком на шляху євроінтеграції та якісним орієнтиром внутрішньої трансформації суспільства, показником фундаментальних демократичних цінностей.

Проблематика публічної дипломатії досліджена, передусім, завдяки таким зарубіжним дослідникам як К. Адельман [198], Я. Браун [203], Н. Каллу [205], М. Леонард [213], Я. Мангейм [214], Я. Меліссен [215, 216], Дж. Най [220], Н. Сноу, Ф. Тейлор [229], Б. Хокін [212] та ін.

У вітчизняній літературі наявна достатня наукова база, що присвячена публічній дипломатії, яка стосується проблем тлумачення, методологічних основ та історії, іміджу держави у розрізі зав'язків з громадськістю та дослідженню «м'якої сили» як ефективного інструменту реалізації національних інтересів у глобальному інформаційному середовищі: К. Балабанов [7], С. Бєлєй [12], Л. Гарник [25], С. Гуцал [30, 31], Н. Іванова [65], Т. Пересунько [117], Г. Почепцов [130], К. Смаглій [161], В. Терещук [169, 170], О. Тищенко-Тишковець [172], М. Трофименко [177], В. Ціватий [188, 189], О. Шевченко [193] та ін.

На сьогодні, сфера публічної дипломатії в Україні знаходиться на стадії формування і відбувається поступовий процес її інституціоналізації:

- у сфері державного управління – 22 грудня 2015 року шляхом створення Управління публічної дипломатії у структурі Міністерства закордонних справ. До його ключових завдань належать: розвиток відносин з громадськістю, громадськими об'єднаннями та медіа інших країн; реалізація іміджевих, культурних та інформаційних проектів України за кордоном та координування заходів інших органів виконавчої влади в цих сферах;
- у сфері громадянського суспільства – 2017 рік – стратегія розвитку народної дипломатії через професійну мережу Global Ukrainians –

Дещик О. П.

залучення найактивніших лідерів усіх нових українських закордонних осередків.

Аналіз даних громадського моніторингу ефективності публічної дипломатії в Україні після Революції Гідності [127, 161] висвітлив низку проблемних питань, що потребують комплексного науково-обґрунтованого вирішення:

- розрізненість і не координованість дій Міністерства закордонних справ і Міністерства культури та інформаційної політики свідчить про відсутність системної (загальної) державної політики / стратегії в сфері публічної дипломатії (у тому числі культурної та цифрової);
- за відсутності системних дій з боку держави у сфері публічної дипломатії, цим питанням опікуються переважно волонтери, громадські організації та представники діаспори. Безперечно, «волонтерська» або «народна» дипломатія відіграє величезну роль у процесі просування інтересів зовнішньої політики України. Водночас, волонтери не можуть замінити собою державні інституції, що в першу чергу несуть відповідальність за розробку стратегії та її чітку імплементацію. За відсутності такої скеровуючої дії уряду та стратегічного менеджменту з боку держави майже неможливо уникнути ситуації, коли стратегії діаспори та волонтерських організацій починають конкурувати між собою;
- тематика поширюваної інформації про Україну здебільшого присвячена історії та минулій славі українського народу, його традиційній культурі, в той час як сучасна українська культура переважно залишається поза увагою уряду, що суттєво ускладнює іноземцям сприйняття та розуміння сучасного українця.

Окреслені пріоритетні завдання та проблемні питання формують нове предметне поле для наукових досліджень у галузі державного управління, насамперед, розроблення Стратегії публічної дипломатії в Україні, першим кроком якої має стати формулювання її концептуальних засад і пріоритетних напрямів розвитку.

Дещик О. Г.

Формування позитивного іміджу України як європейської, демократичної, конкурентоздатної держави визначено Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» [136], є ключовим завданням Програми популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі [139] й відповідної Концепції з планом заходів щодо її реалізації у 2017 році [84]. У Доктрині інформаційної безпеки України [180], одним із пріоритетів державної політики в інформаційній сфері визначено формування позитивного міжнародного іміджу України через розвиток публічної дипломатії. Визначальним є те, що у Щорічному посланні Президента України до Верховної Ради, озвученому у вересні 2016 року, окремо наголошено на ключовій ролі стратегічних комунікацій в реалізації реформи комунікативної діяльності держави, зокрема ролі публічної дипломатії у формуванні міжнародного іміджу України (п.9.3.2 цілком присвячений цьому питанню). «Публічна дипломатія – це комунікація уряду країни з іноземною аудиторією, що має на меті донесення ідей та ідеалів, особливостей інституцій та культури, а також національних цілей та поточної політики країни, яка здійснює публічну дипломатію» [4, с. 211].

Звідси, першим пріоритетним напрямом розвитку сфери публічної дипломатії в Україні має стати розроблення та реалізація довгострокової іміджевої стратегії держави за принципами проактивного управління та скоординованого використання потенціалу ключових комунікаторів і комунікаційних каналів. Розглянемо контент даного напряму за наступною структурою: тотожність та відмінність концептів «системна брендингова діяльність з покращення репутації і формування позитивного іміджу країни» і «публічна дипломатія»; вітчизняний та міжнародний досвід за цим напрямом; фокус проактивної іміджевої стратегії держави.

На сьогодні сформувалося два основних підходи до проблеми формування міжнародного іміджу країни. Представники першого підходу – С. Анхолт [200], М. Арончик [201], К. Дінні [207], О. Семченко [158], Г.

Дацик О. П.

Сзонді [231], Г. Шевченко [193] та ін. – розглядають національний (державний) брендинг як інструмент для формування репутації країни. Представники другого підходу – С. Гуцал [30], Я. Меліссен [215], Дж. Най [220], Г. Почепцов [130] та ін. – навпаки, вважають, що саме публічна дипломатія є ефективним засобом формування і тиражування позитивного іміджу держави.

Аналізуючи позиції двох підходів слід наголосити на важливості усвідомлення того, що до сфери завдань публічної дипломатії, окрім тиражування іміджу країни (стратегічна комунікація), входить також створення і підтримка довгострокових відносин з ключовими лідерами думок, щоденна комунікація як оперативна діяльність з розв'язання криз. Незважаючи на те, що і публічна дипломатія, і національний брендинг в цілому займаються схожою діяльністю, ці два концепти мають певні відмінності:

- технологічні – публічна дипломатія не розглядає світову арену як ринок, відповідно, на відмінну від масштабних брендингових акцій, здійснюються більш таргетовані кампанії. В межах національного брендингу системна діяльність ґрунтується на інструментах маркетингу, комунікація між акторами міжнародних відносин здійснюється за маркетингових принципів, фокус брендингової кампанії повинен бути спрямований на активацію шести основних сфер (за С. Анхольтом), що потребує значних скоординованих зусиль;
- ідеологічні – брендинг, за суттю, є артикуляцією і проекцією ідентичності. Його мета – сформувати імідж країни таким чином, щоб вона вигідно вирізнялася на фоні інших. Брендинг прагне установити емоційний зв'язок, проте він обмежений «комерційними правилами гри» і поведінкою споживачів. Навпаки публічна дипломатія прагне не стільки просувати політику, цінності та позитивний імідж країни, скільки підтримувати і розвивати контакти з ключовими комунікаторами, скоординовано використовувати комунікативні засоби

Дещик О. П.

впливу на громадську думку зарубіжних країн. Головною цінністю публічної дипломатії є довіра.

Для підтвердження нашої позиції наведемо висловлювання Я. Мелісcена. Національний брендинг – це мобілізація усіх ресурсів нації, що можуть здійснити внесок у справі промоції її іміджу за кордоном. Дві принципові відмінності між національним брендингом і публічною дипломатією легко почати неозброєним оком. По-перше, рівень амбітності у брендингу легко обійти, адже публічна дипломатія спрямована на ширше коло одержувачів інформації. По-друге, національний брендинг підкреслює ідентичність своєї держави і відображає її прагнення, проте не може рухатись далеко за межі існуючих соціальних реалій. Брендинг має на меті знайти ті риси, завдяки яким держава зможе виокремитись з-поміж інших на міжнародній арені. Багато в чому брендинг і публічна дипломатія доповнюють одне одного. Але принципова різниця в тому, що публічна дипломатія за відправну точку окреслює закордонну громадськість та її бачення даної країни, а брендинг виходить із національної ідентичності і власного самосприйняття [216].

Питання бренду, представлення держави на міжнародній арені – достатньо хитка та динамічна категорія. Саме тому для її підтримки створюються нові інституції публічної дипломатії, що орієнтовані на формування і просування бренду держави у світі. Наприклад, інституцією просування бренду ЄС у світі є інформаційно-аналітичний і комунікаційний центр «European Union Brand Centre» (Brand EU Centre), заснований у Лондоні в 2014 році. Серед значної кількості проектів, що реалізуються даною організацією, найважливішим є розроблення іміджевої стратегії та сценаріїв її реалізації.

З метою продукування цінностей у різних соціально-культурних контекстах і розвитку міжкультурних комунікацій, найбільш впливові європейські держави та інституції об’єдналися для вирішення одного із

Дещик О. П.

найважливіших питань сьогодення – професійне та свідоме управління етнокультурним розмаїттям у містах.

Дві третини населення України проживає в містах. Відомо, що саме міське середовище є осередком для зустрічі різних етносів, найбільш динамічним простором для розвитку креативної думки та інновацій. В той же час, це середовище акумулює найбільш повну палітру соціокультурних, економічних проблем і протиріч, якщо значимість суспільного простору міста ігнорується місцевими лідерами. Прикладом того, де етнокультурна різноманітність є нормою й можливістю для всіх громадян на творче самовираження, є модель інтеркультурного міста [6].

Під інтеркультурністю розуміється такий підхід до культурної різноманітності, який виходить поза межі забезпечення рівних можливостей та поваги до існуючих етнокультурних відмінностей [98]. Інтеркультурне місто – це спільнота, в якій культурне розмаїття вважається цінною якістю і в якій превалюють принципи взаєморозуміння, взаємної поваги та рівності [233].

Місто може містити багато прикладів інтеркультурності, але вони можуть залишатися ізольованими або прихованими від загальної обізнаності населення чи зовнішнього світу. Інтеркультурним є таке місто, що: прийняло свідоме рішення само-вишукувати, виявляти і визнавати приклади інтеркультурності; встановило політичну ціль консолідувати та надбудовувати на таких прикладах; розробило стратегію розвитку та забезпечило ресурси для її втілення.

Програма інтекультурних міст Ради Європи та Європейської комісії діє з 2008 року і має за мету створення комфортних умов для проживання усіх мешканців міста. «Інтеркультурні Міста» (ICC) – це Програма РЄ, яка підтримує інтеркультурні міста в розробці стратегії, механізмів управління та політики, що дозволяють представникам різних культур, меншин, переселенцям, та мігрантам стати ресурсом для громади. Програма підтримує втілення нової моделі управління (етно)культурним різноманіттям, моделі інтеркультурної інтеграції, що заснована на усвідомленні переваг

Дацик О. П.

різноманітності – сприйняття переселенців і мігрантів як ресурсу, а не як уразливої групи, що лише потребує підтримки.

Програма також пропонує набір аналітичних і практичних інструментів, що допомагають місцевим акторам оцінити їх прогрес на різних етапах процесу [210]. У Програмі бере участь більше 117 міст у 30 країнах світу, створено 5 національних мереж – Італія, Іспанія, Норвегія, Португалія, Україна. В нашій країні старт програми розпочався з Мелітополя, де була побудована ефективна стратегія розвитку.

Основи національної мережі інтекультурних міст України, ініціаторами якої виступили представники 11 міст (Мелітополь, Южне, Луцьк, Житомир, Прилуки, Ніжин, Хмельницький, Вінниця, Херсон, Івано-Франківськ та Павлоград), були покладені в 2011 р. Представники цих українських міст підписали Меморандум Української платформи інтеркультурних міст. Метою української платформи інтеркультурних міст є [99]: вивчення та застосування кращого досвіду європейських міст у розвитку успішних місцевих громад, використовуючи ресурси культурного розмаїття; запровадження нових форм ефективного управління на місцевому рівні, що дозволить враховувати інтереси різних груп, представлених у місцевій громаді, об'єднувати зусилля різних секторів, мобілізовувати внутрішні ресурси й досягати результатів, які впливають на якість життя громади; налагодити тісні творчі й партнерські зв'язки між місцевими громадами в Україні та Європі, що сприятиме розвиткові окремих галузей чи місцевих індустрій; зробити пріоритетними партнерами й учасниками процесу галузі освіти, культури, економіки та ЗМІ.

Сьогодні українська мережа нараховує менше офіційних учасників – 6, але включає ті українські міста, які дійсно бачать потенціал та усвідомлюють перевагу етнокультурної різноманітності для розвитку своїх громад, а також стратегічно підходять до втілення моделей інтеркультурної інтеграції в політику й управління своїми територіями – Мелітополь, Луцьк, Павлоград, Суми, Вінниця, Одеса. Конкретні цілі стратегії інтеркультурної інтеграції

Дацик О. П.

включають позитивне управління інтеркультурними відносинами, заохочення інтеркультурних контактів, ініціатив, підвищення (етно)культурної компетенції установ, організацій та посадових осіб, а також просування бачення етно-культурної різноманітності як ресурсу для міста.

Публічна заява щодо прихильності влади та ініціативних стейкхолдерів міста до інтеркультурних принципів – це серйозне зобов'язання, яке вимагає формування нових компетенцій у сфері публічної дипломатії та міжкультурної комунікації для професійного та свідомого управління етнокультурним розмаїттям у містах.

Інтеркультурне місто – це повноцінний інститут публічної дипломатії з ознаками системної та цілеспрямованої міжкультурної комунікації й взаємодії, продукування нових суспільних меседжів, що з одного боку, впливатиме на питання іміджу міста (зокрема, міжнародного), а з іншого – відкриває перспективи безпечного соціально-культурного та економічного розвитку міста за рахунок нових етно-культурних ресурсів, поширення ідей рівності, відкритості, розмаїття, відповідності інтеркультурним запитам мешканців міста через знання потреб і очікувань цільової аудиторії. Національна мережа інтеркультурних міст – це інституціональна платформа публічної дипломатії для успішної промоції національної культури у світі шляхом реалізації послідовної та систематичної діяльності з визначеними інтеркультурними напрямками і пріоритетами толерантності.

Таким чином, можна зробити наступне припущення: поряд з традиційними факторами, що впливають на розвиток міждержавної комунікативної діяльності України, позитивний імідж держави є невід'ємною змінною, що визначає «статус» міжнародних контактів. Імідж держави – це змінна складова бренду, при цьому бренд держави формується десятиліттями, а то й сторіччями, проте імідж, як зміни в образі, має інформаційний характер і є надзвичайно хитким і динамічним. Зважаючи на той факт, що імідж може формуватися не лише цілеспрямовано, але й стихійно, безсистемно і безконтрольно, розроблення й реалізація

Дацик О. П.

довгострокової іміджевої стратегії держави є нагальним завданням. При цьому слід наголосити, що при розробленні й реалізації стратегії необхідно поєднувати маркетингові технології національного брендингу та комунікативні інструменти публічної дипломатії, щоб забезпечити ефективну двосторонню комунікацію з представниками зарубіжної цільової аудиторії, поступово впливаючи на зміну їх громадської позиції (думок, поведінки).

Методологічною основою розробки іміджевої стратегії більшість вчених визначають стратегічний аналіз та управління. На нашу думку, ураховуючи те, що формування бренду держави має довгостроковий термін, а імідж є змінною складовою брендингу, ці концептуальні положення доцільно доповнити принципами проактивного управління для формування, відповідно, довгострокової іміджевої стратегії.

Проактивне управління означає здатність передбачати проблеми та планувати подальші дії так, щоб унеможливити або послабити вплив небажаних наслідків. Основою методики проактивного управління є аналіз інформації щодо проблем. Вдало проведений аналіз дозволяє отримати знання – чітке розуміння того, що відбулося, на що сподіватися в майбутньому і що робити сьогодні. Проактивне управління є актуальним як при стабільному функціонуванні соціально-економічної системи, так і під час кризових явищ. В основу методики проактивного управління покладено процесний підхід, тобто основна увага зосереджується на певній послідовності управлінських дій, яка створює основу для застосування логіки, суджень і аналізу інформації про проблеми [16].

Наголошуючи на доцільності запровадження принципів проактивного управління для розроблення і реалізації іміджевої стратегії держави закцентуємо ще раз увагу на тому, що до сфери завдань публічної дипломатії, окрім тиражування іміджу країни, входить також створення і підтримка довгострокових відносин з ключовими лідерами думок, щоденна комунікація як оперативна діяльність з розв’язання криз. Тобто, в системі публічної дипломатії одночасно необхідно використовувати реактивні та проактивні

Децик О. П.

методи управління відносинами зі стейкхолдерами. Для розроблення ефективної іміджевої стратегії необхідно розуміти на яких етапах плану реалізації стратегії доцільно використовувати реактивні та проактивні методи.

Реактивний метод в системі публічної дипломатії акцентує увагу на історії взаємин незалежних від уряду політичних акторів зі стейкхолдерами – іноземною аудиторією й робить висновки щодо слабких і сильних сторін такого досвіду, звертаючи увагу на ситуації спілкування, що найбільш інтенсивно вплинули на взаємини з ними. Важливість цього методу полягає в можливості уникнути повторення помилок минулого і врахувати позитивний досвід минулих досягнень. Саме щоденна комунікація комунікаторів (ключових політичних, суспільних діячів країни, лідерів думок) як оперативна діяльність з розв'язання криз ґрунтується на реактивному методі управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

Проактивний метод управління відносинами зі стейкхолдерами орієнтований на майбутні дії з метою створення можливостей для ефективної взаємодії ключових комунікаторів з будь-якою цільовою аудиторією. Важливість даного методу полягає в тому, що він дозволяє включати в коло стейкхолдерів суб'єктів, з якими ще не було досвіду взаємовідносин – тобто розширювати коло цільових аудиторій. Він дозволяє займатися стратегічним плануванням відносин з іноземною аудиторією, що є важливою частиною іміджевої стратегії. Насамперед це стосується проактивної роботи з медіа.

Вітчизняним позитивним досвідом використання методів проактивного управління є участь України в Програмі інтекультурних міст Ради Європи та Європейської комісії. Конкретні цілі стратегії інтеркультурної інтеграції включають проактивне управління інтеркультурними відносинами, заохочення інтеркультурних контактів, ініціатив, підвищення (етно)культурної компетенції установ, організацій та посадових осіб, а також просування бачення етно-культурної різноманітності як ресурсу для міста. Публічна заява щодо прихильності влади та ініціативних стейкхолдерів міста

Дещик О. П.

до інтеркультурних принципів – це серйозне зобов'язання, яке вимагає формування нових компетенцій у сфері публічної дипломатії та міжкультурної комунікації для професійного та свідомого управління етнокультурним розмаїттям у містах.

Ще один безперечно вагомий крок у контексті публічної дипломатії України під егідою МЗС – це презентація наприкінці листопада – на початку грудня 2015 року онлайн-кампанії на базі сайту «My Ukraine Is» («Моя Україна – це») з популяризації нашої країни за кордоном під девізом «Міжнародний імідж України у наших з вами руках!». Даний сайт є результатом співробітництва Міністерства закордонних справ, Міністерства інформаційної політики та організації «StratCom.UA». Особливість сайту в тому, що з моменту запуску він перетворюється на платформу з контентом, який генерують самі користувачі. Кожен бажаючий українець або іноземець може пропонувати свої факти про Україну та відомих українців у режимі онлайн у розділі «Add your story». В основі проекту покладено ідею звільнення від існуючих кліше та стереотипів про Україну.

Серед основних проблем сучасного стану розвитку сфери публічної дипломатії України є відсутність синергії органів влади; імітація залучення експертного середовища та громадськості до процесу розбудови Українського Інституту; відсутність бачення функцій новостворених структур всередині України. Сюди також слід додати розрізненість дій Міністерства закордонних справ України і Міністерства культури та інформаційної політики України, яке тільки починає долучатися до ініціатив у цій сфері.

Звідси, другим пріоритетним напрямом розвитку сфери публічної дипломатії в Україні має стати організація ефективної координації діяльності численних державних і неурядових суб'єктів публічної дипломатії. Фокусом цього напряму має стати розроблення процесу синхронізації цілей, дій, комунікаційних заходів та програмних документів між інституційно-різними суб'єктами публічної дипломатії.

Дещик О. П.

На нашу думку, природа цих проблем полягає у невизначеності правил взаємодії двох комунікаційних моделей – ієрархічної та мережевої. За Я. Меліссеном, ієрархічна модель представляє собою центральну роль міжурядових відносин, в яких міністерство закордонних справ і національна дипломатична система постають як воротарі, що здійснюють моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища політики та інформації, що циркулює між ними. На противагу цьому, мережева модель може бути представлена як сукупність відносно стабільних відносин неієрархічної і взаємозалежної природи, пов'язаних із різноманітними акторами, котрі поділяють спільні інтереси у зв'язку з претензією політики і які обмінюються ресурсами для досягнення цих загальних інтересів визнаючи, що співробітництво є найкращими способом для досягнення загальних цілей [216, с.35-39].

Ієрархічна модель публічної дипломатії створює нові завдання. Але більшість з них лежать в площині вимог для дипломатичної інфраструктури і часто використовуються як раціональні задля виправдання центральної ролі зовнішньополітичних міністерств. Мережева модель не заперечує значення функцій, які бере на себе дипломат, але значно їх розширює і висуває нові вимоги до дипломатів, що також підтверджує їх значення у світі управління іміджом. У підсумку, роль дипломата у цьому контексті визначається по-новому як фасилітатора у створенні та менеджменті цих мереж [216, с.39-40].

Для реалізації запропонованого напряму важливо з'ясувати сутність процесу синхронізації цілей та дій інституційно-різних суб'єктів публічної дипломатії. Тобто суб'єктів, які можуть ініціювати, реалізовувати або брати участь у реалізації комунікаційних та іміджевих проектів публічної дипломатії, фінансувати їх та користуватись результатами.

У самому загальному вигляді феномен синхронізації визначають як узгодження й упорядкування в часі різних просторово-розподілених подій, процесів і явищ, у тому числі тих, які, на перший погляд, ніяк не пов'язані між собою і належать до абсолютно різних систем. Це не означає, що аналізовані

Дацик О. П.

процеси і явища взагалі не пов'язані «матеріально» один з одним; це означає лише, що зв'язки, які беруть участь в синхронізації, носять неочевидний і неоднозначний характер, або ж зовсім не пізнані. Синхронізація – це часова впорядкованість, узгодженість процесів і подій, локалізованих в різних місцях [115].

Синхронізація – термін, який найчастіше використовується в інформатиці для синхронізації процесів або синхронізації даних. Синхронізація процесів – приведення двох або кількох процесів до такого їх протікання, коли певні стадії різних процесів відбуваються в певному порядку, або одночасно збігаються. Синхронізація необхідна в будь-яких випадках, коли процесам, що паралельно відбуваються, необхідно взаємодіяти за узгодженим порядком дій зі спільними ресурсами [20].

В аспекті нашого дослідження, функціональний зміст синхронізації розкривається через багатоманітність комунікаторів та комунікаційних каналів, що потребує узгодження цілей і дій між інституційно-різними суб'єктами при реалізації проектів публічної дипломатії. Відповідно, синхронізація – це специфічний вид управлінської діяльності з упорядкування взаємозалежних процесів і дій в рамках встановлених регламентів з чітко визначеним порядком їх взаємодії. Встановлення таких регламентів має відбуватись в межах ієрархічної комунікаційної моделі публічної дипломатії (виконання «ролі фасилітатора» мережевої моделі двосторонньої комунікації. За таким підходом, методологічним підґрунтям синхронізації цілей і дій суб'єктів публічної дипломатії має стати концепція життєвого циклу комунікаційного проекту. Саме за фазами життєвого циклу проекту й можна привести у взаємну відповідність цілі й дії різних суб'єктів публічної дипломатії у просторі та часі.

Досліджуючи організацію діяльності суб'єктів публічної дипломатії, насамперед, варто акцентувати увагу на тому, що «публічність» у контексті розгляду поняття «публічна політика» – це не просто «політика, винесена на публіку, на публічне обговорення». «Публічність» передбачає здійснення

Дещик О. П.

різних видів діяльності для досягнення суспільних цілей. Відповідно публічність інтересу означає, що його суб'єктом (носієм) є суспільство як органічне ціле.

Найбільшою мірою спільності володіють інтереси всього суспільства (суспільні інтереси). Вони відображають базові потреби людей і в багатьох обумовлюються необхідністю соціального розвитку [174]. Публічність політики має місце тоді, коли вона спрямована на досягнення суспільних цілей та забезпечення суспільних інтересів.

Підґрунтям розвитку сфери публічної дипломатії має стати налагодження ефективного механізму публічних консультацій органів влади з громадянами та групами інтересів у процесі розроблення та реалізації довгострокової іміджевої стратегії держави. Індикатором інституціоналізації публічної дипломатії є дієвість механізмів досягнення балансу інтересів зацікавлених сторін, що потребує спланованої роботи з визначення інтересів, їх узгодження та залучення стейкхолдерів до процесу формування міжнародного іміджу України.

Без ретельного аналізу потреб, очікувань, вимог, мотивів поведінки заінтересованих сторін не можливо чітко сформулювати та деталізувати публічну проблему, яка буде вирішена у форматі проектів публічної дипломатії.

Зокрема, для визначення дійових осіб або заінтересованих сторін проекту використовується міжнародний термін – стейкхолдери (Stakeholders).

Стейкхолдер – це суб'єкт, що може позитивно або негативно вплинути на хід виконання проекту. Стейкхолдери – це всі організації, групи або індивіди, які так чи інакше впливають на проект і від яких він залежить. Стейкхолдери, відповідно до стандарту AA 1000 SES (Stakeholder Engagement Standard) – це особа або група осіб, заінтересованих у будь-яких рішеннях або діяльності організації [171].

Стейкхолдерами можуть бути:

Дещик О. П.

- ті, хто активно залучений в проект і працює в ньому (проектна команда, спонсор, комітет, що управляє, притягнені сторонні компанії і інші виконавці і так далі);

- ті, на чиї інтереси може вплинути проект і хто користуватиметься його результатами (замовники, керівники функціональних підрозділів і їх співробітники, бізнес-партнери, клієнти, покупці і так далі);

- ті, хто в проект не залучений, але хто, через своє положення або професійну діяльність може на нього впливати (топ-менеджери компанії, власники і інвестори, акціонери, кредитори, зовнішні і внутрішні партнери, регулюючі державні органи і так далі).

При реалізації різноманітних проектів (насамперед, культурних і освітніх) публічної дипломатії найважливішим є забезпечення ефективної взаємодії (діалогу) між усіма дійовими особами та залучення заінтересованих сторін до реалізації проекту. Адже, практика свідчить, що без активної участі стейкхолдерів жодний дуже гарно прописаний проект не може бути реалізованим. А заінтересовані сторони братиме участь в його реалізації тільки тоді, коли відчуватиме свою особисту зацікавленість і покращення рівня свого життя завдяки його реалізації.

Ідея концепції заінтересованих сторін полягає в тому, що кожна організація, комерційне підприємство, органи державної влади, громадські об'єднання мають коло заінтересованих сторін, які впливають на їх діяльність, або зазнають на себе вплив від цієї діяльності зараз та в майбутньому. Тому розуміння потреб, очікувань та думок заінтересованих сторін, аналіз та збалансоване врахування цих очікувань має принципове важливе значення для діяльності будь-якої організації. Метою взаємодії з заінтересованими сторонами є правильний вибір напряму стратегічного розвитку організації та шляху вдосконалення її діяльності і досягнення такого рівня сталого розвитку, від якого виграють всі: організація, її заінтересовані сторони та суспільство [171].

Взаємодія із заінтересованими сторонами – діяльність, здійснювана організацією, щоб створити можливості для діалогу між компанією та однією

Дещик О. П.

або декількома заінтересованими сторонами з метою надання інформаційної основи для управлінських рішень.

Різні заінтересовані сторони мають як власні характеристики й очікування, так і потреби, яким має відповідати проект.

Аналіз заінтересованих сторін – це процес, за допомогою якого можна визначити та оцінити важливість ключових груп людей або організацій, які здатні вплинути на успішність проекту.

Основні завдання аналізу заінтересованих сторін:

- визначити групи людей та організації, що впливають на реалізацію проекту;
- зрозуміти точку зору цих груп;
- допомогти кожній групі зрозуміти погляди на ситуацію інших груп заінтересованих сторін;
- визначити спільне бачення результатів проекту, що відповідатимуть якомога більшій кількості побажань заінтересованих сторін;
- розробити стратегії для одержання підтримки діяльності та усунення перешкод на шляху успішного впровадження проекту.

Аналіз заінтересованих сторін при реалізації проекту публічної дипломатії необхідно проводити для того, щоб:

- поліпшити розуміння потреб тих, хто знаходиться під впливом проблеми, з боку проекту;
- визначити тих, хто потенційно програє і виграє в результаті проекту;
- понизити потенціал негативної дії з боку проекту;
- виявити тих, у кого є права, інтереси, ресурси, навики і здібності, необхідні для прийняття участі в проекті або надання дії на нього;
- виявити тих, кого потрібно залучати до участі в плануванні і здійсненні проекту;
- виявити корисні альянси, які можна розвивати;

Дейк О. П.

- виявити і пом'якшити ризики, що можуть спровокувати ймовірне виникнення конфліктів інтересів і очікувань заінтересованих сторін щоб уникнути конфлікту.

Для визначення основних груп та проведення аналізу заінтересованих сторін слід усвідомити той факт, що стейкхолдери публічної дипломатії є безпосередніми суб'єктами стратегічних комунікацій. Адже, система стратегічних комунікацій формується суб'єктами стратегічних комунікацій та представляє собою узгоджену за цілями та стратегічними пріоритетами діяльність державних і недержавних інституцій у сфері стратегічних комунікацій на засадах інформаційної взаємодії. Вона складається з мети, ідей, завдань, функцій, принципів, методів. Також система стратегічних комунікацій має ознаки функціонуючого механізму правового регулювання в інформаційні сфері, у тому числі формування, реалізації, здійснення та контролю за реалізацією завдань стратегічних комунікацій. Система представляє собою діяльність, здійснювану у зв'язку з реалізацією стратегічних комунікацій та спрямована на суспільні інформаційні відносини, зокрема на їх становлення та розвиток, регулювання і безпеку. Система стратегічних комунікацій забезпечується переважно інформаційними засобами та методами, в рамках інформаційної діяльності та в інформаційному просторі. Система стратегічних комунікацій має зовнішнє вираження у вигляді правових та організаційних форм її здійснення.

Так, наприклад, сучасний підхід до класифікації суб'єктів забезпечення інформаційної безпеки запропоновано у Доктрині інформаційної безпеки України [180]. У Доктрині суб'єктів розподілене на суб'єктів забезпечення та суб'єктів реалізації державної політики в сфері інформаційної безпеки.

Суб'єктами забезпечення інформаційної безпеки є:

1. Громадяни України, об'єднання громадян, громадські організації та інші інститути громадянського суспільства.

Дещик О. Г.

2. Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, інші центральні органи виконавчої влади та органи сектору безпеки і оборони України.

3. Засоби масової інформації та комунікації різних форм власності, підприємства, заклади, установи та організації різних форм власності, що здійснюють інформаційну діяльність.

4. Наукові установи, освітні та навчальні заклади України, які, зокрема, здійснюють наукові дослідження та підготовку фахівців за різними напрямами інформаційної діяльності, в тому числі і стратегічних комунікацій.

Ураховуючи перспективу України щодо входження до світового інформаційного простору, формування єдиного міжнародно-правового режиму інформаційної безпеки, доцільно розширити вказаний перелік і додати міжнародні міжурядові та міжнародні неурядові організації. Адже вдосконалення національної нормативної бази щодо регулювання інформаційної сфери неможливе без урахування положень конвенцій, директив, рекомендацій та резолюцій міжнародних організацій, які відіграють важливу роль у вдосконаленні національної правової доктрини та безпосередньо у формуванні системи забезпечення інформаційної безпеки як державного, так і світового масштабу.

