

**Вячеслав ЦВАТИЙ,**  
кандидат історичних наук, доцент  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка,  
заслужений працівник освіти України,  
член правління Наукового товариства  
історії дипломатії та міжнародних відносин

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК МОДЕЛЕЙ ДИПЛОМАТІЇ ХХІ СТОЛІТТЯ

*Анотація.* В умовах трансформування системи міжнародних відносин ХХІ століття для кожної держави світу актуалізується питання концептів «стратегія», «стратегічне управління» та «стратегічне планування». У статті, зокрема, зацентровано на стратегічному плануванні у сфері міжнародних відносин та дипломатії. У цьому контексті розкрито інноваційні підходи до інституціонального розвитку моделей дипломатії та стратегічного планування, створення національної моделі стратегічних управління та планування; визначено види, принципи та особливості стратегій і стратегічного аналізу. порушено питання модернізації системи стратегічного планування та впровадження нової освітньо-наукової моделі підготовки фахівців у сфері міжнародних відносин зі спеціалізацією «Стратегічне планування та управління у сфері практичної дипломатії».

Охарактеризовано короткострокове, середньострокове і довгострокове стратегічне планування, окреслено ситуаційну доречність їхнього застосування. Водночас показано впливи стратегічних комунікацій і планування на ухвалення рішень на політичному рівні й на тенденції щодо політичних процесів у міждержавних відносинах.

*Ключові слова:* теорія і практика дипломатії, стратегія, стратегічне управління, стратегічне планування, стратегічний аналіз, дипломатія, дипломатичне середовище, теорія міжнародних відносин, дипломатична система, система міжнародних відносин.

**Актуальність теми.** Трансформування системи міжнародних відносин ХХІ століття неминуче і першочергово актуалізувало питання інституціональної модернізації та оновлення інструментів стратегічного управління і системи стратегічного планування у сфері дипломатії. З урахуванням

практичного досвіду провідних держав світу в Україні інституціоналізується новий підхід до стратегічного планування та ефективної міждержавної взаємодії [1].

**Постановка проблеми.** Поліцентричність світового простору ХХІ століття неодмінно зумовлює модифікацію та трансформацію моделей стратегічних управління й планування у сфері дипломатії. Держави модернізують свої дипломатичні системи і моделі дипломатії.

Інноваційний підхід до стратегічного планування ставить високі професійні вимоги до кадрового потенціалу такого важливого напрямку діяльності в дипломатії. Це обумовлено наявними перевагами цього формату діяльності як організаційно-інституціонального методу державного управління для всіх основних акторів міжнародних відносин політико-дипломатичного процесу (держав, міжнародних організацій та інституцій, неурядових громадських організацій, відомств закордонних справ держав тощо).

Переваги і позитивні тенденції полягають у тому, що: по-перше, зростає практична обґрунтованість політико-дипломатичних та організаційних заходів; по-друге, підвищується ефективність ухвалення управлінських рішень у сфері дипломатії та зовнішньої політики; по-третє, увагу зацентовано на теоретико-методологічному обґрунтуванні стратегій держави у сфері дипломатії та зовнішньої політики.

Насамперед це такі чинники, як практична доцільність і наукова обґрунтованість; розширення кола учасників стратегічно-планувального процесу; зростання можливості найповніше брати до уваги потреби і національні інтереси акторів міжнародних відносин; прозорість планувального процесу для всіх акторів міжнародних відносин; створення реальних умов як для досягнення спільних цілей, так і для спрямування об'єднаних зусиль на розв'язання нагальних зовнішньополітичних потреб або стабілізацію ситуації у сфері міждержавних відносин та практичної дипломатії; повніше використання потенціалу дипломатії регіонів і транскордонної співпраці для активізації політико-дипломатичного діалогу в умовах мондіалізованого світоустрою ХХІ століття.

**Об'єкт дослідження** — система державного управління, а також особливості стратегічних управління та планування в умовах глобалізованого світоустрою ХХІ століття.

**Предмет дослідження** — моделі, види, механізми, інструменти та форми розвитку стратегічного планування у сфері дипломатії та зовнішньополітичних пріоритетів держави, зокрема дипломатичні практики провідних країн світу та України в ретроспективі, сьогоденні та перспективі.

