

КОМУНІКАЦІЙНА
СТРАТЕГІЯ
МІНІСТЕРСТВА
ЗАКОРДОННИХ
СПРАВ УКРАЇНИ



Міністерство
закордонних справ
України

КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ
МІНІСТЕРСТВА ЗАКОРДОННИХ СПРАВ
УКРАЇНИ

ЗМІСТ

1. **ОСНОВНІ ПІДХОДИ ТА ПРИНЦИПИ**
2. **АНАЛІЗ** ПОТОЧНОЇ СИТУАЦІЇ
3. **МІСІЯ, ВІЗІЯ, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ** МЗС УКРАЇНИ У СФЕРІ КОМУНІКАЦІЙ
4. КЛЮЧОВІ **АУДИТОРІЇ ТА КАНАЛИ** КОМУНІКАЦІЇ
5. **МОНІТОРИНГ І ОЦІНКА** РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ МЗС УКРАЇНИ
6. **ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ** КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ МЗС УКРАЇНИ

1. ОСНОВНІ ПІДХОДИ ТА ПРИНЦИПИ

Комунікація є одним з найважливіших інструментів забезпечення ефективної державної політики. Її роль у відносинах між Урядом і громадянами набуває особливого значення у періоди криз. Адже спроможність подолати наслідки масштабної кризи на пряму залежить від згуртованості суспільства та рівня довіри громадян до державних та суспільних інституцій.

Пандемія коронавірусної інфекції COVID-19, що охопила весь світ на початку 2020 року, служить приводом для критичної оцінки якості комунікацій державних органів та напрацювання планів щодо розбудови комунікаційної спроможності органів державної влади.

Діяльність в умовах пандемії коронавірусу вимушено відбувається в умовах «близького горизонту» планування, обмеженого фінансування та скорочення доступних інструментів роботи дипломатії. Адже через карантинні обмеження по всьому світу можливість проведення публічних подій, участь у масштабних виставках, численні закордонні візити стали майже неможливими.

Нова реальність диктує нові підходи до комунікацій та стратегічного планування. Йдеться не лише про надання переваги цифровим і дистанційним рішенням у комунікаціях, а й про формування сталих процедур у плануванні, реалізації та оцінці ефективності комунікацій, достатньо гнучких для просування інтересів України, незважаючи на зміни зовнішніх обставин.

Комунікації МЗС базуються на основних принципах діяльності міністерства, відображають цінності інституції, відповідають її основним репутаційним характеристикам та індивідуальним особливостям міністерства.

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ДІЯЛЬНОСТІ МЗС УКРАЇНИ:

1) Людиноцентричність: людина, її життя та права мають найвищу цінність.

2) Повага до культурного розмаїття: МЗС України у своїй діяльності враховує культурні особливості різних народів світу з метою збереження та розвитку культурного розмаїття та протидії будь-яким формам дискримінації, ворожнечі та іншим формам ерозії єдності спільнот людей.

3) *Проектний менеджмент*: уся діяльність МЗС України побудована у відповідності до принципів проектного управління - доцільність, лідерство, взаємодія, динамічне планування, оцінка ефективності, підзвітність, підконтрольність.

4) *Відповідальність*: МЗС України дотримується законів України, норм міжнародного права, загально визнаних етичних норм.

5) *Інноваційність*: МЗС України підтримує інноваційний розвиток, вивчає та використовує нові технології та підходи для підвищення ефективності своєї діяльності, зокрема комунікацій.

ЦІННОСТІ МЗС УКРАЇНИ

ПАТРІОТИЗМ: інтереси України та кожного українського громадянина є відправною точкою роботи кожного співробітника та кожної співробітниці МЗС. Ми віддані своєму народові, цінуємо розмаїття культур, мову, історію, традиції, захищаємо своїх громадян, презентуємо, популяризуємо і захищаємо свою країну на всіх рівнях.

