

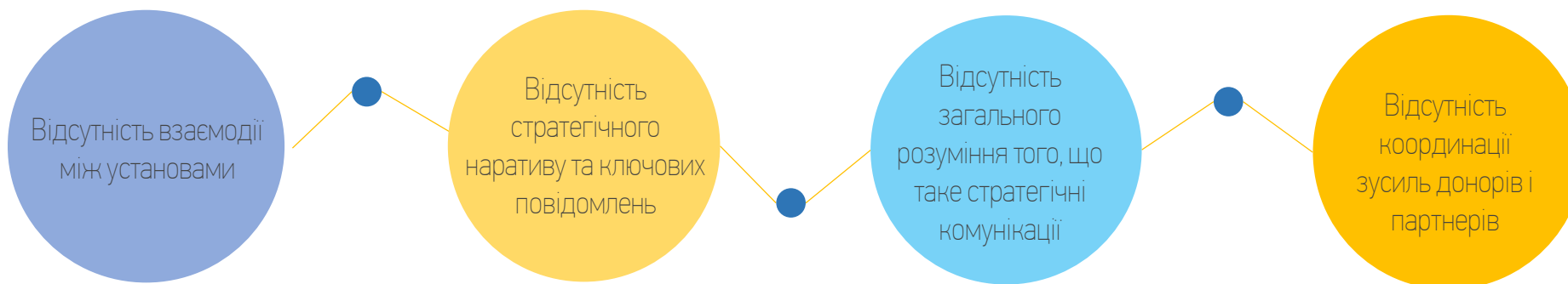


МІНІСТЕРСТВО  
ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ  
УКРАЇНИ

ПОБУДОВА СИСТЕМИ  
державних **СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ**  
України

# Передумови

Українські державні комунікації є недостатньо розвиненими та не відповідають сучасним викликам. Аналітичне дослідження стану державних комунікацій, яке було проведене Центром інформації та документації НАТО в Україні у 2015 році, виявило наступні слабкі сторони:



## Це призвело до:

**Нерозуміння державної політики українським суспільством**  
**Відсутності публічно видимих результатів змін**  
**Недостатньо ефективної протидії російській пропаганді**

# Стратегічні комунікації як пріоритет

Наша мета полягає в створенні ефективної системи державних стратегічних комунікацій

Система стратегічних комунікацій повинна працювати на підтримку національних інтересів України та забезпечувати довіру до держави

**Стратегічні комунікації (Стратком) – це скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави - публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави.**

Визначення СтратКому у Воєнній доктрині України

# Введення поняття Стратком у державну політику

Беручи до уваги важливість теми, українська влада здійснила ряд кроків у напрямку системної розбудови спроможностей зі стратегічних комунікацій на державному рівні.

I

Дорожня карта Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО

Розроблена модель координації спільних зусиль партнерів, які беруть участь у розбудові стратегічних комунікацій в Україні.  
[Підписана в жовтні 2015 року](#)

II

Введення термінології Стратком у документи стратегічного рівня сектору безпеки і оборони

Визначення Стратком як частини оборонних спроможностей у Військовій Доктрині (стр.4).  
[Підписана у вересні 2015 року](#)

Збройні Сили України визначили розбудову спроможностей Стратком як оперативну ціль в Стратегічному оборонному бюлетені.  
[Підписано у червні 2016 року](#)

III

Включення розділу про Стратком до Щорічного послання Президента до Верховній Раді

Розділ про стратегічні комунікації включено до Аналітичної доповіді до Щорічного послання Президента у вересні 2016 року.  
[Глава 9. Інформаційна безпека. Відповідь на Гібридну війну 9.3. Стратегічні комунікації](#)

IV

Включення компоненту інформаційних операцій до Концепції розвитку сектору безпеки та оборони

До розподілу відповідальності на міжвідомчому рівні доданий компонент інформаційних операцій.. [Підписано у березні 2016](#)

