

Децик О.П.

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

СТРАТЕГІЧНЕ ПРОЄКТУВАННЯ РОЗВИТКУ СФЕРИ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ В УКРАЇНІ

У статті на основі аналізу сучасних питань формування сфери публічної дипломатії в Україні доведено доцільність використання методології стратегічного проєктування для забезпечення ефективного становлення та розвитку галузі публічної дипломатії. Обґрунтовано, що стратегічне проєктування публічної дипломатії – це метод ефективного управління проєктами та програмами, спрямований на реалізацію різноманітних заходів для створення позитивного іміджу держави. У конкретній формі дизайн – це вираження функції прогнозування управління. Процедура стратегічного проєктування публічної дипломатії – це складний процес узгодження цілей, програмних документів, інтересів, ресурсів, заснованих на використанні проєктного підходу та інструментарію планування, прогнозуванні та прийнятті управлінських рішень.

На основі аналізу планових та прогнозних документів щодо формування та реалізації державної політики у сфері стратегічних комунікацій та публічної дипломатії визначено, що стратегічне проєктування публічної дипломатії передбачає послідовні та/або паралельні операції в процесі управління: формування ефективного механізму популяризації України у світі; інституційне співробітництво; проведення складних кампаній популяризації України у світі; професійний розвиток кадрових ресурсів; визначення та забезпечення функціонування механізму системного відстеження та протидії інформаційним кампаніям та дезінформації, спрямованим проти України. Реалізація кожного етапу (технологічної операції) процесу стратегічного проєктування – це реалізація окремого проєкту в рамках затвердженого плану дій щодо реалізації Концепції, що вимагає використання відповідного (до кожного етапу) інструментарію.

Обґрунтовано, що аналіз стратегічних альтернатив та обґрунтування стратегії – це концептуальне завдання стратегічного проєктування, для досягнення якого потрібне використання взаємопов'язаного набору інструментів: стратегічний аналіз; моніторинг та узагальнення соціологічних даних про сприйняття України у світі, залежно від регіонів та груп населення; синхронізація популяризації освітніх, інвестиційних, культурних, туристичних, наукових тощо потенціалів, розроблених відповідно до компетенції СЕВ; проведення SWOT та TOWS-аналізу; формулювання стратегічних альтернатив та вибір стратегії; стратегічне планування та прогнозування: програмно-цільове планування, розробка програмної лінії – стратегічні та поточні плани проєкту; управління проєктами – організація та реалізація заходів, координація дій, контроль; інституціоналізація координаційної взаємодії суб'єктів публічної дипломатії в Україні.

Ключові слова: публічна дипломатія, стратегічний дизайн, технологія управління, проєктний підхід, управління портфелем.

Постановка проблеми. Проблематика узгодження цілей, документів, ресурсів у напрямі забезпечення синхронізації дії суб'єктів публічної дипломатії в реалізації різноманітних проєктів, спрямованих на досягнення стратегічної цілі, досліджена в наукових працях зарубіжних дослідників: К.Л. Адельман, Е. Блінкен, Е. Гулліон, Дж. Даффі, Н. Каллу, Дж. Крічлоу, Я. Мангейм, Я. Меліссен, Дж. Наю, Е. Пламрідж, Б. Хокін та інших. У вітчизняній літературі наявна достатня наукова база, що присвячена публічній дипломатії, але здебільшого вона стосується проблем тлумачення, методологічних основ та історії:

С. Белей, Я. Гапонова, І. Гавриленко, С. Гуцал, О. Кучмій, Є. Макаренко, П. Пехлеві, О. Тищенко-Тишківець, В. Цватий тощо. Питання використання технології стратегічного проєктування в державному управлінні розглянуто в наукових працях Т. Безверхнюк, С. Бушуєва, В. Горбатенко, В. Молоканової, С. Сулакшіна, в яких проєктування розглядається як особливий вид управлінської технології на основі проєктного підходу з акцентом на прогностичну функцію управління.