Можемо доповнити чи уточнити рівні забезпечення формування системи стратегічних комунікацій:

– міжнародне забезпечення (міжнародне співробітництво в галузі стратегічних комунікацій, гарантування інформаційного суверенітету держави, сприяння задоволенню інформаційних потреб громадян за кордоном);

– державне забезпечення (діяльність державних організацій, спрямована на забезпечення функціонування системи стратегічних комунікацій);

Дещик О. П.

– недержавне забезпечення (діяльність громадських і недержавних комерційних організацій та окремих громадян (або інститутів громадянського суспільства), спрямована на сприяння становленню системи стратегічних комунікацій).

Крім того, у зазначеному документі конкретизовано суб'єктів реалізації державної політики в сфері інформаційної безпеки: Служба безпеки України; Міністерство внутрішніх справ України; Міністерство оборони України; Служба зовнішньої розвідки України; Центральний орган виконавчої влади із спеціальним статусом, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сферах організації спеціального зв'язку, захисту інформації, телекомунікацій і користування радіочастотним ресурсом України. З огляду на відсутність і у концептуальних положеннях і у чинному законодавстві кола обов'язків і повноважень суб'єктів системи стратегічних комунікацій, а лише спроба концептуального закріплення поняття стратегічних комунікацій та завдання з розробки системи стратегічних комунікацій.

Науковцями запропоновано наступні рівні організаційно-функціональної системи стратегічних комунікацій [164]:

І рівень – стратегічний, загальнодержавний, який включає Верховну Раду України, Президента України, Кабінет Міністрів України, Міністерство інформаційної політики, Міністерство закордонних справ та полягає у прийнятті політичних рішень, законодавчого і нормативно-правового забезпечення, встановлення порядку міжнародного співробітництва у сфері стратегічних комунікацій тощо.

Тобто це рівень формування політик та міжвідомчої координації верхнього рівня. Унормований механізм, який забезпечує єдність підходів органів державної влади у здійсненні управління комунікаціями на міжвідомчому рівні, комунікацій держави з громадськістю та іноземними партнерами з метою досягнення сумісності, високого рівня співпраці, уніфікація теоретичної та методологічної бази, покращення інформаційної інфраструктури. На цьому рівня наразі необхідним є прийняття базового

Дещик О. П.

документу, концепції стратегічних комунікацій, розробка моделі стратегічних комунікацій на державному рівні. Також до цього рівня відноситься і розвиток функцій публічної дипломатії, запровадження підходу проактивних і планових комунікацій з питань публічної дипломатії, забезпечення механізму системної міжвідомчої координації заходів.

II рівень – операційний, організаційно-виконавчий, відомчо-територіальний, який включає інші центральні органи виконавчої влади, органи державної влади та місцевого самоврядування, правоохоронні органи та органи судової влади. На вказаному рівні здійснюється організаційне і методичне забезпечення стратегічних комунікацій у відповідних галузях та адміністративно-правових утвореннях, координація і контроль комунікаційної діяльності у сферах відповідальності державно-владних структур.

На цьому рівні передбачається проведення реформ діючих служб з комунікацій в органах влади шляхом розподілення політичних і урядових комунікацій, наділення їх більшими повноваженнями, впровадження підходу проактивних і планових комунікацій, підвищення професійного рівня фахівців з комунікацій у сфері стратегічних комунікацій. Для цього має бути створення відповідна система навчання та професійного розвитку з метою забезпечення відповідними компетенціями зі стратегічних комунікацій.

III рівень – тактичний, технічний, критично важливі інфраструктури країни, до яких доцільне включення підприємств, установ, організацій, комунікацій національного інформаційного простору та інших об’єктів, управління якими здійснюється з використанням електронно-комунікаційних засобів та інформаційних технологій. На цьому рівні мають бути створена система виробництва контенту, що відповідає потребам держави.

IV рівень – рівень суб’єктів невладного характеру, до яких відносяться громадяни України, їх об’єднання, державні і приватні засоби масової інформації.

Дещик О. П.

Перш за все, слід розуміти, що визначення суб'єктів не може бути виключно декларативним, лише законодавчо закріплений перелік не дасть змоги ефективно виконувати завдання становлення системи стратегічних комунікацій розвитку інформаційного суспільства та забезпеченню інформаційної безпеки. Для досягнення мети має бути розподіл ролей та функцій кожного суб'єкта, а також виокремлення спеціального органу (органів), який координує, перевіряє, контролює та акумулює результати з метою усунення недоліків системи і зміцнення стану захищеності національних інтересів держави й суспільства в інформаційній сфері.

Підсумовуючи вищезазначене можна зробити наступні висновки:

- аналіз сучасного стану розвитку сфери публічної дипломатії в Україні дозволив обґрунтовано визначити два пріоритетні напрями розвитку публічної дипломатії в Україні: розроблення та реалізація довгострокової іміджевої стратегії держави за принципами проактивного управління; організація координації діяльності численних державних і неурядових суб'єктів публічної дипломатії. Здійснено теоретичне обґрунтування концептуальних положень системного забезпечення запропонованих напрямів за сучасних умов розвитку комунікаційних моделей публічної дипломатії;

- невід'ємною складовою публічної дипломатії повинна бути синергія державного та громадського секторів та удосконалення механізму координації їх взаємодії, аби публічна дипломатія не залишалась тільки декларацією і не фігурувала лише в назві державних структур;

- для вирішення завдань забезпечення ефективності функціонування системи публічної дипломатії суб'єкти повинні ефективно взаємодіяти в установленому порядку з іншими державними органами, органами місцевого самоврядування, об'єднаннями громадян, установами і підприємствами, громадянами, міжнародними організаціями.

Децик О. П.

1.3. Інституціональне забезпечення координаційної діяльності суб'єктів державного управління розвитком сфери публічної дипломатії

Координація є складним поняттям, яке піддається різним інтерпретаціям, внаслідок чого склалися погляди на сутність координації, які істотно відрізняються один від одного. На їх формування зробили вплив різні напрями теорії управління, правової науки, економічної теорії. Фрагментарний розгляд видів і проявів координації обумовлює доцільність розкриття сутності цієї категорії за науковим методом дедуктивного аналізу від абстрактного до конкретного. Цей метод дає змогу виходячи з найзагальніших уявлень, дійти до конкретних проявів координації і вивчати їх саме як прояв загального. Координацію необхідно розглядати в тому вигляді, в якому вона виступає на рівні управлінської практики, але правильне визначення її проблем і знаходження вірних рішень можливе лише за наявності загальної концепції про сутність координації.

У найабстрактнішому виді координація виступає як погодження, зведення до відповідності, установлення взаємозв'язку, контакту в діяльності людей, між діями, поняттями тощо [20, с. 572]. Координація (пізньолат. coordinatio, від лат. co – префікс, що означає спільність, сумісність, і ordinatio – упорядкування) – узгодження, поєднання, приведення до певного порядку чи відповідно до поставлених завдань складових чогось (понять, дій, речей тощо) [87].

Відразу видно подвійний характер цього поняття, який дозволяє по-різному його тлумачити. З одного боку, координацію можна розглядати як поняття, що виражає певне співвідношення між елементами даної системи. Координація – це певна узгодженість, відповідність компонентів цілого один одному, той особливий характер їх взаємної залежності, який забезпечує динамічну рівновагу системи. У цьому аспекті координація представляється як якість. Незалежно від того, що взаємозалежність між елементами носить динамічний характер, координація є станом, що характеризується своєю

Дещик О. П.

закінченістю і відносною незмінністю, тобто в даному аспекті координація – поняття статичне.

З іншого боку, координацію розглядають як процес дії на елементи системи, щоб привести їх у відповідність між собою. Координування підсистем означає таку дію на підсистеми, яка примушує їх діяти узгоджено. Координація у такому випадку виступає як активна діяльність суб'єкта управління, з метою забезпечення узгодженості між частинами всієї системи, якими він керує.

Координація в державному управлінні – одна з основних управлінських функцій, зміст якої полягає в забезпеченні впорядкування взаємозв'язків і взаємодій між учасниками процесу державного управління з метою узгодження дій та об'єднання зусиль для вирішення загальних завдань. Відносини координації надають учасникам управлінського процесу необхідну самостійність, можливість вираження та захисту власних інтересів під час виконання спільної роботи, у процесі якої відбувається адаптація, взаємне пристосування їхньої діяльності для досягнення спільної мети. Саме мета є тим об'єктивним організуючим і координуючим фактором, що пов'язує інтереси суб'єктів управлінських відносин, надає їх діям єдину спрямованість. При цьому виняткової ролі набувають демократичні методи підготовки управлінських рішень, соціально-економічні та організаційні методи формування відносин у процесі їх реалізації (обговорення, вивчення громадської думки, програмно-цільові методи та ін.) [37, с.441].

Координація є різновидом владних та управлінських взаємовідносин, в яких органи публічної влади виступають як рівноправні сторони і в яких кінцевий результат перебування органів у таких взаємовідносинах досягається через узгодження. Ознаками координації є: рівноправний характер взаємовідносин (незалежність); непідлеглість одній сторони взаємовідносин іншій; конкуренція у взаємовідносинах – організаційна відокремленість однієї сторони від іншої; самостійність суб'єктів взаємодії в межах власних повноважень; взаємна зацікавленість у відносинах [32, с. 19].

Дещик О. П.

Прокопенко Л. зазначає, що функціонування органів державної влади визначається раціональністю управлінських зв'язків між органами різних правових статусів як по вертикалі, так і по горизонталі. В організаційній структурі державного управління науковець виділяє три види таких зв'язків, як: субординаційні, реординаційні та координаційні. Вертикальна координація – це управлінські відносини, які виникають між вищим і нижчим органами виконавчої влади. При цьому суб'єкти управління можуть як перебувати, так і не бути в організаційній залежності (тобто підпорядковуватися чи не підпорядковуватися один іншому). Горизонтальна координація виникає між двома або й більше органами влади, що перебувають на одному організаційному рівні системи управління [141].

Козлова Л. досліджуючи субординаційні, координаційні, реординаційні зв'язки органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, особливу увагу приділяє саме координаційним зв'язкам. Автор наголошує, що координаційні зв'язки базуються на взаємній зацікавленості різних органів влади в узгодженні своїх управлінських впливів на один об'єкт або на різні об'єкти і можуть передбачати: створення і функціонування спеціальних координаційних органів управління; проведення координаційних нарад; регулярний обмін інформацією, насамперед плановою й обліковою; прийняття одночасних спільних рішень. Порядок відповідальності органів, між якими складаються координаційні зв'язки, може регламентуватися як нормативними актами органів, що мають вищий організаційно-правовий статус, так і спільними рішеннями учасників управлінського процесу [82].

Ісаєнко І. у своїх дослідженнях розкриває сутність та поняття координаційного механізму функціонування органів виконавчої влади шляхом виявлення та систематизації основних видів управлінських зв'язків у системі органів виконавчої влади, виходячи з сфери перетинання їх інтересів, напрямку та об'єкту взаємодії, кількості органів виконавчої влади та ступені

Децик О. П.

їх участі тощо; виділяє види та форми координаційних зв'язків в механізмі функціонування органів виконавчої влади [70].

Координаційний механізм у системі органів виконавчої влади, визначено автором, як процес вироблення та реалізації спільних рішень зацікавленими органами влади з проблем, що вимагають узгоджених дій. Головною метою координаційного механізму є підвищення якісних характеристик рішень, що спільно розробляються та виконуються органами виконавчої влади та зорієнтованих на досягнення заданих результатів, а також зменшення витрат на їх розроблення [71].

На думку автора, координаційний механізм публічного управління розвитком сфери публічної дипломатії – це сукупність дій та інструментів, що дозволяють координувати взаємовідносини суб'єктів публічної дипломатії та комплексно управляти ними для досягнення загальної стратегічної мети, направленої на зміцнення національної ідентичності, просування системи демократичних цінностей, формування міжнародного іміджу держави.

Координаційний механізм публічного управління розвитком сфери публічної дипломатії має забезпечити регулювання всього комплексу взаємовідносин, котрі вибудовуються за усіма напрямами як між суб'єктами публічної дипломатії, що, відповідно до компетенцій, безпосередньо формують та забезпечують реалізацією цілей та завдань публічної дипломатії, так і між іншими зацікавленими сторонами сфери публічної дипломатії: органами публічної влади, державними установами, освітніми закладами, громадськими організаціями тощо, що залучаються до реалізації окремих проектів і заходів.

Практичним результатом функціонування координаційного механізму публічного управління розвитком сфери публічної дипломатії є узгоджена діяльність різних суб'єктів. Така узгодженість досягається шляхом організації і діяльності спеціально утвореного державного органу, який

Дещик О. П.

направляє, координує та контролює виконання повноважень суб'єктами публічного управління в сфері публічної дипломатії.

Таким чином, координаційний механізм публічного управління розвитком сфери публічної дипломатії можна визначити як форму реалізації управлінської функції, виконання якої забезпечує встановлення взаємозв'язку напрямів реалізації державної політики у сфері публічної дипломатії згідно з компетенціями кожного із суб'єктів публічної дипломатії з метою узгодженості дій та приведення їх у відповідність з поставленою ціллю.

Наголосимо, що координація діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні на сьогодні набуває особливої актуальності і потребує ретельного опрацювання, оскільки є новим інститутом в системі публічного управління.

Ефективність реалізації цілей публічної дипломатії безпосередньо залежить від наявності організаційно-оформленої системи інституцій та інститутів, які структурують взаємовідносини суб'єктів. Узгодженість інтересів і дій суб'єктів публічної дипломатії є основним чинником забезпечення досягнення цілей, що обумовлює доцільність дослідження особливостей інституціоналізації механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії.

У науковій літературі «інституціоналізація» (від лат. – встановлювати, фундувати) визначається як утворення стабільних зразків соціальної взаємодії, заснованої на формалізованих правилах, законах, звичаях і ритуалах. Поступово форми соціальної практики інституціоналізуються, «якщо знаходять віддзеркалення у правовій системі, яка вже склалася, організаційно санкціонуються державою» [61, с. 209].

Більшість науковців вважає, що інституції є правилами, а інститути – утвореннями, які структурують взаємодію між суб'єктами певних відносин у межах встановлених інституціональних режимів (правил) [10, 67, 68, 104, 187].

В аспекті нашого дослідження, під поняттям «інститут» будемо розуміти відносно стійку систему норм і правил, за якими суб'єкти

Дещик О. П.

взаємодіють один з одним та здійснюють спільну діяльність. Ця система будується на принципах ієрархічності та взаємообумовленості суспільних чинників і відповідних інституцій. Система інститутів, які реально мають місце у сфері публічної дипломатії і визначають характер інформування, впливу, діалогу з зарубіжною аудиторією, формуючи інституціональне середовище.

Інституціональне середовище – це сукупність «правил гри», тобто правила, норми і санкції, що утворюють політичні, соціальні і юридичні рамки взаємодій між людьми [67]. Інституціональне середовище публічної дипломатії слід розглядати як сукупність державних і недержавних інститутів, які забезпечують формування правових, організаційних і економічних умов, необхідних для ефективної реалізації різноманітних заходів з формування позитивного іміджу України закордоном.

Питаннями публічної дипломатії опікуються два міністерства України – Міністерство закордонних справ, Міністерство культури та інформаційної політики. Але, у реалізації заходів і проєктів публічної дипломатії задіяно значну низку заінтересованих ЦОВВ – Міністерство освіти і науки, Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, Міністерство оборони тощо, а також державні підприємства та установи.

Головним органом у системі центральних органів виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації публічної дипломатії є Міністерство закордонних справ [129]. Безпосередній вплив Міністерства закордонних справ України на розвиток сфери публічної дипломатії здійснюється через становлення нового виміру діяльності – публічної та культурної дипломатії. 22 грудня 2015 року утворено профільний підрозділ – Управління публічної дипломатії з відділом культурної дипломатії, який у своїй роботі активно застосовує новаторські підходи і креативні рішення для просування української культури за кордоном, а також залучає до співпраці різні сегменти культурної сфери держави. Із 2 січня 2020 року введена нова структура апарату МЗС України та створено Директорат публічної

Дацик О. П.

дипломатії до складу якого входитимуть управління публічної дипломатії та управління з питань закордонного українства і гуманітарного співробітництва

У підпорядкуванні Управління публічної дипломатії знаходиться 20 культурно-інформаційних центрів. З моменту утворення Державної установи «Український інститут» [120] – 28 лютого 2018 року, який належить до сфери управління МЗС, відбувається поступова заміна культурно-інформаційних центрів на закордонні відділення цієї установи.

Проте, організацію роботи культурно-інформаційних центрів покладено не лише на Міністерство закордонних справ України, а й на Міністерство культури та інформаційної політики, Міністерство освіти і науки України, Державний комітет телебачення та радіомовлення України. Принциповим питанням у даному аспекті є узгодження, координація й синхронізація дій усіх стейкхолдерів при плануванні роботи відповідних культурних представництв Української держави закордоном.

Зазначимо, що у 2016 році Міністерство інформаційної політики розробило «Концепцію популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі» [84]. Згідно з цим документом, мета – створювати привабливий образ бізнес-діяльності у державі, а також формувати позитивний туристичний імідж за рахунок українських культурно-інформаційних центрів за кордоном.

На базі цієї концепції підготовлено та 7 червня 2017 року затверджено план заходів з її реалізації до 2020 року [133]. Важливо наголосити, що у плані заходів є різні органи влади та державні установи, відповідальні за різні напрямки просування України. Там, станом на 2017 рік, відповідальними було визначено МЗС, Мінінфраструктури, Мінекономрозвитку, МОН, Мінмолодьспорту, Мінкультури, Міноборони, НАДС, Адміністрація Держприкордонслужби, Український інститут книги, Держкіно, ДП «Український державний центр міжнародної освіти», Національний інформаційний центр академічної мобільності, ПАТ «Національна суспільна

Дацик О. П.

телерадіокомпанія України» та інші заінтересовані ЦОВВ і суб'єкти публічної дипломатії. Зрозуміло, що у кожного суб'єкта свій напрямок: Мінкультури – культурна дипломатія, МЗС – публічна дипломатія, Мінінфраструктури – виставкові заходи, пов'язані з транспортними коридорам, Мінекономрозвитку – промо-ролики про інфраструктурні та туристичні можливості України тощо. Міністерство інформаційної політики виступає координатором як бек-офіс, певний технічний організатор тих чи інших заходів. Для реалізації й координації плану заходів у структурі Міністерства інформаційної політики у 2017 році створено сектор зі стратегічних комунікацій.

Водночас, на практиці, роль, функції та повноваження кожного міністерства у реалізації плану заходів остаточно не розмежовані та часто дублюються.

Важливо наголосити, що активними і впливовими неурядовими стейкхолдерами 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 Конґресом Українців, багатьма державними структурами в Україні та українськими громадами у світі, вищими закладами освіти для зміцнення освітньо-культурних зв'язків з українською діаспорою [102];

- Світовий Конґрес 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 [155];

- неурядові громадські організації: ГО «Київський центр публічної дипломатії» – це громадська організація, що співпрацює з провідними

Дещик О. П.

університетами, міжнародними інституціями, державними структурами, ЗМІ, аналітичними центрами й іншими громадськими організаціями з різних країн світу [78]; ГО «Інститут публічної та культурної дипломатії України» [28];

- 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 напрямах культурної та бізнес дипломатії [165].

Узгодження інтересів, цілей, дій та координація заходів і проектів різних суб'єктів публічної дипломатії потребують інституціоналізації в системі управління.

Під інституціоналізацією будемо розуміти встановлення правил та забезпечення їх виконання шляхом введення відповідних норм і санкцій [81]. Інституції – це норми соціальної взаємодії, а інститути – це їх організаційні форми [63].

Результатом інституціоналізації має стати простір формальних правил і норм, внаслідок чого формується «когерентність», тобто взаємопов'язаність і

Дещик О. П.

взаємозалежність інститутів. Когерентність інститутів підтримує єдність і стійкість інституціональної системи публічної дипломатії.

Основними елементами інституціональної системи публічної дипломатії є:

- суб'єкти інституціональної взаємодії (державне управління, державне регулювання, місцеве самоврядування, саморегулювання);

- певні усталені норми соціальної поведінки суб'єктів публічної дипломатії – інституції та інститути, як їх організаційні форми (законодавчі акти та організаційні структури, наприклад: Український інститут; регламент заходів щодо вдосконалення координації діяльності органів виконавчої влади у сфері зовнішніх відносин; професійна мережа Global Ukrainians тощо);

- інституціональна взаємодія (як по вертикалі – субординація, субсидіарність; так і по горизонталі – міжсекторне партнерство, державно-приватне партнерство, кластери);

- держава, як специфічний інститут – особлива форма організації суспільства;

- інституціональна інфраструктура;

- певні інституціональні блоки, що діють в окремих, взаємопов'язаних сферах суспільного життя.

Суб'єкти інституціональної взаємодії на основі певних усталених норм соціальної поведінки (інститутів) взаємодіють між собою. Інституціональна взаємодія суб'єктів публічної дипломатії одночасно відбувається як по вертикалі (через ідеологічні, політичні, правові, економічні, соціальні інститути), так і по горизонталі (між інститутами, що перебувають на одному ієрархічному рівні управління). У якості суб'єктів такої взаємодії можуть виступати як фізичні, так і юридичні особи, представлені у вигляді організацій, або держава, яку також можна представити у якості сукупності організацій. У відносинах з іншими суб'єктами інституціональної взаємодії, держава виступає як єдина особа, внутрішні відносини в якій визначаються

Дещик О. П.

сукупністю певних специфічних інститутів. Інституціональна інфраструктура забезпечує можливість ефективної взаємодії між окремими суб'єктами в межах інституціональної системи.

Інституціональна взаємодія суб'єктів публічної дипломатії об'єктивно обумовлена наявністю національного інтересу, що потребує створення державою інституціональних умов діяльності суб'єктів щодо його задоволення шляхом формування певних інститутів, призначених регламентувати «правила гри» для всіх суб'єктів через державний механізм координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії.

Вважаємо, що державний механізм координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії – це спеціальний режим, доведений до детальних процедур і закріплений в нормативних актах як регламент дій різних за інституціональною природою суб'єктів публічної дипломатії.

Аналізуючи змістовне наповнення терміну «режим» [20, с. 1208; 60] слід наголосити, що при проведенні режимних заходів мова йде не взагалі про упорядкування дій суб'єктів з точки зору технологічних процесів або удосконалення управління в тій чи іншій сфері, а переслідується ціль зробити цю діяльність підконтрольною з точки зору відповідності національним інтересам, не допустити відхилення від установленого в цих інтересах порядку даної діяльності, попередити дії, що спричиняють шкоду.

У режимі на перший план виноситься регламентація порядку діяльності, що забезпечує облік і контроль дотримання правових норм. В залежності від того, які засоби домінують у режимі, він може бути або стимулюючим (створює сприятливі умови для задоволення конкретної групи інтересів), або обмежуючим (комплексне стримування задоволення інтересів) [95].

При цьому слід звернути увагу не те, що державний механізм завжди конкретний, оскільки спрямований на результат через регламентування та взаємозв'язок окремих дій. Важливим є визначення специфічних

Дещик О. П.

особливостей механізму, що дозволить чітко ідентифікувати його склад та сукупність параметрів, які забезпечать реальне функціонування.

Проведення режимних заходів повинно здійснюватися спеціальним інститутом через систему функцій. На наш погляд, таким інститутом, що здатний здійснювати режимні заходи у сфері координації дій суб'єктів публічної дипломатії має стати Український інститут. Адже, відповідно до Статуту ДУ «Український інститут» [120], до його функцій (п.2.3), серед інших, відносяться: взаємодія з державними органами, органами місцевого самоврядування, суб'єктами господарювання та організаціями громадянського суспільства….; взаємодія зі структурними підрозділами апарату МЗС та закордонними дипустановами….; співпраця з Міністерством культури та інформаційної політики України, Міністерством освіти і науки України, іншими ЦОВВ, громадськими організаціями та спеціалізованими інституціями з метою розроблення та реалізації проектів за кордоном.

Аналізуючи особливості державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії, звернемо увагу на дослідження китайського економіста Х.-Дж. Чанга [206], де учений акцентує на розмежуванні інституціональних форм і функцій, які виконують інститути. Він відзначає неоднозначний характер взаємин між формою й функцією інституту. По-перше, один інститут може виконувати кілька функцій. Немає інститутів, які виконують тільки одну функцію, стверджує Х. Дж. Чанг. Так, політичні інститути одночасно забезпечують узгодження різних думок, соціальну єдність, вирішення конфліктів, державне будівництво. По-друге, різні інститути можуть виконувати одну й ту ж функцію. По-третє, ті самі функції в різний час можуть виконувати різні інститути [206, с. 2-3]. Вчений звертає увагу на необхідність врахування в процесі трансформації складної системи міжінституціональної взаємодії. Зокрема, в сучасних умовах інституціоналізації сфери публічної дипломатії в Україні це стосується взаємодії між старими інститутами і новими, що тільки формуються на засадах «Концепції популяризації України у світі та просуванні інтересів України у світовому інформаційному просторі».

Дещик О.Г.

Отже, домінантною особливістю державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії можна визначити інституціональну взаємодію, специфіка якої пов'язана як зі специфікою інституціональних форм, так і зі специфікою інституціональних функцій. На думку В. Липова [93], ця взаємодія відбувається як у статиці (взаємозв'язок інституціональних форм), так і в динаміці (взаємодія, що виникає в результаті виконання інститутом різних функцій; взаємодія різних інститутів, що спільно забезпечують загальну функцію; взаємодія, що виникає при виконанні суміжних функцій суміжними інститутами). Таким чином, формування державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії передбачає врахування особливостей як ієрархічної – структурної, так і горизонтальної – функціональної взаємодії.

На основі аналізу наукових праць з інституціональної взаємодії [13, 62, 67, 68, 79, 104] доцільно виділити два основних її види в сфері публічної дипломатії – механічний і органічний (з можливими варіаціями) (рис.1.1).

Для стратегічного рівня ієрархічної структури суб'єктів публічної дипломатії характерною є форма взаємодії, що виникає при виконанні одним інститутом (наприклад, Міністерством закордонних справ) різних функцій: регламентація порядку діяльності суб'єктів публічної дипломатії в процесі реалізації завдань політики; узгодження інтересів, інтеграція інформації, синхронізація документів, створення комунікаційного простору задля досягнення стратегічних цілей.

Для даної форми специфічною є внутрішньо інституціональна механічна взаємодія, яка є організованою (зафіксованою регламентом «правилами») та безпосередньою (без посередників, що підтримують компліментарність взаємодії).

Реалізація завдань політики публічної дипломатії через програми і проекти потребує організації міжінституціональної взаємодії різних інституціональних рівнів – стратегічного і функціонального / проектного.

Дещик О. П.

Рис. 1.1. Види і форми інституціональної взаємодії суб'єктів публічної дипломатії

Дедик О. П.

Це така форма інституціональної взаємодії, що виникає при виконанні суміжних функцій суміжними інститутами (МЗС та Мінкульт) – мобілізація ресурсів; організація управління проектами; консолідація дій. Для даної форми характерна органічна (на засадах конструктивного співробітництва), організована (регламентована), опосередкована (через агентів – наприклад, ДУ «Український інститут») взаємодія.

Реалізація комплексу завдань з управління конкретним заходом/проектом публічної дипломатії потребує організації взаємодії інститутів функціонального і оперативного рівнів, що спільно забезпечують загальну функцію – створення продукту проекту (наприклад, проведення заходу), який має публічну цінність. Для даної форми характерною є механічна, організована, опосередкована (через агентів) інституціональна взаємодія.

На оперативному рівні взаємодії суб'єктів публічної дипломатії (наприклад, для виконання плану заходу) виникає форма інституціональної взаємодії – механічна, стихійна, безпосередня. Стихійність даної форми взаємодії проявляється у вигляді разових контактів, направлених на вирішення конкретного питання, не передбачає довготермінового співробітництва і може не мати формального закріплення, а ґрунтуватися на міжособистих відносинах активних учасників взаємодії.

Таким чином, формування життєздатної та ефективно функціонуючої інституціональної системи публічної дипломатії неможливе без урахування зв'язків і відносин між її елементами, впливу результатів їхньої взаємодії на ефективність окремих складових і системи в цілому. Усвідомлення цього факту підкреслює доцільність формування державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії.

Висновки до першого розділу

1. Аналіз наукових підходів до розкриття сутності та змісту публічної дипломатії як складової стратегічних комунікацій у публічному управлінні дозволив визначити наступне: публічна дипломатія та стратегічні комунікації

Дещик О. П.

є ефективними інструментами просування своїх інтересів провідними міжнародними акторами; публічна дипломатія є одним із компонентів стратегічних комунікацій – більшість дослідників та експертів розглядають публічну дипломатію в якості складової стратегічних комунікацій; в Україні до 2015 р. у науковому та експертному дискурсі було фактично відсутнє концептуальне наповнення публічної дипломатії. На сьогодні відбувається теоретичне переосмислення ролі публічної дипломатії в реалізації стратегічних цілей держави та відбувається поступовий процес її інституціоналізації.

2. Ефективність реалізації цілей публічної дипломатії безпосередньо залежить від наявності організаційно-оформленої системи інституцій та інститутів, які структурують взаємовідносини суб'єктів. Узгодженість інтересів і дій численних державних і неурядових суб'єктів публічної дипломатії є основним чинником досягнення цілей, що забезпечується через ефективну координацію їх діяльності.

3. Координаційний механізм державного управління розвитком сфери публічної дипломатії – це сукупність дій та інструментів, що дозволяють координувати взаємовідносини суб'єктів публічної дипломатії та комплексно управляти ними для досягнення загальної стратегічної мети, направленої на зміцнення національної ідентичності, просування системи демократичних цінностей, формування міжнародного іміджу держави. Практичним результатом функціонування координаційного механізму державного управління розвитком сфери публічної дипломатії є узгоджена діяльність різних суб'єктів. Така узгодженість досягається шляхом організації і діяльності спеціально утвореного державного органу, який направляє, координує та контролює виконання повноважень суб'єктами публічного управління в сфері публічної дипломатії. Проте на сьогодні, функції координації у сфері публічної дипломатії, відповідно до напрямів її реалізації та компетенцій відповідальних органів влади, покладено на: Управління публічної дипломатії Директорату публічної дипломатії МЗС, Раду

Дещик О. П.

національної безпеки та оборони, сектор зі стратегічних комунікацій Міністерства культури та інформаційної політики, ДУ «Український інститут», Міжвідомчу комісією з питань популяризації України у світі при КМУ, Громадську раду при МЗС України.

4. У процесі реалізації цілей і завдань публічної дипломатії задіяна значна кількість різних за інституціональною природою суб'єктів: органи державної влади та місцевого самоврядування, державні установи і підприємства, активні і впливові неурядові організації, що потребує створення державою інституціональних умов, призначених регламентувати «правила гри». Вирішення поставлено завдання потребує удосконалення діючого державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії. За функціональним підходом, оновлений державний механізм координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії – це спеціальний режим, доведений до детальних процедур і закріплений в нормативних актах як регламент координаційної діяльності суб'єктів державного управління в сфері публічної дипломатії зі створення такого набору зв'язків між суб'єктами прийняття управлінських рішень та суб'єктами їх реалізації, який забезпечить узгодження спільної позиції та порозуміння в питаннях, які обговорюються та приймаються різними за інституціональною природою суб'єктами публічної дипломатії. Проведення режимних заходів повинно здійснюватися спеціальним інститутом через систему функцій.

5. Формування життєздатної та ефективно функціонуючої системи публічної дипломатії неможливе без урахування зв'язків і відносин між її елементами, впливу результатів їхньої взаємодії на ефективність окремих складових і системи в цілому, що обумовлює доцільність дослідження організаційних засад координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії.

Основні наукові результати, що викладені у першому розділі дисертації, опубліковані автором у працях [40, 42, 44, 47, 48, 51, 222].

Дещик О.Г.