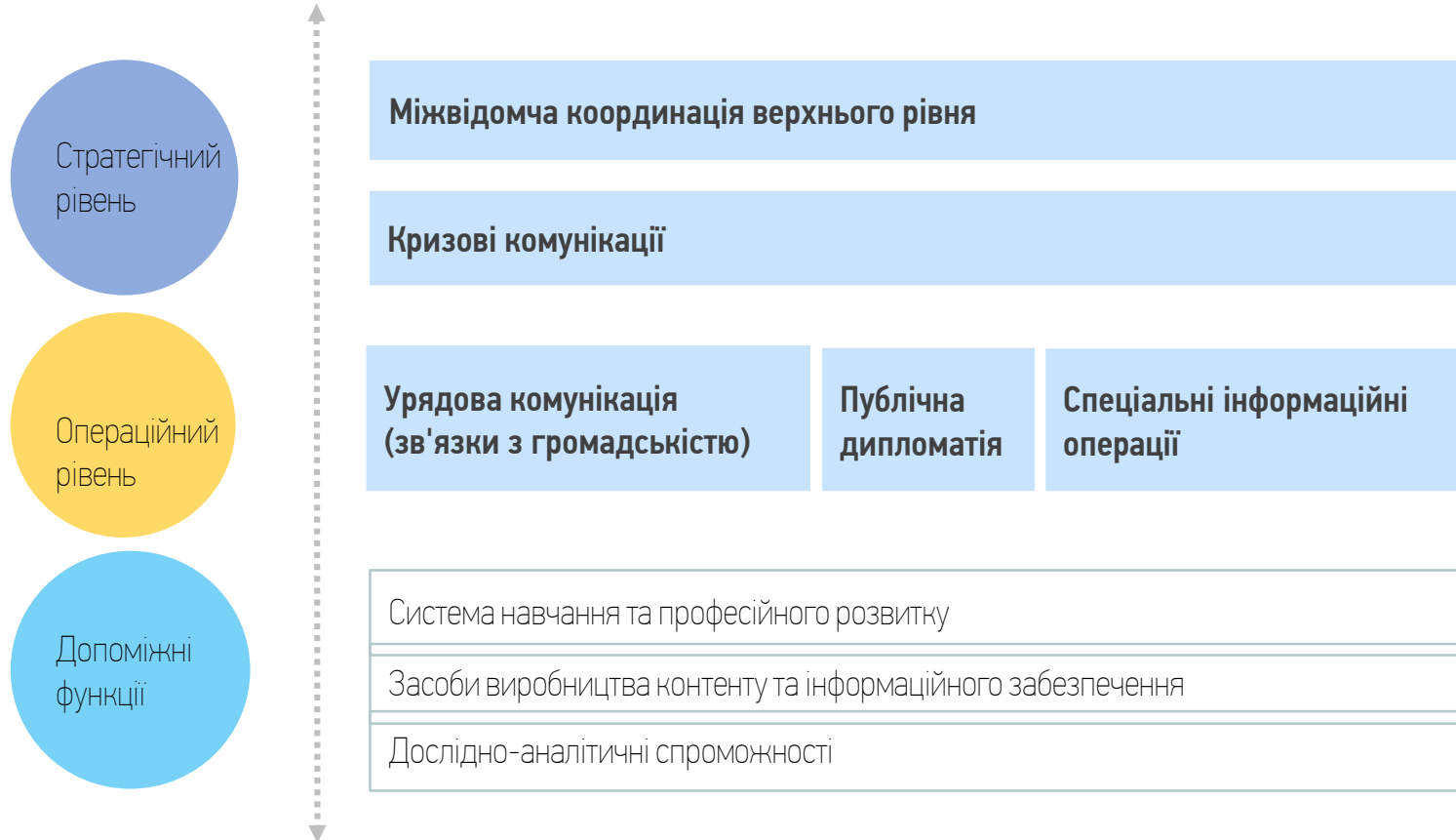
# Цілі розвитку спроможностей стратегічних комунікацій

- Створення системного підходу до державних стратегічних комунікацій
- Встановлення механізму координації комунікації між різними органами влади (міжвідомча координація)
- Зміна підходу до кризових комунікацій від реагування на кризу до управління ризиками (проблемними питаннями)
- Забезпечення професійної підготовки державних комунікаторів

# Кроки впровадження

- Розробка принципів міжвідомчої комунікації - від стратегічного до тактичного рівня
- Розробка базових документів та правил, які окреслюватимуть функції та мету стратегічних комунікацій
- Розробка функцій та структур для всіх ключових гравців систем державних стратегічних комунікацій
- Створення тіснішого зв'язку між розробкою та плануванням комунікаційної політики, зокрема на найвищому національному стратегічному рівні, та на рівні окремих міністерств і департаментів
- Розробка механізмів координації та принципів на міжвідомчому рівні
- Надання ключовим гравцям повноважень для здійснення та контролю функції стратегічних комунікацій
- Забезпечення необхідними технічними та інфраструктурними засобами
- Введення дисциплін стратегічних комунікацій в освітні програми підготовки профільних фахівців,
- розробка єдиної термінології, курсів та вимог до фаху