Посилення державної політики просування інтересів України у світі, розвиток культурної дипломатії, формування вільного інформаційного

простору, доступність інформації, формування інформаційної складової частини зовнішньої політики України, взаємодія із громадянським суспільством, лобювання українського питання у світі – пріоритетні завдання публічної дипломатії, кожне з яких є складним і багатоаспектним, проте не може бути вирішеним без відповідної узгодженості/регламентації проектних дій ключових суб'єктів, спрямованих на досягнення стратегічної цілі публічної дипломатії. Саме тому особливої актуальності набуває наукове обґрунтування стратегічного проектування розвитку сфери публічної дипломатії.

У конкретній формі проектування є виразом прогностичної функції управління. Прогностична функція управління у сфері публічної дипломатії полягає в передбаченні суб'єктом управлінської діяльності позитивного або негативного розвитку об'єкту управління залежно від обсягу інформації, якою володіє суб'єкт. Прогноз містить гіпотезу, ймовірність набуття певних результатів. Дія прогностичної функції пов'язана, насамперед, із 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 дасть змогу суб'єктам публічної дипломатії використовувати методи прогнозування, планування, програмно-цільового управління з метою проектування управлінських дій із реалізації «Концепції популяризації України у світі та просуванні інтересів України у світовому інформаційному просторі».

Постановка завдання. Метою статті є з'ясування сутності стратегічного проектування, його місця і ролі в розвитку сфери публічної дипломатії та обґрунтуванні доцільності запровадження стратегічного портфельного управління для координації проектних дій суб'єктів публічної дипломатії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проектуванням охоплено всі сфери життєдіяльності людини і суспільства. Воно тісно взаємодіє з усіма функціями управління і, будучи формою вироблення і прийняття рішення, є важливим еле-

ментом циклу управління, забезпечує реалізацію інших його функцій. Воно є попереднім відтворенням дійсності, створенням прототипу передбачуваного об'єкта, явища чи процесу за допомогою специфічних методів. Воно застосовується як для розробки різних варіантів вирішення нових соціальних проблем, так і для складання соціальних планів та програм із регулювання видозмінених, хоч і вже відомих, соціальних процесів та явищ [1].

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 в процесі розроблення можливих варіантів певного рішення. Це різновид управлінської діяльності, який може широко застосовуватись у процесі розробки різноманітних програм [3].

Проектування – це складна, творча діяльність, яку спрямовано на вибір найліпшого варіанта майбутніх дій для досягнення основної мети. Проектування конструює модель системи, яка будується, визначає її функціональні характеристики. Основний зміст проектування полягає в обґрунтуванні сукупності 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.

Проектування – це особливий вид управлінської технології на основі проектного підходу. Основу проектного підходу в управлінні становить погляд на проект як на керовану зміну початкового стану будь-якої системи (наприклад, держави, організації чи підприємства), пов'язану з витратою часу і коштів. Дослідження процесу й регулювання змін, здійснюваних за заздалегідь розробленими правилами в рамках бюджету і тимчасових обмежень, становлять суть управління проектами. Проектно орієнтоване управління застосовують тоді, коли чітко визначені: завдання проекту та кінцевий результат; виділені чи наявні ресурси; часові рамки та обмеження. Проектно орієнтоване управління характеризується чіткою орієнтацією на досягнення мети – створення «продукту проекту». Проектно орієнтоване управління розглядається як новий «гнучкий» метод, який забезпечує взаємозв'язок творчих зусиль із загальними задачами керівників. Його суттю є формування цілей управління, виявлення проблем, що вимагають

вивчення і ефективного вирішення, розробка програми або стратегічного плану вирішення проблем, усунення перешкод досягненню поставлених цілей [2].

Таким чином, 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 дають змогу 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 спрямовані на реалізацію різноманітних заходів зі створення позитивного іміджу держави.

Стратегічне проектування публічної дипломатії – це управлінська технологія розроблення та реалізації комунікаційних програм і проектів із 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 зумовлює 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.

Термін «процедура» (франц. *procedure* від лат. *procedo* – «просуваюся; іду вперед») – це офіційно встановлена послідовність дій для здійснення будь-чого; ряд послідовних дій необхідних для виконання будь-чого; порядок виконання. Управлінська процедура – це комплекс взаємопов'язаних у визначеному порядку управлінських операцій і документів, спрямованих на досягнення фіксованих цілей.

