

Децик О.П.

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

## ДЕРЖАВНИЙ МЕХАНІЗМ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ В УКРАЇНІ

*У статті на основі дослідження особливостей вертикальної та горизонтальної координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії обґрунтовано концептуальну схему організації механізму координації дій у сфері публічної дипломатії. Доведено, що 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. Ураховуючи складність відносин підпорядкованості між суб'єктами публічної дипломатії, ієрархічність цілей і різноманітність функцій державних і недержавних інституцій, наголошено на доцільності створення (визначення) спеціалізованої координаційної структури, що має вирішити проблему відповідності процесу координації до системи об'єктів координації.*

**Ключові слова:** публічна дипломатія, суб'єкти публічної дипломатії, координація діяльності, державний механізм, вертикальна та горизонтальна координація.

**Постановка проблеми.** Після затвердження в 2015 р. Стратегії сталого розвитку «Україна–2020» [10], Програми популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі [12] стратегічний контекст у сфері публічної дипломатії поповнився у 2016 р. лише одним документом: 11 жовтня 2016 р. схвалена Концепція популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі [3]. Єдиним державним документом, який містить поняття публічної дипломатії як складової частини стратегічних комунікацій, залишається Воєнна доктрина України [9].

З 2015 року по сьогодні спостерігається відчутне розбалансування діяльності у сфері публічної дипломатії: кожна установа впроваджує переважно власні ініціативи та проекти. Можна лише відзначити високий ступінь координації між Адміністрацією Президента України та окремими відповідальними міністерствами (МЗС, МПІ, Мінкульт тощо). Окрім того, як складник стратегічних комунікацій, публічна дипломатія з 2015 року є напрямом діяльності Ради національної безпеки і оборони України як координаційного органу. Незважаючи на створення у 2015 р. Міжвідомчої робочої групи з розроблення Концепції популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі у складі представників багатьох міністерств, Концепція була затверджена лише 11 жовтня 2016 р. [3], а єдиним розробником вказане МПІ.

На базі цієї концепції підготовлено та 7 червня 2017 року затверджено план заходів з її реалізації до 2020 року [5].

Важливо наголосити, що у плані заходів є різні органи влади та державні установи, відповідальні за різні напрямки просування України. Там є 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 телерадіокомпанія України» та інші заінтересовані ЦОБВ 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 коридором, 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 суб'єкта публічної дипломатії у реалізації плану заходів остаточно не розмежовані та часто дублюються. Отже, питання розроблення

державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії є надзвичайно актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика організації системної координаційної роботи у напрямку забезпечення синхронізації дій стейкхолдерів публічної дипломатії досліджена у наукових працях зарубіжних дослідників: К.Л. Адельман, Е. Блінкен, Е. Гулліон, Дж. Даффі, Н. Каллу, Дж. Крічлоу, Я. Мангейм, Я. Мелісен, Дж. Наю, Е. Памрідж, Б. Хокін та інших. Зокрема, у наукових дослідженнях Я. Меліссена акцентується увага на особливостях одночасного функціонування двох комунікаційних моделей у сфері публічної дипломатії – ієрархічної та мережевої. 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-Тишковець, В. Ціватий тощо. Різні аспекти і проблеми координації розроблено сучасними вітчизняними вченими: Ю. Зайцевим, А. Колгановим, П. Крушем, І. Максимюк, І. Малим, О. Радченком, С. Савчуком, С. Саханенком, В. Якубенком та ін.

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, лобювання 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 стейкхолдерів. Саме тому особливої актуальності набуває наукове обґрунтування державного механізму координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У процесі впровадження державної політики публічної дипломатії, як і в інших складових публічної політики, зокрема політики національної інформаційної безпеки, наявні два виміри: горизонтальний і вертикальний.

Вертикальний вимір стосується повноважень та ієрархії. Політика розглядається як вибір і досягнення мети. Основна увага приділяється повноважним органам, які приймають рішення, а заходи політики розглядаються як «підтримка рішень» і перевірка того, що рішення виконані й мали бажаний результат.