# Модель державної системи стратегічних комунікацій





20

16

Стратегічні комунікації

на рівні формування політик



# Рівень формування політик. Міжвідомча координація верхнього рівня

## Ціль

Унормований механізм, який забезпечує єдність підходів органів державної влади у здійсненні та управлінні комунікаціями на міжвідомчому рівні, на рівні комунікацій держави з громадянами та іноземними партнерами

- досягнення сумісності
- досягнення високого рівня співпраці
- уніфікація теоретичної бази
- покращення матеріально-технічної бази

## Ключові агенції

Адміністрація Президента, Апарат Ради національної безпеки та оборони, Секретаріат Кабінету Міністрів, Міністерство інформаційної політики, Міністерство закордонних справ

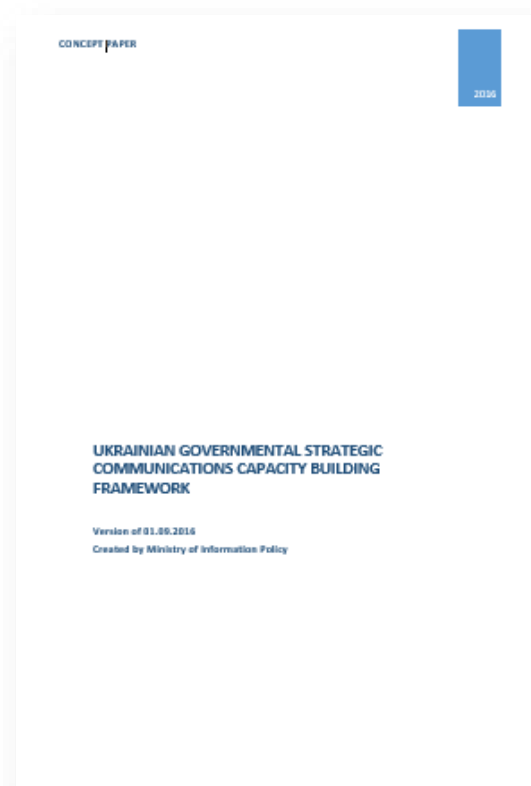
## Компоненти

**Розробка моделі Страткому**

**Визначення процесів міжвідомчої координації**

**Наділення відомств повноваженнями на правовому рівні**

# Прогрес. Розробка моделі державних стратегічних комунікацій



- Структура документу розроблена міжвідомчою робочою групою
- Концепція підготовлена МІП
- Документ створено за підтримки НАТО SHAPE, Центру інформації та документації НАТО, Міністерства оборони Великобританії, Посольства США та цивільних експертів

**Модель державних стратегічних комунікацій – це базовий документ, концепція, що включає в себе ключові компоненти стратегічних комунікацій на державному рівні. Створений для використання як зведені положення про державні стратегічні комунікації та має знайти відображення у Доктрині (Концепції) інформаційної безпеки.**

# Прогрес. Визначення процесів міжвідомчої координації

## Міжвідомча робоча група

Стратегічний рівень

Представники (обов'язкові):

- Адміністрація Президента
- Апарат РНБО
- Секретаріат Кабінету Міністрів
- МІП
- МЗС
- НІСС

На вимогу:

- іноземні радники
- інші міністерства
- СБУ
- Громадянське суспільство і експерти

Організаційне, наукове, інформаційно-аналітичне забезпечення  
Апарат РНБО  
Національний інститут стратегічних досліджень

Операційний рівень

робоча група 1

робоча група 2

робоча група 3

Провідне відомство

**МІП**

**МОУ**

**МЗС**

Напрямок взаємодії

Урядові комунікації

Комунікації сектору безпеки та оборони

Публічна дипломатія

Рівень формування загальних засад

Група Страткому високого рівня, засідання з листопада 2016 року

- Складається з представників ключових відомств і радників
- Може включати інших гравців в залежності від питань, що обговорюються
- Може ініціювати створення підгруп