РОЗДІЛ 2
ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ В УКРАЇНІ

2.1. Методи і форми координації діяльності суб'єктів державного управління: аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду в сфері публічної дипломатії

У науковій літературі, найчастіше, координація трактується як:

- процес досягнення єдності зусиль всіх підсистем (підрозділів) організації для реалізації її задач та цілей [11, 19];

- управлінська діяльність, що полягає в забезпеченні взаємозв'язку та узгодженості суб'єктів, об'єктів і процесів праці в часі та просторі [23];

- функція менеджменту у встановленні зв'язків, організації взаємодії і узгодженості роботи компонентів системи, оперативної диспетчеризації виконання планів і задач [125, 186].

Отже, теорія координації призначена для виявлення причин неузгодженості і розрізненості процесів, слабких місць в управлінні. Координувати означає погоджувати, вносити ясність, встановлювати прозорість, наводити порядок між чим-небудь в процесі взаємодії.

За конкретним проявом, координація є активною діяльністю суб'єкта управління, що дозволяє нам розкрити її сутність через тезаурус управлінських відносин і пов'язаних з ним категорій.

Управлінські відносини – різновид соціальних відносин, що віддзеркалюють спосіб існування управлінських суб'єктів. Управлінські відносини виникають, насамперед, як результат порівняння двох або більше суб'єктів управління за обраним (або заданим) критерієм порівняння (ознакою). При цьому управлінські відносини виникають при порівнянні зіставлених об'єктів, що не знаходяться у межах однієї управлінської

Дещик О. П.

системи та не взаємодіють у час порівняння. Отже, управлінські відносини є основою для управлінських взаємовідносин [33].

Управлінські взаємовідносини – стійкі зв'язки, що виникають між елементами однієї системи управління або між управлінськими системами. Управлінські взаємовідносини є наслідком переходу від потенційної можливості вступати у зв'язки (управлінських відносин) до реальних управлінські зв'язків [2, 29, 146].

Управлінська взаємодія – вплив суб'єктів управлінських взаємовідносин один на одного, що виникає внаслідок встановлення управлінських взаємовідносин та формування єдиної управлінської системи.

Управлінські зв'язки – прояв управлінських відносин, за яких наявність (відсутність) або зміна одних суб'єктів управління є умовою наявності (відсутності) або зміни інших суб'єктів управління [58].

Управлінські відносини необхідно досліджувати за допомогою видів відносин та відповідних зв'язків. В науковій літературі проблема класифікації управлінських відносин піднімалась неодноразово. Можна стверджувати, що універсальної класифікації управлінських відносин не існує. Тільки сукупність класифікацій може відобразити зміст управлінських відносин. Зокрема, Ю.П. Сурмін досить вдало наочно зобразив різновиди зв'язків у системах [166].

За кількістю органів державної влади, що беруть участь у взаємодії існує поділ на двосторонню та багатосторонню взаємодію. У двосторонній взаємодії беруть участь два органи влади; у багатосторонньому об'єднують свої зусилля в напряму вирішення спільного завдання три та більше органів влади.

У залежності від об'єкту, пропонується сім основних видів взаємодії: інформаційна (об'єкт – інформація); міжфункціональна (об'єкт – повноваження); програмна (об'єкт – програма); міжгалузева (об'єкт – галузь державне управління); документарна (об'єкт – документи); кадрова (об'єкт – кадри).

Децик О.П.

Можна погодитися з думкою, що координація може бути спеціальною функцією і особливою інтегруючою формою організації управління [32]. Як функція вона забезпечує певну залежність одних рішень (дій) від інших у процесі функціонування будь-якої організованої системи, а як форма організації управління – створює особливий апарат у досягненні спільної мети автономними організаційними системами, узгоджує або пов'язує їх діяльність щодо задоволення загальнозначущих пріоритетів [57, с. 39].

У системі функціонування органів виконавчої влади існує три групи форм координаційної взаємодії [97]:

- форми координаційної взаємодії підрозділів або окремих службовців органів виконавчої влади, що є наслідком безпосередньо їх службових обов'язків (запит, нарада, узгодження документів, традиційна консультація, соціальна мережа);

- форми координаційної взаємодії на основі спеціально утворюваних міжвідомчих структур (постійних або тимчасових), учасниками яких можуть бути представники різних органів виконавчої влади (координаційні та дорадчі органи за напрямами діяльності);

- інші форми координаційної взаємодії (семінар, симпозіум, конференція, стажування фахівців).

Головною метою координаційної взаємодії є підвищення якісних характеристик рішень, що спільно розробляються і виконуються органами влади та орієнтованих на досягнення заданих результатів. Відповідно до цієї мети, завданнями координаційної взаємодії органів влади є:

- виявлення та обговорення кола актуальних проблем та шляхів їх вирішення;

- налагодження взаємного інформаційного обміну між органами влади про зміну ситуації навколо спільної проблеми;

- досягнення узгоджених напрямків діяльності;

- розгляд та обговорення проектів відповідних законів, а також пропозицій щодо внесення змін у діюче законодавство;

Децик О. П.

- обговорення механізмів реалізації заходів на підтримку конкретних ініціатив, а також способу їх фінансування;

- інші специфічні завдання в залежності від виникаючих зв'язків.

Стратегічним завданням координації діяльності суб'єктів публічного управління є опрацювання механізму узгодження спільної позиції уряду в питаннях, які обговорюються та приймаються головними інституціями в цій сфері. Метою всіх узгоджень є досягнення порозуміння.

Основними принципами координації діяльності суб'єктів публічного управління є: законність; рівність суб'єктів координаційної діяльності у визначенні проблемних питань та розробленні заходів щодо їх подолання; самостійність кожної інституції при реалізації узгоджених рішень; взаємозв'язок і одночасність; ієрархічна підпорядкованість; узгодженість; збалансованість; єдність дій; загальна ціль; гласність щодо проведення координаційних заходів [32].

Практика використання категорії «координація» свідчить про її застосування, як правило, тоді, коли необхідно об'єднати зусилля певних інституцій під патронатом інституції, яка наділена координаційними повноваженнями щодо них, для досягнення певної мети. Зокрема, до впровадження політики публічної дипломатії залучаються різні міністерства і інші центральні органи виконавчої влади, обласна та місцева влада, органи місцевого самоврядування, бізнес, громадськість, науковці та всі зацікавлені сторони.

У такій ситуації важливим кроком до вирішення пріоритетних питань є розроблення механізму прийняття комплексних управлінських рішень, що полягає в чіткому, зрозумілому та результативному узгодженні, координації дій відповідальних учасників. З метою сприяння забезпеченню координації дій суб'єктів публічної дипломатії та для забезпечення здійснення своїх повноважень, головний координатор реалізації завдань публічної дипломатії – Міністерство закордонних справ – використовує такі форми взаємодії, як утворення спільних консультативно-дорадчих та експертних органів, рад,

Дещик О. Л.

комісій, груп, інших допоміжних органів з питань, що належать до його компетенції й діють на громадських засадах за колегіальним принципом.

Основним інструментом, що повинен забезпечувати дієвість співпраці між відповідними суб'єктами публічної дипломатії, в тому числі із залученням інститутів громадянського суспільства, є узгодження спільних дій.

На нашу думку, можна виділити наступні організаційно-правові форми координації діяльності:

1) утворення спеціальних органів для реалізації спільних програм/проектів, здійснення конкретних дій;

2) проведення координаційних нарад за участю керівників і посадових осіб відповідних державних органів, державних установ, громадських організацій для обговорення проектів стратегічних документів, концепцій, законодавчих та нормативних актів, поточної ситуації на зовнішньополітичній арені;

3) проведення спільних дій з комплексних питань і планування з розподілом обов'язків між учасниками їх реалізації;

4) проведення спільних засідань та прийняття спільних розпоряджень;

5) постійний обмін інформацією, складання аналітичних оглядів щодо реалізації різноманітних проектів і програм та спільної діяльності органів державного управління в сфері публічної дипломатії.

Така тісна співпраця принесе лише позитивні наслідки, в результаті яких органи державної влади зможуть постійно забезпечувати умови, необхідні для нормальної діяльності суб'єктів публічної дипломатії. Для розробки ж більш дієвих механізмів, інструментів координації та вдосконалення існуючих детального вивчення потребують інституціональні особливості організації координаційної взаємодії в системі управлінських відносин суб'єктів публічної дипломатії.

З 2014 року Україна значно активізувала розвиток своєї публічної дипломатії. При цьому, обираючи її модель, Україна активно використовує

Дещик О. Л.

досвід інших держав, особливо країн, що мають подібні виклики, зокрема подолання комуністичного минулого, демократизація суспільства, євроінтеграція, протидія всебічному російському впливу, пошук власної ніші в міжнародних відносинах тощо. З огляду на це, при розробленні моделі публічної дипломатії, українські урядовці широко використовували досвід саме країн Центральної та Східної Європи.

Основними складовими національних моделей публічної дипломатії країн Центральної та Східної Європи, по-перше, є створення національного інституту, що обіймається питаннями популяризації мови, історії, культури своєї країни, при цьому через фінансування зазначених організацій виключно з державного бюджету та, зважаючи на його обмежений обсяг, країни регіону приймають рішення про відкриття своїх центрів, інститутів виключно у найважливіших для себе країнах; по-друге, розробка національного бренду країни задля залучення туристів до своїх країн, іноземних інвестицій, популяризації культури, історії, мови тощо [175].

З метою інституціоналізації публічної дипломатії в країнах Центральної та Східної Європи були створені відділи, департаменти в рамках міністерств, відомств тощо. Ці країни використовують участь своїх представників у міжнародних конкурсах, проводять міжнародні спортивні змагання для привернення уваги до своїх країн, активно використовуючи ці події для розвитку своєї публічної дипломатії.

Обґрунтовуючи підхід до вирішення питання координації зусиль між українськими інституціями, які задіяні до формування та реалізації політики публічної дипломатії, звернемо увагу на досвід Міністерства закордонних справ Норвегії щодо координації норвезької публічної дипломатії.

Ще у 2003 році Державний секретар закордонних справ Норвегії Турхіль Відве на засіданні Норвезько-американської торгівельно-промислової палати в Оттаві в 2003 році звернула увагу на наступне: «Сьогодні існує досить багато різних організацій асоціацій, діяльність яких якимось чином впливає на репутацію Норвегії за кордоном. Крім різних

Дещик О. П.

міністерств, я думаю про Норвезьку торгівельну раду, Раду з туризму Норвегії і всілякі культурні установи. Таке різноманіття інститутів корисно в тому сенсі, що воно стимулює творчий підхід, але проблема в тому, що іноді їх ідеї суперечать одна одній. Мінімізація роздрібненості їх зусиль допомогла би координувати їх ідеї, дозволила б уникнути дублювання і тим самим підвищила б їх ефективність. Уряд Норвегії вже вжив заходів в цьому відношенні, вирішивши створити новий орган, до складу якого повинні увійти Торгівельна Рада, Рада з туризму, Державний фонд з регіонального розвитку та підрозділ з підготовки керівних вказівок для інвесторів. Сенс в тому, що це налагодить взаємодію і встановить більш тісний зв'язок між новаторством і інтернаціоналізацією» [202, с. 19].

Цим органом стала державна компанія Innovation Norway з представництвами у всіх 19 провінціях Норвегії та в 30 країнах за кордоном. Для того, щоб забезпечити ефективну координацію та ефективне використання ресурсів, уряд Норвегії вирішив інтегрувати представників Innovation Norway в дипломатичну службу Норвегії і розмістити її офіси в дипломатичних представництвах Норвегії за кордоном [177].

Норвегія в координації своєї публічної дипломатії спирається на централізований корпоративний підхід. Міністерство закордонних справ, в цілому, є провідною установою, яка координує те, що за кордоном має бути представлено як «норвезьке». Єдиний набір гасел і образів, що відображають сутність Норвегії, був прийнятий при безпосередніх консультаціях з групою окремих зацікавлених суб'єктів суспільства. Відібрані цінності і образи (мир, природа, рівність) представляють собою ідеї та цінності, які є привабливими практично для будь-якого суспільства в світі. З урахуванням цієї привабливості, міжнародна діяльність суб'єктів Норвегії (як державних, так і недержавних), представлена як пропаганда однієї або декількох цінностей, досягає великої ефективності практично в будь-якій точці світу [202, с. 22].

Дещик О. П.

Яскравим прикладом у вирішенні інституціональних питань організації координаційної взаємодії суб'єктів публічної дипломатії є досвід Польщі. За висновками Є. Онуха (колишнього директора Польського інституту в Києві) «…у Польщі є страшенна проблема міжвідомчої підпорядкованості, коли кожне відомство має свої цілі, і загальну політику культурної дипломатії важко координувати [118]».

Згідно з дефініцією, яку розміщено на офіційному сайті Міністерства закордонних справ Польщі (далі – МЗС РП), публічна дипломатія – це «сукупність дій стратегічного, концептуального, аналітичного, координаційного і виконавчого характеру з боку МЗС РП, які крізь призму формування суспільних відносин і громадської думки за кордоном впливають на реалізацію власних інтересів Польщі у світі з використанням знарядь і методів поза сферою традиційної дипломатії як виміру міждержавних відносин» [217].

На початку 1990-х рр. Польська держава мала виробити власну модель публічної дипломатії з урахуванням фінансових можливостей. Завдання полягало у визначенні стратегічних, довгострокових пріоритетів діяльності у цій галузі та балансуванні серед значної кількості дрібних проектів і невеликої кількості потужних заходів, які могли б привернули до себе увагу ЗМІ, стверджує В. Ціватий [189], особливо на тодішньому етапі європейської та євроатлантичної інтеграції Польщі.

Сьогодні, пройшовши нелегкий еволюційний шлях, публічна дипломатія Польщі у своїй діяльності спирається на складну організаційну структуру, очолювану урядом – Радою Міністрів. Усі повноваження у зазначеній сфері розподілені в основному між МЗС РП, Міністерством культури і національної спадщини Республіки Польща (далі – МКіНС РП), а також частково між Міністерством науки та вищої освіти, Міністерством національної освіти та Міністерством спорту і туризму Польщі [145].

Враховуючи таке структурне розмаїття органів, які відповідають за сферу публічної і культурної дипломатії Польщі, з метою координації дій

Децик О. П.

різних міністерств у 2004 році було створено Раду промоції Польщі. Хоч спочатку цей орган мав називатися Радою економічної промоції, нині він здійснює повноваження міжвідомчого і фінансового планування [221, с.111].

До складу координаційного комітету Ради промоції Польщі входять як представники польських міністерств, в тому числі з питань інфраструктури та економіки, так і аналітики фахових інституцій в галузі промоції культури і бренду країни. Рада промоції Польщі є міжвідомчим комітетом, який координує діяльність промоції Польщі і виступає дорадчим органом голови уряду, тобто Ради Міністрів Польщі, що забезпечує співпрацю між міністерствами і відомствами. Рекомендації Ради промоції передаються уряду, хоча керівником її є міністр закордонних справ Польщі [217]. Проте, як зазначає В. Ціватий, більшість рішень щодо розробки і впровадження нових проектів, як і раніше, приймаються лише на рівні окремих міністерств і підпорядкованих їм виконавчих органів, що, звісно, не особливо позитивно впливає на діяльність Ради промоції Польщі [188].

Ситуація у Польщі частково нагадує українську в плані розпорошеності повноважень і компетенцій між різними структурними підрозділами в одній галузі. Ще один спеціально створений орган у рамках МЗС Польщі – Департамент публічної та культурної дипломатії, що діє з метою поширення польської культури, науки й освіти. Співпрацюючи з низкою вищезазначених структур, що діють при МЗС РП та МКіНС РП, Департамент дбає про присутність польських митців у важливих культурних заходах, що проводяться у різних країнах світу, тісно співпрацює з іноземними інституціями, осередками творення громадської думки, неурядовими організаціями та закордонними засобами масової інформації [217].

На сайті МЗС РП наявні звіти про діяльність у сфері публічної дипломатії під патронатом Департаменту публічної та культурної дипломатії МЗС Польщі. Щоправда, станом на кінець 2015 р. останнім таким документом був рапорт «Нові виміри дипломатії. Публічна дипломатія» за 2013–2014 рр., у якому деталізуються цілі і засоби публічної дипломатії,

Децик О.П.

напрями діяльності, характеризуються інструменти публічної дипломатії та конкретні проекти, в яких вони втілювалися [208]. Наскрізною у документі є теза про те, що публічну дипломатію варто застосовувати як комунікацію безпосередньо з громадянськими суспільствами інших держав в обхід офіційної сфери як компетенції класичної дипломатії.

Слід зауважити, що вся вищезгадана діяльність польських державних структур у сфері публічної дипломатії та промоції Польщі здійснювалася до 2012 року взагалі за відсутності будь-якого програмного документа у сфері зовнішньої політики. Оскільки лише у березні 2012 року Рада Міністрів Польщі прийняла першу комплексну стратегію закордонної політики Польщі (передувала їй стратегія ще далекого 1989 р.) – ключовий документ «Пріоритети польської закордонної політики», де визначалися вектори польської дипломатії у перспективі до 2016 року.

Згідно зі стратегією, пріоритетами закордонної політики Польщі на окреслений період були: сильна Польща у сильному політичному союзі (ЄС); Польща як надійний союзник у стабільному євроатлантичному порядку; відкрита до різних вимірів регіональної співпраці Польща; стратегія польської співпраці з метою розвитку, промоції демократії і прав людини; промоція Польщі за кордоном; нова якість відносин з Полонією і поляками за кордоном; ефективна зовнішня служба [224].

Як бачимо, публічна дипломатія є тим інструментом, значення якого для будь-якого вищезазначеного пріоритету важко переоцінити.

Узагальнюючи, варто зазначити, що дещо критично до польської публічної дипломатії ставиться А. Жєнтек, кажучи, що «найбільшим її недоліком є брак спільних стратегій діяльності при одночасному зростанні ініціатив, метою яких є підтримка іміджу держави. Ще один недолік – відсутність чіткого поділу компетенцій, недостатнє фінансування, незначне використання сучасних форм комунікації чи неповна база даних» [236, с.82]. Проте незважаючи на окремі недоліки, Польща розглядає позитивний образ держави як цінний актив, що принесе дивіденди в майбутньому та допоможе

Дещик О. П.

в розбудові сучасної держави [189]. Публічну дипломатію польська держава вважає важливим зовнішньополітичним пріоритетом, одним із найефективніших засобів формування позитивного іміджу країни у світі. Багаторічний досвід діяльності країни у сфері публічної дипломатії забезпечив Польщі позитивний імідж у світі як держави середньої сили, рівноправного члена європейських та євроатлантичних інтеграційних структур.

На думку Процюк М.В. [144], якщо порівнювати польський і український досвід розбудови інститутів культурної політики і дипломатії, то визначальним є питання політичної і культурної ізольованості держави на мапі світу. У Польщі державні заклади культури – як внутрішні, так і закордонні – створювались «у ногу» з відкриттям ментальних кордонів внаслідок суспільно-політичної трансформації 1989 року і європейської інтеграції 2004 року.

В Україні внаслідок тривалої ізольованості від європейських культурних обмінів не сформувалось бачення того, як трансформувати радянський культурний спадок в модерний український. Натомість саме російська масова культура стала замінником українського культурного контенту в період державної незалежності [26; 117, с. 353-355]. З цього приводу К. Шинкарук висловлюється досить жорстко, кажучи, що Україна виступає радше об’єктом, аніж суб’єктом м’якої сили. І тому повинна шукати відповідні способи відповіді на зовнішні впливи [194]. Так, враховуючи обмеженість матеріальних та фінансових ресурсів України в умовах економічної кризи, очевидно, що нам не можна цілковито копіювати досвід інших країн. Необхідно створити власну модель м’якої сили, яка б відповідала ресурсній базі, і, головне, була б вбудована у зовнішньо- і внутрішньополітичний курс держави [17], власне так, як це і робила Польща.

На відміну від Польщі, на думку Д. Кулеби, від СРСР Україна успадкувала класичну концепцію – культурно-гуманітарне співробітництво, яке розглядалося як окрема сфера міжнародних відносин. Сьогодні ж на

Дещик О. П.

перший план виходить звична для решти світу, але дещо нова для нас концепція «публічної дипломатії» – одна з ключових складових комунікації держави зі світом, креативна послідовність дій, впровадження якої вимагає докорінної зміни нашої системи [88].

Хоча ідея публічної дипломатії не фігурувала до останнього часу у назві державних органів, покликаних регулювати цю сферу, за своєю сутністю вона давно була присутньою у зовнішній політиці України, про що свідчить намагання формувати і підтримувати позитивний імідж України на міжнародній арені.

У 2003 році вперше була затверджена «Державна програма забезпечення позитивного іміджу України на 2003–2006 рр.» [74]. У 2007 р. відповідним Розпорядженням КМУ від 6 червня було схвалено «Концепцію Державної цільової програми формування позитивного міжнародного іміджу України на 2008–2011 рр.» [150].

До проблеми законодавчого регулювання іміджевої політики України знову повернулися в червні 2009 року. Постановою №554 Кабінет Міністрів України затвердив «Державну цільову програму формування міжнародного позитивного іміджу України на період до 2011 року» [36]. Виходить, що по термінах дії вищезазначений документ, покликаний охоплювати період до 2011 року, «наклався» на новий. Проте тут вже одразу, з самого початку державним замовником і координатором визначалося МЗС України, на відміну від попередньої іміджевої Програми – де координатором було визначено Міністерство освіти і науки. Одразу на початку програми зазначався той факт, що досвід закордонних країн свідчить про те, що треба створити новий орган виконавчої влади, що буде безпосередньо займатись проблемою іміджу. Проте це «потребує значних видатків з державного бюджету», тому було обрано варіант створення державної програми, на основі якої вже і мали працювати у цій сфері надалі.

Відповідний орган, про який йшлося, таки було створено наприкінці 2011 року, про що свідчить матеріал на сайті МЗС України – обговорення

Дещик О. П.

проекту структури Громадської ради при МЗС [110]. 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. [101], що свідчить про його не надто активну роботу.

Про імідж України у світі загалом та у сусідніх країнах (в т.ч. Польщі), культурну дипломатію як невід'ємну ланку у промоції держави на міжнародній арені та публічну дипломатію як ідею, що може об'єднати всі державні потуги у цій сфері заговорили на рівні високих чинів в Україні аж у 2015 році – після Євромайдану, Революції Гідності, анексії Кримського півострова та окупації окремих районів Донецької та Луганської областей. На фоні нагальної проблеми боротьби з російською пропагандою питання публічної, культурної дипломатії та іміджмейкінгу України постало у новому світлі [144].

Виступаючи 9 березня 2015 року на церемонії вручення Національної премії України імені Т. Шевченка, Президент України П. Порошенко зазначив, що «…аби вести дієву боротьбу з агресором, утверджувати незалежність, маємо виробити ефективну модель культурної політики – модерна культурна політика стане і зброєю для перемоги над ворогом, і інструментом реформ» [18].

Значну увагу публічній та культурній дипломатії приділено в Аналітичній доповіді до щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України 2015 року [184].

Беручи до уваги вищезазначене та зважаючи на реалії українського сьогодення, зовсім не дивно, що в час, коли Україна перебуває на перших шпальтах іноземних засобів масової інформації, щоправда, не завжди у позитивному світлі, як ніколи актуальним є старт запуску механізмів публічного управління розвитком публічної дипломатії України через відповідні функції та повноваження профільних міністерств – Міністерства

Дещик О. Г.

закордонних справ України й Міністерства культури та інформаційної політики України.

2.2. Сучасний стан організаційного забезпечення координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні

Реалізація Стратегії сталого розвитку «Україна 2020» в частині «Програми популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі» (част. 3, п.10) та її ключового завдання – «формування позитивного іміджу України як європейської, демократичної, конкурентоздатної держави із сприятливим бізнес-кліматом, зі своїм унікальним місцем у світовому розподілі праці та інтегрованої у глобальні ланцюги створення доданої вартості» [136], не можлива без організації комплексних дій зі сторони усіх зацікавлених сторін, поєднання їх ресурсів та зусиль, розвитку мережевої платформи, яка забезпечить синхронну системну координацію роботи у напрямку просування інтересів України у світі.

Вплив держави здійснюється через механізми державного управління, які представляють собою практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи державної влади впливають на суспільство, виробництво, будь-яку соціальну систему з метою досягнення поставлених цілей [38], а у випадку залучення кількох державних інституцій до процесу управління, важливим виступають і механізми взаємодії між ними.

Безперечно, основою системи координації є зв'язки (дії). В системі публічного управління серед потенційно можливих зв'язків існує такий їх набір, який забезпечить реалізацію цілей якнайкраще. Задача координації – створити умови для вибору і реалізації в кожній інституції саме таких зв'язків, які разом становлять «найкращий набір зв'язків». Саме тут важлива роль координатора – особи, що приймає рішення і визначає найкращий з його погляду набір зв'язків (операцій, дій, взаємодій), використовуючи при цьому два способи [125]:

Дещик О.Г.

- формування обмежень (стандарти, інструкції) для попередження недопустимих дій;

- інформування (комунікативні заходи) для забезпечення постійного узгодження дій в режимі реального часу.

Переходячи безпосередньо до аналізу організації координаційної взаємодії слід наголосити на кількох важливих методологічних аспектах.

По-перше, зауважимо, що координація не є основним видом діяльності її суб'єктів та учасників. У цьому аспекті звернемо увагу на співвідношення понять «координація» і «взаємодія». Координація, на відміну від взаємодії, має більш загальний характер і не пов'язана межами будь-якої конкретної дії чи процесу.

По-друге, координаційна діяльність – це складне системне правове явище, тому її дослідження потребує визначення певних видів координації.

Посилення державної політики просування інтересів України у світі, розвиток культурної дипломатії, формування вільного інформаційного простору, доступність інформації, формування інформаційної складової зовнішньої політики України, взаємодія з громадянським суспільством, лобіювання українського питання у світі – пріоритетні завдання публічної дипломатії, кожне з яких є складним і багатоаспектним, проте не може бути вирішеним без відповідної координації дій ключових суб'єктів. Саме тому особливої актуальності набуває аналіз сучасного стану організації координаційної взаємодії суб'єктів публічної дипломатії.

Системного підходу до стратегічного бачення розвитку публічної дипломатії в Україні поки що не сформовано. У Законі України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» публічну дипломатію прямо не згадано, однак серед основ зовнішньої політики наголошено на зміцненні міжнародного авторитету України та забезпеченні її інтеграції в європейський і світовий простір. Про створення умов для інтеграції України в єдиний європейський простір зазначено у Стратегії національної безпеки. Водночас пряме посилання на публічну дипломатію міститься у Воєнній

Децик О. П.

доктрині [181]. Про популяризацію України у світі, просування інтересів у світовому інформаційному просторі та створення бренду «Україна» йде мова у Стратегії сталого розвитку «Україна–2020» [136]. Крім того, завдання публічної дипломатії відображені у Концепції популяризації України в світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі [84], Доктрині інформаційної безпеки України [180], Законі «Про дипломатичну службу», Середньостроковому плані пріоритетних дій Уряду до 2020 р.

На сьогодні, сфера публічної дипломатії в Україні знаходиться на стадії активного формування і з 2015 року відбувається поступовий процес її інституціоналізації:

1) 12 січня 2015 року Указом Президента України було схвалено «Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [136]. Ця «дорожня карта» ставить за мету досягнення досить амбіційно високих показників зростання і торкається реформ і програм розвитку у багатьох сферах. З-поміж іншого йдеться також про «Програму популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі». Вже 26 лютого того ж року було проведено установче засідання Цільової команди цієї програми. Прогрес у її розробленні неодноразово розглядався на Національній раді реформ. У липні на її засіданні відповідальним за реалізацію програми було призначено Міністерство економічного розвитку України. У листопаді створено Міжвідомчу робочу групу з розроблення «Концепції популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі», до складу якої увійшли представники Міністерства інформаційної політики, Міністерства фінансів, Мінекономрозвитку, МЗС, Міністерства культури, Міністерства освіти і науки, Міністерства регіонального розвитку, Міністерства юстиції, Міністерства інфраструктури та Міністерства молоді і спорту. Станом на 31 грудня 2015 року проект ще не було погоджено всіма зацікавленими сторонами [183]. Що й не дивно, беручи до уваги таку незвично велику кількість сторін-учасників Програми. Хоча, аналізуючи роботу довкола

Дещик О. П.

розробки та реалізації даної концепції популяризації України протягом 2015-2019 року бачимо, що велася вона активно, проте не до кінця ефективно [184];

2) вагомий крок у контексті публічної дипломатії України під егідою МЗС – це презентація наприкінці листопада – на початку грудня 2015 року онлайн-кампанії на базі сайту «My Ukraine Is» («Моя Україна – це») з популяризації нашої країни за кордоном під девізом «Міжнародний імідж України у наших з вами руках!». Даний сайт є результатом співробітництва Міністерства закордонних справ, Міністерства інформаційної політики та організації «StratCom.UA». Сайт – це платформа для інформування іноземців про сучасну Україну та її історію. #MyUkraineIs є хештегом кампанії. Але особливість сайту в тому, що з моменту запуску він перетворюється на платформу з контентом, який генерують самі користувачі. Кожен бажаючий українець або іноземець може пропонувати свої факти про Україну та відомих українців у режимі онлайн у розділі «Add your story». В основі проекту покладено ідею звільнення від існуючих кліше та стереотипів про Україну [107]. Насправді МЗС України підійшло до створення іміджевого сайту «My Ukraine Is» досить творчо, із застосуванням сучасних інформаційних технологій з метою зробити його якомога інтерактивнішим та цікавішим для користувача;

3) 1 жовтня 2015 р. МЗС України запустило роботу української мультимедійної платформи іномовлення «UA TV». Додатковими передумовами для реалізації поставлених завдань стали уніфіковані календарі подій, у яких має взяти участь Україна, формування команди спікерів, розроблення єдиних підходів до подання інформації, а також створення бази даних «агентів впливу» України [183]. На нашу думку, такий крок на шляху розвитку публічної дипломатії відкриває нові перспективи щодо іміджетворення України за кордоном;

4) Міністерство закордонних справ України з 2016 року забезпечує становлення нового виміру діяльності – публічної та культурної дипломатії –

Дещик О. П.

створено профільний підрозділ Управління публічної дипломатії з відділом культурної дипломатії, який у своїй роботі активно застосовує новаторські підходи і креативні рішення для просування української культури за кордоном, а також залучає до співпраці різні сегменти культурної сфери держави. Завдання Управління публічної дипломатії: цілеспрямована міжнародна діяльність держави через підконтрольні або фінансовані нею установи та організації зі здійснення інформаційного впливу на думку та поведінку населення закордонних країн у контексті зовнішньополітичних інтересів держави. Як зазначав тоді прес-центр МЗС, «концепція публічної дипломатії вперше цілісно впроваджується в роботу зовнішньополітичного відомства України. Співробітники Управління застосовуватимуть найкращі міжнародні практики публічної дипломатії». У зв'язку з цим управління покликане виконувати три основні завдання: розвиток відносин з громадськістю, громадськими об'єднаннями та медіа інших країн та України; реалізація іміджевих, культурних та інформаційних проектів України за кордоном; координація заходів інших органів виконавчої влади у цих сферах [178].

Відповідно до постанови Кабінету міністрів України [52], з метою посилення інституційної спроможності МЗС із формування державної політики у сфері зовнішніх зносин із 2 січня 2020 року введена нова структура апарату МЗС України та створено Директорат публічної дипломатії до складу якого входитимуть управління публічної дипломатії та управління з питань закордонного українства і гуманітарного співробітництва.

Зазначимо, що на сайті МЗС у полі інформації про Управління публічної дипломатії подається посилання на фейсбук-сторінку «Культурна дипломатія України від МЗС / Ukraine's Cultural Diplomacy by MFA» [89]. Такий стан справ наштовхує на думку про те, що у міністерстві не існує розмежування підходів до втілення в життя публічної та культурної дипломатії, а діяльність у даній сфері зводиться до трансляції і промоції

Дещик О. П.