Горизонтальний вимір стосується того, яким чином процес здійснення політики потрапляє назовні будь-якої конкретної організації та залучає людей з інших організацій. Основна увага звернена на багатоманітність учасників, різноманітність їхніх завдань і прагнень, а також на обмежені можливості нав'язати рішення за допомогою повноважних розпоряджень. У горизонтальному вимірі політика – колективний процес: не пряма реалізація однієї ідеї, а безперервна взаємодія між багатьма учасниками.

Для реалізації завдань публічної політики нами пропонується застосування процедури стратегічного проектування, яка на практиці відбувається через розробку та реалізацію стратегічного портфелю проектів, що потребує, відповідно, координації дій суб'єктів даного процесу як по вертикалі, так і по горизонталі.

**Постановка завдання.** Метою статті є з'ясування особливостей вертикальної й горизонтальної координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії та обґрунтування концептуальної схеми організації механізму координації дій у сфері публічної дипломатії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Координувати означає погоджувати, вносити ясність, встановлювати прозорість, наводити порядок між чим-небудь в процесі взаємодії.

У системі функціонування органів виконавчої влади існує багато координаційних взаємовідносин. Науково обґрунтовано три групи форм координаційної взаємодії [1]:

– 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 напрямками діяльності);

– інші форми координаційної взаємодії (семинар, 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;
- обговорення механізмів реалізації заходів на підтримку конкретних ініціатив, а також способу їх фінансування;
- інші специфічні завдання в залежності від виникаючих зв'язків.

Розглядаючи координацію з погляду реалізації завдань публічної політики, урахувавши сучасний науковий доробок [4], можна виділити три основні типи – це адміністративний, узгоджений і неузгоджений.

1. Примусовий або адміністративний тип: взаємозалежність спостерігається в планових і логістичних системах з вертикальними каналами зв'язку і пов'язана з координацією на принципах планування і логістики (ієрархічна координація).

2. Узгоджений тип: взаємозалежність спостерігається в групах з «горизонтальною комунікацією» і пов'язана з координацією на принципах взаємного управління. Ефективна координація за допомогою горизонтальних мереж стає все більш вирішальною в розумінні суб'єктами свого майбутнього, ніж управлінська ієрархія, яка може стати або невидимою, або неприйнятною.

3. Неузгоджений тип – взаємозалежність, що є між чинними суб'єктами ринкової системи, пов'язана з координацією на принципах «стандартизації» і конкуренції. За цим вгадується ринкова форма, в якій слабкі зв'язки між учасниками й істотні елементи стандартизації в організації (вільна координація).

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.

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» [8], 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, 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 із реалізації Концепції популяризації України у світі, ні в Плані пріоритетних дій Уряду як на 2018, так і на 2019 роки (частина V. Безпека та оборона: п. 10 – Формування та реалізація державної політики у сфері інформаційної безпеки та розбудова системи державних стратегічних комунікацій, п. 11 – Просування інтересів України у світі) [6; 7] 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 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.

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. Механізм координаційної діяльності розробляється урядом, який повинен забезпечувати ефективність державної політики щодо популяризації України у світі.

З метою сприяння забезпеченню координації дій органів виконавчої влади та для забезпечення здійснення своїх повноважень, використовуються такі форми взаємодії, як утворення спільних кон-

сультативно-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 [11], 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 про Україну, зокрема про окремі її регіони, а також підвищення туристичної та інвестиційної привабливості України.

Під час формування механізму координаційної діяльності суб'єктів публічної дипломатії, найважливішим завданням є визначення головного координатора 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.

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.

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.

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. 1).