ПРОФЕСІОНАЛІЗМ: кожен співробітник і кожна співробітниця системи МЗС проактивно, систематично і якісно виконує свої професійні обов'язки задля досягнення конкретних результатів, дбає про постійний розвиток своїх компетенцій відповідно до вимог посади та стандартів поведінки. Ми вважаємо вміння працювати в команді невід'ємною ознакою професіоналізму дипломата.

ПОРЯДНІСТЬ: кожен співробітник і кожна співробітниця системи МЗС завжди дотримується етичних норм, своїх обіцянок, уникає образ та не завдає умисної шкоди навколишнім. Ми завжди прагнемо вести конструктивний діалог і не толеруємо брехні, маніпуляцій та дезінформації. Ми усвідомлюємо, що наші слова та вчинки можуть впливати на долі тисяч людей та інтереси всієї держави.

Ці три цінності були сформовані Геннадієм Удовенком, міністром закордонних справ України у 1994-1998 рр. Ми є носіями інституційної пам'яті української дипломатії та державності та поважаємо здобутки наших попередників.

РЕПУТАЦІЙНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Це набір ознак, за якими можна оцінити діяльність МЗС та створити певний образ в інформаційному просторі. Кожне повідомлення міністерства повинно відповідати (акцентувати/відображати) одній (або декільком) з таких характеристик:

- 1) *сервісність*;
- 2) *ефективність (орієнтація на результат, а не на процес)*;
- 3) *прогресивність*;
- 4) *відкритість*;
- 5) *етичність*;
- 6) *командність*;
- 7) *лідерство*;
- 8) *гідність*;
- 9) *людиноцентричність*;
- 10) *інновативність*.

ІНДИВІДУАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ МЗС УКРАЇНИ:

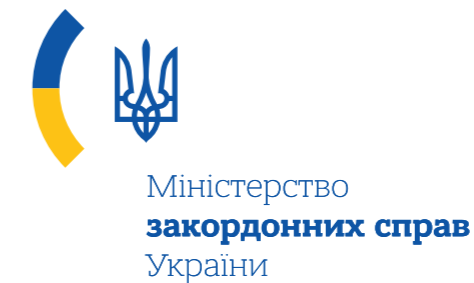
- 1) *сучасне*;
- 2) *цінує естетику*;
- 3) *цінує справжність, а не формальність*;
- 4) *швидко реагує на події*;
- 5) *україноцентричне*;
- 6) *здатне знаходити виходи з критичних ситуацій, але не ціною брехні або замовчування*;
- 7) *ввічливе*;
- 8) *вміє просто та доступно пояснювати складні речі*;
- 9) *сфокусоване на досягненні результатів, а не лише на розвитку процесів*.

ВІЗУАЛЬНИЙ СТИЛЬ

Основні принципи, за якими побудовано візуальний стиль МЗС України:

- 1) *лаконічність*;
- 2) *функціоналізм*;
- 3) *сучасність*.

Візуальний стиль МЗС України будується навколо логотипу та фірмового стилю, розробленого 3z Studio (© 2015).



Знак повторює форму будівлі МЗС України на Михайлівській площі в Києві та символізує вітрило. Загальна концепція полягає у тому, що Україна – наш корабель, воля народу – його вітер, МЗС – наше вітрило, що несе нас до Європи, додому. Знак побудовано на основі геометрії кола, тому, слідуючи візуальній логіці, бажано щоб форма чи пропорції інших елементів графічної ідентифікації в своїй основі також мали коло.

В логотипі використовується шрифт «Bandera Pro», який також використовується і для заголовків офіційних документів МЗС. У якості додаткового шрифту використовується шрифт «Osнова MFA».

Візуальний стиль МЗС поширюється як на фізичні носії – бланки, візитки, бланк патенту та екзекватури, так і віртуальні, а саме сторінки в соціальних мережах, вебсторінки, фото та відеоматеріали.

Забороняється використовувати інший візуальний стиль.

2.