Процедури управління – це сукупність управлінських операцій, що виконуються за конкретним алгоритмом. Процедура відображає порядок під-

готовки, розгляду, обговорення, виконання низки послідовних або паралельних операцій у процесі управління, регламент порядку виконання робіт. Поняття «технологія управління» тісно пов'язане з поняттям процедура [6].

Враховуючи вищезазначене та чинні планові й прогностичні документи з формування та реалізації державної політики у сфері стратегічних комунікацій та публічної дипломатії [5, 8, 9], процедура стратегічного проектування публічної дипломатії включає наступні послідовні чи/або паралельні операції в процесі управління:

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

2) забезпечення інституційної співпраці з інститутами громадянського суспільства та представниками народної дипломатії, українською діаспорою щодо популяризації України та українців, просування їхніх інтересів в інших державах і на міжнародній арені (удосконалення відносин, пов'язаних зі зміцненням зв'язків українців, які проживають за межами України, з батьківщиною, сприяння розвитку національної свідомості, задоволенню їхніх національно-культурних і мовних потреб), молоддю із різних країн світу у сфері національно-патріотичного виховання;

3) проведення комплексних кампаній популяризації України у світі (розроблення та поширення продукції та контенту, що забезпечать популяризацію України за напрямками, що будуть визначені залежно від заданих тематик, регіонів та цільових аудиторій; поширення інформації про здобутки України в професійних колах на світовому рівні), тобто реалізація проектів із підвищення рівня присутності України в 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