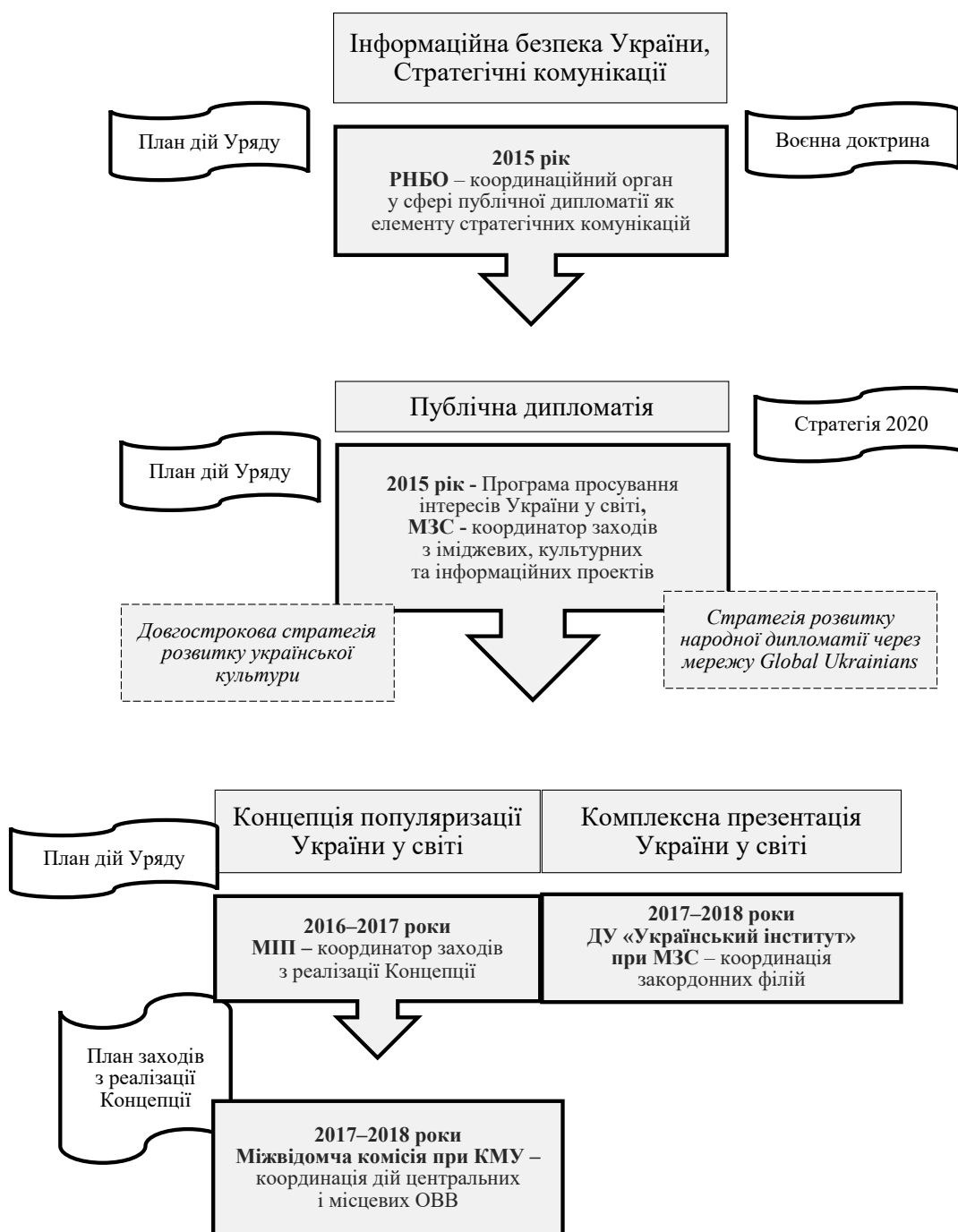


Рис. 1. Схема організації механізму координації дій у сфері публічної дипломатії

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.