АНАЛІЗ ПОТОЧНОЇ СИТУАЦІЇ

У період з травня по липень 2020 року експерти Центру кризового управління ПРООН в Україні при МЗС провели аудит організації роботи комунікаційної команди МЗС. За його результатами виявлено такі ключові сильні та слабкі сторони за методикою SWOT.

СИЛЬНІ СТОРОНИ:

1) компетенції МЗС відносяться до сфери, яка дуже цікавить українців (передусім йдеться про протидію російській агресії, але також існує високий запит суспільства щодо сервісів та захисту для громадян України за кордоном);
2) високий престиж дипломатичної служби; лояльність співробітників до місця роботи позитивно впливає на якість роботи та ставлення до її результатів;
3) можливість для співробітників розвивати різні компетенції протягом дипломатичної кар'єри завдяки ротатії за кордон, а також внутрішній ротатії між структурними підрозділами;
4) сталі внутрішні традиції дипломатичної служби та потужна інституційна пам'ять;
5) робота в МЗС передбачає спілкування з лідерами суспільної думки в різних сферах різних країн, а також можливість досліджувати та застосовувати найкращі міжнародні практики в Україні;
6) стійкий патріотичний образ міністерства та міністра у сприйнятті громадськості;
7) наявність декількох потужних спікерів від інституції.

СЛАБКІ СТОРОНИ:

1) горизонтальна взаємодія між департаментами у сфері комунікацій потребує вдосконалення;
2) система стратегічного планування нерівномірно охоплює всі структурні підрозділи;
3) нерозповсюдженість принципів проєктного менеджменту та розуміння персональної відповідальності за повний цикл реалізації проєкту (від ідеї до втілення);
4) взаємодія та координація між центральним апаратом МЗС та закордонними дипломатичними установами у сфері комунікацій потребує впорядкування за принципами стратегічних комунікацій;
5) відсутність компетенцій в управлінні проєктами у дипломатів;
6) на всіх етапах прийняття рішень бракує даних для оцінки як поточної ситуації, так і результатів комунікаційних проєктів;
7) система внутрішньої комунікації потребує перезавантаження;
8) не вистачає комунікацій з метою підтримки спільних цінностей і мотивації, спілкування між людьми про людей, між колегами про колег.

МОЖЛИВОСТІ:

1) запит політичного керівництва МЗС та відкритість до реформування управлінських процесів і підвищення результативності роботи української дипломатії як в центральному апараті, так і в закордонних дипломатичних установах; підвищена увага до реформування та покращення якості комунікацій МЗС;
2) наявність активу співробітників, відкритих до змін і готових стати їхніми провідниками або першими послідовниками;
3) нові підходи до комунікацій та відкритість можуть суттєво змінити і поліпшити репутацію міністерства;
4) високий престиж дипломатичної служби допоможе залучити більше якісних кадрів з зовнішнього ринку праці, що вимагає продуманої кадрової політики МЗС.

ЗАГРОЗИ:

1) слабка інституційна спроможність комунікацій у випадку загострення ситуації на зовнішніх фронтах може призвести до низки комунікаційних помилок;
2) активність інших гравців у коментуванні зовнішньої політики, яка або не співпадає із офіційною позицією держави, або може сприяти враженню про залежність політики міністерства від інших органів влади;
3) втрата комунікаційних практик і протоколів з переходом людей на інші посади внаслідок ротатії;
4) ризики політичної кризи в країні.

3.

МІСІЯ, ВІЗІЯ, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ МЗС УКРАЇНИ У СФЕРІ КОМУНІКАЦІЙ

У цьому розділі викладено бачення розвитку комунікацій МЗС України з горизонтом планування – 5 років.

МІСІЯ МЗС УКРАЇНИ

Робити світ безпечним і сприятливим для української держави, суспільства, економіки та громадянина, підтримувати єдність українців у світі.