різноманітних культурних заходів в різних країнах світу. Заходів, які, щоправда, в основному організовані і проведені силами неурядових організацій, діаспорних об'єднань, небайдужих «народних дипломатів» України;

5) у грудні 2018 року вперше Міністерством закордонних справ України був опублікований звіт щодо основних результатів діяльності публічної дипломатії МЗС у 2017-2018 роках [114]. У звіті зазначається, що у 2017-2018 рр. був закладений фундамент для розвитку важливої складової м'якої сили України – публічної дипломатії МЗС, що мала б з'явитися ще чверть століття тому. Сьогодні цей потужний інструмент нарешті створений, запрацював і на постійній основі дає якісний результат там, де є українська дипломатична присутність. Акцентується увага на тому, що для цього було створено всі необхідні структури та передумови: Управління публічної дипломатії МЗС, Український інститут, нормативно-правову базу та забезпечено фінансовий ресурс. Так, у 2018 році у рамках публічної дипломатії МЗС реалізовано 197 іміджевих проектів. На 2019 рік заплановано 240. Автори звіту зауважують, що важливим інструментом системної презентації України за кордоном має стати новостворений Український інститут;

6) за прикладом Литви, Латвії, Естонії, Польщі, розпорядженням КМУ № 430-р від 21.06.2017 утворено Державну установу «Український інститут» у сфері управління МЗС України [137], для виконання таких завдань як презентація та просування іміджу України у світі, сприяння міжнародним обмінам та інтеграції України у світовий культурний простір, популяризація української мови та культурного продукту за кордоном, поширення інформації про науковий, освітній та туристичний потенціал нашої держави тощо. В концепції розвитку Українського інституту визначені цільові аудиторії та стейкхолдери в Україні: сектор культури і креативних індустрій: менеджери, керівники інституцій, митці, куратори, продюсери; органи центральної та місцевої влади; медіа; іноземні представництва і культурні

Дещик О. П.

центри; представники бізнесу, підприємці і меценат. Також сформульовані цільові аудиторії та стейкхолдери за кордоном: інституції і фахівці у секторі культури і креативних індустрій; ключові міжнародні культурні форуми; політичні еліти; широка громадськість, споживачі культурного продукту; іноземні представництва України; представники бізнесу, підприємці, меценати; інвестори в Україну; медіа; українська діаспора [83];

7) з метою популяризації України у світі, сприяння інтеграції до світового інформаційного простору, підвищення рівня загальної обізнаності міжнародної спільноти про Україну та її окремі регіони Кабінет Міністрів України своєю постановою від 10 травня 2018 року №416 затвердив бренд України [53]. UkraineNow – це найбільш масштабна міжнародна маркетингова кампанія українського уряду, яка стартувала в 2018 році. Її ціль – сформувати бренд України у світі, залучити в країну інвестиції та покращити туристичний потенціал. Новий бренд покликаний продемонструвати Україну як відкриту сучасну країну, де відбувається все найцікавіше саме зараз. «Зараз» – це найважливіше слово для України сьогодні. Сучасні українці – вони про «зараз». Вони не чекають, не бояться. Вони діють та створюють саме зараз нові компанії, нові прогресивні бізнеси, нові кафе, ресторани, фестивалі, нові заводи, нові креативні академії та інноваційні технопарки. UkraineNOW створений, щоб показати сучасних українців і запросити до України подібних активних і рішучих людей з усього світу [113];

8) з метою активізації співробітництва з закордонними українцями, задоволенню їх національно-культурних і мовних потреб, залученню потенціалу української діаспори для утвердження позитивного іміджу України в світі, просування економічних інтересів держави в 2018 році Урядом затверджено Державну програму співпраці із закордонними українцями на період до 2020 року [35]. Державним замовником-координатором Програми визначено МЗС України; відповідальними за виконання Програми є МЗС, Мінкультури, МОН, МІП, а також 13 обласних

Дещик О. П.

державних адміністрацій, які реалізують низку заходів відповідно до завдань програми.

Зокрема, протягом 2019 року в рамках бюджетної програми 1401110 «Фінансова підтримка забезпечення міжнародного позитивного іміджу України, забезпечення діяльності Українського інституту, та здійснення заходів щодо підтримки зв'язків з українцями, які проживають за межами України» вдалося реалізувати понад 800 заходів із популяризації позитивного міжнародного іміджу України, підтримки зв'язків з українцями, які проживають за межами України та заходів Українського інституту. Відбулося близько 69 ознайомчих поїздок українських експертів за кордон та іноземних експертів в Україну; проведено 30 заходів з популяризації українського кінематографу за кордоном; на постійній основі забезпечувалася підтримка книговидавничої галузі та надання практичного сприяння українському книговидавництву у відкритті нових перспективних майданчиків; Українським інститутом проведено близько 88 масштабних заходів за кордоном, серед яких слід відзначити успішну реалізацію магістрального проєкту «Рік України у Австрії»; проведено низку інформаційно-іміджевих кампаній, зокрема щодо: висвітлення щорічної міжнародної конференції «Ukraine Reform Conference» (2-4 липня 2019 р.), міжнародного інвестиційного форуму «RETHINK: Invest in Ukraine» (29-30 жовтня 2019 р.) [59];

9) відбувається інституціалізація публічної дипломатії як важливої складової стратегічних комунікацій – у структурі Міністерства інформаційної політики у 2017 році створено сектор зі стратегічних комунікацій, основними завданнями якого є: створення умов для впровадження елементів системи стратегічних комунікацій в органах державної влади України; розробка концептуальних документів та інших типів проектів актів з розвитку системи стратегічних комунікацій в Україні, включаючи національні, регіональні та міжнародні комунікації; забезпечення міжвідомчої координації: розробка принципів та політик співпраці у сфері стратегічних комунікацій; розробка системи професійної підготовки у сфері

Децик О.Г.

стратегічних комунікацій; підтримка співпраці України з експертами, які мають відповідний досвід у галузі стратегічних комунікацій, вивчення досвіду відповідних держав-партнерів; забезпечення створення механізмів моніторингу відкритих джерел інформації для потреб стратегічних комунікацій [157];

10) ухвалений новий Порядок використання бюджетних коштів у контексті публічної та культурної дипломатії (Постанова КМУ № 165 від 22.03.2017) для фінансової підтримки забезпечення міжнародного позитивного іміджу України та здійснення заходів щодо підтримки зв'язків з українцями, які проживають за межами України, що суттєво розширило можливості МЗС, закордонних дипустанов та новостворюваного Українського інституту;

11) Указом Президента України № 303/216 від 20.07.2016 [131] внесені зміни в регламент заходів щодо вдосконалення координації діяльності органів виконавчої влади у сфері зовнішніх відносин.

В 2019 році Україна була представлена на значній кількості культурних подій міжнародної ваги. У рамках бюджетної програми, у частині міжнародного позитивного іміджу України, Управлінням публічної дипломатії МЗС України було реалізовано 326 заходів, зокрема 190 іміджевих проектів. Міжнародні проекти, підтримані Українським культурним фондом, реалізовані у партнерстві з організаціями з 15 країн та охопили аудиторію приблизно у 5 млн осіб. У результаті участі у міжнародних книжкових ярмарках українськими видавцями були підписані десятки угод. Активно функціонує twitter дипломатія МЗС. У результаті онлайн кампанії #CorrectUA транслітерацію назви столиці та інших міст України змінили ряд міжнародних медіахолдингів, аероперевізників та аеропортів, міжнародних організацій. Запрацював україномовний аудіогід у Національному музеї у Польщі, австрійській галереї «Бельведер», Музеї історії польських євреїв POLIN, Королівських замках у Варшаві та Вавелі. У

Дещик О. П.

2019 р. за кошти державного бюджету 88 експертів-неурядовців взяли участь у важливих дискусійних майданчиках за кордоном.

У сучасних умовах реалізація публічної дипломатії відбувається через державні і недержавні, але які фінансуються з державного бюджету, інституції. Саме через представництва і центри здійснюється реалізація програми з міжнародного гуманітарного співробітництва. Один із найголовніших напрямів – підтримка і просування мови, закріплення її позицій, збереження національних шкіл, бібліотек. Однак більшого значення мають саме недержавні інституції, адже поширення їх діяльності, як і кількість одиниць, може охоплювати значні території, що сприяє більшому поширенню інформації Право та державне управління та ефективності роботи. Їхня діяльність насамперед зосереджується на просуванні інформації про власну культуру, а також створюються умови для вивчення мови та отримання інших видів підтримки громадянами країн, де вони функціонують [160]. З 2017 року інститутами громадянського суспільства реалізується стратегія розвитку народної дипломатії через професійну мережу Global Ukrainians – залучення найактивніших лідерів усіх нових українських закордонних осередків тощо.

Розглядаючи питання організації координаційної взаємодії суб'єктів публічної дипломатії, варто зосередити увагу на ще одному її вимірі – парадипломатії (паралельна дипломатія). Цей вид публічної дипломатії з'явився наприкінці XX століття як відповідь на необхідність міжнародної взаємодії акторів: субнаціонального та місцевого рівнів (регіонів та міст), недипломатичних представників державної влади (парламентаріїв), наукових і навчальних установ (навчальних закладів вищої освіти), громадян, що виїжджають за кордон, або здійснюють таку діяльність всередині країни. Така форма взаємодії отримала відображення в контексті міст-, вишів побратимів. Парадипломатія передбачає самостійність недержавних акторів у міжнародній взаємодії, хоча головні координаційні функції дипломатичної діяльності залишаються за державою. Активний розвиток парадипломатії

Дещик О. П.

насамперед свідчить про те, що держава позбулась статусу монополіста в сфері зовнішнього співробітництва та передала частину повноважень на нижчий рівень. Це, на думку Т. Грачевської, сприяло переходу взаємодії держави та громадянського суспільства на принципово новий рівень, відобразило підвищення їх взаємозалежності в умовах глобального світу [27, с. 82].

Нова публічна дипломатія характеризується багаторівневістю та розмаїтістю, що пояснюється насамперед розвитком інформаційно-комунікаційних технологій. З огляду на це, Сивак Т.В. виділяє такі її рівні: через мас-медіа – медіадипломатія; через культурні акції – культурна дипломатія; через можливість здобути освіту – освітня дипломатія; через Інтернет – ноосферна дипломатія; через неурядові організації – дипломатія «неополітик» [160, с.102]. Таке розмаїття видів публічної дипломатії полягає в можливості оминати такі комунікаційні бар'єри, як відстань і час, насамперед завдяки використанню новітніх інформаційних і комунікаційних технологій та можливостям Інтернету. У зв'язку з цим К. Балабанов та М. Трофименко поряд з традиційною публічною дипломатією виділяють цифрову, яка передбачає активне використання можливостей Інтернету: розміщення радіо- та телепередач у мережі, поширення літератури у цифровому форматі, моніторинг дискусій у блог-просторі зарубіжних країн, створення сторінок державних установ, посольств, інших організацій, а також персоналізованих сторінок членів уряду, постів у соцмережах, розсилка інформації через мобільні телефони [7, с. 993-994].

Сутність цифрової дипломатії полягає в оперативній подачі адекватної інформації, оперативному реагуванні на різноманітні події та явища, спростуванні некоректних відомостей, офіційному підтвердженні чи спростуванні відомостей з офіційних джерел. Однак така відкритість – це доволі вимушена необхідність для держави, яка працює в інформаційному просторі на рівні з іншими джерелами інформації: якщо не наповнювати та не оновлювати цей простір об'єктивною інформацією, цей вакуум наповнять

Децик О. Г.

інші. Потреба залучення великої кількості громадськості на свій бік в умовах миттєвого поширення інформації, як і дезінформація, стала особливо важливою. Частково публічна дипломатія перемістилась у соціальні мережі, що сприяло появі терміна «твіпломаси», а ведення сторінок у соцмережах президентами, прем'єрами, міністрами сприяло появі терміна – «твіпломати». Однак цифрова дипломатія не може замінити публічну дипломатію, вона є лише її доповненням. За умови майстерного використання її можливостей можна значно посили роботу держави на міжнародному рівні.

За висновками експертів [184, с.339-340], упродовж 2015–2019 рр. відбувся справжній прорив у публічній дипломатії України, що є порівняно новим для української зовнішньої політики напрямом. Від поодиноких ініціатив цей напрям став інституалізованим і поволі набирає системного характеру. Цьому сприяло створення та активна діяльність Управління публічної дипломатії при МЗС, заснування і початок роботи Українського інституту та Українського культурного фонду. Питання представництв Українського інституту за кордоном наразі не вирішено.

З огляду на новизну цього напряму для України, політичний інтерес і залученість до нього – доволі помірна. Досі не всі представники політичного істеблішменту належним чином розуміють потенціал та ефект публічної дипломатії, а також її необхідність, особливо в умовах гібридної війни. Не завжди була присутня належна міжвідомча координація. Хоча у 2018 р. був проведений моніторинг діяльності культурно-інформаційних центрів у складі закордонних дипломатичних установ, опрацювання моделі взаємодії Українського інституту з ними ще не завершено. Так само не окреслено запуск курсів з вивчення української мови за кордоном, розробка програм яких належить до компетенції МОН.

Водночас було прийнято цілу низку стратегічних документів, у яких відображені завдання і важливість публічної дипломатії, серед них Концепція популяризації України в світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі, Доктрина інформаційної безпеки України, Закон

Дещик О.Г.

«Про дипломатичну службу», Стратегія сталого розвитку «Україна–2020» та ін. Стратегія Українського інституту, як і Стратегія публічної дипломатії перебувають у розробці і поки представлені не були.

У 2019 р. Україна продовжила розвивати публічну дипломатію завдяки координації зусиль Управління публічної дипломатії МЗС, Українського інституту, Українського культурного фонду та ін. При цьому важливим завданням напряму є забезпечення його сталості і системності, чого наддасть стратегія публічної дипломатії, яку поки не представлено. Домінантою напряму у 2019 р. стала культурна та іміджева складові – Україну було представлено на цілий низці культурних заходів міжнародної ваги. Запущено україномовні гіди у ряді музеїв, змінено транслітерацію Києва міжнародними медіа та аеропортами. Натомість досі бракує належної підтримки науково-експертному компоненту – програми мобільності для дослідників та науковців, як і грантова підтримка для українських ГО, окреслені не були. Закордонні філії Українського інституту, як і курси з вивчення української мови за кордоном, наразі не запущено.

Щодо інституційної співпраці у 2019 році експерти визначають наступні результати [184, с.341-342]:

- з метою реалізації завдань публічної дипломатії відбувалася співпраця МЗС з міністерствами культури, інформаційної політики (нині Міністерство культури та інформаційної політики України), молоді та спорту, а також посольств, Українського інституту, тощо;

- завдяки взаємодії Управління публічної дипломатії МЗС з МІП та МЕРТ забезпечено розповсюдження іміджевої літератури за кордоном і проведення інформаційної кампанії навколо III Міжнародної конференції з питань реформ в Україні у Торонто (2–4.07.2019);

- у співпраці з МІП, МЕРТ, UkraineInvest, Export Promotion Office, проєктами Ukrainer та Discover Destination UA опрацьовано створення бази мультимедійних матеріалів для використання їх закордонними дипломатичними установами;

- міністерства та відомства продовжують спільно комунікувати бренд Ukraine NOW.

Дещик О.Г.

Незважаючи на значні результати, серед основних проблем на шляху втілення ідеї публічної дипломатії та культурної дипломатії (як її частини) у зовнішню політику України є відсутність синергії органів влади та бачення функцій новостворених структур. Нагальною проблемою залишається розробка стратегічних наративів та Стратегії публічної дипломатії України.

Сучасний розвиток у сфері міжнародних відносин вимагає набагато складніших комунікаційно-координаційних механізмів успішної реалізації зовнішньої політики через публічну дипломатію з метою зайняття гідного місця на світовій арені, що підтверджується даними громадського та експертного моніторингу ефективності публічної дипломатії [127, 169], за результатами якого фіксується сталість проблемного питання – Держава не звикла підходити до комунікації стратегічно й координувати зусилля різних суб'єктів для досягнення спільних комунікаційних цілей:

- відсутність системної (загальної) державної політики/стратегії в сфері публічної дипломатії (у тому числі культурної та цифрової/віртуальної) спричиняє розрізненість і не координованість дій МЗС, Мінкульту та Мінінформполітики. При цьому ще у 2016 році було наголошено на нагальності запуску механізму міжвідомчої координації публічної дипломатії та розробці Стратегії публічної дипломатії України [124];

- за відсутності системних дій з боку держави у сфері публічної дипломатії, цим питанням опікуються переважно волонтери, громадські організації та представники діаспори. Безперечно, «волонтерська» або «народна» дипломатія відіграє величезну роль у процесі просування інтересів зовнішньої політики України. Водночас, волонтери не можуть замінити собою державні інституції, що в першу чергу несуть відповідальність за розробку стратегії та її чітку імплементацію

Налагодження взаємодії між суб'єктами публічної дипломатії досягається шляхом застосування механізмів вертикальної та горизонтальної координації. Цільовою функцією механізмів вертикальної координації є прямий контроль, перерозподіл ресурсів та стандартизація діяльності, горизонтальної – формування узгоджених рішень.

Дещик О. П.

Механізми вертикальної координації мають чітко визначене законодавче підґрунтя і реалізуються згідно з компетенцією відповідних суб'єктів управління. Наприклад, Указом Президента України № 47/ 2017 введено в дію рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про доктрину інформаційної безпеки України» [180], відповідно до якого:

- Рада національної безпеки і оборони України має здійснювати координацію діяльності ОВВ щодо забезпечення національної безпеки в інформаційній сфері;
- Кабінет Міністрів України забезпечуватиме здійснення інформаційної політики держави, фінансування програм, пов'язаних з інформаційною безпекою, спрямовуватиме і координуватиме роботу міністерств, інших органів виконавчої влади у цій сфері;
- Міністерство інформаційної політики України забезпечуватиме, серед іншого: координацію діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади у сфері забезпечення інформаційного суверенітету України. Для сприяння координації діяльності органів виконавчої влади у сфері забезпечення інформаційного суверенітету України та взаємодії з іншими державними органами в інформаційній сфері у Міністерстві інформаційної політики України може утворюватися в установленому порядку допоміжний орган;
- Міністерство закордонних справ України забезпечуватиме, серед іншого: формування та реалізацію стратегії публічної та культурної дипломатії України; координацію інформаційної діяльності державних органів у зовнішньополітичній сфері.

Формуючи механізм вертикальної координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії слід враховувати наступне. Ступінь взаємозалежності суб'єктів публічної дипломатії безпосередньо пов'язаний з певним рівнем координації. Залежно від кількості ступенів підпорядкування і супідрядності, а також етапів узгодження дій можна виділити три рівні взаємозалежності:

- високий – існує в системах з двома і більш ступенями підпорядкування і супідрядності, тобто суб'єкт, що знаходиться на четвертому ступені повинен погоджувати свої дії з суб'єктами третього,

Дещик О. П.

другого і першого ступеня (три етапи узгодження), дотримуючи певну послідовність узгодження;

- середній – існує в системах з одним ступенем узгодження, тобто з одним етапом узгодження дій, при цьому інформація передається на одному ступені і за її межі не виходить;

- слабкий – властивий незалежним суб'єктам, які не погоджують своїх дій, при чому суб'єкт самостійно ухвалює рішення і приступає до дії. Чим більше ступенів узгодження, тим вище рівень координації, і тим більше часу потрібне на узгодження дій. Відмітимо, що за загальними ознаками вертикальна координація тотожна субординації, у зв'язку із спрямованістю дій.

Аналізуючи сучасний стан вертикальної координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії слід наголосити на відсутності 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 на 2018 (п.10 – Формування та реалізація державної політики у сфері інформаційної безпеки та розбудова системи державних стратегічних комунікацій, п.11 – Просування інтересів України у світі) не зазначено як питання реалізації завдань публічної дипломатії координуються та реалізуються місцевими органами виконавчої влади.

Механізми горизонтальної координації дій суб'єктів публічної дипломатії є достатньо складними, що обумовлено спроможністю суб'єктів формулювати і реалізувати власні цілі, лобіювати усвідомлені інтереси і потреби через цілеспрямовану активність.

Для забезпечення координації дій різних суб'єктів і покращення якості рішень, доцільним є застосування механізму міжсекторального партнерства та залучення зацікавлених сторін.

Практика використання категорії «координація» свідчить про її застосування, як правило, тоді, коли необхідно об'єднати зусилля певних

Дещик О. П.

інституцій під патронатом інституції, яка наділена координаційними повноваженнями щодо них, для досягнення певної мети. Зокрема, до впровадження політики публічної дипломатії залучаються різні міністерства і інші центральні органи виконавчої влади, обласна та місцева влада, органи місцевого самоврядування, громадськість, науковці та всі зацікавлені сторони.

З метою сприяння забезпеченню координації дій органів виконавчої влади та для забезпечення здійснення своїх повноважень використовуються такі форми взаємодії, як утворення спільних консультативно-дорадчих та експертних органів, рад, комісій, груп, інших допоміжних органів з питань, що належать до їх компетенції.

Постановою КМУ від 7 червня 2017 року № 467 була утворена Міжвідомча комісія з питань популяризації України у світі [138], як тимчасовий консультативно-дорадчий орган при КМУ. Голова комісії – Міністр інформаційної політики, до складу комісії увійшли: державний секретар та керівник структурного підрозділу міністерства інформаційної політики; директор Департаменту інформації та комунікацій з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України; радник Прем'єр-міністра України; представник Урядового офісу з питань європейської та євроатлантичної інтеграції Секретаріату Кабінету Міністрів України; представник Офісу із залучення та підтримки інвестицій; заступник Міністра економічного розвитку і торгівлі; заступник Міністра закордонних справ; заступник Міністра культури; два представники підприємств, установ та організацій (за згодою); п'ять представників громадських організацій, які сприяють популяризації України у світі та просуванню інтересів України у світовому інформаційному просторі (за згодою).

Основним завданням комісії є сприяння забезпеченню координації дій центральних і місцевих органів виконавчої влади під час реалізації Концепції популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі. Створення такої комісії сприятиме підсиленню інституційної спроможності та забезпеченню на міжвідомчому рівні постійної оперативної та скоординованої діяльності з підготовки і поширення у світовому інформаційному просторі правдивої та об'єктивної інформації

Децик О. П.

про Україну, зокрема про окремі її регіони, а також підвищення туристичної та інвестиційної привабливості України.

При формуванні механізму координаційної взаємодії суб'єктів публічної дипломатії, найважливішим завданням є визначення головного координатору дій суб'єктів публічної дипломатії. Проте це завдання є достатньо складним.

У 2015 році – Національна рада реформ виступила координатором всіх суб'єктів, задіяних в розробці та реалізації Національної програми просування інтересів України у світі: АПУ, Комітет ВРУ з Євроінтеграції, Комітет ВРУ у закордонних справах, МЗС, Мінекономрозвитку, Мінінформполітики, Український кризовий медіа центр, Світовий конгрес Українців, Міжнародний фонд «Відродження», Реанімаційний пакет реформ, Інститут світової політики, Ukraine Today [139].

З 2015 року – Рада національної безпеки і оборони України є координаційним органом у сфері публічної дипломатії, як складової стратегічних комунікацій, згідно з положеннями Воєнної доктрини України [181];

Наприкінці 2015 року – Управління публічної дипломатії МЗС – новий механізм популяризації України у світі та взаємодії з громадськістю. Серед основних завдань управління – координація заходів інших органів виконавчої влади з реалізації іміджевих, культурних, інформаційних проектів України за кордоном, розвиток відносин з громадськістю (mfa.gov.ua/ua/press-center/news/43433-v-mzs-stvoreno-novij-napryam-robotipublichna-diplomatija).

Наприкінці 2016 року – 2017 рік – Міністерство інформаційної політики – координатор заходів з реалізації Концепції популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі.

З середини 2017 року – Міжвідомча комісія з питань популяризації України у світі, за головуванням Міністерства інформаційної політики.

Аналіз координаційної діяльності у сфері публічної дипломатії вказує на складність організаційної структури взаємодії (рис.2.1).

Дещик О. П.

Як видно з вищенаведеного, існування координаційних управлінських відносин не тільки між непідпорядкованими органами влади, а й між підпорядкованими, є підтвердженням багатоманітності форм і методів державного управління, що надає можливість підпорядкованим органам виконавчої влади бути повною мірою самостійними у здійсненні управлінської діяльності, погоджуючи її з координаційним органом.

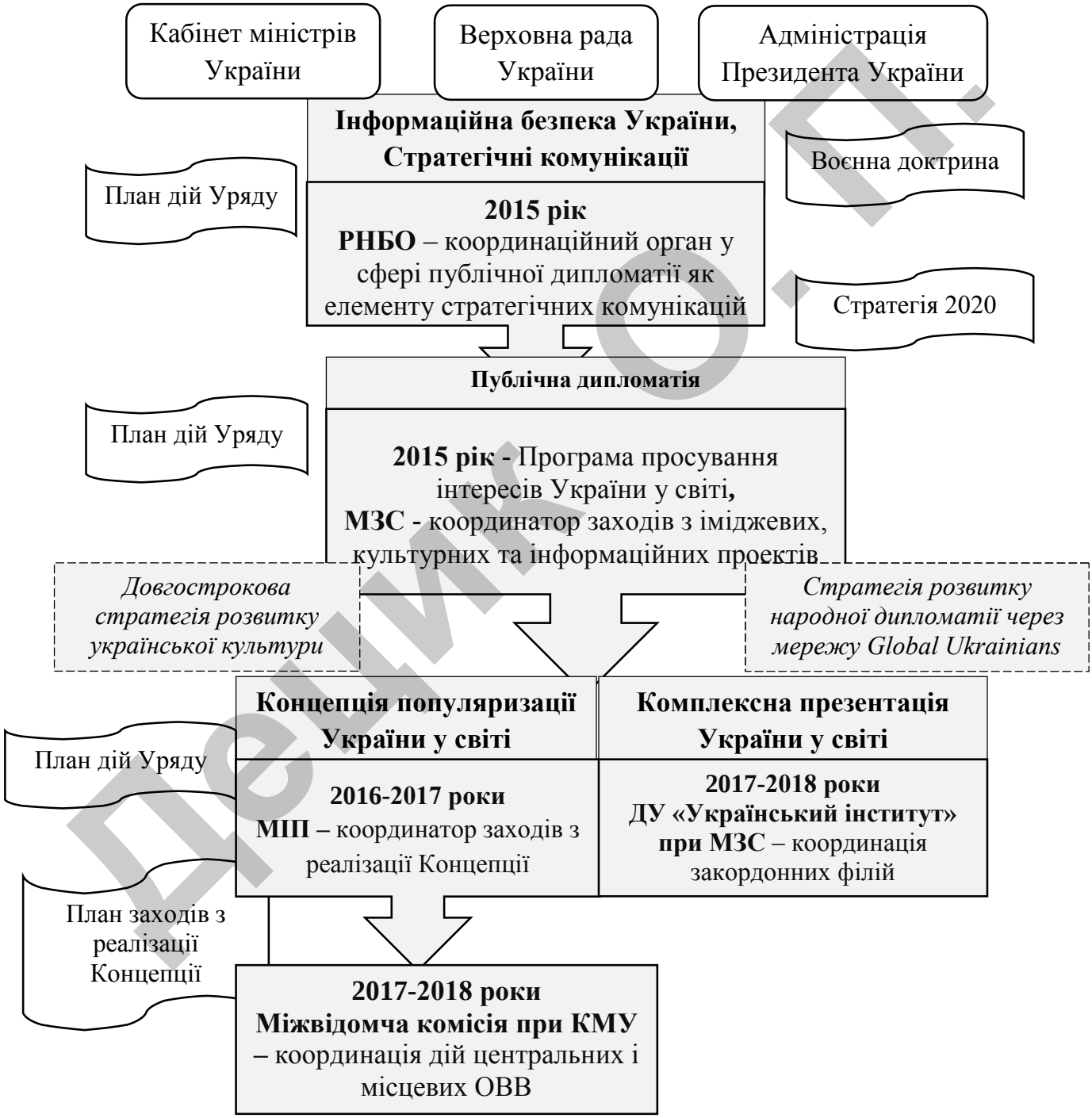

Рис.2.1. Схема організації координаційної взаємодії суб'єктів публічної дипломатії

Дацик О. Г.

Вітчизняний науковець О.Клюєв [80], ретельно аналізуючи різні підходи до тлумачення термінів «координація» та «взаємодія» зазначає, що хоча сутність цих термінів схожа, вони різняться тим, що при координації одна сторона організовує відносини, а інша – лише виконує умови відносин. При взаємодії обидві сторони зобов'язані організовувати відносини, бо небажання одного з учасників припиняє існування відносин. Координація здійснюється спеціально утвореним для цього органом. Ми повністю погоджуємося з думкою науковця, що координація – це організація взаємодії.

Ураховуючи складну систему взаємовідносин між усіма (різно-інституційними) суб'єктами публічної дипломатії, вважаємо за доцільне наголосити на необхідності удосконалення механізму координації їх взаємодії.

Звідси, пріоритетним напрямом розвитку сфери публічної дипломатії в Україні, що обґрунтовано нами у 1 розділі дисертаційної роботи, має стати організація координаційної взаємодії численних державних і неурядових суб'єктів публічної дипломатії. Фокусом цього напряму має стати розроблення процесу синхронізації цілей, дій, комунікаційних заходів та програмних документів між інституційно-різними суб'єктами публічної дипломатії, обґрунтування координаційного механізму їх взаємодії.

2.3. Особливості координації та синхронізації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні

Становлення публічної дипломатії як ефективного механізму популяризації України у світі та взаємодії з громадськістю не можливе без координації дій усіх зацікавлених сторін, поєднання їх ресурсів та зусиль. Зокрема, одним із трьох основних завдань Управління публічної дипломатії МЗС України є координація заходів інших органів влади щодо реалізації різноманітних іміджевих, культурних, інформаційних проєктів.

Дещик О. П.

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

У 2019 році Управлінням публічної дипломатії МЗС України було реалізовано 326 заходів, зокрема 190 іміджевих проектів.. Стартував із реалізацією проєктів Український інститут, щоправда, переважно у культурній площині. Було організовано два конкурси програми мистецьких резиденцій ЕКСТЕР, у результаті чого представники українських мистецьких та кураторських кіл (21 учасник) вирушили на резиденції до 10 країн. У рамках року культури Україна-Австрія 2019 Українським інститутом було проведено 35 культурно-мистецьких проєктів, зокрема, виставку сучасного мистецтва «Україна між вогнем і вогнем. Українське сучасне мистецтво зараз», фестиваль електронної музики і візуального мистецтва просто неба «Українська ніч» тощо. Делегація українських музикантів вперше брала участь на найбільшій події сучасної музичної індустрії Австрії Waves Vienna, а український стріт-арт був представлений на міжнародному фестивалі урбаністичної естетики Calle Libre Festival. За сприяння закордонних дипломатичних установ проведено понад 30 заходів із популяризації українського кінематографа за кордоном, зокрема у рамках Каннського фестивалю, міжнародних кінофестивалів у Торонто та Хайфі та ін. 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.

Дещик О. П.

Започатковано проєкт «Через культурну дипломатію до економічної незалежності України». Велася робота над ініціативою «Україномовні аудіогіди в провідних музеях світу», оголошено про старт розробки програми розвитку україністики та українських студій за кордоном. З метою інтернаціоналізації української культури повноцінно функціонує Український культурний фонд, що у 2019 р. отримав 2059 заявок з усіх областей (крім 344 АРК). Показово, що найбільший приріст кількості заявок було зафіксовано у конкурсі міжнародної співпраці – 352%.

Продовжилася промоція бренду Ukraine NOW та робота в рамках кампанії #CorrectUA. Проведено інформаційно-іміджеві кампанії, зокрема, #JusticeForMH17, #SelfieWithFlag, #UAIndependence2019, #LetMyPeopleGo, #StopNordStream2. Продовжено роботу Дипломатичного культурного клубу.

Сформовано новий склад Громадської ради при МЗС (10.05.2019 р.). Продовжують активну роботу у напрямі неурядові організації. Зокрема, за підтримки Українського культурного фонду «Інтерньюз-Україна» було видано збірку есеїв українських інтелектуалів «Ukraine in Histories and Stories», презентація якої відбулася в європейських столицях, у т. ч. і за сприяння посольств. Рада зовнішньої політики «Українська призма» продовжила практику організації двосторонніх експертних форумів із державами-сусідами (Румунія, Словаччина, Угорщина, Білорусь) та візитів в Україну іноземних журналістів (з Румунії, Словаччини та Чехії). Відбулися форуми Global Ukrainians: VII у Нью-Йорку (26–27.01.2019) та VIII у Києві (22–23.11.2019).