Вітчизняний науковець О. Клюєв [2], ретельно аналізуючи різні підходи до тлумачення термінів «координація» та «взаємодія», зазначає, що хоча сутність цих термінів схожа, вони різняться тим, що під час координації одна сторона організовує відносини, а інша – лише виконує умови відносин. Під час взаємодії обидві сторони зобов'язані організувати 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.

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.

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.

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

а) керуючої – розмежування за рівнями суб'єкта публічної дипломатії (уряд, державні організації (установи, підприємства), громадські організації) функцій адміністрування / планування, регулювання / організації, фінансування / мотивації, контролю / моніторингу та їх реалізація через відповідні інституційні, організаційно-правові та фінансові механізми управління (рис. 2);

б) функціональної – вертикальна, горизонтальна та діагональна комунікація шляхом пере-

розподілу 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, їх конкретизація за відповідальними суб'єктами та перекладання цілей на «мову» комунікації за прийнятою моделлю;

г) забезпечуючої, організаційної підсистеми – створення координаційної структури, що забезпечує погодженість діяльності суб'єктів публічної дипломатії у межах керованого ними організаційного процесу загальної координації.

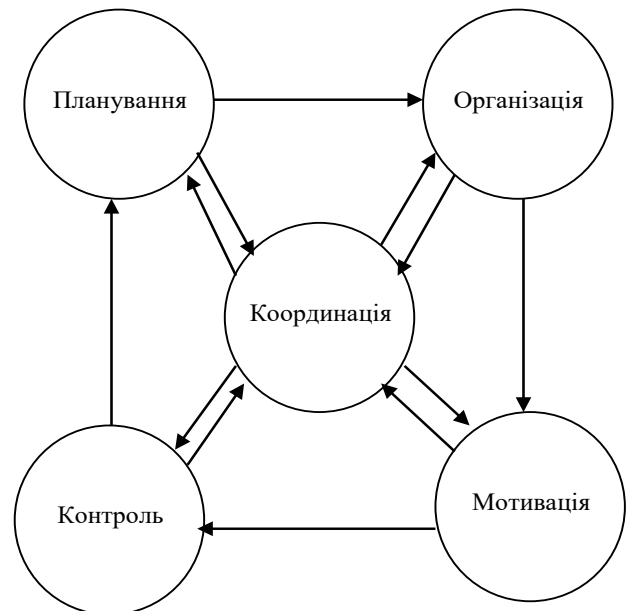


Рис. 2. Керуюча підсистема системи координації

Обґрунтовуючи сутність механізму координації дій суб'єктів публічної дипломатії слід наголосити, що координація не є основним видом діяльності її суб'єктів та учасників, а координаційна діяльність – це складне системне правове явище. Адже, з одного боку, координаційна діяльність здійснюється різними суб'єктами, неоднаковими за правовою природою за обсягом компетенцій, формами і методами роботи, а з іншого – вона реалізується відносно до об'єктів, також різними за правовим статусом та зв'язкам з суб'єктом координації.

**Висновки.** Реалізація координаційної діяльності потребує відповідних механізмів, як спо-

собів 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. Урахову-

ючи складність відносин підпорядкованості між суб'єктами публічної дипломатії, ієрархічність цілей та різноманітність функцій державних і недержавних інституцій, створення (визначення) спеціалізованої координаційної структури має вирішити проблему відповідності процесу координації до системи об'єктів координації.