ВІЗІЯ МЗС УКРАЇНИ

Завдяки ефективній роботі Міністерства закордонних справ Україна є проактивним суб'єктом міжнародної політики, має реноме передбачуваного партнера та стоїть на захисті демократії та універсальних цінностей, зміцнюється безпека України, український громадянин вільно подорожує світом і почувається під захистом держави у будь-якій критичній ситуації, партнерство бізнесу та МЗС сприяє зростанню українського експорту та залученню інвестицій до України, закордонні українці відчують підтримку української держави та допомагають їй розвиватися та захищати свої національні інтереси у світі.

ЦІЛІ МЗС УКРАЇНИ У СФЕРІ КОМУНІКАЦІЙ

ГОЛОВНА МЕТА КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ МЗС УКРАЇНИ – побудова злагодженої, чіткої та дієвої системи зовнішньої і внутрішньої комунікації МЗС, яка допоможе втілювати місію і візію міністерства та ефективніше реалізовувати такі стратегічні цілі МЗС, як:

- 1) протидія агресії РФ політико-дипломатичними засобами та відновлення територіальної цілісності України;
- 2) поглиблення співпраці з ключовими міжнародними партнерами (G7, G20) та державами-сусідами України, у т.ч. в рамках багатосторонніх глобальних та регіональних форматів взаємодії;
- 3) забезпечення зовнішньоекономічних інтересів України засобами економічної дипломатії та залучення допомоги для потреб України;
- 4) забезпечення сталої міжнародної підтримки стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в ЄС та НАТО;
- 5) просування іміджу України у світі та протидія дезінформаційним атакам;
- 6) вдосконалення захисту прав та інтересів громадян України за кордоном

ЦІЙ МЕТІ ВІДПОВІДАЮТЬ ТАКІ КОМУНІКАЦІЙНІ ЦІЛІ МЗС:

- 1) сприятливе ставлення внутрішніх і зовнішніх цільових аудиторій МЗС до зовнішньополітичних рішень нашої держави та дій МЗС;
- 2) обізнаність закордонних аудиторій про Україну як країну, привабливу для туризму, навчання та інвестицій, ведення бізнесу і торгівлі;
- 3) протидія дезінформації та маніпулятивній інформації, що шкодить реалізації інтересів України в зовнішній політиці;
- 4) поінформованість про доступність державних послуг для українських громадян за кордоном.

ЗАВДАННЯ:

- 1) забезпечити належну комунікаційну спроможність МЗС;
- 2) забезпечити безперервний діалог з усіма ключовими аудиторіями, включно з внутрішньою аудиторією МЗС, для впровадження інклюзивної системи прийняття рішень;
- 3) розробити ключові поняття та принципи кризового управління у системі комунікацій МЗС з метою мінімізації впливу криз на ефективне досягнення цілей діяльності міністерства;
- 4) забезпечити виконання стратегії за принципами проєктного менеджменту: планування, виконання, моніторинг та оцінка, перегляд цілей та завдань за результатами моніторингу та оцінки.

КЛЮЧОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ

Комунікація всіх інформаційних приводів МЗС має містити або відповідати одному або кільком з нижченаведених ключових повідомлень:

- 1) МЗС, всі українські дипломати стоять на сторожі національних інтересів української держави, бізнесу та громадян;
- 2) українські дипломати захищають територіальну цілісність, суверенітет та національні інтереси України на дипломатичному фронті;
- 3) МЗС, всі українські дипломати щоденно працюють над реалізацією мети, закріпленої в Конституції України, – вступ України до Європейського Союзу та НАТО;
- 4) українські дипломати працюють на престиж Української держави;
- 5) українські дипломати працюють над розширенням економічних можливостей України у світі, надають підтримку українському бізнесу за кордоном, а також сприяють залученню іноземних інвестицій в українську економіку;

6) безпека та захист українських громадян за кордоном – головне завдання українських дипломатів;

7) Громадяни України та українці, які проживають за кордоном, формують єдиний український культурний простір. МЗС України підтримує спільноту українців по всьому світу та сприяє її розвитку.

8) МЗС розвиває зручні, швидкі та доступні сервіси для громадян України за кордоном.