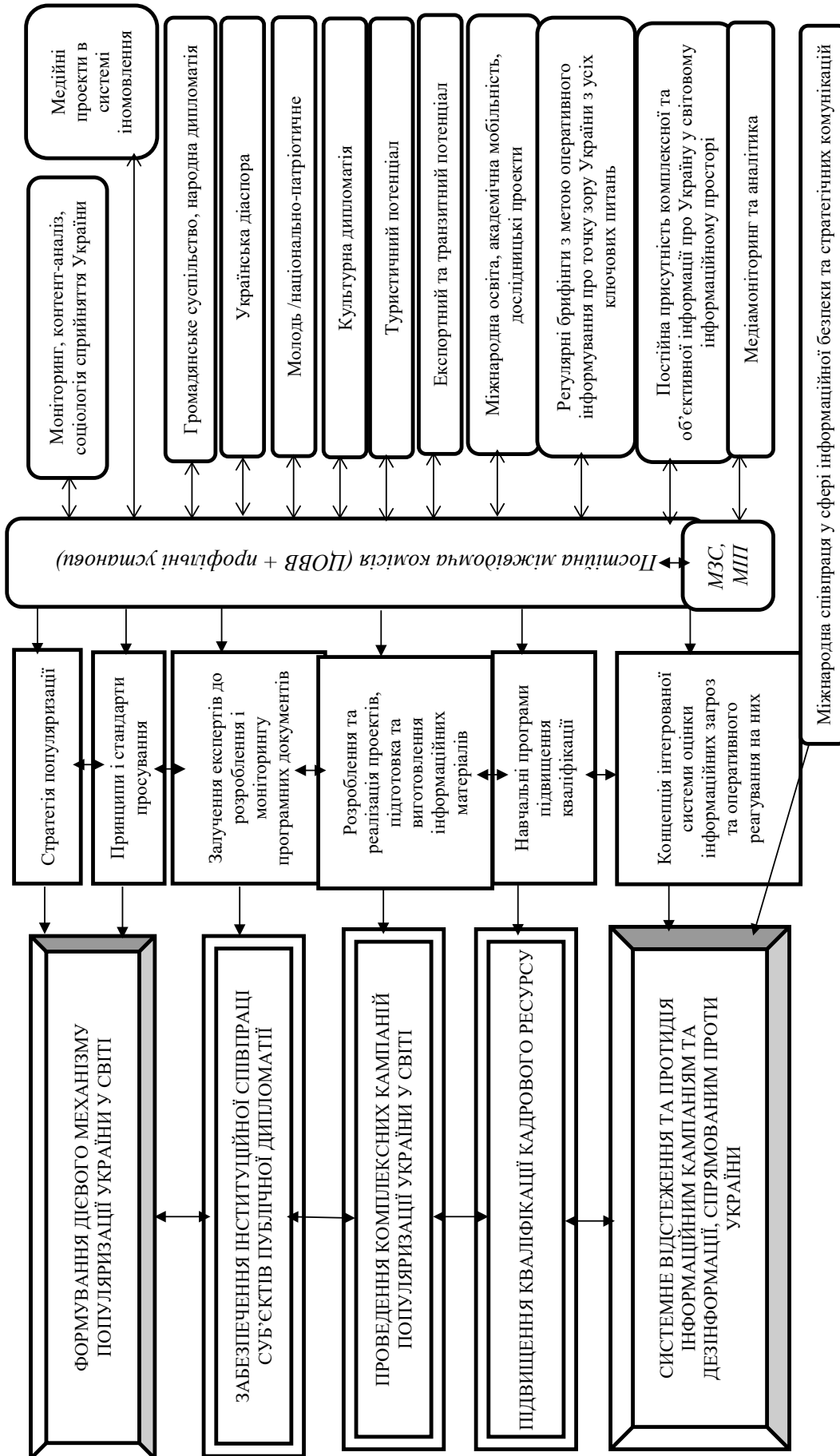


Рис. 1. Процедура стратегічного проектування публічної дипломатії

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 проєкту в межах затвердженого плану дій із реалізації Концепції, що потребує застосування відповідного (до кожного етапу) інструментарію (рис. 1).

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 проєктованого об'єкта та їхніх кількісних показників; як сукупність конкретних заходів, що забезпечують реалізацію проєктованих показників та якісних характеристик майбутнього об'єкта.

Інструменти стратегічного проектування – це система методів і моделей, способів і механізмів обґрунтованого вибору стратегії популяризації України у світі за чітко визначеними принципами і стандартами просування.

Домінуючим інструментом стратегічного проектування є розробка альтернативних стратегічних рішень, вибір найоптимальнішого з яких має привести до ефективного її впровадження. Стратегічні альтернативи – це комплекс обґрунтованих самостійних стратегій, спрямованих на досягнення стратегічної цілі публічної дипломатії на основі використання наявних ресурсів. Як правило, ці стратегії мають однакове спрямування, але пропонують різні шляхи і можливості досягнення стратегічно важливих рубежів.

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

– *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 проєктних планів;

– *проєктне 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 бути засноване на розумінні того факту, що реалізація заходів у сфері публічної дипломатії – це інтегрована сукупність різноманітних культурних, просвітницьких, комунікаційних, медіаінформаційних, спортивних та інших проєктів. Одним із найбільш результативних підходів до реалізації завдань публічної дипломатії є проєктне управління.

У проєктного управління є беззаперечні переваги. Проте є і проблеми, які пов'язані, насамперед, з обмеженим часом існування проєкту, з його замкнутістю, відособленістю. Проєкт – найкращий інструмент для досягнення конкретної визначеної мети. Найважливіше завдання полягає саме у правильності формулювання мети проєкту, особливість якої в тому, щоб реалізація цілей окремих проєктів у сукупності забезпечувала виконання стратегічних завдань розвитку публічної дипломатії загалом. Під час реалізації великої кількості проєктів, які об'єднані єдиною стратегічною метою, важливого значення набуває оцінка кожного окремого проєкту і оцінка загалом програми чи портфелю проєктів. Зокрема, необхідно ініціювати кожен проєкт, а після завершення – прийняти його результати на відповідність стратегічним цілям. Також особливого значення під час реалізації великої кількості проєктів набуває раціональний розподіл і перерозподіл ресурсів між окремими проєктами (фінансові, людські, матеріальні тощо). У разі недостатності ресурсів варто організувати їх перерозподіл з урахуванням пріоритетності проєктів. Також може бути ухвалене рішення щодо зупинки, закриття відтермінування реалізації деяких проєктів з огляду на зміни в зовнішньому середовищі портфелю/програми, зміщення акцентів на ринку, уточнення стратегії і т.д. Зрештою, необхідним є цілеспрямований збір, накопичення, аналіз і узагальнення результатів діяльності окремих проєктів.