Не зважаючи на отриманні результати з реалізації проєктів культурної дипломатії, значною проблемою функціонування системи публічної дипломатії є розпорошеність останньої між кількома міністерствами, що через відсутність координації 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.

Дещик О. Л.

Також, не зважаючи на якісне оновлення нормативно-правової бази щодо організації системи публічної дипломатії, проблемними питаннями залишається узгодженість цілей та дій відповідальних у цій сфері інституцій. Зокрема, першочергового вирішення потребують питання синхронізації цілей та дій центральних органів виконавчої влади, державних установ та відповідних інституцій, інститутів громадянського суспільства, що мають повноваження в управлінні та організації сфери публічної дипломатії. Тобто суб'єктів, які можуть ініціювати, реалізовувати або брати участь у розробленні та реалізації програм / проектів розвитку публічної дипломатії, фінансувати програми/ проекти і користуватись їх результатами.

Слід наголосити, що здійснення всього комплексу робіт з просування інтересів України у світовому інформаційному просторі потребує розгорнутої інституціональної структури з вертикальними, горизонтальними та діагональними зв'язками, що забезпечить синхронізацію дій між всіма суб'єктами публічної дипломатії.

Розкриємо сутність процесу «синхронізація» та обґрунтуємо підходи до синхронізації цілей і дій суб'єктів управління в сфері публічної дипломатії.

У самому загальному вигляді феномен синхронізації визначають як узгодження й упорядкування в часі різних просторово-розподілених подій, процесів і явищ, у тому числі тих, які, на перший погляд, ніяк не пов'язані між собою і належать до абсолютно різних систем. Це не означає, що аналізовані процеси і явища взагалі не пов'язані «матеріально» один з одним; це означає лише, що зв'язки, які беруть участь в синхронізації, носять неочевидний і неоднозначний характер, або ж зовсім не пізнані. Синхронізація – це часова впорядкованість, узгодженість процесів і подій, локалізованих в різних місцях [104, 115].

В аспекті нашого дослідження, функціональний зміст синхронізації розкривається через багатоманітність зв'язків, що потребує узгодження цілей і дій між інституційно-різними суб'єктами при реалізації заходів і проєктів публічної дипломатії. Слід наголосити на тому факті, що за природою,

Дещик О. Л.

публічна дипломатія є комунікаційним процесом, що реалізується через взаємопов'язані та взаємоузгоджені за часом і простором комунікаційні проєкти.

Комунікаційний проект у сфері публічної дипломатії– це стратегічно продумана система дій, направлених на досягнення каскаду цілей з реалізації державних інтересів; сукупність комунікаційних дій повноважних органів державної влади, що мають визначену ціль та набор задач, розрахованих на обмежений проміжок часу та виконуваних у відповідності 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 світовому інформаційному просторі шляхом закріплення значимих брендів в громадській думці в інших країнах.

Специфічною особливістю реалізації проєктів у сфері публічної дипломатії є той факт, що в їх реалізації задіяна значна кількість суб'єктів (іноді інституційно-різних), документи, процеси й дії яких мають бути узгоджені, а точніше синхронізовані.

Єдиним стратегічним документом в Україні, де наголошується на необхідності синхронізації, є Державна Стратегія регіонального розвитку на період до 2020 р. [132], в якій серед основних засад реалізації державної регіональної політики визначено: синхронізоване 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 наш погляд, ключовим фактором ефективної реалізації завдань публічної дипломатії є єдине розуміння усіма суб'єктами функціонального змісту процесу «синхронізація».

В аспекті публічної дипломатії, синхронізація – це конкретний управлінський механізм з упорядкування взаємозалежних документів, процесів і дій. Синхронізація дій – це чітке усвідомлення суб'єктами

Дейик О. П.

публічної дипломатії «що, де і коли» потрібно робити на певній фазі реалізації завдань.

З відповіді на запитання «Що?» розпочинається формулювання цілей і завдань через використання такого потужного інструменту управління змінами як проектування. Проектування – це інструментарій, що дозволить суб'єктам публічної дипломатії використовувати методи прогнозування, планування, програмно-цільового управління з метою проектування управлінських дій з просування національних інтересів у глобальному інформаційному просторі. В аспекті публічної дипломатії результатом проектування є Стратегічна мета публічної дипломатії (яка, на жаль, ще не визначена).

Дискусійне запитання «Де?», на думку Т.М. Безверхнюк [9], має два виміри: де ми знаходимся і де ми будемо після реалізації завдань – часова синхронізація; де на конкретній території доцільно реалізовувати заходи/ проєкти – просторова синхронізація

Кожна організація ставить перед собою стратегічні цілі, для досягнення яких має бути побудована маршрутна карта «із пункту А в пункт Б» – стратегічний план. При розробленні стратегічних планів за найпоширенішою методикою, що ґрунтується на ієрархії цілей, визначають пріоритети (найчастіше за сферами життєдіяльності суспільства) в рамках яких визначають стратегічні цілі, в яких визначаються операційні цілі та проекти і заходи з їх реалізації. Проте, системною помилкою, якої припускаються при розробленні стратегічних планів, є не врахування різних за часом протікання життєвих циклів взаємопов'язаних процесів; не використання методу аналізу альтернатив для часової оптимізації та синхронізації. Також питання «де?» стосується і синхронізації за часом документів – пріоритети і завдання, що прописані в Державній Стратегії, мають враховувати часові особливості в життєвих циклах процесів, які будуть прописані в інших стратегічних планах, і навпаки.

Дещик О. П.

Публічна дипломатія – це сфера перетинання інтересів різних суб'єктів, й кожен суб'єкт через реалізацію заходів планує задовольнити власні потреби. При цьому неминучим є конфлікт інтересів, що потребує запуску механізму синхронізації дій, відповідно до узгодженого усіма зацікавленими сторонами стратегічного плану досягнення цілей. Розробляючи стратегічні плани слід пам'ятати, що реалізація будь-якого заходу/проєкту призводить до змін, а зміни будь-якого компоненту системи впливають на її інші компоненти та приводять до зміни систему в цілому.

Саме тому важливо ретельно розраховувати час настання змін після реалізації заходів та забезпечити синхронізацію зі змінами від інших заходів/проєктів, ураховуючи наступне:

- стратегічний план – це сценарій трансформації (якісного перетворення) інформаційного простору на найближчі 10 років;

- ресурси / можливості завжди обмежені;

- ключове завдання Стратегічного плану – визначення пріоритетних напрямів розвитку, конкретних дій і додаткових параметрів для їх здійснення;

- відповідь на запитання «Що» – проектування та «Де» – стратегічне планування має бути синхронізована в документі, який має назву «Стратегія» – договір про узгодження інтересів. Адже, будь які зміни відбуваються завжди на певній території в конкретних просторово-часових умовах.

Також, важливим для забезпечення ефективної реалізації завдань в сфері публічної дипломатії є відповідь на запитання «коли розпочинати і коли ми отримуємо результат?».

Такий інструмент реалізації завдань та досягнення цілей як проект, досі за винятком окремих випадків, пов'язаний часто з різними конкурсами для отримання грантів, ще не достатньо сприймається суб'єктами публічної дипломатії як звичний інструмент забезпечення результативної діяльності, що має свої причини. Справа в тому, що проєкт є системним способом

Дещик О. П.

здійснення цілеспрямованих змін, які стають потрібними в разі виникнення проблеми.

Проте, центральний орган влади, що є відповідальним за публічну дипломатію – МЗС України, за умов панування ідеології «бюрократичної організації», за М.Вебером, більш орієнтований не на проблемний, а на виконавський підхід до діяльності. Це певною мірою є наслідком того, що, на відміну від приватного сектору, де місія діяльності формується виходячи з потреб ринку і визначається засновниками підприємницької структури з огляду на потреби клієнта-споживача, в публічному управлінні місія задається державою-засновником і передбачає виконання заданих функцій та низки конкретних завдань з реалізації політики влади. Принциповим тут є питання щодо ролі влади, яка має бути переважно ініціюючою, координуючою, організуючою, але завжди відповідальною перед суспільством за остаточне розв'язання проблеми, тобто потрібні значні зрушення в організаційній культурі публічного управління, щоб проблемно-проектна ідеологія стала панівною [140].

Для сфери публічної дипломатії, де проблеми слабко структуровані, мають багатоаспектний характер і важко прогнозовані наслідки розв'язання, методологія та інструментальний арсенал проєктного підходу адекватно застосовувати на другому етапі дій з управління змінами.

На першому, стратегічно-концептуальному етапі, доцільне застосування стратегічного проектування та планування для ґрунтовного аналізу проблеми; з'ясування кола заінтересованих сторін з їх інтересами й можливими ресурсними внесками, проведення попередніх консультацій, зокрема за участю громадськості, щодо досягнення первісного консенсусу намірів і очікуваних результатів як запоруки майбутнього співробітництва, узгодження мети, планованих продуктів та результатів спільних дій, суспільних ефектів. Очевидна ключова важливість цього етапу, адже саме на ньому підтверджується наявність реальної суспільної проблеми чи її «псевдохарактер», а велика невизначеність при опрацюванні проблеми може

Дещик О. П.

призвести до системних помилок, «ціна» яких є надвисокою з огляду на «якість» розв'язання суспільної проблеми [9].

Таким чином, в аспекті публічної дипломатії, синхронізація – це специфічний вид управлінської діяльності з упорядкування взаємозалежних процесів і дій в рамках встановлених регламентів з чітко визначеним порядком їх взаємодії. 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 комунікаційного проєкту й можна привести у взаємну відповідність цілі й дії різних суб'єктів публічної дипломатії у просторі та часі.

Фундаментальне поняття «життєвий цикл» є ключовим з точки зору ефективного управління та прийняття управлінських рішень: це методики та інструментальні засоби, що використовуються, визначаються поточною стадією проєктного циклу.

Життєвий цикл проєкту – повний набір послідовних фаз проєкту, назва і число яких визначається виходячи з технології виробництва робот і потреб контролю з боку інституцій, залучених у проекті [151]. Фаза проєкту – це набір логічно взаємопов'язаних робіт, в процесі завершення яких досягається один з основних результатів проекту.

Життєвий цикл проєкту – період від моменту появи концепції майбутнього продукту проєкту або вимог до нього (інформація) до моменту передачі цього продукту в експлуатацію (закриття). Життєвий цикл складається з декількох фаз. Кожна з них передбачає виконання певних дій, що приводять до одержання проміжного результату. Загальноприйнятого розподілу на фази не існує, але всі фази виконуються в хронологічній послідовності [77].

В документах Європейської комісії, повний комплекс робіт та заходів, що виконуються у суворо визначеній послідовності всіма виконавцями проєкту має назву «проєктний цикл». На сьогодні, основна методологія управління проєктним циклом структурована в «Керівництві управління

Дещик О. П.

проектним циклом» Європейської комісії (Project Cycle Management Guidlines, Volume 1, March, 2004) [199]. За цим документом, проєктний цикл розуміється як послідовний процес, у межах якого плануються, виконуються та оцінюються проекти. Цикл включає в себе шість етапів: програмування, ідентифікація, формулювання, фінансування, впровадження, моніторинг і оцінка [190]. Базовими принципами методу проєктного циклу є інтегрований та логіко-структурний підходи.

На сьогодні ще не існує єдиного найкращого способу визначити ідеальний життєвий цикл проекту. Гуру проектного менеджменту рекомендують ґрунтуватися на принципах, прийнятих в організації, галузі, сфері чи унікальних особливостях технології діяльності.

Таким чином, для розроблення життєвого циклу комунікаційного проєкту в сфері публічної дипломатії необхідно конкретизувати основні поняття, що характеризують об’єкт управління та визначити принципи розроблення комунікаційного проєкту з урахуванням специфіки технології проектування.

Відповідно, в основу структуризації життєвого циклу комунікаційного проєкту мають бути покладені потреби в результатах і діях, що мають місце на конкретному етапі реалізації комплексу завдань. Головне, щоб визначені фази відображали важливі контрольні точки (віхи), під час проходження яких простежується необхідна інформація для прийняття рішень та оцінюються можливі напрями розвитку проекту.

В основу життєвого циклу проєкту доцільно покласти наступні принципи [171]:

- критерії та процедури прийняття рішень визначаються на кожному етапі (включаючи основні вимоги до інформації та критеріїв оцінки якості);
- зміна етапів циклу відбувається за прогресивним принципом – для успішного виконання наступного етапу необхідно закінчити попередній;
- завершення фази означає створення проміжного або кінцевого продукту;

Дещик О. П.

- систематичний моніторинг і оцінка результатів на всіх етапах – кожна фаза завершується контрольним заходом.

Створення умов для реалізації проєкту в сфері публічної дипломатії, потребує:

- вирішення комплексу завдань з визначення основних зацікавлених осіб та їх потреб/інтересів. Аналіз заінтересованих сторін тісно пов'язаний з аналізом проблеми – природу проблеми можна достеменно зрозуміти лише оцінивши потреби кінцевих споживачів;

- формулювання ідеї проекту щодо вирішення ідентифікованої проблеми; обґрунтування проміжних продуктів проекту як засобів досягнення результату та кінцевого продукту як очікуваного результату;

- узгодження проблеми і цілей проекту зі стратегічними пріоритетами відповідного та вищого рівнів управління.

Упорядкування за фазами життєвого циклу проєкту цілей і дій суб'єктів публічної дипломатії забезпечить злагодженість результатів функціональних процесів (ініціювання, розроблення, реалізація, завершення) за змістовними зв'язками у часі. Синхронізація дій – це система заходів, яка може бути застосована для узгодження дій суб'єктів публічної дипломатії на певній фазі життєвого циклу проєкту.

В таблиці 2.1 представлено авторський підхід до синхронізації цілей та дій суб'єктів публічної дипломатії на кожній фазі життєвого циклу проєкту.

Табл.2.1 – Відповідність між фазами життєвого циклу проекту для реалізації завдань публічної дипломатії та видом управлінських відносин між суб'єктами публічної дипломатії

Фази життєвого циклу проекту в сфері публічної дипломатії	Вид управлінських відносин суб'єктів публічної дипломатії
Концептуальна фаза – формулювання моделі/концепції/стратегії тощо ефективної реалізації цілей публічної дипломатії	
Програмування – державна політика у сфері публічної дипломатії та механізми її реалізації; стратегія розвитку	*Координаційні управлінські відносини.* *Тип взаємозв'язку – мережева модель*

Дещик О.Л.

системи стратегічних комунікацій	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.
Проектування – визначення параметрів, яким має відповідати ефективна система публічної дипломатії	
Фаза розроблення механізмів втілення стратегічних наративів	
Прогнозування – визначення динаміки (тренду) поведінки та очікувань цільових аудиторій (внутрішніх і зовнішніх), комунікативних можливостей держави	*Реординаційні управлінські відносини. Тип взаємозв'язку – ініціативна реординація* 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.
Планування – 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	
Організація виконання робіт – реалізація комплексу задач у відповідності до плану проекту	*Субординаційні управлінські відносини функціонального типу.* Створення умов для виконання графіку робіт за планом, здійснення контролю. Аналіз системи звітності.

Дейнк О.Г.

Моніторинг та оцінювання результатів – державний та громадський нагляд і контроль за дотриманням законодавства, зовнішній та внутрішній аудит, громадський аудит.	*Реординаційні управлінські відносини типу зворотного впливу.* 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	

Невід'ємними компонентами синхронізації, як виду управлінської діяльності, є методи, важелі, інструменти, нормативно-правове та інформаційне забезпечення суб'єкт-суб'єктної та суб'єкт-об'єктної взаємодії в сфері публічної дипломатії, що обумовлює правомірність дослідження синхронізації як конкретного управлінського механізму з цільовою функцією координації.

Таким чином, враховуючи вищезазначене, 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 (рис 2.2).

Рис. 2.2. Цільова орієнтація синхронізації дій суб'єктів публічної дипломатії

Як видно з рисунку 2.2., показником дієвості механізму синхронізації цілей та дій суб'єктів публічної дипломатії є досягнення управлінського резонансу. Управлінський резонанс виникає тільки за умови, коли бачення

Дещик О. П.

проблеми, способів її вирішення та очікуваного результату у всіх учасників комунікаційного проекту співпадає. При цьому ключовою умовою (принципом) синхронізації є забезпечення просторово-часової узгодженості дій, практична реалізація якої вбачається через встановлення відповідності між видами управлінських відносин та фазами життєвого циклу проєкту.

На нашу думку, стратегічним завданням координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії є опрацювання механізму узгодження спільної позиції уряду в питаннях, які обговорюються та приймаються головними інституціями в цій сфері. Метою всіх узгоджень є досягнення порозуміння.

Реалізація координаційної діяльності потребує відповідних механізмів, як способів досягнення її цілей. Механізм координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії – це створення такого набору зв'язків між суб'єктами прийняття управлінських рішень, який забезпечить узгодження спільної позиції та порозуміння в питаннях, які обговорюються та приймаються головними інституціями в цій сфері. Механізм координації діяльності розробляється урядом, який повинен забезпечувати ефективність державної політики щодо формування позитивного іміджу України на міжнародній арені.

Підсумовуючи вищезазначене можна зробити наступні висновки. Аналіз сучасного стану розвитку сфери публічної дипломатії в Україні дозволив обґрунтовано довести, що невід'ємною складовою публічної дипломатії повинна бути синхронізація цілей і дій усіх суб'єктів та розроблення механізму координації їх діяльності. Визначено, що показником дієвості механізму синхронізації цілей та дій суб'єктів публічної дипломатії є досягнення управлінського резонансу. Управлінський резонанс виникає тільки за умови, коли бачення проблеми, способів її вирішення та очікуваного результату у всіх учасників комунікаційного проекту співпадає. При цьому ключовою умовою (принципом) синхронізації є забезпечення просторово-часової узгодженості дій суб'єктів управлінських відносин.

Дещик О. П.

Висновки до другого розділу

1. Дослідження організаційних засад координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії показало, що налагодження взаємодії та узгодженості дій між суб'єктами публічної дипломатії досягається шляхом застосування механізмів вертикальної та горизонтальної координації.

Механізми вертикальної координації мають чітко визначене законодавче підґрунтя і реалізуються згідно з компетенцією відповідних суб'єктів управління. Зокрема, Указом Президента України № 47/ 2017 введено в дію рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про доктрину інформаційної безпеки України», відповідно до якого: Рада національної безпеки і оборони України має здійснювати координацію діяльності ОВВ щодо забезпечення національної безпеки в інформаційній сфері; Кабінет Міністрів України забезпечуватиме здійснення інформаційної політики держави, фінансування програм, пов'язаних з інформаційною безпекою, спрямовуватиме і координуватиме роботу міністерств, інших органів виконавчої влади у цій сфері; Міністерство культури та інформаційної політики України забезпечуватиме координацію діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади у сфері забезпечення інформаційного суверенітету України; Міністерство закордонних справ України – координацію інформаційної діяльності державних органів у зовнішньополітичній сфері.

2. Для забезпечення дієвості механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії найважливішим завданням є визначення головного координатору. Постановою КМУ від 7 червня 2017 року № 467 була утворена Міжвідомча комісія з питань популяризації України у світі, як тимчасовий консультативно-дорадчий орган при КМУ, основним завданням якої є сприяння забезпеченню координації дій центральних і місцевих органів виконавчої влади під час реалізації Концепції популяризації України

Децик О. П.

у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі.

3. Аналіз сучасного стану вертикальної координації 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 на 2018 (п.10 – Формування та реалізація державної політики у сфері інформаційної безпеки та розбудова системи державних стратегічних комунікацій, п.11 – Просування інтересів України у світі) не зазначено як питання реалізації завдань публічної дипломатії координуються та реалізуються органами виконавчої влади.

4. Механізми горизонтальної координації дій суб'єктів публічної дипломатії є достатньо складними, що обумовлено спроможністю суб'єктів формулювати і реалізувати власні цілі, лобіювати усвідомлені інтереси і потреби через цілеспрямовану активність. Ураховуючи складність організації координаційної взаємодії численних державних і неурядових суб'єктів публічної дипломатії автором обґрунтовано доцільність удосконалення механізму координації їх взаємодії через вирішення питання синхронізації цілей та дій центральних органів виконавчої влади, державних установ та відповідних інституцій, інститутів громадянського суспільства, що мають повноваження в управлінні та організації сфери публічної дипломатії.

5. 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

Дещик О. Л.

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.

Невід'ємними компонентами синхронізації, як виду управлінської діяльності, є методи, важелі, інструменти, нормативно-правове та інформаційне забезпечення суб'єкт-суб'єктної та суб'єкт-об'єктної взаємодії в сфері публічної дипломатії, що обумовлює правомірність дослідження синхронізації як конкретного управлінського механізму з цільовою функцією координації.

6. Організація ефективної координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії потребує удосконалення діючого державного механізму, що забезпечить узгодження спільної позиції та порозуміння в питаннях, які обговорюються та приймаються головними інституціями в цій сфері через регламентацію їх взаємодії.

Основні наукові результати, що викладені у другому розділі дисертації, опубліковані автором у працях [41, 45, 46, 50].

Дещик О. П.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО МЕХАНІЗМУ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ В УКРАЇНІ

3.1. Організація процесу прийняття координаційних рішень суб'єктами публічної дипломатії

Головна складність для традиційного представлення публічної дипломатії як інструмента зв'язку уряду з закордонною громадськістю полягає в тому, що публічна дипломатія заснована на об'єднанні держави з ціннісними ресурсами національних суб'єктів суспільства. Це спонукає держави (міністерства закордонних справ) розробляти стратегії координації роботи, щоб залучати національних суб'єктів до формування платформ для просування образу і цінностей, навколо яких може виникнути синергія в залученні закордонної громадськості.

На думку М. Трофименко, публічна дипломатія сьогодні є серйозним викликом для міністерств закордонних справ зовсім не тільки через те, що їм потрібно підтримувати комунікацію з широкою зарубіжною аудиторією і робити це з великою швидкістю в умовах інформаційної ємності. Дипломати завжди підтримують контакти із зарубіжним суспільством для того, щоб

привернути увагу до позиції їх країн і пропаганди їх цінностей, питання лише адаптації організаційних процедур і технологічної інфраструктури міністерств закордонних справ з тим, щоб вони продовжили ефективно здійснювати громадську діяльність за кордоном. Тією серйозною проблемою, яка стоїть перед МЗС щодо публічної дипломатії є те, що, як правило, в залученні національних суб'єктів в дипломатичні відносини дипломати не беруть участі. Необхідність цього викликає інституційну кризу, що підриває інституційний імідж МЗС як виняткового органу, що

Децик О. П.

відає питаннями зовнішніх зносин. Сучасна публічна дипломатія ставить під сумнів основні уявлення про те, хто ж такий дипломат, і що ж дійсно є дипломатією, а що ні [176].

Як було доведено у підрозділах 1.3, 2.2 та 2.3., організація координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії має складну ієрархічну побудову (див. рис. 2.1.), що створює певні складності для централізованого управління. Зазначена система складається з різноманітних елементів – керуючих центрів, які виникають у результаті вертикального та горизонтального розподілу функцій:

- Управління публічної дипломатії при МЗС – координація заходів інших органів виконавчої влади з реалізації іміджевих, культурних, інформаційних проектів України за кордоном, розвиток відносин з громадськістю;

- Рада національної безпеки і оборони України – координаційний орган у сфері публічної дипломатії, як складової стратегічних комунікацій, згідно з положеннями Воєнної доктрини України;

- Сектор зі стратегічних комунікацій при МІП – забезпечення міжвідомчої координації (розробка принципів та політик співпраці у сфері стратегічних комунікацій); координатор заходів з реалізації Концепції популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі;

- ДУ «Український інститут» – презентація та просування іміджу України у світі, сприяння міжнародним обмінам та інтеграції України у світовий культурний простір; координація закордонних філій;

- Міжвідомча комісія з питань популяризації України у світі, як тимчасовий консультативно-дорадчий орган при КМУ – забезпеченню координації дій центральних і місцевих органів виконавчої влади під час реалізації Концепції популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі;

Децик О. П.

- Громадська рада при МЗС України, як консультативно-дорадчий орган – здійснення координації заходів, пов'язаних із забезпеченням проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики у сфері зовнішніх зносин України.

Кожний такий центр характеризується цілеспрямованою поведінкою, наявністю власних ресурсів та інтересів, а також бажанням задовольнити дані інтереси. Очевидною є потреба в координації діяльності цих керуючих центрів – суб'єктів публічної дипломатії, з метою узгодження дій та прийняття спільних управлінських рішень.

Ієрархію цілей координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії можна представити наступним чином (рис.3.1.).

Рис.3.1. Ієрархія цілей координації діяльності

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

- суб'єкти публічної дипломатії не володіють всією інформацією;

Дещик О. П.

- суб'єкти ухвалюють рішення в рамках і з урахуванням існуючих правил, норм та інститутів;

- взаємодія між суб'єктами відбувається не в рівноважному стані.

Відтак, координація дій суб'єктів публічної дипломатії будується на наявній інформації в рамках правових норм в змінних умовах.

Звідси, доцільним є визначення двох концептуальних напрямів вдосконалення механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії у відповідності до:

- конкретної задачі координації – організація оптимальної схеми взаємозв'язку (взаємодії);

- конкретної системи управління – процес прийняття координаційних рішень.

Для організації оптимальної схеми взаємодії суб'єктів публічної дипломатії доцільним є створення координаційного органу, який приймає рішення і визначає найкращий набір зв'язків (операцій, дій, взаємодій), використовуючи два способи:

- формування обмежень (стандарти, інструкції) для попередження недопустимих дій;

- інформування (комунікативні заходи) для забезпечення постійного узгодження дій в режимі реального часу.

Координація зусиль між суб'єктами публічного управління, які задіяні до формування та реалізації політики публічної дипломатії, має свої особливості та вже усталені форми. Подекуди такі ініціативи не достатньо висвітлюються у ЗМІ, що може створювати враження відсутності системної роботи. Крім того, часто відбувається співпраця між суб'єктами публічної дипломатії як реакція на конкретні події, а не системна робота з метою вироблення прогнозованої та збалансованої політики розвитку публічної дипломатії.

Традиційно високим ступенем координації супроводжується напрям європейської та євроатлантичної інтеграції. З метою виконання положень

Дещик О. П.

Стратегії комунікації у сфері європейської інтеграції на 2018-2021 роки при Віце-прем'єр-міністрі з питань європейської та євроатлантичної інтеграції була створена відповідна Координаційна рада, у т.ч. за участі профільних НУО. Відповідно до Положення про Координаційну раду з реалізації Стратегії комунікації… [134], основними завданнями є: сприяння забезпеченню координації дій органів виконавчої влади, пов'язаних з реалізацією Стратегії і виконанням плану заходів з її реалізації; сприяння ефективній співпраці органів виконавчої влади із засобами масової інформації тощо.

Інституційним підґрунтям для організації координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії є Указ Президента України №298/2018 «Про річні національні програми під егідою Комісії Україна – НАТО» [135], яким запропоновано порядок формування та оцінювання програм, що забезпечує краще планування з боку різних органів влади, задіяних у процес реалізації програми.

У 2017 році керівництво Міністерства інформаційної політики неодноразово наголошувало на потребі створення при уряді міжінституційної Координаційної ради з питань стратегічної комунікації. Але, на сьогодні, як координаційна рада за функціоналом у сфері публічної дипломатії існує тільки Громадська рада при МЗС [128] та Міжвідомча комісія з питань популяризації України у світі при МІП [138].

На сайті МЗС щодо діяльності Громадської ради, представлено протоколи засідань. Зокрема, важливим в аспекті нашого дослідження, є протокол від 9 квітня 2020 року [142], на якому т.в.о. генерального директора Директорату публічної дипломатії Устименко С.О. відзначив, що підрозділ продовжує працювати над Стратегією публічної дипломатії МЗС України, і що відповідний проект буде надісланий на розгляд членів Громадської ради.

За період 2018-2019 роки було проведено декілька засідань Міжвідомчої комісії з питань популяризації України при МІП України. Важливим досягненням можна вважати ухвалення рішення щодо єдиного

Дещик О.П.

бренду України «UKRAINE NOW» (затверджено на засіданні КМУ від 10 травня 2018 року).

Водночас координація діяльності у сфері публічної дипломатії є недостатньою, все ще переважає проведення відокремлених заходів та існування паралельних треків донесення інформації західним партнерам, замість презентації спільних проектів.

Доволі незрозумілою є ситуація з виконанням Плану заходів з реалізації Концепції популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі, який був прийнятий ще у 2017 році. Інформації про виконання плану немає ані у відкритому доступі, ані у звітах профільного МІП за 2018, 2019 роки. Також не була завершена робота над Стратегією публічної дипломатії, яка була анонсована Управлінням публічної дипломатії МЗС України у 2017 році.

Враховуючи вітчизняні реалії та інституціональні передумови вирішення питання координації зусиль між суб'єктами публічної дипломатії, доцільним на наш погляд, є створення Координаційної ради з питань реалізації політики публічної дипломатії в Україні, з покладанням на неї завдання щодо планування, проектування та координації заходів з реалізації програм і проектів популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі. До її складу повинні входити представники урядових структур, державних установ (підприємств), фондів громадської та культурної дипломатії, професійних учасників зі сфери проектної діяльності та інститутів громадянського суспільства. Основне завдання цієї ради – це забезпечення реалізації державної політики публічної дипломатії на державному та регіональному рівнях. Рада повинна брати активну участь в управлінні й проводити моніторинг реалізації державної політики в межах визначених законодавством повноважень. Також, до впровадження новітньої політики публічної дипломатії мають залучатися інші центральні органи виконавчої влади, бізнес, громадськість, науковці та всі зацікавлені сторони.

Дещик О. Л.

Серед основних завдань Ради – координація взаємодії та залучення заінтересованих сторін при реалізації завдань розвитку публічної дипломатії за трьома основними програмними напрямами:

1) інтеграція процесу прийняття управлінських рішень. Думка громади не завжди враховується в прийнятті управлінських рішень, а громадські обговорення часто проходять формально й не конструктивно. Необхідність застосування диференційованих підходів зобов'язує до тісної співпраці з громадськістю як в організаційному, інформаційному, так і в економічному плані. Стимулювання та сприяння з боку Міністерства закордонних справ України в розробці та затвердженні планів дій з розвитку публічної дипломатії вбачається важливим напрямком його розвитку. Адже, при розробці планів представники бізнесу, науки та громадськості працюють спільно над визначенням пріоритетів подальшого розвитку вітчизняної системи публічної дипломатії;

2) розроблення та виконання середньострокових планів дій з подальшого розвитку системи публічної дипломатії. Координації підлягає системне впровадження методів програмного і проектного управління при формуванні і реалізації цільових програм розвитку. Нагальною необхідністю є зміна підходу до стратегічного планування. Виходячи з таких принципів: відповідальність за стан реалізації заходів публічної дипломатії покладається на всі заінтересовані сторони, а не лише на державу; розробляється не фіксований план, а програма чи портфель проектів, який може постійно удосконалюватися; цілі визначаються інтегровано та комплексно; рішення ухвалюються прозоро; здійснюється постійний аналіз результатів для поліпшення політики публічної дипломатії та засад її реалізації;

3) формування організаційно-економічного механізму проектного управління розвитком публічної дипломатії. Координація цього процесу за умов поєднання важелів ринкового та державного регулювання, забезпечить збалансування інтересів суб'єктів публічної дипломатії та досягнення

Дещик О.П.

цільового соціально-економічного результату з мінімальними витратами різноманітних ресурсів.

Організаційно-економічний механізм проектного управління розвитком публічної дипломатії – складна і багатопланова категорія, що містить конкретні форми організації проектної діяльності суб'єктів публічної дипломатії, систему нормативно-законодавчих актів, організаційно-економічних відносин, а також форми та методи проектного управління.

Відповідно до вищезазначеного, організаційна структура Координаційної ради з питань реалізації політики публічної дипломатії в Україні має наступний вигляд (рис.3.2). При цьому, три інституції – Рада національної безпеки і оборони України, Міністерство культури та інформаційної політики України і Міністерство закордонних справ України, що здійснюють державне регулювання у сфері публічної дипломатії – можуть виконувати функції координатора за функціональними напрямами і обов'язково мають дорадчий голос на сумісних нарадах. Співпраця з іншими суб'єктами публічної дипломатії, що реалізують завдання з розвитку публічної дипломатії відповідно до повноважень, відбувається шляхом підписання меморандумів та участі у тематичних робочих групах.