**Мета та завдання.** Мета — дослідити теоретичні та практичні аспекти стратегічного планування у сфері дипломатії в умовах глобалізаційних

змін сучасного світоустрою. Завдання: 1) вивчити сутність і переваги стратегічного планування в дипломатичних практиках держав за глобалізації; 2) з'ясувати можливість запровадження модернізованої моделі стратегічного планування щодо сучасної моделі дипломатії України в нових політико-інституціональних умовах; 3) визначити позитивні практичні здобутки дипломатії провідних країн світу для впровадження в Україні, зокрема у сфері стратегічних управління та планування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основний категоріально-понятійний апарат і пріоритетні аспекти практичної дипломатії, пов'язані з формуванням моделей та інститутів дипломатії, відображено в наукових публікаціях українських і закордонних дослідників. Спеціального ж компаративного дослідження національної специфіки дипломатичних систем та інструментарію практичної дипломатії держав немає. Автор продовжує свої дослідження в цій публікації [2].

Габріель Афемей, Олександр Балануца, Володимир Бутров, Борис Гуменюк, Леван Джакелия, Анатолій Зленко, Микола Капітоненко, Віктор Константинов, Валерій Копійка, Сергій Корсунський, Юрій Кочубей, Павло Кривонос, Андрій Кудряченко, Микола Кулінич, Віталій Макар, Володимир Манжол, Віктор Матвієнко, Ірина Матяш, Олег Машевський, Володимир Огрізко, Роман Петюр, Юлія Подрез, Ксенія Смирнова, Валентина Теоса, Ігор Тодоров, Сергій Толстов, Микола Трофименко, Сергій Троян, Ігор Турянський, Геннадій Удовенко, Володимир Хандогій, Інна Хоменська, Валерій Цибух, Наталія Яковенко та інші присвятили наукові розвідки окремим аспектам практичної дипломатії, акцентуючи на досвіді як іноземних держав, так і України. Стан наукового розроблення цієї політико-дипломатичної, інформаційно-аналітичної та стратегічно-управлінської проблематики потребує інституціонального розвитку, системного підходу та комплексного дослідження. Спеціальних фундаментальних розробок зазначеної тематики немає. Для її вивчення слід використовувати нові методики пізнання, однією з яких є теорія інститутів та інституціональних змін Дугласа Норта, а також модернізації у сфері зовнішньої політики, дипломатії, стратегічного управління, стратегічної розвідки та стратегічного планування.

**Методологічне забезпечення** становлять принципи діалектичного методу пізнання. Принцип історизму застосовано для висвітлення минулого в історичному контексті, інституціоналізації та формування конструктивних моделей дипломатії й дипломатичної системи в історії провідних держав світу XVI–XX століть і перспектив інституціональних процесів стратегічних управління та планування у царині дипломатії, що мають трансформаційний потенціал загальносвітового розвитку в умовах глобалізаційних процесів XXI століття. Використано загальнонаукові

методи дослідження: індукції, дедукції, аналізу, синтезу, пояснення, узагальнення, абстрагування, а також методи історичного дослідження — історико-типологічний, історико-порівняльний, інституціонального та стратегічного аналізу, системного й компаративного аналізу, політичного моделювання та стратегічного прогнозування.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасному науковому дискурсі є концепти «стратегічне планування», «стратегічне управління», «стратегія» та «державне управління». Вони вимушено, а іноді й закономірно адаптуються до поліцентричності світоустрою та актуалізації взаємодії міжнародних акторів і центрів політико-дипломатичної сили світового та регіонального рівнів. Стратегії держави мають комунікаційну впливовість та інституціональну вагу в житті окремого та колективного індивідуума в системах міжнародних відносин, політико-дипломатичних координат світу, у форматі взаємодії регіональних центрів сили [3].