Отже, для ефективного управління проєктами публічної дипломатії, компенсації відособленості і обмеженості часу існування проєктів потрібна постійна інтегруюча діяльність. Кожен із цих

проектів не існує сам по собі, а лише у взаємодії з іншими, сукупна реалізація яких дасть змогу 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, відповідальними за реалізацію портфеля проектів, прив'язаних до Стратегії / політики розвитку публічної дипломатії в Україні та плану заходів із 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 із метою ефективного управління цими роботами для досягнення стратегічних цілей [4]. Поняття «портфель проектів» і «програма» близькі. Як і портфель проектів, програма об'єднує низку проектів і програм, а також окремих робіт, що лежать за межами проектів, робіт із метою координації та ефективного спільного управління ними. Однак всі проекти, що входять до програми, 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 сфокусоване 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 портфель дає змогу отримати нову якість управління ними, посилити загальний ефект реалізації проектів, а самі портфелі проектів стають одним із найбільш дієвих механізмів стратегічного управління розвитком публічної дипломатії.

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

Справедливе питання щодо відповідальності за формування, управління та реалізацію портфелю проектів публічної дипломатії. Природно, це має бути управління 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.

Сучасне управління портфелями орієнтоване на формування портфеля проектів на основі цінностей [10]. Головною концепцією ціннісного підходу є формування портфеля проектів із максимальною доданою цінністю. Такий підхід передбачає забезпечення перегляду проектів і програм, що входять до портфеля, з метою встановлення пріоритетів відповідно до суспільних цінностей¹. Основне завдання планування портфеля полягає в тому, щоб здійснювати управління разом із постійним розвитком стратегічно важливих цінностей.

Стратегічні цілі публічної дипломатії та портфель проектних ініціатив нерозривно пов'язані між собою і впливають одне на одного. Під час формування портфеля необхідно визначити систему критеріїв оцінки цілей розвитку публічної дипломатії і процедуру відбору елементів портфеля у просторі заданих критеріїв. До портфеля проектів мають потрапити лише ті проекти, які приносять найбільшу користь, задовольняють ресурсні обмеження і відповідають стратегічним цілям. Стратегічне управління портфелем проектів – це безперервний процес створення та оцінювання набору (портфеля) стратегічних ініціатив, призначених для досягнення стійких результатів і переваг у збільшенні цінностей. Результати та переваги, отримані завдяки реалізації цих ініціатив, сприяють здійсненню стратегії і дають змогу

¹ Цінність як суб'єктивна категорія проявляється в здатності продукту задовольняти потреби або забезпечувати вигодою зацікавлені сторони проекту.

оцінити ефективність стратегії у створенні цінності [7].

Процеси управління стратегічним портфелем проектів можуть бути зведені до двох головних категорій:

– моніторинг та контроль усього портфелю. Цей процес необхідний, щоб підтвердити, що виконання проектів відповідає стратегічній цілі публічної дипломатії, забезпечує ефективне використання ресурсів та інвестицій;

– оцінка стратегічних змін, прийняття відповідних рішень. Під час життєвого циклу портфелю відбуваються постійні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища публічної дипломатії. Ці зміни суттєво впливають на визначені критерії успіху та директивні показники портфелю. Наприклад, зміна вищого керівництва може спричинити установку нових стратегічних цілей, зміна поточної політичної чи економічної ситуації може вплинути на вартість та терміни виходу результатів проектів портфелю.

Відповідно, стратегічні цілі, пріоритети мають переглядатись на постійній основі. Портфель має бути заново переглянутий та збалансований.