4. КЛЮЧОВІ АУДИТОРІЇ ТА КАНАЛИ КОМУНІКАЦІЇ

Відправним пунктом усіх комунікацій МЗС України є їхня відповідність конкретним цільовим аудиторіям (ЦА), а також розуміння впливу цих комунікацій на обізнаність або зміну поведінки ЦА.

КЛЮЧОВІ АУДИТОРІЇ для комунікацій МЗС класифікуються за напрямками діяльності міністерства. Для різних груп аудиторій визначено мови комунікації. Українська мова обов'язкова для комунікації з такими аудиторіями:

- 1) громадяни України;
- 2) Офіс Президента України, Уряд України, Верховна Рада України, інші ЦОВВ;
- 3) українські медіа, українські лідери суспільної думки;
- 4) українські експерти;
- 5) українська громада за кордоном.

Англійська мова та мови країн перебування обов'язкові для комунікації, спрямованої на такі аудиторії:

- 1) політичне керівництво іноземних країн, іноземні та міжнародні організації;
- 2) громадяни іноземних країн;
- 3) іноземні журналісти;
- 4) іноземні лідери суспільної думки, зірки масової культури;
- 5) іноземні експерти та менеджери у сфері культурних проєктів;
- 6) іноземні академічні кола.

КАНАЛИ КОМУНІКАЦІЇ МЗС УКРАЇНИ

МЗС України обирає ті канали комунікації, за допомогою яких можна досягти максимальної ефективності взаємодії з цільовими аудиторіями. Міністерство використовує як зовнішні канали комунікації (медіа, публічні події, офіційні канали спілкування тощо), так і власні.

Власні канали комунікації МЗС:

- 1) офіційний веб-сайт МЗС;
- 2) головна сторінка МЗС у Facebook;
- 3) сторінка міністра у Facebook;
- 4) сторінка Ukraine.UA у Facebook;
- 5) сторінка Ради експортерів та інвесторів при МЗС України у Facebook;
- 6) сторінка Управління закордонного українства у Facebook;
- 7) політичний акаунт МЗС у Twitter;
- 8) сторінка міністра у Twitter;
- 9) сторінки заступників міністрів, речника/речниці МЗС;
- 10) сторінка МЗС в Telegram;
- 11) сторінка МЗС в Instagram;
- 12) сторінка МЗС в YouTube;
- 13) сторінки закордонних дипломатичних установ України та керівників ЗДУ.

Контент кожного власного каналу МЗС України має відповідати таким критеріям:

- 1) відповідати інтересам і потребам визначеної аудиторії, для якої публікується інформація;
- 2) дотримуватись розроблених для конкретного каналу форматів комунікації. Такі формати мають бути викладені у Плані розвитку каналів МЗС і містити ключові теми публікацій, періодичність виходу інформації, tone of voice, візуальне оформлення тощо;
- 3) передбачати можливість отримання зворотного зв'язку або реакцій від громадян (користувачів каналів);
- 4) відповідати ключовим цінностям міністерства (див. розділ Основні підходи та принципи);
- 5) відповідати індивідуальним характеристикам комунікації МЗС (див. розділ Основні підходи та принципи).

Особисті сторінки співробітників та співробітниць МЗС України і, зокрема, закордонних дипломатичних установ України у соцмережах не належать до офіційних каналів комунікації МЗС України. МЗС не регламентує і не обмежує свободу дипломатів у соціальних мережах, але закликає дотримуватися законів і базових рекомендацій, викладених в Додатку 3 до Комунікаційної стратегії МЗС України.

5.

МОНІТОРИНГ І ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ МЗС УКРАЇНИ

Завдання належного моніторингу та оцінки реалізації комунікаційної стратегії покладається на Департамент комунікацій та публічної дипломатії МЗС України.

Результати моніторингу можуть бути підставою для коригування інформаційних повідомлень та затвердження плану заходів з реалізації цієї Стратегії на наступний рік.