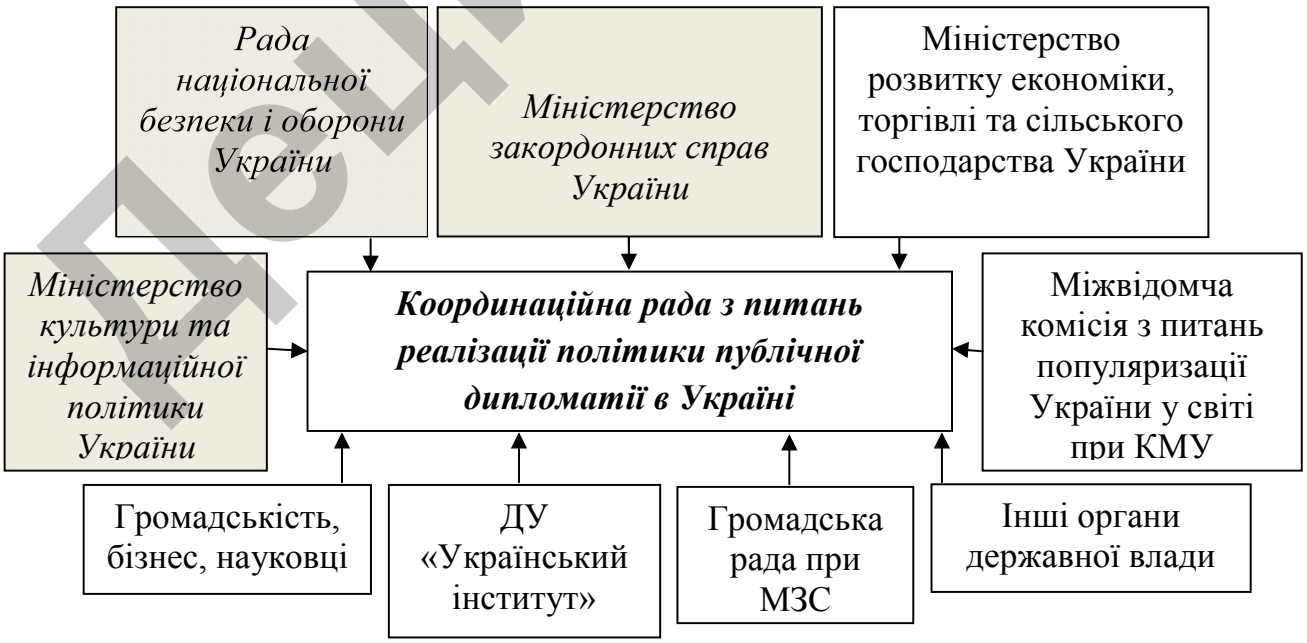

Рис. 3.2. Організаційна структура Координаційної ради

Дацик О. П.

Для реалізації покладених на Координаційну раду завдань, необхідно використання наступних механізмів координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії:

- єдиний інформаційний портал, який дозволяє (за різним рівнем доступу для груп користувачів): 1) своєчасно повідомляти один одному про будь-які спостереження та висновки, що є необхідними для виконання покладених на них обов'язків; 2) забезпечити право на доступ до інформаційних баз даних одне одного, які ведуться з метою планування та координації заходів і проектів;

- оперативні наради, в роботі яких з правом дорадчого голосу, приймають участь представники кожного учасника Координаційної ради, за результатами яких складаються протоколи чи угоди, обов'язкові для розгляду та впровадження кожним з суб'єктів публічної дипломатії;

- тематичні робочі групи з реалізації завдань Плану дій в роботі яких, приймають участь представники трьох основних інститутуцій, що здійснюють державне регулювання у сфері публічної дипломатії;

- порядок погодження змін до законодавства з проведенням узгоджувальних процедур (консультації, наради, робочі зустрічі тощо);

- укладання угод і меморандумів про співпрацю з органами державної влади з метою оперативного обміну інформацією;

- регламентація порядку і правових меж взаємодії.

Але, варто наголосити, що організація роботи Координаційної ради забезпечить вирішення тільки частини загальної проблеми ефективності механізму координації – організацію оптимальної схеми взаємозв'язку.

Відкритим залишається питання відповідності системи координації конкретній системі управління. Тобто, за Н.В. Плютою [123], пошуку «оптимального координуючого сигналу» та «оптимальної схеми взаємозв'язку» в системі. Ефективним при цьому є застосування процесного підходу до побудови механізму координації, який пропонує дослідження системи управління у її взаємозв'язку з процесами, функціонування яких забезпечує складна ієрархічно впорядкована система [73].

Дещик О. П.

В аспекті нашого дослідження, питання побудови механізму координації у відповідності до конкретної системи управління доцільно розкрити через процес прийняття координаційних рішень.

Координаційне рішення, як акт управління, являє собою інструмент, за допомогою якого суб'єкт координації визначає підстави виникнення, зміни або припинення погоджених дій об'єктів координації.

Для розроблення процесу прийняття координаційних рішень дослідимо структуру даного процесу з інформаційного аспекту, оскільки будь-яке узгодження в принципі – це інформація про взаємодію.

Помітимо, що в процесі ухвалення координаційних рішень статус обмежувача, що формує інформаційні потоки, належить координаторові, і тому, для даного процесу, в принципі, можна визначити правила відбору інформації на основі правових норм, що закріплюють його компетенцію.

Координаційне рішення, як всякий управлінський акт, містить інформацію (сигнал), що приписує цілком визначену доцільну поведінку об'єкту управління. Проте процес вироблення такого рішення специфічний тим, що в його межах не просто обробляються оцінки, думки, дані, факти, прогнози і т. і., а продукується нова інформація, що сполучає і зв'язує цільові орієнтації учасників процесу (чи виконавців рішення) [119].

Характер цього зв'язку визначається рівнем цілей, а спосіб його встановлення залежить від процедури:

- колегіальний розгляд проблемної ситуації і спільна розробка альтернатив;
- узгодження - підтвердження правильності і обґрунтованості оцінок;
- візування - підтвердження згоди на зміну умов роботи, прийнятих цілей, критеріїв;
- співвиконання – виконання самостійної частини етапу ухвалення рішень з урахуванням результатів, умов і обмежень, запропонованих іншими учасниками.

Структура процесу прийняття координаційного рішення – це упорядкована сукупність зв'язків між його елементами. Для процесу

Дещик О. П.

прийняття координаційного рішення визначаючим є етап цілепокладання, за яким доцільно провести класифікацію координаційних рішень: ініціативні (нова ціль і шляхи її досягнення); альтернативні; компліментарні (рішення за однією ціллю доповнюють іншу); рутинні (реалізація однієї і той же цілі в ситуації, що змінюється). Етап цілепокладання не завершується визначенням цілі, а намічує можливу лінію поведінки.

На рисунку 3.3 представлено схему процесу прийняття координаційних рішень. На вході в процес знаходяться цілі, інтереси, ресурси та функціональні завдання суб'єктів, які приймають координаційне рішення і одночасно є об'єктами координації їх дій з боку координатора (центри прийняття рішень).

Координатор формує інформаційні потоки та регламентує (обмежує) поведінку об'єктів координації. Права, якими наділяється координаційний орган, призначені для забезпечення в будь-якій управлінській ситуації можливості такого варіанту дій, який був би санкціонований публічними інтересами та відповідав встановленим нормам (планової погодженості).

Всередині процесу знаходиться цикл узгодження спільної позиції та порозуміння в питаннях, які обговорюються та приймаються. Цикл складається з чотирьох етапів: 1) формування інформаційних потоків; 2) цілепокладання; 3) погодження цільових орієнтацій учасників за способом (способами) комунікації, визначеним координатором; 4) ухвалення певного виду координаційного рішення.

На виході з процесу нова інформація, що сполучає і зв'язує цільові орієнтації учасників процесу. Процес прийняття координаційних рішень не можливо розглядати без взаємодії з зовнішнім середовищем, так як основним принципом прийняття координаційних рішень є їх доцільність [168].

Застосування процесного підходу при побудові механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії дозволяє встановити відповідність системи управління до структури процесів прийняття координаційного рішення та організувати оптимальну схему взаємозв'язку між об'єктами координації.

Дещик О. П.

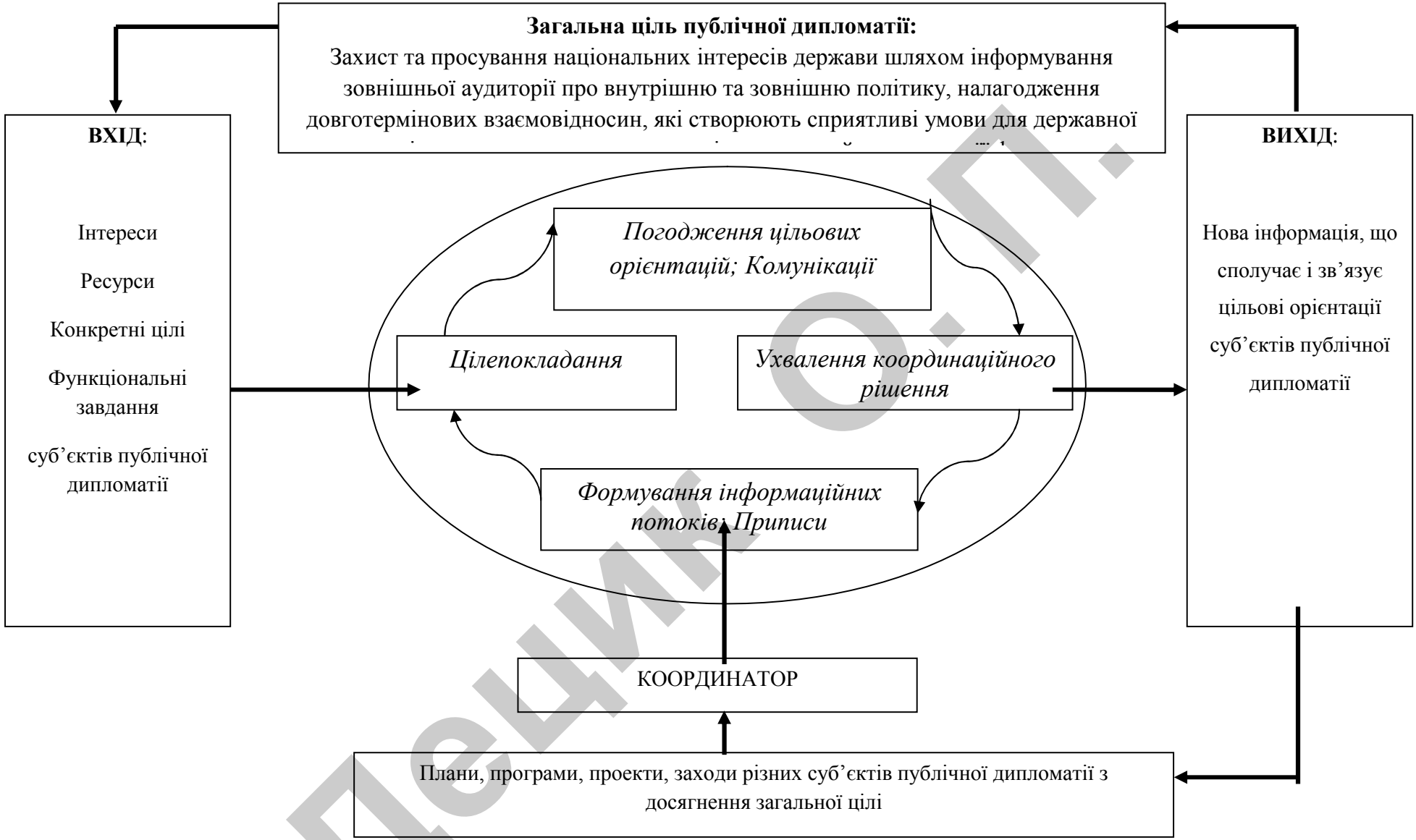

Рис. 3.3. Процес прийняття координаційних рішень

Дедик О.П.

Відповідно до процесної моделі прийняття координаційних рішень представимо основні елементи механізму координаційної взаємодії (табл.3.1).

Як видно з таблиці 3.1, основними елементами механізму координаційної взаємодії є: суб'єкти, технологія, організаційні форми та види координаційних рішень (обов'язкових для розгляду і впровадження кожним учасником взаємодії). До складу основних елементів включено як діючі, так і ті, що пропонуються за умов удосконалення чинного механізму координації (позначено курсивом), суб'єктами якого на сьогодні є РНБО, МЗС, МІП, ДУ «Український інститут», Міжвідомча комісія з питань популяризації України у світі та громадська рада при МЗС.

Напрямом вдосконалення діючого механізму є перехід від координації, як функції управління, за якою – одна сторона організовує відносини, а інша – лише виконує умови відносин, до координації, як форми організації взаємодії, за якою усі сторони (учасники) зобов'язані організовувати взаємозв'язок, бо небажання одного з учасників припиняє існування відносин.

В структурі механізму об'єктами координації є значна кількість інститутів: урядових, державних, недержавних, які в процесі прийняття координаційних рішень мають різні функціональні цілі, на основі яких формуються інформаційні потоки та відбувається ідентифікація цілей взаємодії. Забезпечення ефективної багатосторонньої комунікації між усіма учасниками процесу прийняття координаційних рішень є окремим складним (за функціями і обсягом) видом діяльності, яке потребує чіткого планування і контролю виконання заходів, а також відповідного ресурсного забезпечення (організаційного, інформаційного, матеріального, фінансового). Це ще раз підтверджує нашу позицію щодо доцільності створення Координаційної ради, що обумовлено наступним.

Дещик О. П.

Таблиця 3.1

Основні складові державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії

Суб'єкти взаємодії			Технологічні елементи взаємодії			Організаційні форми взаємодії	Види координаційних рішень
Координатор	*Об'єкти координації*		*Законодавчо встановлені процедури*	*Способи*	*Інструменти*		
	Суб'єкти формулювання цільових орієнтацій	Суб'єкти прийняття координаційних рішень					
1. Чинний – МЗС України (ДУ «Український інститут»; Громадська рада) 2. *Пропозиція – Координаційна рада*	КМУ; РНБО; Комітети ВР; МЗС; МІП; МОН; Мінекономіки; Міністерство розвитку громад та територій України; ДУ «Український інститут»; Український культурний фонд; Громадська рада; *Фонд громадської дипломатії; Національна туристична організація України*	РНБО, МЗС, МІП, *Міжвідомча комісія з питань популяризації України у світі (у частині, визначеної Постановою КМУ)*	Комунікація; Погодження змін до законодавства; *Регламентація порядку і правових меж взаємодії; Стандарти консультацій*	Колегіальний розгляд; Узгодження; Візування; Співвиконання; Систематичне та оперативне інформування; *Зворотний зв'язок; Консультації зі стейкхолдерами*	Діалог; Партнерство; Доступ до баз даних; Повідомлення засобами зв'язку про погодження проекту документу; *Єдиний інформаційний портал*; *Он-лайн комунікація*	Оперативні наради; Робочі групи; Узгоджувальні консультації, наради, робочі зустрічі; Публічні комунікативні заходи; *Мережеві структури*	Відповідні протоколи; Міжвідомчі угоди; Меморандуми; Договори; Стратегічні і програмні документи; Погоджені проекти документів; *Спільні плани й проекти*

Дещик О. П.

На сьогодні спостерігаються три важливі тенденції в зміні підходу до координації: зниження жорсткості вертикальних зв'язків; розширення горизонтальних зв'язків; відхилення від ієрархічності як головного принципу координації, і як наслідок, заміна вертикальних механізмів координації горизонтальними.

Так, одним із механізмів координації є припис – конкретні вказівки щодо дій, які необхідно виконати. Головний інструмент – норма, план. Зі зміною управлінських технологій від детального планування до управління за цілями, головним обмежувачем вибору допустимих дій стали цілі, як бажаний стан, та стратегії, як бажаний напрямок.

Аналогічно відбувається і розширення координаційного механізму стандартизації – від стандартизації процесів до стандартизації цінностей і норм поведінки. Реалізація координації в сучасних умовах припускає формування корпоративної культури. Механізми комунікацій також не залишаються без змін.

Такі якісні зміни свідчать про необхідність оновлення механізму координації діяльності як за функціями, так і за структурою з орієнтацією на розвиток горизонтальної координаційної взаємодії на партнерських засадах, але з чітким збереженням інструментів нормування.

3.2. Ієрархічні підсистеми та компоненти державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії

Уявлення про координацію, як функцію державного управління, було б неповним без ознаки, що відображає сутність координації в державному управлінні – забезпечення єдності й узгодженості дій як суб'єктів управління між собою, так і суб'єктів права, чия діяльність протікає в рамках конкретної сфери управління. Вбачається недостатнім визначати сферу дії координації лише як діяльності суб'єктів права в тій або іншій сфері управління. Об'єкт управління (відносини, що складаються в економічній, екологічний, соціально-

Децик О. П.

культурній або адміністративно-політичній сферах) потребує не лише погоджених дій суб'єктів управління, але й погоджених цими суб'єктами дій безлічі суб'єктів права, діяльність яких протікає в рамках даного об'єкта управління, що є складовою системи управління. Така погодженість може бути забезпечена не лише прямим втручанням, але й непрямим впливом – координацією, як властивістю й функцією управління.

Відповідно, для обґрунтованого доведення доцільності удосконалення механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії необхідно провести структуризацію – *розподілити систему координації на ієрархічні підсистеми та компоненти* та встановити між ними зв'язки та відносини, які відображають функціональне призначення механізму.

Проведене у попередніх підрозділах обґрунтування напрямів вдосконалення механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії дозволило встановити відповідність системи управління до структури процесів прийняття координаційного рішення та запропонувати оптимальну схему взаємозв'язку між об'єктами координації.

Вищезазначене доводить, що координація – це окремий вид управлінської діяльності з організації забезпечення взаємодії сторін – взаємозв'язку й погодженості суб'єктів, об'єктів і процесів у часі та в просторі. Тактичним завдання координації є створення умов для пропорційного і безперервного функціонування системи управління за рахунок встановлення безперервних зв'язків між суб'єктами діяльності.

Як видно з таблиці 3.1, суб'єктами взаємодії у сфері публічної дипломатії є значна кількість урядових, державних і недержавних інститутів, які в процесі спільної діяльності з досягнення загальних цілей, стають об'єктами координації. При цьому слід наголосити, що спільна діяльність суб'єктів публічної дипломатії приймає різні організаційно-правові форми, в залежності від цільової орієнтації їх дій. Це дозволяє визначити координацію, як сукупність взаємопов'язаних організаційних форм управлінських відносин:

Дацик О. П.

- управлінські відносини між основними державними інституціями у сфері публічної дипломатії (РНБО, МЗС. МІП), засновані на співпраці і комунікаціях для виконання безпосередніх службових обов'язків та конкретних дій (субординаційні та координаційні відносини);

- координаційна взаємодія між суб'єктами формулювання цільових орієнтацій розвитку сфери публічної дипломатії (органи державної влади, державні установи, інститути громадянського суспільства), заснована переважно на горизонтальних відносинах для розроблення і впровадження державної політики розвитку публічної дипломатії;

- мережевий зв'язок між суб'єктами прийняття координаційних рішень, заснований на партнерських відносинах з метою спільної участі у проектах / програмах.

Координація, як форма організації взаємозв'язку між суб'єктами публічної дипломатії, безпосередньо залежить як від повноважень і функціональних обов'язків об'єктів координації, так і від цілей їх комунікації й спільних дій. Тобто формується багатоканальна, різновекторна і складно впорядкована система управлінських взаємозв'язків/комунікацій та функціональний процес узгодження спільної позиції та порозуміння в питаннях, які обговорюються та приймаються головними інституціями в цій сфері.

Відповідно, координацію слід розглядати і як систему, і як процес.

Координація – це процес забезпечення циркуляції інформаційних потоків між суб'єктами взаємодії. Основною функцією координатора є встановлення єдиних принципів циркуляції інформаційних потоків та забезпечення виконання загальних правил їх перерозподілу (див.рис.3.3).

Інформаційні потоки – це обсяги інформації, що задіяні у процесі взаємовідносин суб'єктів у межах чітко визначеного проміжку часу досягнення спільної мети й забезпечують інформаційні потреби комунікаційного взаємозв'язку.

Дещик О. П.

Координація як система впорядкованих і регламентованих взаємозв'язків між суб'єктами публічної дипломатії, складається з чотирьох взаємодіючих, але відносно самостійних підсистем:

а) керуючої – розмежування за інституціональними повноваженнями суб'єктів публічної дипломатії (уряд, державні установи, інститути громадянського суспільства) функцій адміністрування / планування, регулювання / організації, фінансування / мотивації, контролю / моніторингу та їх реалізація через відповідні інституційні, організаційно-правові та фінансові механізми управління;

б) функціональної – вертикальна, горизонтальна та діагональна комунікація шляхом перерозподілу наявної/необхідної інформації між суб'єктами публічної дипломатії з урахуванням різних видів їх діяльності та компетенції через канали прийому-передачі інформації. Дана підсистема має дві особливості забезпечення дієвості: оптимальна побудова інформаційних зв'язків та персональні компетенції комунікаторів. Структурними елементами даної підсистеми є: типи, форми, моделі й канали комунікації;

в) цільової – формування ієрархії цілей взаємодії (див. рис. 3.1), їх конкретизація за відповідальними суб'єктами та перекладання цілей на «мову» комунікації за прийнятою моделлю;

г) забезпечуючої, організаційної підсистеми – створення ієрархічної управлінської підсистеми керівника-координатора, що забезпечує погодженість діяльності суб'єктів у межах керованого ним організаційного процесу загальної координації. Керівник-координатор регламентує (обмежує або розширює) сферу допустимих дій. Обмеженнями є цілі, ресурси, настанови та фактори зовнішнього середовища.

Ураховуючи складність відносин підпорядкованості між суб'єктами публічної дипломатії, ієрархічність цілей та різноманітність функцій державних і недержавних інституцій, створення Координаційної ради має вирішити проблему відповідності процесу координації системі об'єктів координації. Організаційна підсистема та компоненти механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії має наступну структуру (рис. 3.4).

Дещик О.П.

Рис. 3.4. Організаційна підсистема та компоненти державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії

Децик О. П.

Координаційна рада, як консультаційно-дорадчий орган утворений Урядом, виконує функції загальної координації дій суб'єктів публічної дипломатії через формування набору оптимальних зв'язків і встановлення певного режиму взаємодії суб'єктів державного регулювання у сфері публічної дипломатії через три центри координації.

Режим взаємодії суб'єктів державного регулювання у сфері публічної дипломатії є однією з форм регуляторного режиму і йому властиві такі ознаки: він встановлюється органами державної влади та забезпечується ними; регламентує конкретні суб'єкт-суб'єктні відносини; представляє собою особливий порядок регулювання, що складається з сукупності економіко-правових і організаційно-розпорядчих засобів; створює відповідну міру сприятливості чи несприятливості для задоволення інтересів суб'єктів. Тобто, режим координації – це стійке нормативне регулювання взаємовідносин суб'єктів державного регулювання у сфері публічної дипломатії, основними складовими якого є правила і процедури.

Як видно з рисунку 3.4, дієвість механізму координації забезпечується специфічною сукупністю інструментів комунікації та регламентування, направлених на спільну реалізацію конкретних завдань. Координація всієї системи взаємовідносин здійснюється координаційною радою через комплексний механізм узгодження спільної позиції та порозуміння в питаннях, які обговорюються та приймаються головними інституціями в цій сфері, який і забезпечує взаємодію всіх підсистем.

За сучасних умов розвитку сфери публічної дипломатії, адекватним методологічним підходом до удосконалення механізму координації діяльності як основи регламентування процесу координації вбачається інтеграційний підхід. Обґрунтуємо нашу позицію.

Інтеграція характеризується як процес і результат створення нерозривно зв'язаного знання, яке використовується в різних сферах, кожна з яких має певну специфіку. Науковці [64] виділяють три етапи інтеграційного процесу: виникнення системи зв'язків між частинами; втрата частинами своїх первісних

Децик О. П.

ідентифікаційних якостей при входженні до складу цілого; поява у виникаючої цілісності нових властивостей.

Поняття інтеграції, за своїм значенням, тісно пов'язано з цілим рядом інших понять: об'єднання, цілісність, централізація, агрегування, кооперація, координація, гармонія [167].

З точки зору управління, під інтеграцією розуміється об'єднання суб'єктів управління для посилення взаємодії всіх елементів системи управління [163]. За таким підходом з'являються більш міцні зв'язки між окремими підсистемами. Процеси інтеграції забезпечують: поглиблення співпраці, об'єднання; взаємодію і взаємозв'язок між компонентами; конкретизацію взаємозв'язків між окремими підсистемами, їх щільність, що дозволяє отримати відповідну реакцію на зміни.

Принциповими характеристиками методології інтеграційного підходу є: концепція «тотальної інтеграції» із наголосом на персональній звітності та відповідальності; використання багаторівневого підходу, але з поєднанням планування і контролю.

Інтеграція дій суб'єктів має за мету недопущення відриву один від одного стосовно окремих процесів управління: програмування, ідентифікації, формулювання, фінансування, впровадження, оцінки та аудиту тощо. Іншими словами, інтеграція має забезпечити узгодженість процесів реалізації поставлених завдань (суб'єкт-суб'єктний взаємозв'язок) та процесів управління (суб'єкт-об'єктні відносини).

Застосування інтеграційного підходу до формування механізму координації діяльності – це не тільки спільне використання ресурсів, але й особливі форми і технології управління.

Інтеграційний підхід передбачає:

- узгодженість цілей діяльності. Проблема, мета і цілі співпраці, що плануються на відповідному рівні управління (національному, галузевому, регіональному, місцевому), повинні бути узгоджені (інтегровані) зі стратегічними пріоритетами відповідного та вищих рівнів управління;

Дещик О. П.

- інтеграцію планування з ресурсами і видатками у розрізі результатів. Для здійснення різних способів взаємодії (інформаційний портал, оперативні наради, тематичні групи тощо) необхідно чітко визначити потребу в ресурсах і коштах для їх виконання;

- інтеграцію планування координаційних заходів з організаційною структурою. Необхідним є закріплення відповідальних виконавців (наприклад, членів оперативних нарад з правом дорадчого голосу), які будуть здійснювати дії, спрямовані на підтримання постійної зацікавленості в узгодженості напрямів діяльності, забезпечення «вплетіння» координаційної діяльності в поточні дії виконавців, в їх робочі та стратегічні плани;

- інтеграцію планування координаційних заходів і моніторингу; об'єднання і координацію всіх інформаційних систем в єдину систему.

Механізм координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії за інтеграційним підходом – це регламент комунікації між суб'єктами взаємодії на основі встановлених єдиних принципів циркуляції інформаційних потоків та стандартизації виконання загальних правил їх перерозподілу. Структура регламенту може мати наступний вигляд.

1. Ініціація спільної діяльності суб'єктів державної політики публічної дипломатії повинна починатися з винесення на обговорення проблемного питання та формулювання цільових орієнтирів його вирішення. Ініціацію здійснює Координаційна рада, яка встановлює основних учасників, терміни, форми (дискусія, діалог, експертна оцінка) обговорення проблеми; формує набір оптимальних зв'язків та встановлює форму прийняття координаційного рішення (певна стратегічна програма, тактичні завдання тощо). Прийняття координаційного рішення є підтвердженням початку спільних дій/взаємодії.

2. Інституціоналізація взаємовідносин скеровується Координаційною радою шляхом підписання угод чи меморандумів про взаємодію і співробітництво з чітким визначенням цілей, завдань, термінів, ресурсів, відповідальних виконавців та регламентом процедури проходження документів, що потребують узгодження. Після цього встановлюються напрями

Дацик О. П.

інформаційних потоків та визначається модель комунікації, виходячи з доступності елементів технологічної підсистеми.

3. Інтеграція планування координаційних заходів з організаційною структурою механізму координації здійснюється Координаційною радою. Відповідно до функціональних завдань кожного суб'єкту публічної дипломатії розробляються структурний та міжвідомчий план координації, встановлюються певні обмеження (допустимі дії) та визначаються джерела і обсяги ресурсного забезпечення здійснення спільних дій.

4. Безпосередня координація відбувається всередині процесу прийняття координаційних рішень відповідно до законодавчо встановленої процедури на основі комбінування адекватних способів комунікації з використанням доступних інструментів. Основою безпосередньої комунікації є єдиний інформаційний портал, відкритість і доступність інформації.

5. Результатом ефективної координації діяльності є нова інформація, що сполучає і зв'язує цільові орієнтації учасників процесу. Ця інформація опрацьовується Координаційною радою, і стає основою нових інформаційних потоків.

Дієвість механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії забезпечується сукупністю управлінських функцій:

- організаційна –за видами взаємозв'язків між Координаційною радою та об'єктами координації, відповідно до поставлених завдань, приймає різні організаційні форми взаємодії: оперативні наради; робочі групи; узгоджувальні консультації, наради, робочі зустрічі; публічні комунікативні заходи; мережеві структури;

- технологічна – набір способів і інструментів, що визначають здійсненність законодавчо встановлених процедур координації: колегіальний розгляд; узгодження; візування; співвиконання; систематичне та оперативне інформування; зворотний зв'язок; консультації зі стейкхолдерами; розкриття інформації;

Дещик О. П.

- інституціональна – за видами координаційних рішень: відповідні протоколи; міжвідомчі угоди; меморандуми; договори; стратегічні і програмні документи; погоджені проекти документів; спільні плани дій;

- інформаційна – вертикальна, горизонтальна та діагональна комунікація шляхом перерозподілу наявної/необхідної інформації між суб'єктами публічної дипломатії з урахуванням різних видів їх діяльності та компетенції через канали прийому-передачі інформації.

Зазначені функції пов'язані між собою видами координаційних процесів, які вони забезпечують, створюючи умови для пропорційного і безперервного функціонування системи державного регулювання у сфері публічної дипломатії за рахунок встановлення безперервних зв'язків між суб'єктами управління та між суб'єктами реалізації заходів.

Відповідно, за функціональним призначенням, механізм координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії є регламентом процесу комунікації між суб'єктами взаємодії в системі погоджених інформаційних потоків і спільних координаційних рішень.

Таким чином, механізм координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії має подвійну природу:

- за функціональним призначенням – забезпечує певну залежність дій одних суб'єктів від інших в межах організованої системи комунікаційних потоків;

- як форма організації управління – створює особливу організаційну підсистему координації для досягнення спільної мети суб'єктами публічної дипломатії.

Практична здійсненність запропонованих напрямів удосконалення механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії – запровадження процесного підходу до прийняття координаційних рішень; розвиток партнерських відносин між суб'єктами прийняття координаційних рішень на основі мережевої організації координаційної зв'язків; створення особливої організаційної підсистеми координації діяльності та розроблення

Дещик О. П.

регламенту взаємодії – потребує чіткого обґрунтування конкретних кроків, які мають здійснити суб'єкти державного регулювання у сфері публічної дипломатії задля вдосконалення координації їх спільної діяльності.

Стратегічним чинником, що обумовлює практичну нагальність впровадження запропонованих напрямів вдосконалення механізму координації є: актуалізація українського питання у порядку денному провідних гравців міжнародного політичного процесу; розвиток перспективних міждержавних контактів, здатних принести реальні політико-економічні дивіденди; поширення української культури за кордоном та об'єднання усіх етнічних українців незалежно від їх територіального перебування навколо ідеї будівництва сильної і процвітаючої України.

Першочерговими напрямами роботи Координаційної ради з питань реалізації державної політики публічної дипломатії, що потребують ефективно функціонуючого механізму координації діяльності як суб'єктів управління так і суб'єктів реалізації заходів/проєктів публічної дипломатії є:

- створення дієвої комунікаційної платформи для взаємодії з представниками зарубіжного експертного середовища та політичного істеблішменту;
- організація та проведення тематичних конференцій, круглих столів, дискусійних клубів, тренінгів та навчальних семінарів із залученням провідних експертів;
- реалізація проектів в рамках поглиблення міжнаціонального партнерства і розвитку міждержавного діалогу;
- лобіювання українських національних інтересів через громадські канали комунікації;
- підготовка аналітичних досліджень та вироблення ефективної стратегії української зовнішньої політики;
- формування переговорних майданчиків для встановлення ділових контактів між українськими підприємцями та іноземними бізнес-колами;

Дацик О. П.