# Наступні кроки. Рівень формування політик

## **Погодження Моделі стратегічних комунікацій**

- узгодження Моделі з основними учасниками процесу та її розповсюдження серед партнерських та донорських організацій, які здійснюють підтримку у цьому напрямі
- створення доктринального документу для регулювання системи стратегічних комунікацій в Україні, що охоплює комунікації на національному, регіональному та міжнародному рівні

## **Визначення процесів міжвідомчої координації**

- розробка принципів і правил міжвідомчої координації у сфері стратегічних комунікацій
- пілотне функціонування

# Кризові комунікації

## Ціль

Зміна підходів до управління кризами: перехід від реактивного реагування на кризу до прогнозування та управління ризиками

## Ключові агенції

Адміністрація Президента, Апарат Ради національної безпеки та оборони, Секретаріат Кабінету Міністрів, Міністерство інформаційної політики, Міністерство оборони, Міністерство закордонних справ, Служба безпеки України, Державна служба з надзвичайних ситуацій

## Компоненти

**Розробка принципів управління кризовими комунікаціями**

**Визначення ключових гравців та наділення їх правовими повноваженнями**

**Створення координаційних механізмів**

**Аудит наявних норм регулювання комунікаційних криз**

**Створення матеріально-технічних спроможностей**

# Наступні кроки. Кризові комунікації

- Вивчення досвіду держав-партнерів
- Аудит наявних засобів та ресурсів
- Розробка міжурядового підходу до кризових комунікацій
- Розробка правил управління кризовими комунікаціями
- Визначення ключових учасників системи кризових комунікацій та надання їм правових повноважень
- Впровадження пілотних проектів та проведення навчання реагування на кризові ситуації



20

16

Розбудова  
Стратегічних  
комунікацій на

Операційному рівні

# Урядові комунікації (функція зв'язків з громадськістю)

Ціль

Проведення реформи урядових служб з комунікацій:

- Розподілення політичних і урядових комунікацій
- Наділення комунікаційних структур більшими повноваженнями
- Впровадження підходу проактивних і планових комунікацій
- Підвищення професійного рівня урядових фахівців з комунікацій

Ключові агенції

Секретаріат Кабінету Міністрів, Міністерство інформаційної політики, міністерства

## Компоненти

**Аудит урядових комунікацій**

**Розвиток нових комунікаційних структур**

**Оновлення правових документів**

**Розробка правил та вимог до фахівців з комунікацій**

**Створення матеріально-технічної бази**



# Прогрес. Аудит урядових комунікацій

- На замовлення МІП здійснено аудит комунікаційних структур міністерств та відомств. Аудит відомств безпеки та оборони було реалізовано за підтримки Національного інституту стратегічних досліджень
- Розроблена концепція реформи урядових комунікацій
- Концепція затверджена Кабінетом Міністрів України
- Пілотний проект включено до Плану дій Уряду на 2016 рік



# Прогрес. Розвиток нових комунікаційних структур

## Реформа комунікаційної структури Міністерства оборони

- Здійснено аналіз комунікаційних функцій ЗСУ, вивчено міжнародний досвід
- Проведено аудит інформаційних ресурсів Збройних Сил України та аналіз функцій Страткому країн НАТО
- Розроблена і попередньо затверджена нова структура Департаменту комунікацій МОУ (офіційне погодження триває)

## Реформа комунікаційної структури Національної гвардії

- Здійснено аналіз комунікаційного потенціалу Національної гвардії
- Розроблено модель Управління комунікацій Національної гвардії

## Компоненти

**Розвиток нових комунікаційних структур**

**Оновлення правових документів**

**Розробка правил та вимог до фахівців з комунікацій**

**Розробка правил та вимог до фахівців з комунікацій**

# Наступні кроки. Урядові комунікації

## Урядовий рівень

- Затвердження пілотного проекту реформи прес-служб Секретаріатом Кабінету Міністрів та його реалізація під керуванням СКМУ
- За результатами пілотного проекту - розробка плану переходу до повноцінної роботи оновленої системи урядових комунікацій

## Оборонний сектор

- Доопрацювання першого етапу реструктуризації комунікаційної функції МОУ на стратегічному рівні
  - Розробка правил, регламентів, посадових інструкцій для нового підрозділу
  - Розвиток матеріально-технічної бази
- Запуск системи підготовки фахівців в області комунікацій
- Розробка другого етапу плану реформи комунікаційної функції МОУ та ГШ ЗСУ (на оперативному і тактичному рівнях)
- Запуск Стратком функції у Національній гвардії