Сьогодні глобалізаційні зміни зумовлюють трансформування моделей дипломатії та дипломатичних систем держав: суттєво видозмінюються функції, що реалізуються під час стратегічного планування у сфері дипломатії та окремих алгоритмів планувального процесу, фактично зазнає змін сама роль планування в системі державного управління. Стратегічне планування починає виконувати стабілізаційну функцію — стає інструментом підвищення конкурентоспроможності акторів міжнародних відносин, засобом їхнього інституціонального єднання навколо інноваційних дипломатичних підходів, політико-дипломатичних цінностей і довгострокових пріоритетів. Така модернізація стратегічної планувальної діяльності обумовлена намаганнями акторів міжнародних відносин віднайти дієві інструменти, які б давали можливість знайти відповіді на нові виклики і загрози для міжнародної спільноти в умовах сучасного глобалізованого світу (політичні, дипломатичні, технологічні, міжкультурні, соціокультурні, екологічні та інші) [4].

Інноваційним виміром глобалізації нині є й інституціональний розвиток цифрової дипломатії та інформаційного суспільства. Такі обставини і ставлять перед управлінцями нові завдання, і формують нові види та інновації управлінської діяльності щодо стратегічного планування (цифровізація інституцій; технології штучного інтелекту (ШІ); кібербезпека; кадровий потенціал тощо) [5].

Стратегічне планування у сфері дипломатії — це системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо практичної дипломатії та зовнішньої політики держави, визначення бажаного майбутнього стану міждержавних відносин і способів його досягнення, що базуються на стратегічному аналізі зовнішньополітичних доктрин інших країн і внутрішнього потенціалу власної держави. Воно також полягає у

формуванні узгоджених дій з іншими акторами міжнародних відносин, на реалізації яких сконцентровані зусилля, ресурси основних суб'єктів міжнародних відносин, задіяних у стратегічних завданнях [2; 6].

Стратегічне планування у сфері дипломатії створює єдину систему довгострокових, середньострокових і короткострокових програм, проєктів, планів, концепцій і стратегій. Звичайно, що за такої умови змістовий акцент екстраполюється на національні моделі, довгострокові цілі, шляхи та інструменти їхнього досягнення [7].

Політико-дипломатичні проблеми і виклики інституціонально взаємопов'язані між собою, а це посилює необхідність застосування інтегрованого підходу до стратегічного планування у сфері дипломатії та реалізації підготовлених відповідних стратегічних видів документів. Стратегічне планування в загальній системі державного планування обов'язково інституціонально поєднується з просторовим та оперативним плануванням, системою моніторингу, системою індикаторів для моніторингу та підсумкового оцінювання щодо реалізації стратегічних документів (стратегії, концепції, стратегічного плану тощо) [7; 8].

Головне завдання стратегічного планування у сфері дипломатії полягає в забезпеченні інституціонального розвитку дипломатичної системи держави та її базових інституцій. А основними його принципами є: пріоритетне орієнтування визначених стратегічних завдань на захист національних інтересів держави, потреб та інтересів соціуму — консенсус щодо візії (довготермінової мети) розвитку та стратегічної моделі; неодмінне проведення комплексного стратегічного аналізу; цілісність, усебічність і толерантність; обов'язковість моніторингу та оцінювання; наявність лідерства та відповідальності; інституціональна розбудова наявних моделей, удосконалення механізмів і стратегій; активна й ефективна участь та взаємодія акторів міжнародних відносин; визначення провідної інституції та налаштованість інших стратегічних учасників дотримуватися зобов'язань; чітке дотримання ухвалених рішень і виконання стратегічних планів [9].

Стратегічні плани — це плани, які визначають головні цілі організації (інституції), стратегію придбання та використання ресурсів задля досягнення цих цілей. Короткострокові плани складають на період до одного року. Їх підрозділяють на поточні та оперативні і зазвичай не мають змінювати. Середньострокові стратегічні плани розробляють на строк від трьох до п'яти років, а довгострокові розраховані на перспективу — від п'яти до десяти років. Ці плани повинні виявляти зміни в зовнішньому середовищі організації та вчасно реагувати на них.

Сучасне змістовне наповнення концептів «стратегія» і «стратегічні алгоритми» передбачає: наявність чітко окреслених цілей стратегії, досягнення

яких є вирішальним для загального стратегічного результату держави; підтримку громадської ініціативи; концентрацію головних зусиль у потрібний час, з наявним кадровим потенціалом, та в потрібному місці; прогнозованість і передбачуваність такої гнучкості змодельованої поведінки, щоб досягнути визначеного результату за мінімального залучення ресурсів; скоординованість дій учасників і керівництво стратегічним проектом; забезпечення гарантованих ресурсів і коректний порядок дій [9; 10].