#### Список літератури:

1. Дерещ В. Правова природа координаційних управлінських відносин у системі органів виконавчої влади. *Юридична Україна*. 2006. № 1. С. 18–22.
2. Ключев О. Проблеми розмежування понять «координація» і «взаємодія» в управлінській науці та практичній діяльності органів внутрішніх справ. *Право і безпека*. 2011. № 3. С. 76–80. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib\\_2011\\_3\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib_2011_3_18) (дата звернення: 14.03.2019).
3. Концепція популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі : Розпорядження КМУ № 739-р від 11.10.2016 / *Кабінет Міністрів України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/739-2016-p> (дата звернення: 01.03.2019).
4. Погостинский Ю. Координационный механизм стратегического управления. СПб. : Питер, 2006. 248 с.
5. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі : Розпорядження КМУ № 383-р від 07.06.2017 / *Кабінет Міністрів України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/383-2017-p> (дата звернення: 01.03.2019).
6. Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2018 рік : Розпорядження КМУ від 28.03.2018 № 244-р / *Кабінет Міністрів України*. URL: <http://kmu.gov.ua/ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-prioritetnih-dij-uryadu-na-2018-rik> (дата звернення: 06.03.2019).
7. Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2019 рік : Розпорядження КМУ від 18.12.2018 № 1106-р / *Кабінет Міністрів України*. URL: <http://kmu.gov.ua/ua/npas/pro-ritetnih-dij-uryadu-na-2019-rik> (дата звернення: 06.03.2019).
8. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29.12.2016 «Про Доктрину інформаційної безпеки України» : Указ Президента України від 25.02.2017 №47/2017 / *Президент України*. URL: <http://president.gov.ua/documents/472017-21374> (дата звернення: 05.02.2019).
9. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року «Про нову редакцію Воєнної доктрини України» : Указ Президента України від 24.09.2015 № 555/2015 / *Президент України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555/2015> (дата звернення: 05.02.2019).
10. Про Стратегію сталого розвитку «Україна–2020» : Указ Президента України №5/2015 від 12.01.2015. / *Президент України*. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 05.02.2019).
11. Про утворення Міжвідомчої комісії з питань популяризації України у світі: Постанова КМУ від 07.06.2017 № 467 / *Кабінет Міністрів України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/467-2017> (дата звернення: 01.03.2019).
12. Програма просування інтересів України у світі: презентаційні матеріали / *Президент України*. URL: <http://president.gov.ua/storage/j-files-storage/00/48/42/776792722239.pdf> (дата звернення: 05.02.2019).

### ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕХАНИЗМ КООРДИНАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ ПУБЛИЧНОЙ ДИПЛОМАТИИ В УКРАИНЕ

*В статье на основе исследования особенностей вертикальной и горизонтальной координации деятельности субъектов публичной дипломатии обосновано концептуальную схему организации механизма координации действий в сфере публичной дипломатии. Доказано, что механизм координации деятельности субъектов публичной дипломатии – это создание такого набора связей между субъектами принятия управленческих решений, который обеспечит согласование общей позиции и взаимопонимания в вопросах, которые обсуждаются и принимаются главными институциями в этой сфере. Учитывая сложность отношений соподчиненности между субъектами публичной дипломатии, иерархичность целей и разнообразие функций государственных и негосударственных институций, акцентировано внимание на целесообразности создания специализированной координационной структуры, которая способна решить проблему соответствия процесса координации системе объектов координации.*

**Ключевые слова:** публичная дипломатия, субъекты публичной дипломатии, координация деятельности, государственный механизм, вертикальная и горизонтальная координация.

**STATE MECHANISM OF COORDINATING ACTIVITIES OF SUBJECTS OF PUBLIC DIPLOMACY IN UKRAINE**

*In the article, based on the study of the peculiarities of vertical and horizontal coordination activities of subjects of public diplomacy, the conceptual scheme of organization of coordination mechanism of actions in the field of public diplomacy is substantiated. It is proved that the mechanism of coordination activities of subjects of public diplomacy is the creation of such a set of links between actors in making managerial decisions, which will ensure the coordination of a common position and understanding in issues that are discussed and adopted by the main institutions in this area. Taking into account the complexity of subordination relations between the subjects of public diplomacy, the hierarchy of goals and the diversity of functions of state and non-state institutions, it was emphasized the expediency of creating (defining) a specialized coordination structure which should solve the problem of matching the coordination process to the system of objects of coordination.*

**Key words:** *public diplomacy, subjects of public diplomacy, coordination of activities, state mechanism, vertical and horizontal coordination.*