- розробка освітніх заходів для майбутніх дипломатів, експертів-міжнародників та активних представників української громадськості з використанням передового міжнародного досвіду.

3.3. Стратегічне проектування державно-управлінських дій з координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні

Проектування – це науково обґрунтоване визначення варіантів планового розвитку різноманітних процесів і явищ, спрямоване на перетворення конкретних соціальних інститутів. Проектування є одним з елементів передпланової діяльності при розробці можливих варіантів певного рішення. Це різновид управлінської діяльності, який може широко застосовуватись при розробці різноманітних програм [8, 124, 171].

Проектування – це інноваційна, творча діяльність, спрямована на виявлення причин виникнення проблем, аналіз реального стану об'єкта, розробку шляхів і засобів досягнення проектної мети. Проектування здійснюється за допомогою відповідної управлінської технології. Потенційні можливості проектного підходу дозволяють: уявити ідеальну модель функціонування та розвитку певного об'єкта; змалювати реальні та перспективні завдання стосовно досліджуваного об'єкта; визначити механізми досягнення цілей та їх взаємозв'язок; спроектувати новий образ та структуру досліджуваного явища через відповідні програми; порівняти ідеально побудовані зразки розвитку об'єкта з формами та етапами його реального функціонування.

Проектування у сфері публічної дипломатії – це метод ефективного управління проектами і програмами, що направлені на реалізацію різноманітних заходів із створення позитивного іміджу держави.

У конкретній формі, проектування є виразом прогностичної функції управління. Прогностична функція управління у сфері публічної дипломатії полягає у передбаченні суб'єктом управлінської діяльності позитивного або

Дещик О. Л.

негативного розвитку об'єкту управління залежно від обсягу інформації, якою володіє суб'єкт. Прогноз містить у собі гіпотезу, ймовірність набуття певних результатів. Дія прогностичної функції пов'язана, насамперед, з передбаченням змін у системі органів державного управління, моделюванням поведінки політичних лідерів, прогнозуванням наслідків рішень, що приймаються.

Стратегічне проектування – це метод визначення стратегічних пріоритетів і прийняття управлінських рішень щодо розвитку сфери публічної дипломатії, що забезпечує диференційованість використання різноманітних стратегічних інструментів управління, моніторингу та оцінки результатів проектів.

Стратегічне проектування – це інструментарій, що дозволить суб'єктам публічної дипломатії використовувати методи прогнозування, планування, програмно-цільового управління з метою проектування управлінських дій з реалізації «Концепції популяризації України у світі та просуванні інтересів України у світовому інформаційному просторі».

Таким чином, стратегічне проектування публічної дипломатії – це управлінська технологія розроблення та реалізації комунікаційних програм і проектів з популяризації України у світі та просуванні інтересів України у світовому інформаційному просторі з пріоритетом вимог Концепції стосовно доведення до світової спільноти об'єктивної інформації про події, що відбуваються в Україні.

Управлінська технологія – це регламент виконання процесу управління, який обумовлює порядок прийняття управлінських рішень і визначає найефективніші методи та інструменти їх впровадження на практиці.

Проектування технології управління ґрунтується на ретельному дослідженні операцій і процедур, їх моделюванні й організаційному проектуванні.

Процедури управління – це сукупність управлінських операцій, що виконуються за конкретним алгоритмом. Процедура відображає порядок підготовки, розгляду, обговорення, виконання ряду послідовних або

Дещик О. П.

паралельних операцій в процесі управління, регламент порядку виконання робіт. Поняття «технологія управління» тісно пов’язано з поняттям процедура [90].

Враховуючи вищезазначене та чинні планові й прогнозні документи з формування та реалізації державної політики у сфері стратегічних комунікації та публічної дипломатії [84, 121, 122], процедура стратегічного проектування публічної дипломатії включає наступні послідовні чи/або паралельні операції в процесі управління:

1) формування дієвого механізму популяризації України в світі: розроблення стратегії популяризації потенціалу України у світі; створення єдиного стандарту щодо елементів просування України в світі (проведення комплексних якісних та кількісних досліджень щодо принципів та стандартів просування України в світі в рамках роботи Комісії з питань просування інтересів України в світі); підтримка медійних проектів системи іномовлення України;
2) забезпечення інституціональної співпраці: з інститутами громадянського суспільства та представниками народної дипломатії; українською діаспорою щодо популяризації України та українців, просування їх інтересів в інших державах і на міжнародній арені (удосконалення відносин, пов'язаних із зміцненням зв'язків українців, які проживають за межами України, з батьківщиною, сприяння розвитку національної свідомості, задоволенню їх національно-культурних і мовних потреб); молоддю із різних країн світу у сфері національно-патріотичного виховання;
3) проведення комплексних кампаній популяризації України в світі (розроблення та поширення продукції та контенту, що забезпечать популяризацію України за напрямами, що будуть визначені залежно від заданих тематик, регіонів та цільових аудиторій; поширення інформації про здобутки України серед професійних кіл на світовому рівні): реалізація проектів з підвищення рівня присутності

Дещик О. Л.

України у міжнародних заходах та на інформаційних майданчиках у міжнародному, академічному, культурному і громадському середовищі; проведення цільових інформаційних кампаній за кордоном у контексті реалізації пріоритетів зовнішньої політики України (забезпечення постійної присутності комплексної та об'єктивної інформації про Україну у світовому інформаційному просторі); реалізація проектів культурної дипломатії; реалізація туристичного потенціалу України; реалізація експортного та транзитного потенціалу України;

4) підвищення кваліфікації кадрового ресурсу;
5) визначення та забезпечення функціонування механізму системного відстеження та протидії інформаційним кампаніям та дезінформації, спрямованим проти України.

Реалізація кожного етапу (технологічної операції) процедури стратегічного проектування – це реалізація окремого проекту в межах затвердженого плану дій з реалізації Концепції, що потребує застосування відповідного (до кожного етапу) інструментарію (рисунок 3.5).

Як видно з рисунку, основний зміст стратегічного проектування полягає в обґрунтуванні сукупності інструментів/засобів, що допомагають розв’язати поставлені завдання і проблеми, досягти визначеної мети. Ці засоби фіксуються у двох формах: як система параметрів проектованого об’єкта та їхніх кількісних показників; як сукупність конкретних заходів, що забезпечують реалізацію проектованих показників та якісних характеристик майбутнього об’єкта.

Аналіз стратегічних альтернатив та обґрунтування стратегії – це концептуальне завдання стратегічного проектування, досягнення якого потребує застосування взаємопов’язаної сукупності інструментів:

Дещик О. П.

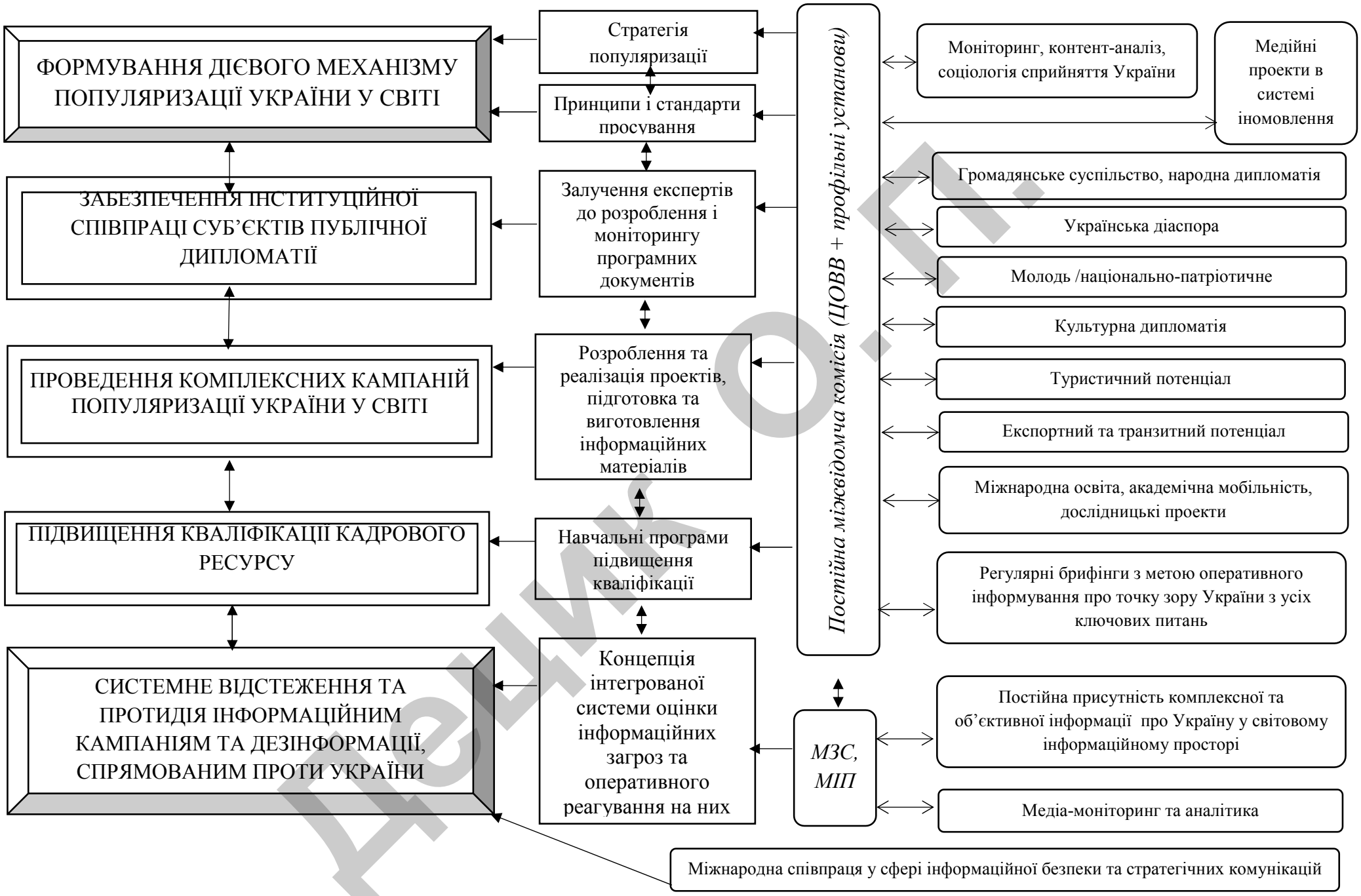

Рис.3.5. Процедура стратегічного проектування публічної дипломатії

Дейк О.Г.

- стратегічний аналіз: моніторинг та зведення соціологічних даних щодо сприйняття України у світі залежно від регіонів та груп населення; синхронізація програм популяризації освітнього, інвестиційного, культурного, туристичного, наукового тощо потенціалів, розроблених відповідно до компетенції ЦОВВ; проведення SWOT і TOWS аналізу; формулювання стратегічних альтернатив та вибір стратегії;
- стратегічне планування і прогнозування: програмно-цільове планування, розроблення програмної лінії – стратегічних і поточних проектних планів;
- проектне управління – організація і 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 ґрунтуватися на розумінні того факту, що реалізація заходів у сфері публічної дипломатії – це інтегрована сукупність різноманітних культурних, просвітницьких, комунікаційних, медіа-інформаційних, спортивних та інших проектів. Одним із найбільш результативних підходів до реалізації завдань публічної дипломатії є проектне управління.

У проектного управління є беззаперечні переваги. Проте є і проблеми, які пов'язані, насамперед, з обмеженим часом існування проекту, з його замкнутістю, відособленістю. Проект – найкращий інструмент для досягнення конкретної визначеної мети. Найважливіше завдання полягає саме у правильності формулювання мети проекту, особливість якої в тому, щоб реалізація цілей окремих проектів у сукупності забезпечувала виконання стратегічних завдань розвитку публічної дипломатії в цілому. Під час реалізації великої кількості проектів, які об'єднані єдиною стратегічною метою, важливого значення набуває оцінка кожного окремого проекту і оцінка в цілому програми чи портфелю проектів. Зокрема, необхідно

Дещик О. П.

ініціювати кожен проект, а після завершення прийняти його результати на відповідність стратегічним цілям. Також особливого значення під час реалізації великої кількості проектів набуває раціональний розподіл і перерозподіл ресурсів між окремими проектами (фінансові, людські, матеріальні і т. і.). У випадку недостатності ресурсів варто організувати їх перерозподіл з урахуванням пріоритетності проектів. Також може бути ухвалене рішення щодо зупинки, закриття відтермінування реалізації деяких проектів з огляду на зміни у зовнішньому середовищі портфелю/програми, зміщення акцентів на ринку, уточнення стратегії і т.д. Нарешті, необхідним є цілеспрямований збір, накопичення, аналіз і узагальнення результатів діяльності окремих проектів.

Отже, для ефективного управління проектами публічної дипломатії, компенсації відособленості і обмеженості часу існування проектів потрібна постійна інтегруюча діяльність. Кожен з цих проектів не існує сам по собі, а лише у взаємодії з іншими, сукупна реалізація яких дозволить досягнути стратегічної мети, або мети вищого рівня. На основі цих проектів формується комплексна Програма популяризації України в світі, що являє собою вже не набір заходів, а набір взаємопов'язаних проектів різного типу, які відбираються для реалізації на основі єдиних критеріїв відбору. Далі відбувається розподіл проектів між профільними суб'єктами публічної дипломатії, відповідальних за реалізацію портфеля проектів, прив'язаних до Стратегії / політики розвитку публічної дипломатії в Україні та плану заходів з Реалізації Концепції популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі.

Портфель – це набір проектів або програм й інших робіт, об'єднаних разом з метою ефективного управління даними роботами для досягнення стратегічних цілей [76]. Поняття «портфель проектів» і «програма» близькі. Як і портфель проектів, програма об'єднує ряд проектів і програм, а також окремих робіт, що лежать за межами проектів, робіт з метою координації та ефективного спільного управління ними. Однак всі проекти, що входять в

Децик О. П.

програму, взаємопов'язані і взаємозалежні, всі вони спрямовані на досягнення єдиної мети, а проекти і програми, що входять до портфелю не обов'язково є взаємозалежними або безпосередньо пов'язаними, їх поєднує лише час і частково терміни реалізації.

Для розуміння важливості запровадження саме портфельного управління, варто наголосити на принциповій його відмінності від проектного управління. Тобто, якщо метою управління окремим проектом є створення продукту своєчасно і в межах бюджету, то метою управління портфелем є отримання найбільшої віддачі від реалізації всієї сукупності проектів. Завданням управління портфелем проектів є вибір «правильних проектів», тих, які мають максимальну цінність, для виконання «правильної роботи», у той час, як управління проектами сфокусовано на «правильному виконанні роботи» – досягнення проектних цілей не виходячи за рамки проектних обмежень. Виконання портфелю проектів зорієнтоване на досягнення стратегічних цілей за сукупністю виконаних проектів портфелю.

З точки зору стратегічного управління, проекти представляють собою інструменти вирішення завдань, отриманих як результат декомпозиції стратегії. Для підвищення ефективності управління проектами реалізації стратегії створюють портфелі/програми проектів. Отже, основною відмінністю портфеля проектів є його стратегічна орієнтація. Об'єднання проектів у портфелі дозволяє отримати нову якість управління ними, посилити загальний ефект реалізації проектів, а самі портфелі проектів стають одним з найбільш дієвих механізмів стратегічного управління розвитком публічної дипломатії.

Таким чином, портфельний підхід до розроблення та реалізації Стратегії розвитку публічної дипломатії передбачає: розстановку пріоритетів між проектами у відповідності зі стратегічними завданнями; розподіл ресурсів між проектами, згідно з пріоритетами.

Справедливим є запитання щодо відповідальності за формування, управління та реалізацію портфелю проектів публічної дипломатії.

Дещик О. П.

Природно, це має бути Директорат публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України, що законодавчо відповідає за формування стратегічних пріоритетів і програм у сфері публічної дипломатії. Проте, ключовим моментом портфельного управління є компетентність персоналу та необхідність формування проектного офісу.

Створення міцних зв'язків між стратегією та безліччю проектів дозволяє отримати від них максимум цінності і домогтися оптимальної концентрації уваги на перетворенні стратегії в життя. Але найчастіше зв'язки між стратегією та проектами виявляються самими слабкими місцями в системі публічного управління в Україні.

Підсумовуючи зазначимо, що процедура стратегічного проектування управлінських дій з координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії – складний процес узгодження цілей, програмних документів, інтересів, ресурсів на основі використання проектного підходу та інструментарію планування, прогнозування, прийняття управлінських рішень.

Висновки до третього розділу

1. Сутність вдосконалення державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії полягає в переході від координації, як функції управління, за якою – одна сторона організовує відносини, а інша – лише виконує умови відносин, до координації, як форми організації взаємодії, за якою усі сторони (учасники) зобов'язані організовувати взаємозв'язок, бо небажання одного з учасників припиняє існування відносин.

2. Для організації оптимальної схеми взаємодії суб'єктів публічної дипломатії запропоновано створення Координаційної ради з питань реалізації політики публічної дипломатії в Україні, з покладанням на неї завдань щодо планування, проектування та координації заходів з реалізації програм і проектів популяризації України у світі та просування інтересів

Дещик О. П.

України у світовому інформаційному просторі. Серед основних завдань Ради – координація взаємодії та залучення заінтересованих сторін при реалізації завдань розвитку публічної дипломатії за трьома основними програмними напрямами: 1) інтеграція процесу прийняття управлінських рішень; 2) розроблення та виконання середньострокових планів дій з подальшого розвитку системи публічної дипломатії; 3) формування організаційно-економічного механізму проектного управління розвитком публічної дипломатії.

3. Вдосконалення механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії у відповідності до конкретної системи управління розкрито через розроблену схему процесу прийняття координаційних рішень. На вході в процес знаходяться цілі, інтереси, ресурси та функціональні завдання суб'єктів, які приймають координаційне рішення і одночасно є об'єктами координації їх дій з боку координатора. Координатор формує інформаційні потоки та регламентує (обмежує) поведінку об'єктів координації. Всередині процесу знаходиться цикл узгодження спільної позиції та порозуміння в питаннях, які обговорюються та приймаються. Цикл складається з чотирьох етапів: 1) формування інформаційних потоків; 2) цілепокладання; 3) погодження цільових орієнтацій учасників за способом (способами) комунікації, визначеним координатором; 4) ухвалення певного виду координаційного рішення. На виході з процесу нова інформація, що сполучає і зв'язує цільові орієнтації учасників процесу. Застосування процесного підходу дозволяє встановити відповідність системи управління до структури процесів прийняття координаційного рішення та організувати оптимальну схему взаємозв'язку між об'єктами координації.

4. Для розроблення оновленої структури державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії здійснено структуризацію – розподіллено систему координації на ієрархічні підсистеми та компоненти та встановлено між ними зв'язки та відносини, які відображають функціональне призначення механізму. За таким підходом,

Дещик О. П.

координація – сукупність взаємопов'язаних організаційних форм управлінських відносин: управлінські відносини між основними державними інституціями у сфері публічної дипломатії (РНБО, МЗС. МІП), засновані на співпраці і комунікаціях для виконання безпосередніх службових обов'язків та конкретних дій (субординаційні та координаційні відносини); координаційна взаємодія між суб'єктами формулювання цільових орієнтацій розвитку сфери публічної дипломатії (органи державної влади, державні установи, інститути громадянського суспільства), заснована переважно на горизонтальних відносинах для розроблення і впровадження державної політики розвитку публічної дипломатії; мережевий зв'язок між суб'єктами прийняття координаційних рішень, заснований на партнерських відносинах з метою спільної участі у проектах / програмах.

5. Дієвість державного механізму координації забезпечується специфічною сукупністю інструментів комунікації та регламентування, направлених на спільну реалізацію конкретних завдань. Координація всієї системи взаємовідносин здійснюється координаційною радою через механізм узгодження спільної позиції та порозуміння в питаннях, які обговорюються та приймаються головними інституціями в цій сфері, який і забезпечує взаємодію всіх підсистем.

6. Для забезпечення ефективної координації діяльності суб'єктів, що реалізують проекти і програми з популяризації України у світі та просуванні інтересів України у світовому інформаційному просторі розроблено процедуру стратегічного проектування з метою обґрунтування сукупності інструментів/засобів, що допомагають розв'язати поставлені завдання і проблеми, досягти визначеної мети. Ці засоби фіксуються у двох формах: як система параметрів проектованого об'єкта та їхніх кількісних показників; як сукупність конкретних заходів, що забезпечують реалізацію проектованих показників та якісних характеристик майбутнього об'єкта.

Основні наукові результати, що викладені у третьому розділі дисертації, опубліковані автором у працях [39, 41, 43, 49].

Дещик О. П.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній 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 державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні. Результати дослідження дозволяють сформулювати наступні висновки.

1. Узагальнення сучасних наукових підходів до розкриття сутності, змісту, ролі публічної дипломатії в реалізації стратегічних цілей зовнішньополітичної діяльності держави засвідчило, що за декілька років нова публічна дипломатія пройшла шлях від переважно нормативної концепції до реальної політичної практики, що застосовується в державах з найбільш розвиненою системою публічної дипломатії. Сучасний теоретичний доробок розкриває наступні концептуальні сутності: публічна дипломатія та стратегічні комунікації на сьогодні є одними з найбільш ефективних інструментів просування своїх інтересів провідними міжнародними акторами; публічна дипломатія є одним із компонентів стратегічних комунікацій – більшість дослідників та експертів розглядають публічну дипломатію в якості складової стратегічних комунікацій; що стосується України, то до 2015 р. у науковому та експертному дискурсі було фактично відсутнє концептуальне наповнення публічної дипломатії. На сьогодні відбувається теоретичне переосмислення ролі публічної дипломатії в реалізації стратегічних цілей держави та здійснюється етап їх інституалізації.

Аналіз змісту концептуальних і програмних документів засвідчив, що публічна дипломатія – це не стільки різновид комунікативно-інформаційної дії з просування національних інтересів на міжнародній арені, скільки

Дещик О. П.

скоординовані комунікативні засоби впливу на громадську думку зарубіжних країн з метою просування позитивного міжнародного іміджу України.

2. На основі дослідження інституціональних передумов розвитку публічної дипломатії в Україні обґрунтовано визначено два пріоритетні напрями: розроблення та реалізація довгострокової іміджевої стратегії держави за принципами проактивного управління; організація координаційної взаємодії численних державних і неурядових суб'єктів публічної дипломатії. Здійснено теоретичне обґрунтування концептуальних положень системного забезпечення запропонованих напрямів за сучасних умов розвитку публічної дипломатії та доведено, що невід'ємною складовою публічної дипломатії повинна бути синергія державного та громадського секторів і розроблення механізму координації їх взаємодії. Для вирішення завдань забезпечення ефективності функціонування системи публічної дипломатії суб'єкти державного управління повинні ефективно взаємодіяти в установленому порядку з іншими державними органами, органами місцевого самоврядування, об'єднаннями громадян, установами і підприємствами, громадянами, міжнародними організаціями.

3. Встановлено, що особливістю інституціонального забезпечення координаційної діяльності суб'єктів державного управління розвитком сфери публічної дипломатії є необхідність її регламентування. Адже, у процесі реалізації цілей і завдань публічної дипломатії задіяна значна кількість різних за інституціональною природою суб'єктів: органи державної влади та місцевого самоврядування, державні установи і підприємства, активні і впливові неурядові організації, що потребує створення державою інституціональних умов, призначених регламентувати «правила гри» через удосконалення діючого державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії як за функціональним призначенням, так і за формою організації координації.

4. Організація координаційної діяльності суб'єктів державного управління розвитком сфери публічної дипломатії в Україні здійснюється

Дещик О. П.

через механізми вертикальної та горизонтальної координації. Цільовою функцією механізмів вертикальної координації є прямий контроль, перерозподіл ресурсів та стандартизація діяльності, горизонтальної – формування узгоджених рішень. Аналіз координаційної діяльності у сфері публічної дипломатії виявив складність організаційної структури взаємодії. Існування координаційних управлінських відносин не тільки між непідпорядкованими органами влади, а й між підпорядкованими, є підтвердженням багатоманітності форм і методів державного управління, що надає можливість підпорядкованим органам виконавчої влади бути повною мірою самостійними у здійсненні управлінської діяльності, погоджуючи її з координаційним органом. При взаємодії обидві сторони зобов'язані організовувати відносини, бо небажання одного з учасників припиняє існування відносин.

Ураховуючи складність організації координаційної взаємодії численних державних і неурядових суб'єктів публічної дипломатії автором обґрунтовано доцільність удосконалення механізму координації їх взаємодії через вирішення питання синхронізації цілей та дій центральних органів виконавчої влади, державних установ та відповідних інституцій, інститутів громадянського суспільства, що мають повноваження в управлінні та організації сфери публічної дипломатії. 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.

5. Обґрунтовано, що вдосконалення державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії має відбуватися у відповідності як до конкретної задачі координації – організація оптимальної схеми взаємодії, так і до конкретної системи управління – процес прийняття координаційних рішень. Для організації оптимальної схеми взаємодії суб'єктів публічної дипломатії обґрунтовано інституціональні засади створення Координаційної ради з питань реалізації політики публічної дипломатії в Україні як

Дещик О. П.

консультаційно-дорадчого органу, що виконує функції загальної координації дій суб'єктів публічної дипломатії через формування набору оптимальних зв'язків і встановлення певного режиму взаємодії суб'єктів державного управління розвитком сфери публічної дипломатії через єдиний центр координації.

Для приведення державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії у відповідність до конкретної системи управління розроблену схему процесу прийняття координаційних рішень суб'єктами публічної дипломатії. Безпосередня координація відбувається всередині процесу прийняття координаційних рішень відповідно до законодавчо встановленої процедури на основі комбінування адекватних способів комунікації з використанням доступних інструментів. Основою безпосередньої комунікації є єдиний інформаційний портал, відкритість і доступність інформації. Результатом ефективної координації діяльності є нова інформація, що сполучає і зв'язує цільові орієнтації учасників процесу. Ця інформація опрацьовується Координаційною радою, і стає основою нових інформаційних потоків.

Розроблено оновлену структуру державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії, за якої він має подвійну природу: за функціональним призначенням – забезпечує певну залежність дій одних суб'єктів від інших в межах організованої системи комунікаційних потоків; як форма організації управління – створює особливу організаційну підсистему координації для досягнення спільної мети суб'єктами публічної дипломатії.

6. Адаптовано технологію стратегічного проектування для забезпечення дієвості державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні. Розроблено процедуру стратегічного проектування розвитку публічної дипломатії в Україні, основний зміст якої полягає в обґрунтуванні сукупності інструментів/засобів, що допомагають розв'язати поставлені завдання і проблеми, досягти визначеної мети шляхом

Дещик О. Г.

синхронізації цілей та координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії на кожному етапі реалізації комунікаційних програм і проектів з популяризації України у світі та просуванні інтересів України у світовому інформаційному просторі.

Практична реалізація запропонованих напрямів удосконалення державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії – запровадження процесного підходу до прийняття координаційних рішень; створення особливої організаційної підсистеми координації діяльності та розроблення регламенту взаємодії; стратегічне проектування конкретних кроків, які мають здійснити суб'єкти державного управління розвитком публічної дипломатії, сприятиме вдосконаленню координації їх спільної діяльності задля ефективного досягнення цілей публічної дипломатії.

Дещик О. П.

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 / В. М. Алексєєв. Чернівці : Технодрук, 2012. 344 с.

3. Альянс Франсез в Україні. URL: https://www.afukraine.org/

4. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2016 році». К.: НІСД, 2016. С. 211-213.

5. Анисимов О.С. Проблемы формирования нового управленческого решения. М.: Экономика, 1988. 352 с.

6. Афанасьєва Л., Рубікондо-Хованова К. Інтеркультурне місто як модель інтеграції українських спільнот у сучасний європейський простір. Українознавчий альманах. 2016. Вип.18. С. 13-17.

7. Балабанов К., Трофименко М. «Публічна дипломатія» як відповідь на виклики сучасності. Україна дипломатична. 2013. Вип. 14. С. 989-1021.

8. 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.

9. 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.

Децик О. П.

10. Бень О. Т. Інституціоналізація: теоретична інтерпретація понять. Вісник Львівського університету. Серія соціологічна. 2012. Вип. 6. С. 181-190.

11. Бернштейн Н.А. Проблема взаимоотношений координации и локализации. Архив биологических наук. 1935. Т. 38. Вып.1. С. 1-34.

12. Бєлєй 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

13. Боголіб Т. М. Інституціональні основи стратегії розвитку регіональної політики в Україні / Т.М. Боголіб // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. Вип. 40-3. 2011. С. 54-58.

14. Бородина Н. В. Публичная дипломатия как актуальный инструмент достижения государственных целей в сфере внешней политики. Дипломатический вестник Приднестровья МИД Приднестровской Молдавской Республики. URL: http://vestnik.mfa-pmr.org /index.php?newsid=45.

15. Британська Рада в Україні. URL : http://www.britishcouncil.org.ua/

16. Бушуева Н. С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития: монография. К.: Науковий світ, 2007. 200 с.

17. 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/

18. Валевський О. Порядок денний державної культурної політики в умовах зовнішньої агресії. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. URL: http://www.niss.gov.ua/articles/1872/

19. Васильев Ю.В., Парахина В.Н., Ушвицкий Л.И. Теория управления. М.: Финансы и статистика, 2008. 608 с.

Дещик О. Л.

20. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Ірпінь: ВТФ «Перун», 2007. 1736 с.

21. 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/.

22. 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_95%281%29__47

23. Гапоненко А.Л., Панкрухина А.П. Теория управления. М.: РАГС, 2003. 558 с.

24. 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.

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

26. Горбулін В. Тези до другої річниці російської агресії проти України. Український кризовий медіа центр. URL: http://uacrisis.org/ua/40347-gorbulin-tezy.

27. Грачевська Г.О. Парадипломатія як складник процесів регіоналізації на сучасному етапі. Політологія. 2014. № 12 (116). С. 77-82.

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

29. 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.

Децик О. П.

30. Гуцал С. А. Публічна дипломатія та стратегічні комунікації: визначення концептуальних основ. Міжнародні відносини: серія «Політичні науки». 2015. №9. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/article/view/2769

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

32. Дерець В. Правова природа координаційних управлінських відносин у системі органів виконавчої влади. Юридична Україна. 2006. № 1. С. 18-22.

33. Дерець В.А. Органи виконавчої влади України та управлінські відносини. К.: Юридична думка, 2007. 180 с.

34. Дерець В. Субординаційні управлінські відносини між органами виконавчої влади та їх види. Держава і право: Збірник наукових праць. Юридичні і політичні науки. Спецвипуск. К.: Інститут держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2003. С. 406-409.

35. 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

36. 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

37. 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.

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

39. Децик О.П. Державний механізм координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні . Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 30 (69). № 3. 2019. С. 59-66. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/3_2019/13.pdf

Децик О. П.

40. Децик О.П. Інституціональна взаємодія як специфічна особливість сфери публічної дипломатії . Право та державне управління. № 1. 2020. С. 98-106.

41. Децик О.П. Концептуальна схема організації механізму координації дій у сфері публічної дипломатії «Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди» : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 11 жов. 2019 р. ; тези доп.Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. С. 207-208.

42. 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.

43. Децик О.П. Місце і роль стратегічного проектування в розвитку вітчизняної сфери публічної дипломатії. Державне і муніципальне управління: теорія, методологія, практика: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 1-2 березня 2019 р. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2019. С. 63-66.

44. Децик О.П. Національна мережа інтеркультурних міст як інституція публічної дипломатії. «Культурна дипломатія: стратегія, моделі, напрями» : міжнародна науково-практична конференція. Національний педагогічний університет ім. Драгоманова, кафедра культурології, 24 листопада 2017 року. Культурологічний альманах: Випуск 5. Культурна дипломатія: стратегія, моделі, напрями. Вінниця: ТОВ Нілан-ЛТД, 2017. С. 27-29.