Перехід до системи стратегічного планування сучасної якості у сфері дипломатії потребує зміни сутності планування — із засобу адміністративного тиску або впливу на інструмент науково обґрунтованих збалансованих рішень для досягнення цілей стратегічних документів (нормативно-правових актів) та інституціонально-просторового розвитку дипломатичних систем держав; посилення стратегічного характеру планування; демократизації процесу вироблення та прийняття програмних документів стратегічного рівня; чіткого дотримання ухвалених рішень; тісної співкоординації стратегічного, оперативного й інституціонально-просторового планування [10].

Аналіз закордонного досвіду стратегічного планування у сфері міжнародних відносин і дипломатії засвідчує практичне значення і сталий інтерес відповідних інституцій до цієї сфери практичної дипломатії. Адже успішний інституціональний розвиток конкурентоспроможної дипломатичної системи залежить від активної та дієвої участі держави в захисті своїх національних інтересів і наявного ефективного дипломатичного інструментарію, спроможності відповідних відомств, які забезпечують реалізацію зовнішньої політики через практичну дипломатію, визначати стратегічні напрями і завдання на короткострокову, середньострокову і довгострокову перспективи та створити дієвий механізм планування і стратегічного мислення співробітників МЗС.

Практика іноземних країн сьогодні демонструє нам тенденцію переходу від класичної стратегічної моделі до моделі / моделей із превалюванням у них стратегічного планування кластерного типу (регіонального, галузевого, інституціонального або особливого) в організації виробничої діяльності та практичної дипломатії, що забезпечують досягнення цілей зовнішньої політики держави і складний комплексний підхід до загальнодержавної системи стратегічних управління та планування у сфері дипломатії [11].

Аналіз створення кластерних ініціатив, насамперед регіонального типу, які інституціоналізували та реалізують сьогодні у форматі стратегій, демонструє оптимізацію дипломатичного інструментарію держав регіону та їхній високий рівень конкурентоспроможності й управління національною дипломатичною системою в умовах політико-дипломатичної невизначеності або різких кризових змін.

Доцільно впроваджувати практичні здобутки партнерських закордонних інституцій в Україні та стежити за іноземними процесами і досягненнями, зокрема і на основі кластерного підходу. Сьогодні слід використовувати ситуаційне управління — стратегії управління та моделі стратегічного планування в умовах мондіалізованого світоустрою XXI століття. Для України значний інтерес становлять моделі ситуаційного управління та стратегічного планування у сфері дипломатії таких держав світу, як Велика Британія, Канада, Південна Корея, Польща, США, Франція, Японія [6; 7; 9; 10; 11]. Головний алгоритм цих моделей — це вміння швидко й адекватно реагувати на нові виклики і загрози у сфері практичної дипломатії, виявляти за допомогою стратегічної розвідки ситуаційні зміни в дипломатичних системах і здатність держави відповідати на зміну зовнішньополітичних доктрин та політико-дипломатичні особливості в міждержавних відносинах, дипломатичному протоколі та етикеті міжнародної ввічливості [12].

Модернізація дипломатичної системи сучасної держави передбачає такі цілі та пріоритети: забезпечувати дієвість ефективної системи стратегічного планування у сфері дипломатії; підвищувати конкурентоспроможність зовнішньої політики держави; проводити структурні реформи у сфері дипломатії; розробляти інноваційні проекти; розвивати нові напрями галузевої дипломатії; стимулювати розвиток регіональної дипломатії через систему транскордонної взаємодії тощо [13].

Державна політика у сфері стратегічного планування дипломатії використовує різні інструменти і може діяти у таких формах: конкретної політики з чітко окресленою стратегією інституціонального розвитку дипломатії та відповідним розподілом бюджетних ресурсів; політики, яка фокусує увагу на певних аспектах стратегічного розвитку окремих галузей дипломатії; зовнішньої політики і дипломатії як складових частин інших стратегічних підходів до соціогуманітарного та соціально-економічного розвитку держави. Стратегічне планування і стратегічне управління відіграють роль стійкого індикатора в системі взаємопов'язаних організаційних одиниць. Ефект кластера у стратегічному плануванні та практичній реалізації визначених завдань у сфері дипломатії є фактично результатом інституціональної взаємодії та активного використання потенціалу партнерів через поєднання співпраці та змагальної конкуренції, які створюють по факту синергію [14].