# Публічна дипломатія

## Ціль

- Розвиток функції публічної дипломатії
- Запровадження підходу проактивних і планових комунікацій у ПД
- Забезпечення механізму системної міжвідомчої координації з заходів ПД

## Ключові агенції

Міністерство закордонних справ,  
Міністерство інформаційної політики,  
інші міністерства

## Компоненти

**Створення структури публічної дипломатії**

**Запуск механізму міжвідомчої координації**

**Введення засад публічної дипломатії на рівні стратегії**

**Зміцнення професійної компетентності дипломатів у публічній дипломатії**

**Впровадження проектів публічної дипломатії**

# Прогрес. Створення структури Публічної дипломатії

## **Створення функції Публічної дипломатії (ПД)**

- Створено Управління публічної дипломатії в МЗС
- ПД включає підрозділ культурної дипломатії

## **Запущено процес стратегічного планування на 2017 рік**

- Серія стратегічних сесій
- Розробка річного плану комунікацій

# Наступні кроки. Публічна дипломатія

- Зміцнення потенціалу МЗС в ПД шляхом підготовки дипломатів і здійсненні проектів ПД
- Запуск механізму міжвідомчої координації ПД
- Розробка стратегії ПД України



20

16

# Допоміжні функції

системи  
стратегічних  
комунікацій

# Система навчання та професійного розвитку

## Ціль

Запустити систему підвищення професійного розвитку з метою забезпечення відповідності українських фахівців з урядових комунікацій міжнародним професійним стандартам та етиці (створення навчальних центрів, розробка програм, підготовка викладачів і т. д.)

## Ключові агенції

Міністерство інформаційної політики, Секретаріат Кабінету Міністрів, Національний інститут стратегічних досліджень, державні органи та установи

## Компоненти

**Визначення вимог до фахівців з урядових комунікацій**

**Розробка базових курсів з комунікаційних дисциплін**

**Розбудова системи тренінгів**

**Налагодження загальноурядової освітньої діяльності з дисциплін Страткому**



# Засоби інформаційного забезпечення

## Ціль

Створити єдину систему моніторингу та аналітики, яка відповідатиме потребам Уряду: медіа-моніторинг та аналіз інформаційного середовища, засоби кризового моніторингу (ситуаційні центри), аналітичний центр гібридної війни і т.д.

## Ключові агенції

Апарат Ради національної безпеки та оборони, Секретаріат Кабінету Міністрів, Міністерство інформаційної політики, Національний інститут стратегічних досліджень, міністерства

## Компоненти

**Визначення необхідних та існуючих ресурсів**

**Інтеграція існуючих ресурсів**

**Оцінка витрат на розвиток та модернізацію матеріально-технічних засобів**

# Засоби виробництва контенту

## Ціль

Створення системи виробництва контенту, що відповідає потребам Уряду (центр виробництва контенту Production Hub)

## Ключові агенції

Апарат Ради національної безпеки та оборони, Секретаріат Кабінету Міністрів, Міністерство інформаційної політики, Міністерство закордонних справ, Міністерство оборони

## Компоненти

**Пілотне тестування центру виробництва**

**Інтеграція центру виробництва контенту в систему урядових комунікацій**

# Прогрес. Пілотне тестування центру виробництва

- Прототип центру виробництва працює з серпня 2015 року завдяки підтримці МО Великобританії
- Більше 20 кампаній та проектів було здійснено спільно з МІП, МЗС, МОУ, МСП та іншими відомствами
- Повна координація та контроль комунікаційних кампаній (креатив, PR, виробництво друкованих матеріалів, цифрові комунікації)
- Передача напрацювань з розробки та планування кампаній комунікаційним структурам уряду



# Розвиток дослідно-аналітичних спроможностей

## Ціль

Розвиток науково-дослідних і аналітичних можливостей Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД) в якості аналітичного центру для стратегічних комунікацій

## Ключові агенції

Секретаріат Кабінету Міністрів, Національний інститут стратегічних досліджень, Міністерство інформаційної політики, інші установи

## Компоненти

**Концепція і компоненти в стадії розробки**

# Наступні кроки. Допоміжні функції

## Розвиток системи навчання та професійного розвитку

- Розробка концепції системи навчання урядових комунікаторів та її реалізація
- Запуск Центру стратегічних комунікацій в Університеті оборони ім. Черняхівського
- Запуск курсів Стратком в Академії СБУ
- Розробка єдиного плану тренінгів для оборонного сектора (в процесі)