Базові індикатори для моніторингу та оцінки реалізації комунікаційної стратегії МЗС України викладено в Таблиці 1.

Таблиці 1

БАЗОВІ ІНДИКАТОРИ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ МЗС УКРАЇНИ

ЦІЛІ	ІНДИКАТОРИ	ІНСТРУМЕНТИ МОНІТОРИНГУ
Сприятливе ставлення внутрішніх і зовнішніх цільових аудиторій МЗС до зовнішньополітичних рішень нашої держави та дій МЗС	Кількісні показники: К.1. Кількість комунікаційних проєктів, спрямованих на підвищення обізнаності та покращення ставлення аудиторій до зовнішньополітичних рішень і дій МЗС України за рік К.2. Обсяг охоплення аудиторій власних каналів МЗС України (в контактах)	Щорічна оцінка виконання плану заходів, розробленого ДПД на виконання Комунікаційної стратегії МЗС

ЦІЛІ	ІНДИКАТОРИ	ІНСТРУМЕНТИ МОНІТОРИНГУ	ЦІЛІ	ІНДИКАТОРИ	ІНСТРУМЕНТИ МОНІТОРИНГУ
<p>Сприятливе ставлення внутрішніх і зовнішніх цільових аудиторій МЗС до зовнішньополітичних рішень нашої держави та дій МЗС</p>	<p>Якісні показники:</p> <p>Я.1. Приріст обсягу охоплення власних каналів МЗС України від року до року залишається позитивним</p> <p>Я.2. Частка респондентів, що знають і позитивно або нейтрально оцінюють зовнішньополітичні рішення і дії МЗС України</p> <p>Я.3. Приріст частки, згаданої в п.Я.2 від року до року залишається позитивним</p>	<p>Щорічна оцінка виконання плану заходів, розробленого ДПД на виконання Комунікаційної стратегії МЗС</p> <p>Загальнонаціональне опитування (кількісне соціологічне дослідження з репрезентативною вибіркою) для оцінки обізнаності та ставлення внутрішньої аудиторії МЗС України</p> <p>Соціологічні дослідження зовнішніх аудиторій у пріоритетних країнах</p>	<p>Протидія дезінформації та маніпулятивній інформації, що шкодить реалізації інтересів України в зовнішній політиці</p>	<p>Я.2. Частка респондентів, що знають і позитивно або нейтрально оцінюють зовнішньополітичні рішення і дії МЗС України</p> <p>Я.3. Приріст частки, згаданої в п.Я.2 від року до року залишається позитивним</p> <p>Кількісні показники:</p> <p>К.1. Кількість комунікаційних проєктів, спрямованих на протидію дезінформації та маніпулятивній інформації, що шкодить реалізації інтересів України в зовнішній політиці, за рік, реалізованих ДПД самостійно або у партнерстві з іншими ЦОВВ або громадськими організаціями.</p> <p>К.2. Охоплення, отримане в результаті інформаційних кампаній, реалізованих за рік МЗС України та закордонними дипломатичними установами самостійно або у партнерстві з іншими ЦОВВ або громадськими організаціями, з метою протидії дезінформації та маніпулятивній інформації, що шкодить реалізації інтересів України в зовнішній політиці.</p> <p>Якісні показники:</p> <p>Я.1. Аналіз антиукраїнських дезінформаційних наративів у світі.</p> <p>Я.2. Рекомендації щодо позитивних наративів України для протидії дезінформації на наступний рік.</p>	<p>Щорічна оцінка виконання плану заходів, розробленого ДПД на виконання Комунікаційної стратегії МЗС</p> <p>Соціологічні дослідження іноземних аудиторій</p> <p>Спільна аналітична записка за результатами року про ключові дезінформаційні наративи проти України в світі, підготовлена у співпраці з експертами неформальної експертної платформи з протидії дезінформації при МЗС України</p>
<p>Обізнаність закордонних аудиторій про Україну як країну, привабливу для туризму, навчання та інвестицій, ведення бізнесу і торгівлі</p>	<p>Кількісні показники:</p> <p>К.1. Кількість комунікаційних проєктів, спрямованих на підвищення обізнаності закордонних аудиторій про Україну як країну, привабливу для туризму, навчання та інвестицій, ведення бізнесу і торгівлі</p> <p>К.2. Охоплення, отримане в результаті інформаційних кампаній, реалізованих МЗС України та закордонними дипломатичними установами з метою підвищення обізнаності закордонних аудиторій про Україну як країну, привабливу для туризму, навчання та інвестицій, ведення бізнесу і торгівлі</p> <p>Якісні показники:</p> <p>Я.1. Приріст обсягу охоплення власних каналів МЗС України, спрямованих на іноземні аудиторії, від року до року залишається позитивним</p>	<p>Щорічна оцінка виконання плану заходів, розробленого ДПД на виконання Комунікаційної стратегії МЗС</p>			