Стратегічне планування є вагомою і найбільш динамічною функцією управління в дипломатії. Своєчасне, професійне та якісне стратегічне планування є гарантією досягнення поставлених цілей як для МЗС, так і для забезпечення ефективності механізму діяльності дипломатичної системи загалом. Стратегічне планування у сфері дипломатії фактично групує такі види управлінської діяльності, як визначення стратегічних цілей

інституції в заявленій стратегії; прогнозування та оцінка ресурсного потенціалу; комунікативна адаптація і до зовнішнього, і до внутрішнього дипломатичного середовища; інституціональна координація між учасниками та інші [14; 15].

Підсумком стратегічного планування у сфері дипломатії є відповідний документ (короткостроковий, середньостроковий або довгостроковий), який за своєю класифікацією та визначеними цілями є державно-управлінським рішенням і науковим напрямом реалізації стратегічних завдань, стратегії та політики відповідної інституції державного управління (у сфері дипломатії — Міністерства закордонних справ) [1; 2; 16].

Результатом стратегічного планування є розроблена стратегія і план, які реалізують у процесі стратегічного управління [17]. Підкреслимо, що стратегічне прогнозування є одним із базових алгоритмів стратегічного планування, під час якого на основі передбачення стану та динаміки змін зовнішнього дипломатичного середовища в майбутньому визначають найефективніші напрями, форми та методи зовнішньої політики і складають перелік дієвого дипломатичного інструментарію [18].

Стратегічне планування у сфері дипломатії — це практико-орієнтований процес постановки стратегічних цілей і розробки плану їхнього досягнення на основі обраної для сфери практичної дипломатії стратегії. Основними його алгоритмами є: 1) системний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища; 2) встановлення стратегічних цілей та орієнтирів; 3) визначення стратегії їх досягнення; 4) розробка стратегічного плану їхнього втілення. Останній як результат стратегічного планування визначає головні завдання, кроки та ресурси, необхідні для досягнення стратегічних цілей, із вказівкою на виконавців і терміни [16; 19].

Зазначимо, що з погляду державного управління та сталого розвитку дипломатичної системи держави стратегічне планування — це систематичний процес, за допомогою якого органи державної влади та інші інституції планують як стратегічні пріоритети і напрями свого зростання, так і конкретні шляхи та методи їхньої реалізації. Стратегічне планування і стратегічне прогнозування є важливими інструментами управління сталим розвитком регіонів, які допомагають встановлювати основні цілі та пріоритетні напрями регіонального поступу, дотримуватися пропорційності у процвітанні різних сфер регіону та забезпечувати взаємодію різних сфер діяльності (органів управління, бізнесу, культури, науки та освіти) і галузей для розквіту регіону за максимального використання наявного в нього потенціалу.

Широке запровадження стратегічного планування в практику дипломатичних інституцій розвиває стратегічне мислення управлінців. Слід враховувати, що без зміни традиційної ментальності державних службовців і дипломатів радикальні реформи неможливі. Стратегія повинна бути



реактивною, тобто допомагати інституціям у сфері дипломатії адаптувати її до зовнішніх змін. Вона має бути й проактивною — спрямовувати дії дипломатів у потрібне русло з найбільшим ефективним результатом.

Стратегічне управління змістовно та інституціонально пов'язане з плануванням. У системі стратегічного планування доцільно послуговуватися методами екстраполяції. Важливе місце тут відводиться аналізу перспектив інституціонального розвитку моделей дипломатії, завданням якого є встановити нові виклики, загрози, небезпеки, можливості, а також окремі надзвичайні і кризові ситуації, які здатні змінити наявні тенденції та перспективи подальшого розвитку дипломатичної системи. Цей аналіз доповнює аналізування позицій у міждержавних відносинах і конкурентній боротьбі, транскордонному співробітництві та особливій моделі дипломатії регіонів в умовах мондіалізованого світоустрою XXI століття [20].

У сфері дипломатії стратегічне планування має ґрунтуватися на принципах сталого розвитку дипломатичних систем та спеціальних принципах, зокрема альтернативності, ефективності, компетентності, комплексності, креативності, об'єктивності, правонаступності, пріоритетності, прогнозованості, прозорості, результативності, ситуаційності, толерантності, цілепокладанні.