## Розвиток засобів інформаційного забезпечення

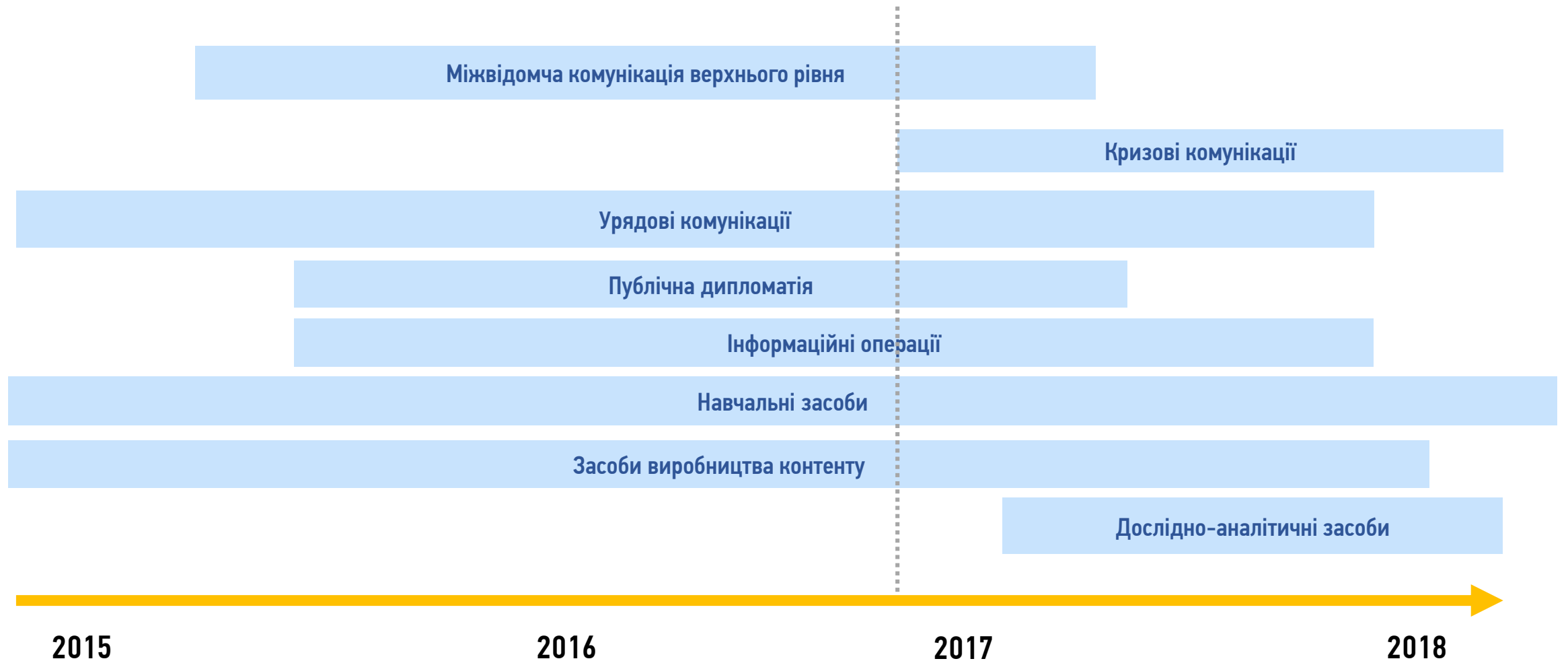
- Аудит наявних засобів та ресурсів
- Розробка міжурядового підходу (в тому числі, для компоненту кризових комунікацій)
- Розробка технічних вимог (за необхідності)
- План розвитку матеріально-технічної бази
- Навчання персоналу

## Розвиток засобів виробництва контенту

- Інтеграція створених засобів в урядові комунікації
- Збільшення потужностей центру виробництва

## Розвиток дослідно-аналітичних спроможностей – на етапі обговорення

# Строки впровадження моделі





МІНІСТЕРСТВО  
ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ  
УКРАЇНИ

Якщо у Вас виникнуть питання,  
будь ласка, **звертайтеся:**

**Аліна Фролова**

Радник Міністра інформаційної політики зі  
стратегічних комунікацій

**[frolova@mip.gov.ua](mailto:frolova@mip.gov.ua)**