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

Висновки. Процедура стратегічного проектування публічної дипломатії – складний процес узгодження цілей, програмних документів, інтересів, ресурсів на основі використання проектного підходу та інструментарію планування, прогнозування, прийняття управлінських рішень. Ефективна та результативна реалізація зазначеної процедури потребує створення відповідної системи державного регулювання – механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії.

Список літератури:

1. Азаров Н.Я. Инновационные механизмы управления программами развития : монография / Н.Я. Азаров, Ф.А. Ярошенко, С.Д. Бушуев. Киев : Саммит-Книга, 2011. 528 с.
2. Безверхнюк Т.М. Ресурсне забезпечення регіонального управління: теоретико-методологічні засади : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. 318 с.
3. Горбатенко В. Аналіз майбутнього та його роль в управлінні соціально-політичними процесами. *Український центр політичного менеджменту*. URL: <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=1&n=22&c=219>
4. Кендалл Д.И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами : Максимизация ROI / Д.И. Кендалл, С.К. Роллинз. Москва : ПМСОФТ, 2004. 576 с.
5. Концепція популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі : Розпорядження КМУ № 739-р від 11.10.2016 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/739-2016-%D1%80#n8>
6. Курочкин А.С. Управление предприятием (процессный аспект). URL: <http://biglibrary.ru/category38/book122/part14/>.
7. Молоканова В.М. Проблеми формування стратегічного портфеля проектів. *Управління розвитком складних систем*. 2011. Вип. 7. С. 44–47.
8. План заходів з реалізації Концепції популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі : Розпорядження КМУ від 7 червня 2017 р. № 383-р. URL: www.kmu.gov.ua/ua/nras/250053135
9. План пріоритетних дій Уряду на 2018 рік : Розпорядження КМУ від 28 березня 2018 р. № 244-р. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KR180244.html
10. Руководство по управлению инновационными проектами и программами : т.1, версия 1.2 / пер. с англ. под ред. С.Д. Бушуева. Киев : Наук. світ, 2009. 173 с.

Detsyk O.P. STRATEGIC DESIGN OF DEVELOPMENT OF PUBLIC DIPLOMACY IN UKRAINE

The article, based on the analysis of contemporary issues of the formation of the sphere of public diplomacy in Ukraine, proves the expediency of using the methodology of strategic design to ensure the effective formation and development of the public diplomacy field. It is substantiated that the strategic design of public diplomacy is a method of effective project and program management aimed at implementing a variety of measures to create a positive image of the state. In a concrete form, design is an expression of the predictive management function. The procedure for strategic design of public diplomacy is a complex process of coordinating objectives, program documents, interests, resources based on the use of a project approach and planning toolkit, forecasting, and making managerial decision.

Based on the analysis of planned and forecast documents on the formation and implementation of state policy in the field of strategic communications and public diplomacy, it is determined that the strategic design of public diplomacy involves the following successive and / or parallel operations in the management process: the formation of an efficient mechanism for popularizing Ukraine in the world; institutional cooperation; carrying out complex campaigns of popularization of Ukraine in the world; professional development of personnel resources; defining and ensuring the functioning of the mechanism of system tracking and counteracting information campaigns and misinformation directed against Ukraine. The implementation of each stage (technological operation) of the strategic design process is the implementation of a separate project within the framework of the approved action plan for the implementation of the Concept, requiring the use of the appropriate (to each stage) toolkit.

It is substantiated that the analysis of strategic alternatives and the justification of a strategy is a conceptual task of strategic design, the achievement of which requires the use of an interconnected set of tools: strategic analysis: monitoring and summarizing of sociological data on the perception of Ukraine in the world, depending on regions and population groups; synchronization of popularization of educational, investment, cultural, tourist, scientific, etc. potentials developed in accordance with the competence of the CEB; conducting SWOT and TOWS analysis; formulation of strategic alternatives and strategy selection; strategic planning and forecasting: program-targeted planning, program line development – strategic and current project plans; project management – organization and implementation of measures, coordination of actions, control; institutionalization of coordination interaction of subjects of public diplomacy in Ukraine.

Key words: *public diplomacy, strategic design, technology of management, project approach, portfolio management.*