Нині Міністерство закордонних справ України має практичний досвід діяльності у своїй структурі, у певні періоди — відповідних структурних підрозділів зі стратегічного планування, як-от Директорат стратегічного планування, Політичний департамент тощо. Однак цьому досвіду необхідні модернізація та інституціональні зміни. В умовах мондіалізованого світоустрою XXI століття МЗС України реалізує такі стратегії: Комунікаційна стратегія; Стратегія публічної дипломатії; Стратегія зовнішньополітичної діяльності України; Комунікаційна стратегія «Україна — держави Африки»; Комунікаційна стратегія «Україна — Латинська Америка» [1; 21].

Водночас освітній складник щодо формування професійних компетентностей дипломатів, зокрема вищих професійних рівнів, у сфері стратегічного планування потребує кардинальних змін. Доцільно на базі провідних закладів освіти проводити відповідні ділові і ролеві ігри, тренінги, семінари, круглі столи, розв'язувати ситуаційні завдання та вправи, викладати лекційні курси й освітні модулі (практико-орієнтовані семінари та практичні заняття). Під час організації та проведення занять обов'язково враховувати потреби цільової групи, яка підвищує кваліфікацію і формує нові професійні компетентності — вікові, ментальні, інституціональні, психологічні, соціокультурні, протокольно-етикетні та професійні особливості учасників. Зараз актуалізувалося питання модернізації системи стратегічного планування і впровадження нової освітньо-наукової моделі підготовки

фахівців у сфері міжнародних відносин зі спеціалізацією «Стратегічне планування та управління у сфері практичної дипломатії» [12; 22].

**Висновки та перспективи досліджень.** Стратегічні управління та планування сьогодні є обов'язковими складниками управлінської діяльності у сфері дипломатії. Стратегія — це найкращий із кількох планів, обраний для досягнення організаційних цілей і завдань. Ефективне стратегічне планування у сфері дипломатії забезпечує нині його фундаментальні принципи та моделі, варіативні розробки стратегій зовнішньої політики і моделей дипломатії, пропонує практичні ідеї та інструменти для інституцій стосовно складання дієвих стратегій.

Стратегічні прогнозування і розвідка є важливими алгоритмами стратегічного планування у сфері дипломатії. Прогнози, орієнтовані на стратегічне планування, необхідно розробляти як цілісну систему. Створення якісного прогнозу забезпечує на практиці підготовку та реалізацію ефективних документів стратегічного планування у сфері дипломатії. Прогнозування як основний інструмент формування стратегії є системним елементом у процесі державного стратегічного планування.

Подальші дослідження можуть стосуватися узагальнення досвіду практичної дипломатії провідних держав світу задля його впровадження в практику конструювання моделей дипломатії інших країн, зокрема й України. Дієва модель стратегічного планування у сфері дипломатії — це невіддільний складник національної безпеки держави мондіалізованого світоустрою: зброя м'якої та жорсткої (за особливих умов) сили дії.

1. Ціватий В. Дипломат і кризова дипломатія в умовах трансформації сучасної системи міжнародних відносин: теоретико-методологічний і практико-орієнтований дискурси // Україна і світ: теоретичні та практичні аспекти діяльності у сфері міжнародних відносин. Київ: Вид. центр КНУКіМ, 2024. С. 99–106.
2. Ціватий В. Системний аналіз і моделювання в дипломатичних, управлінських і соціально-економічних процесах: міждисциплінарний, інституціональний і теоретико-методологічний дискурси // Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: збірник наукових праць. Київ: Ореол-Сервіс, 2022. Вип. IV (4). С. 27–30.
3. Simerson, B. K. (2011) *Strategic planning: a practical guide to strategy formulation and execution*. London: Bloomsbury Academic.
4. Wittmann, R. and Reuter, M. (2008) *Strategic Planning: How to Deliver Maximum Value through Effective Business Strategy*. London: Kogan Page Publishers.
5. Wilson R. M. S. and Gilligan, C. (2005) *Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control*. 3<sup>rd</sup> edn. Taylor & Francis.
6. Afemei, G. (2024) *Strategic Planning and Policy*. Toronto: Toronto Academic Press.
7. Кусумано М. Стратегії геніїв. П'ять найважливіших уроків від Білла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса / М. Кусумано, Д. Йоффі. Харків: КСД, 2017. 256 с.
8. Коулман А. Стратегії кризових комунікацій. Харків: Фабула, 2023. 200 с.
9. Брайсон Дж. Стратегічне планування для державних і неприбуткових організацій. Львів: Літопис, 2004. 352 с.
10. Фрідман Л. Стратегія: історія. Харків: Фоліо, 2024. 848 с.
11. Гринів І. Мистецтво стратегії. Харків: Фоліо, 2023. 256 с.