45. Децик О.П. Організація координаційної взаємодії суб'єктів публічної дипломатії в Україні . Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2018. №2. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/14.pdf

46. Децик О.П. Особливості координації діяльності субєктів публічної дипломатії. Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 трав. 2019 р.) : у 5 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2019. Т. 1. С. 128-129.

Децик О. П.

47. Децик О.П. Передумови інституціалізації публічної дипломатії в Україні. Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 27 жов. 2017 р., тези доп. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. С. 104-105.

48. Децик О.П. Пріоритетні напрями розвитку сфери публічної дипломатії в Україні. Всеукраїнська науково-практична конференція «Державне і муніципальне управління: теорія, методологія, практика». м. Запоріжжя, 2-3 березня 2018.

49. 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.

50. Децик О.П. Сутність процесу синхронізації цілей та дій інституційно-різних суб'єктів публічної дипломатії. Реформування публічного управління: теорія, практика, міжнародний досвід: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 26 жов. 2018 р. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2018. С. 345-346.

51. Децик О.П. Формування позитивного міжнародного іміджу держави в аспекті розвитку сфери публічної дипломатії в Україні. Публічне управління в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку : матеріали щоріч. Всеукр. наук.- практ. конф. за між нар. участю, присвяч. 100-річчю держ. служби в Україні, 25 травня 2018 р.Т. 2. С. 156.

52. Деякі питання реформування державного управління : постанова Кабінету міністрів України від 11 грудня 2019 року №1034.URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1034-2019-%D0%BF

53. Деякі питання форми знака (бренда) України: Постанова Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 року №416. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/416-2018- %D0%BF/conv

Децик О. П.

54. Долинский А. Что такое общественная дипломатия и зачем она нужна России?. Российский совет по международным делам. URL: http://russiancouncil.ru/inner/?id_4=791#top-content.

55. Долинский А. В. Современные механизмы сотрудничества в рамках публичной дипломатии: автореф. дис. канд. полит. наук: 23.00.04. / М., 2011. 24 с.

56. Дослідження державних політик: методологія, процедури та європейські практики : монографія / авт. кол. : О. Л. Валевський, Б. В. Бернадський, В. В. Голубь, В. А. Ребкало та ін. ; за заг. ред. Л. В. Гонюкової, В. М. Козакова. Київ : НАДУ, 2018. 410 с

57. Дьяченко А. В. Система органов исполнительной власти и принципы. Административное право Украины / под ред. Ю. П. Бытяка. Х.: Право, 2003. С. 71–75.

58. Єсипчук Н. Взаємодія місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування як умова ефективного функціонування механізму державного управління. Вісник НАДУ, 2004. №4. С. 326-332.

59. Звіт про виконання паспорта бюджетної програми «Фінансова підтримка забезпечення міжнародного позитивного іміджу України, забезпечення діяльності Українського інституту, заходи щодо підтримки зв'язків з українцями, які проживають за межами України» станом на 1 січня 2020 року.URL: https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/budget/zvit2019/kpkv-1401110.pdf

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

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

62. Институциональные аспекты взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг. Актуальные проблемы современного менеджмента: сб. науч. трудов. Саратов: СТУ, 2009. Вып. 2. С. 98–104.

Дейк О. Л.

63. Иншаков О.В. Институция 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-iintegratsii.pdf

64. Іванов Ю., Пилипенко А. Концепція та онтологія предметної області управління інтеграційним розвитком підприємства. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/2775/st_32_21_NEW.pdf?sequence=4

65. 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.

66. Ілюк Т. Публічна дипломатія України в Грецькій Республіці: становлення та історичні трансформації (1991–2011 рр.). Київські історичні студії. 2017. № 2 (5). С. 25–31.

67. 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 ХарРІ НАДУ «Магістр», 2018. 128 с.

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

69. Інструменти та механізми впровадження публічної політики в Україні: звіт про НДР (ДР № 0118U000641). Київ : НАДУ, 2018. URL : http://academy.gov.ua/?lang=ukr&tip=dop&tipn=Page&page=199

70. Ісаєнко І. І. Координаційний механізм у системі органів виконавчої влади: автореф. дис. к. держ. упр. / Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2010. 20 с.

71. 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.

Дейк О.П.

72. Казакова Е. В. Теоретические аспекты институционального взаимодействия. Государственная власть и общественное устройство в полиэтнической социокультурной среде современной России: сб. науч. трудов. Саратов : СТУ, 2009. С. 154 -156.

73. Катренко А.В., Савка І.В. Механізми координації у складних ієрархічних системах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Інформаційні системи та мережі. Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2008. С. 156–166.

74. 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.

75. 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.

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

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

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

79. Кирдина С. Г. Институциональные матрицы: макросоциологическая объяснительная гипотеза. Социс. 2001. № 2. С. 13 - 23.

80. Клюєв О.М. Проблеми розмежування понять «координація» і «взаємодія» в управлінській науці та практичній діяльності органів внутрішніх справ. URL : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pib/2011_3/PB-3/PB-3_16.pdf

Дещик О. Г.

81. 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.

82. Козлова Л. В. Координаційні, субординаційні та реординаційні зв'язки органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «КиєвоМогилянська академія», серія «Державне управління». 2011. Т. 165, Вип. 153. С. 40-44. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npchdu_2011_165_153_9.pdf. Заголовок з екрану.

83. Концепція розвитку Українського інституту. Конкурсна концепція розвитку Українського інституту на 3 роки (Володимир Шейко). URL: https://drive.google.com/file/d/1tXXAucax-6kXPPXTVGCQ-ECYRHEbg0_t/view

84. 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-%D1%80#n8

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

86. Крусян А. Р. Взаємодія місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування в Україні: автореф. дис.…к. юрид. н. / Одеса, Одеська національна юридична академія, 1999. 20 с.

87. Кубко Є.Б. Координація. Юридична енциклопедія: Т.3. К.: Вид-во "Українська енциклопедія" імені М. П. Бажана, 2001. С. 235.

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

Дещик О. П.

89. Культурна дипломатія України від МЗС. URL: https://www.facebook.com/CulturalDiplomacyUkraine/?fref=ts.

90. Курочкин А. С. Управление предприятием (процессный аспект). URL: http://biglibrary.ru/category38/book122/part14/

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

92. Лазарев Б.М. Компетенция органов управления: монографія / М.: Юрид. лит-ра, 1972. 280 с.

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

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

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

96. 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.

97. Максимюк І.І. Класифікація координаційних зв'язків в мережі взаємодії органів виконавчої влади.URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/index.html.

98. Межкультурные города: К модели межкультурной интеграции (результаты совместной программы Совета Европы и Европейской Комиссии «Межкультурные города»). Страсбург: Совет Европы. Киев: ТОВ «Мастер книг», 2012. 161 с.

99. Меморандум Української платформи інтеркультурних міст. URL: http://melitopol.ua/pages/memorandum-ukra-ns-ko-platformi-nterkul-turnih-m-s/

Децик О. П.

100. Механізми формування системи стратегічних комунікацій в державному управлінні : звіт про НДР (ДР № 0117U004395). Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2018. URL : http://academy.gov.ua/?lang=ukr&tip=dop&tipn=Page&page=199

101. 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.

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

103. 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.

104. 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

105. Молоканова В. М. Проблеми формування стратегічного портфеля проектів. Управління розвитком складних систем. 2011. Вип. 7. С. 44-47.

106. Молоканова В.М. Методологічні засади портфельно-орієнтованого управління розвитком організацій. Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. Д.: ПДАБА, 2013. № 5. С. 57-64.

107. Моя Україна – це. URL: www.myukraineis.org.

108. Най Дж. Нова публічна дипломатія. День. 2010.№ 28. URL: http://day.kiev.ua/ru/article/den-planety/nova publichnaya-diplomatiya.

109. Німецька служба академічних обмінів «DAAD». URL: https://www.daad-ukraine.org/uk/

Дещик О. Г.

110. 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.

111. 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

112. Освітньо-культурний центр «Інститут Конфуція». URL: https://pdpu.edu.ua/osvitno-kulturnij-tsentr-institut-konfutsiya

113. Основні принципи роботи з брендом UkraineNow: брендбук. URL: http://mip.gov.ua/files/UkraineNOW-brandbook.pdf.

114. Основні результати діяльності публічної дипломатії МЗС у 2017-2018. URL: https://mfa.gov.ua/mediafiles/files/misc/2018-12-21/PD2017-2018.pdf.

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

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

117. 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: «ПП Сорока Т.Б.», 2016. С.353-357.

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

119. Петров Э.Г., Косенко Н.В. Координационное управление (менеджмент) процессами реализации решений. Системи обробки інформації.

Дещик О. П.

2014. Вип. 8 (124). С. 160-163. URL: file:///C:/Users/user/Downloads/soi_2014_8_35.pdf

120. 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

121. План заходів з реалізації Концепції популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі: Розпорядження КМУ від 7 червня 2017 року № 383-р. URL : www.kmu.gov.ua/ua/npas/250053135

122. План пріоритетних дій Уряду на 2018 рік : Розпорядження КМУ від 28 березня 2018 року № 244-р. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KR180244.html

123. Плюта Н.В. Модель координационного взаимодействия в сложной иерархической системе. Тематический выпуск: Информатика и моделирование. Харьков: НТУ «ХПИ", 2011. № 17. С. 122-127.

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

125. Погостинский Ю.А. Координационный механизм стратегического управления. СПб.: Питер, 2006. 248 с.

126. Погостинский Ю.А. Системный анализ функций стратегического управления.СПб.: Нева, 2006. 248 с.

127. 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.

128. 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

Дяцик О. П.

129. Положення про Міністерство закордонних справ України : Постанова КМУ № 281 від 30.03.2016 р. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/281-2016-%D0%BF

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

131. Про внесення змін до Указів Президента України від 18 вересня 1996 року № 841 та від 31 грудня 2005 року № 1901: Указ Президента України від 18 липня 2016 р. № 303. URL: https://www.president.gov.ua/documents/3032016-20305

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

133. 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

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

135. 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

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

137. Про утворення державної установи “Український інститут”: Розпорядження Кабінету Міністрів Україні від 21 червня 2017 р. № 430-р. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2017-%D1%80

Дейк О. Т.

138. 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

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

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

141. Прокопенко Л. Л. Управлінські зв'язки в системі органів виконавчої влади. URL: http://www.center.uct.ua/distants/courses/pu01/htm/p07_11.htm

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

143. Процюк М. Міжнародний імідж Республіки Польща: український вимір. Гілея: науковий вісник. Збірник наукових праць / гол. ред. В.М. Вашкевич. К.: «Видавництво «Гілея», 2016. Вип. 107 (4). С.428- 432.

144. 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 ІІ. Серія «Політичні науки» / за заг. ред. В.Г. Ціватого, Н.О. Татаренко. Київ, 2016. С.21-28.

145. 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.

146. Публічна влада та управління: принципи і механізми реалізації: монографія / за заг. ред. Н. Р. Нижник. Чернівці: Технодрук, 2008. 432 с.

Дейнк О. Л.

147. Публічна політика щодо формування української ідентичності в умовах сучасних викликів: звіт про НДР (ДР № 0118U000634) Київ : НАДУ, 2018. URL : http://academy.gov.ua/?lang=ukr&tip=dop&tipn=Page&pa ge=199

148. 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.kbuapa. kharkov.ua/e-book/putp/2011–3/doc/2/01.pdf

149. 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

150. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 6 червня 2007 року №379-р «Про схвалення Концепції Державної цільової програми формування позитивного міжнародного іміджу України на 2008–2011 роки». Верховна Рада України. Офіційний веб-портал. URL: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/379-2007- %D1%80

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

152. Рудашевский В. Д. Координационное управление – резерв перестройки. М.: Экономика, 1990. 255 с.

153. Руднєва 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

154. Руководство по управлению инновационными проектами и программами: т.1, версия 1.2 / пер. с англ. под ред. С. Д. Бушуєва. К. : Наук. світ, 2009. 173 с.

155. Світовий конгрес українців. URL: http://www.ukrainianworldcongress.org/index.php/id/231

Дещик О. П.

156. Сеидов В. От традиционной дипломатии к публичной. Информация. Дипломатия. Психология. М.: Известия, 2002. 608 с.

157. Сектор стратегічних комунікацій: офіційний сайт Міністерства інформаційної політики.URL: https://mip.gov.ua/content/sektor-strategichnih-komunikaciy.html

158. Семченко О.А. Імідж держави й національний брендинг: взаємообумовленість понять. Науковий журнал «Політікус». 2015.Вип.2. С. 74-78.

159. Семченко О.А. Іміджева політика України. К.: Видавничий центр «Академія». 2014. 272 с.

160. Сивак Т.В. Публічна дипломатія як інтеграційний компонент стратегічних комунікацій у публічному управлінні. Право та державне управління. 2019. № 3 (36). Т.2. С. 98-104.

161. Смаглій К. Нова доба публічної та культурної дипломатії України. Агора. 2016. Вип.6. С. 5-10.

162. Соловйов С.Г. Стан інституційного забезпечення стратегічних комунікацій в Україні. Вісник НУЦЗЦ. Серія: Державне управління. 2017. Вип. 1(6). С. 220-228.

163. Стерлигова А.Н. Анализ значения термина ”интеграция” в контексте управления организацией. Логистика и управление цепями поставок. 2005. № 6. С. 70-79.

164. Стратегічні комунікації в публічному управлінні: навчальний посібник / укладачі: Т.В. Сивак, К.С. Лозовська. К.: Видавництво КМЦППК, 2018. 78 с.

165. 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

166. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ. К.: МАУП, 2003. 368 с.

167. Сухов С.В. Онтология управления организациями. Менеджмент в России и за рубежом. 2003. №5. С. 61-69.

Дещик О. Л.

168. Тевелєв Д.М. Механізм координації діяльності суб'єктів державного регулювання ринку цінних паперів. Публічне управління: теорія та практика: збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління. Х.: Вид-во «ДокНаукДержУпр». Вип.1 (17). 2014. С.155-161.

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

170. Терещук В.І. Публічна дипломатія як зовнішньополітичний PR: концептуальний вимір. Вісник Львівського університету. Серія: філос.-політолог. Студії. 2017. Вип.10. С. 175-181.

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

172. Тищенко-Тишковець О.М. Практичні й теоретичні передумови виникнення публічної дипломатії як форми «м'якої сили» у системі зовнішньої політики держави. Актуальні проблеми міжнародних відносин. Вип.94, ч. І. К.: вид-во ІМВ, 2010. С.107-113.

173. Тищенко-Тишковець О.М. Публічна дипломатія у системі зовнішньої політики / Тищенко-Тишковець Олена Миколаївна. Автореф. на здоб.наук. ступ. канд. політ. наук. Київ. КНУ ім.Т.Шевченка. 2011. 20 с.

174. Тотьев К. Ю. Публичный интерес в правовой доктрине и законодательстве. Гос-во и право. 2002. № 9. С. 19–25.

175. 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

176. 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-

Дещик О.П.

politologia.mdu.in.ua/publ/2019/vipusk_26/trofimenko_mikola_valerijovich/3-1-0-24

177. 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_Norvegii

178. У МЗС створено новий напрям роботи – публічна дипломатія. Міністерство закордонних справ України. URL: http://mfa.gov.ua/ua/press-center/news/43433-v-mzs-stvoreno-novijnapryam-robotipublichna-diplomatija

179. 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

180. 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

181. Указ Президента України від 24.09.2015 № 555/2015 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року «Про нову редакцію Воєнної доктрини України». URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555/2015

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

183. Українська призма: Зовнішня політика 2015. URL: http://library.fes.de/pdffiles/bueros/ukraine/12427.pdf.

184. Українська призма: Зовнішня політика 2019. Аналітичне дослідження. ГО «Рада зовнішньої політики «Українська призма», Фонд ім. Ф. Еберта. Київ, 2020.- 390 с.

Децик О.П.

185. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. 382 с.

186. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. 2-е изд., доп. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. 416 с.

187. 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

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

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

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

191. Черненко Т. В. Сучасний вимір публічної дипломатії в системі стратегічних комунікацій. Стратегічні пріоритети. 2016. № 4 (41). С. 64-71.

192. Швець О.В. Використання технологій державного брендінгу у зовнішньополітичній діяльності України: євроінтеграційний аспект. Актуальні проблеми міжнародних відносин. Вип. 59. Ч. І. К.: КНУ імені Тараса Шевченка. Інститут міжнародних відносин, 2006. С. 207-214.

193. Шевченко Г. Політико-інформаційний вимір державного брендингу України: дис. … канд. політ. наук: спец. 23.00.03 «Політична культура та ідеологія» / Київський національний університет імені Тараса Шевченка. К., 2009. 210 с.

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

Дещик О. П.

195. Юридична енциклопедія: в 6 т. Т.3. / ред. кол. Ю.М. Шемшученко. К.: Укр. Енцикл. 2001. 789 с.

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

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

198. Adelman C. The Bologna Process for U.S. Eyes: Re-learning Higher Education in the Age of Convergence. Washington, DC: IHEP, 2009. 91 p.

199. 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

200. Anholt S. Beyond the Nation Brand: The Role of Image and Identity in International Relations .The Journal of Public Diplomacy. 2012. № 2. P. 6-7.

201. Aronczyk M. "Living the Brand": Nationality, Globality and the Identity Strategies of Nation Branding Consultants. International Journal of Communication. 2008. P. 43-54.

202. Batora J. Public Diplomacy in Small and Medium-Sized States: Norway and Canada. Netherlands Institute of International Relations "Clingendael", 2005. 26 p.

203. Brown J. The purposes and cross-purposes of american public diplomacy. URL: http://www.unc.edu/depts/diplomat/archives_roll/ 2002_07-09/brown_pubdipl/brown_ pubdipl.html

204. Brown J. Public Diplomacy and Propaganda: Their Differences American Diplomacy Foreign Service Despatches and Periodic Reports on U.S. Foreign Policy, 2008. URL: http://www.unc.edu/ depts/diplomat/item/2008/0709/comm/ brown_pudiplprop.html

205. Cull N. J. "Public Diplomacy» before Gullion: The Evolution of a Phrase . USC Center on Public Diplomacy. University of Southern California, 2006. URL:

Децик О. П.

http://uscpublicdiplomacy.org /index.php/newsroom/pdblog_detail/060418 _public_diplomacy_before_gullion_the_evo lution_of_a_phrase.

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

207. Dinnie K. Nation branding: concepts, issues, practice Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008. P. 15.

208. Dyplomacja publiczna. Raport. 2013–2014. Departament Dyplomacji Publicznej i Kulturalnej Ministerstwa Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej. URL: https://www.msz.gov.pl/resource/b3385a49-de88-4f59-84ed76b9ee1296ca:JCR

209. Freedman L. The Transformation of Strategic Affairs. Lawrence Freedman.The Adelphi Papers. 2006. Vol. 45; Is. 379. 9.

210. Interculturalcities: governan ceand policies for diverse communities. Council of Europe. URL: http://www.coe.int/t/dg4/ cultureheritage/culture/Cities/Default_en.asp.

211. Jian Wang. Telling the American story to the world .Wang Jian .Public relations review. March, 2007. Vol. 33. Issue 1. P. 21-30.

212. Hocking Brian, Peter van Ham, Alan K. Henrikson and others. The New Public Diplomacy. Soft Power in International Relations; edited by Jan Melissen. New York: Palgrave Macmillan, 2005. 221 p

213. Leonard M. Diplomacy by other means. M. Leonard. Foreign policy. 2002. September/October. – P.48-56.

214. Manheim J. B. Strategic Public Diplomacy and American Foreign Policy: The Evolution of Influence. Oxford : Oxford University Press,1994. 209 p

215. Melissen J. Beyond the New Public Diplomacy. Clingendael Paper. 2011. No.3. 34 p. URL: https://www.clingendael.nl/sites/default/files/20111014_cdsp_paper_jmelissen.pdf.

216. Melissen J. The new public diplomacy. Soft power in international relations. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2005. 246 p.

Дейк О. П.

217. Ministerstwo Spraw Zagranicznych. Rzeczpospolita Polska. URL: http://www.msz.gov.pl/pl/p/msz_pl/

218. Murrow in the public interest: From press affairs to public diplomacy. URL: http://usinfo.state.gov/products/pubs/murrow/snow.htm/

219. NATO Strategic Communication: More to be Done? / Steve Tatham, Rita Le Page. National Defence Academy of Latvia Center for Security and Strategic Research.URL: http://www.academia.edu

220. Nye Jr., Joseph S. Soft power: the means to success in world politics. New York: PublicAffairs, 2004. P. 107.

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

222. Olha Detsyk. Public Diplomacy Stakeholdrs as Strategic Communiations Subjects.The World of Politics, Society, Geography: Scientific journal of Pomeranian University in Słupsk. Year I, Issue 1, 2016. P. 25 – 35.

223. Paul C. Getting Better at Strategic Communication. RAND Corporation. Santa Monica, on July 12, 2011, 18 p. URL: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/2011/ RAND_CT366.pdf

224. Priorytety Polskiej Polityki Zagranicznej. 2012–2016. URL: http://www.msz.gov.pl/resource/aa1c4aec-a52f45a7-96e5-06658e73bb4e:JCR.

225. Public diplomacy goes "pubic". URL: http://uscpublicdiplomacy. com/index.php/newsroom/pdblog_detail/070711_public_diplomacy_goes_pubic

226. Public Diplomacy review. Foreign and Commonwealth Office. 2006. April. URL: www.fco.gov.uk.

227. Report of the Defense Science Board Task Force on Managed Information Dissemination. URL: http://www.acq.osd.mil/dsb/reports/ADA396312.pdf/

228. Ross C. Pillars of public diplomacy. Grappling with international public opinion. Harvard International Review. Summer, 2003. P. 22-27.

229. Snow N., Taylor P. M. Handbook on Public Diplomacy / N. Snow, P. M. Taylor. – Southern California : Routledge, 2008. 406 p. URL : http://www. twirpx.com/file/ 140539.

Дейк О. П.

230. Strategic Communications and National Strategy: A Chatham House Report / Paul Cornish, Julian Lindley-French and Claire Yorke. London, 2011. 42 p. URL: http://sp.niss.gov.ua/content/articles/files/24-1436781085.pdf

231. Szondi G. Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and differences. URL: http://ics.leeds.ac.uk/papers/pmt/exhibits/3035/dip_nation_branding.pdf 7

232. Szondi, G. Central and Eastern European Public Diplomacy // Routledge Handbook of Public Diplomacy. New York: Routledge, 2009. P. 292–313.

233. The intercultural city step by step. Practical guide for applying the urban model of intercultural integration. Council of Europe. Strasbourg, January 2013. URL: https://rm.coe.int/168048da42.

234. What Is Public Diplomacy?. United States Information Agency Alumni Association. URL: http://www.publicdiplomacy.org/1.htm.

235. What public diplomacies and is not. URL: http://publicdiplomacy.org/pages/index.php?page=about-public-diplomacy#1

236. Ziętek A. Dyplomacja publiczna Polski. Annales. Universitatis Mariae Curie. Lublin,Polonia. Wydział Politologii UMCS. 2010. VOL. XVII, I. S. 65-83.

Дещик О. П.

ДОДАТОК А

Список опублікованих праць за темою дисертації

А. Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Detsyk O. Public Diplomacy Stakeholdrs as Strategic Communiations Subjects. *The World of Politics, Society, Geography : Scientific journal of Pomeranian University in Słupsk.* 2016. Year I. Issue 1. P. 25–35.

2. 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.

3. Децик О.П. Організація координаційної взаємодії суб'єктів публічної дипломатії в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування.* 2018. № 2. URL : http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/14.pdf.

4. Децик О.П. Державний механізм координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Державне управління*. 2019. Том 30 (69). № 3. С. 59–66.

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

6. Децик О.П. Інституціональна взаємодія як специфічна особливість сфери публічної дипломатії. *Право та державне управління*. 2020. № 1. С. 98–106.

Б. Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

7. Децик О.П. Передумови інституціалізації публічної дипломатії в Україні. *Реформування публічного управління та адміністрування: теорія,*

Децик О.П.

практика, міжнародний досвід : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 27 жов. 2017 р. ; тези доп. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. С. 104–105.

8. Децик О.П. Національна мережа інтеркультурних міст як інституція публічної дипломатії. «*Культурна дипломатія: стратегія, моделі, напрями*» : міжнародна науково-практична конференція. Національний педагогічний університет ім. Драгоманова, кафедра культурології, 24 листопада 2017 р. *Культурологічний альманах : Випуск 5. Культурна дипломатія: стратегія, моделі, напрями*. Вінниця : ТОВ Нілан-ЛТД, 2017. С. 27–29.

9. Децик О.П. Сутність процесу синхронізації цілей та дій інституційно-різних суб'єктів публічної дипломатії. *Реформування публічного управління: теорія, практика, міжнародний досвід* : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 26 жов. 2018 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2018. С. 345–346.

10. Децик О.П. Пріоритетні напрями розвитку сфери публічної дипломатії в Україні. *«Державне і муніципальне управління: теорія, методологія, практика» :* матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф., 2-3 березня 2018 р. Запоріжжя : Класич. приват. ун-т, 2018. С. 127–130.

11. Децик О.П. Формування позитивного міжнародного іміджу держави в аспекті розвитку сфери публічної дипломатії в Україні. *Публічне управління в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку* : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяч. 100-річчю держ. служби в Україні, 25 травня 2018 р. У 5-ти тт. Т. 1. С. 40–41.

12. Децик О.П. Місце і роль стратегічного проектування в розвитку вітчизняної сфери публічної дипломатії. *Державне і муніципальне управління: теорія, методологія, практика* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 1-2 березня 2019 р. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2019. С. 63–66.

13. Децик О.П. Концептуальна схема організації механізму координації дій у сфері публічної дипломатії. *Публічне управління: традиції, інновації,*

Децик О. П.

глобальні тренди : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 11 жов. 2019 р. ; тези доп. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. С. 207–208.

14. Децик О.П. Механізм координації дій суб'єктів публічної дипломатії: процедурний аспект. *Публічне управління XXI століття: портал можливостей :* зб. тез XX Міжнар. наук. конгресу, м. Харків, 23 квітня 2020 р. Харків : ХарРІДУ НАДУ «Магістр», 2020. С. 250–252.

Децик О. П.

ДОДАТОК Б

Довідки про впровадження результатів дисертаційної роботи

ДОВІДКА
про участь у науково-дослідних роботах

Видана *Децик Ользі Павлівні*
(прізвище, ім'я, по батькові)
з підтвердженням про те, що вона дійсно брала участь у виконанні науково-дослідної роботи за комплексним науковим проектом

"Державне управління та місцеве самоврядування"
(назва проекту)
ОРІДУ Національної академії державного управління при Президентові України, а саме: *згідно наказу №3-н від 15 лютого 2018 року*
Вказується рівень участі здобувача (виконавець, відповідальний виконавець, керівник, співвиконавець тощо, номер наказу про затвердження виконавців) у виконанні науково-дослідної роботи (назва науково-дослідної роботи, номер державної реєстрації)
"Про бюджетні НДР 2018 року" у виконанні науково-дослідної роботи "Механізми формування системи стратегічних комунікацій в державному управлінні", як виконавець підрозділів 2.2, 3.2, 5.4 НДР номер державної реєстрації 0117U004395.

Перший заступник директора
(підпис) *Попов М.П.*
(ініціали, прізвище)

Керівник науково-дослідної роботи
(підпис) *Сивак Т.В.*
(ініціали, прізвище)

Начальник відділу з координації наукової роботи та докторантури
(підпис) *Ємельянова О.М.*
(ініціали, прізвище)

Децик О.І.

УКРАЇНА
ОДЕСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

65032, м.Одеса, пр-т Шевченка, 4, тел./факс (048) 718-93-06,
e-mail: commun@odessa.gov.ua, веб-сайт: uvp.odessa.gov.ua
Код ЄДРПОУ 41162531

29.12.2018 № 06-22/1062
на №_____ від _____

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу *Децик Ольги Павлівни* на тему «Механізм координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні» за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління, впроваджені в діяльність управління комунікацій та інформаційної політики Одеської обласної державної адміністрації.

Зокрема, у процесі розробки Регіональної цільової програми сприяння розвитку громадянського суспільства в Одеській області на 2017-2020 роки та Плану заходів щодо реалізації Концепції вдосконалення інформування громадськості з питань Євроатлантичної інтеграції України на 2018 рік використано матеріали дисертаційного дослідження щодо:

- синхронізації цілей та дій суб'єктів громадянського суспільства в Одеській області та організації механізму координації їх діяльності з метою узгодження спільної позиції щодо способів вирішення проблемних питань та очікуваного результату програми;
- методичного підходу стосовно використання технології стратегічного проектування, як процесу узгодження цілей, програмних документів, інтересів, ресурсів суб'єктів громадянського суспільства на основі використання проектного підходу та інструментарію планування, прогнозування, прийняття управлінських рішень для забезпечення сталого розвитку громадянського суспільства через ефективне управління портфелем проектів, що направлені на реалізацію різноманітних заходів ефективного інформування громадськості.

Виконуючий обов'язки
начальника управління І.В. Паночишен

Децик О. П.

УКРАЇНА
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА, ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ, ТУРИЗМУ ТА ІНВЕСТИЦІЙ
вул. М. Грушевського, 21, м. Івано-Франківськ, 76004, тел./факс: (0342) 55-20-42
E-mail: ums@if.gov.ua, код ЄДРПОУ 40459612

26.05.2020 № 290/04/12/2-20 На № _____ від _____

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Результати дисертаційного дослідження аспірантки кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу *Децик Ольги Павлівни* на тему «Механізм координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні» за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління, впроваджені в діяльність управління міжнародного співробітництва, євроінтеграції, туризму та інвестицій Івано-Франківської обласної державної адміністрації.

Зокрема, у процесі розробки комплексної регіональної цільової програми розвитку туризму в області на 2016–2020 роки використано матеріали дисертаційного дослідження щодо:

- обґрунтування необхідності комплексного підходу до раціонального і ефективного використання усіх ресурсів регіону з розробкою довгострокових програмних заходів, зважених управлінських рішень і продуманих практичних дій. Ці заходи мають бути спрямовані на комплексний розвиток туризму, забезпечення раціонального використання туристичних ресурсів регіону, а також вирішення питань інфраструктурного та інформаційного облаштування туристичних об'єктів;
- розробки комунікаційного забезпечення проведення конкурсу проектів з розвитку туризму в Івано-Франківській області.

Начальник управління **Олександр Зрайко**

Децик О. П.

УКРАЇНА
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА ОБЛАСНА РАДА

76004, м. Івано-Франківськ,
вул. Грушевського, 21,
тел. (0342) 55-18-93,
факс (0342) 55-60-24,
e-mail: orada.if@gmail.com

23.06.2020 № 11-1114/64нр / 194

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
аспіранта кафедри публічного управління та адміністрування
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
Децик Ольги Павлівни
"Механізм координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні"
зі спеціальності 25.00.02 – механізми державного управління

Результати дисертаційного дослідження "Механізм координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні" впроваджувались у діяльність Івано-Франківської обласної ради.

Під час розробки регіональної цільової програми сприяння розвитку громадянського суспільства в Івано-Франківській області на 2016-2020 роки та Положення про порядок проведення конкурсу з визначення проєктів (програм), розроблених інститутами громадянського суспільства, використано матеріали дисертаційного дослідження щодо:

- обґрунтування доцільності проведення досліджень, зокрема соціологічних опитувань громадської думки, з метою виявлення пріоритетних напрямів у роботі місцевих органів влади, потреб громадськості та ставлення населення до нагальних проблем розвитку держави, області та інститутів громадянського суспільства, соціально значущих питань в масштабах Івано-Франківської області;

- стратегічного проєктування як управлінської технології, здатної забезпечити ефективну координацію проєктної діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні для забезпечення сталого розвитку громадянського суспільства через вирішення пріоритетних завдань регіональної політики із залученням ресурсів органів місцевого самоврядування, громадських, благодійних організацій, творчих спілок.

Перший заступник
голови обласної ради **Гладій В. І.**

Децик О.П.