ЦІЛІ

**Поінформованість
про доступність
державних послуг
для українських
громадян за
кордоном**

ІНДИКАТОРИ

Якісні показники:

К.1. Кількість комунікаційних проєктів, спрямованих на покращення поінформованості громадян про доступність державних послуг за кордоном

К.2. Охоплення, отримане в результаті комунікаційних проєктів, спрямованих на покращення поінформованості громадян про доступність державних послуг за кордоном

Якісний показник:

Я.1. Частка респондентів, що знають і позитивно або нейтрально оцінюють послуги від МЗС України

Я.2. Приріст частки, згаданої в п.Я.2 від року до року залишається позитивним

ІНСТРУМЕНТИ МОНІТОРИНГУ

Щорічна оцінка виконання плану заходів, розробленого ДПД на виконання Комунікаційної стратегії МЗС

Загальнонаціональне опитування (кількісне соціологічне дослідження з репрезентативною вибіркою)

6.

ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ МЗС УКРАЇНИ

1) Профільним структурним підрозділом МЗС, відповідальним за виконання Комунікаційної стратегії МЗС України є Департамент комунікацій та публічної дипломатії, який в межах своїх компетенцій розробляє і втілює комунікаційні рішення, а також координує діяльність інших структурних підрозділів МЗС у частині реалізації завдань, передбачених Комунікаційною стратегією.

2) Забезпечення сталого розвитку комунікацій та досягнення стратегічних комунікаційних цілей МЗС базується на ефективній внутрішній організації системи комунікацій, доступності базових комунікаційних інструментів та високих комунікаційних компетенціях команди МЗС. Основні поняття і принципи розвитку комунікаційної спроможності МЗС України викладено в Додатку 1 до Комунікаційної стратегії МЗС України.

3) Для мінімізації негативного впливу критичних ситуацій на виконання Комунікаційної стратегії МЗС України розроблено поняття, принципи і алгоритм Кризового управління в комунікаціях МЗС України, викладені в Додатку 2 до Комунікаційної стратегії МЗС України.

РОЗВИТОК КОМУНІКАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ МЗС УКРАЇНИ: ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТА ПРИНЦИПИ

Забезпечення сталого розвитку комунікацій та досягнення стратегічних комунікаційних цілей МЗС базується на ефективній внутрішній організації системи комунікацій, доступності базових комунікаційних інструментів та високих комунікаційних компетенціях команди МЗС.

Здатність здійснювати ефективні комунікації на виконання визначених вище стратегічних комунікаційних цілей напряму залежить від розвитку комунікаційних компетенцій не лише співробітників ДПД, але і команди МЗС в цілому (від цього залежить якість координації у сфері комунікацій). Департамент комунікацій та публічної дипломатії має підтримувати сталість традиції обміну досвідом та розповсюдження найкращих практик з комунікацій по всій системі комунікацій МЗС.

З метою розвитку комунікаційних компетенцій в команді МЗС ДПД забезпечує:

- 1) проведення тренінгів з практичних інструментів комунікації для співробітників як центрального апарату МЗС, так і для співробітників закордонних дипломатичних установ;
- 2) створення та підтримку онлайн-бібліотеки тренінгів з ключових питань комунікацій та проектного менеджменту.