12. Ціватий В. Дипломатичний протокол і етикет міжнародної ввічливості в умовах мондіалізованого світоустрою XXI століття: теоретико-методологічний і практичний дискурси наукової та освітньої дипломатії // Сучасне суспільство. Колективна монографія. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2022. Розділ 3.12. С. 338–348.
13. Kerzner, H. (2002) *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. New York: John Wiley and Sons.
14. Balzacq, T., Charillon, F. and Ramel, F. (2019) *Global Diplomacy: An Introduction to Theory and Practice*. Translated from the French by W. Snow. Cham: Springer Nature.
15. Hutchings, R. and Suri, J. (2020) *Modern Diplomacy in Practice*. Cham: Springer Nature.
16. Kapitonenko, M. (2022) *International Relations Theory*. London: Routledge.
17. Gilboa, E. (2023) *A Research Agenda for Public Diplomacy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
18. Bjola, C. and Manor I. (2024) *The Oxford Handbook of Digital Diplomacy*. Oxford: Oxford University Press.
19. Faizullaev, A. (2022) *Diplomacy for Professionals and Everyone*. Leiden: Brill | Nijhoff.
20. Пархомчук О. Транскордонне співробітництво та міжнародні відносини в Європі / О. Пархомчук, О. Коппель // Науковий журнал «Політикус». Одеса: Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського, 2024. Випуск 2. С. 170–173.
21. Стратегії // Міністерство закордонних справ України. URL: <https://mfa.gov.ua/pro-ministerstvo/strategiyi-mzs>
22. Ціватий В. Стратегічне планування в дипломатії та регіональні особливості системного аналізу міжнародних відносин в умовах мондіалізованого світоустрою XXI століття: інституціональний і трансформаційний дискурси // Гуманітарний корпус. Київ: ТОВ «НВП Інтерсервіс», 2024. Випуск 52. С. 38–43.

**Viacheslav TSIVATYI,**  
*PhD in History, Associate Professor  
of the Taras Shevchenko National University of Kyiv,  
Merited Education Worker of Ukraine,  
Member of Board of the Scientific Society  
of History of Diplomacy and International Relations*

## **STRATEGIC PLANNING AND INSTITUTIONAL DEVELOPMENT OF 21<sup>ST</sup> CENTURY DIPLOMACY MODELS**

*Abstract.* As the 21<sup>st</sup>-century international relations system transforms, every state faces the critical concepts of 'strategy', 'strategic management', and 'strategic planning'.

This article places special emphasis on strategic planning within international relations and diplomacy. It underscores the necessity of strategic management and strategic planning as integral components of diplomatic administrative activities. In this context, the author explores innovative approaches to the institutional development of diplomatic and strategic planning models and creates a national strategic management and planning model. The article identifies the types, principles, and specific features of strategies and strategic analysis.

The author addresses the issue of modernising the strategic planning system and introduces a new educational and scientific model for training specialists in international relations with a specialisation in 'Strategic Planning and Management in Practical Diplomacy'.

The article characterises short-term, medium-term, and long-term strategic planning and determines the situational appropriateness of their application. It also illustrates the impact of strategic communications and strategic planning on decision-making at the political level and on trends in political processes within interstate relations. The conclusions state that an effective strategic planning model in diplomacy is an inseparable component of a nation's security in a globalised world order: a weapon of soft and, under special conditions, hard power.

*Keywords:* theory and practice of diplomacy, strategy, strategic management, strategic planning, strategic analysis, diplomacy, diplomatic environment, theory of international relations, diplomatic system, system of international relations.