У співпраці з Дипломатичною академією імені Геннадія Удовенка при МЗС ДПД сприяє розробці та включенню в основну програму для підвищення кваліфікації дипломатів базового курсу зі стратегічних комунікацій (з використанням онлайн платформи, розробленої за підтримки Посольства Великої Британії в Україні).

Мотивація та заохочення співробітників МЗС підтримувати свої компетенції у сфері комунікацій є невід'ємною частиною роботи HR служби МЗС.

I. Профільний функціональний департамент

МЗС України створило Департамент комунікацій та публічної дипломатії (далі - ДПД). Департамент стає центром комунікаційної експертизи, відповідальним за розробку і втілення рішень як у сфері оперативних, так і у сфері стратегічних комунікацій. ДПД не слідує за трендами, але формує їх. Департамент є генератором ідей і сталих практик, які забезпечують цілісність образу та комунікації МЗС України.

Ключові завдання ДПД:

- 1) розвиток стратегічних комунікацій МЗС;
- 2) публічна дипломатія;
- 3) виконання завдань МЗС у сфері публічних комунікацій, забезпечення інформаційного супроводу діяльності МЗС, оприлюднення заяв та коментарів МЗС/речника МЗС;
- 4) планування та реалізація інформаційних кампаній;
- 5) реалізація проєктів цифрової дипломатії;
- 6) ефективно та скоординоване реагування МЗС на комунікаційні кризи та протидія дезінформації.

II. Базові інструменти забезпечення комунікацій МЗС

Департамент комунікацій та публічної дипломатії має бути забезпечений такими інструментами:

1) Онлайн система моніторингу ЗМІ:

- a) для оцінки результатів роботи;
- b) для планування та прогнозування комунікаційної роботи;
- c) для оперативного реагування на інформаційні кризи.

Звіти за результатами моніторингу мають бути доступні керівництву міністерства і структурних підрозділів.

Основні вимоги до послуг моніторингу:

- a) онлайн кабінет та цілодобовий доступ до звітів і масиву знайдених згадок про МЗС; аналітичні звіти (щоденний, щотижневий, щомісячний і щорічний) на базі масиву виявлених згадок; щоденні експрес-звіти, а також медіакліппінг, щомісячні звіти з розгорнутим контент-аналізом;
- b) можливість самостійного формування звітів з наявної в онлайн кабінеті інформації.

2) доступ до засобів виробництва контенту:

- a) програмне забезпечення для розробки візуального контенту – графічні редактори та відеоредактори;
- b) підписка на сервіси для верстки листів і розсилок;
- c) підписка на фотобанки;
- d) технічні прилади для фото-, відеозйомки та інтернет-трансляцій.

III. Розвиток комунікаційних компетенцій в команді МЗС

Планування та координація

На виконання Комунікаційної стратегії МЗС ДПД має забезпечити:

- 1) розробку Річних планів заходів;
- 2) розробку річних концепцій розвитку власних каналів комунікації;
- 3) моніторинг та оцінку виконання стратегії на щоквартальній основі;
- 4) коригування Річних планів заходів та концепцій розвитку каналів комунікації на підставі звітів з моніторингу та оцінки виконання стратегії.

Для підвищення якості та результативності зовнішніх комунікацій розроблено процедури щотижневого, щомісячного, щоквартального планування та координації для всіх структурних підрозділів МЗС.

Алгоритм планування базується на визначенні пріоритетних тем в комунікаціях, що відповідають стратегічним комунікаційним цілям МЗС, на тиждень, місяць, квартал і рік, та врахуванні загального інформаційного контексту. Координація допомагає налагодити горизонтальну взаємодію між департаментами, збагатити інформаційні повідомлення та запобігти потенційним помилкам у комунікаціях.

КРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В КОМУНІКАЦІЯХ МЗС УКРАЇНИ: ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ, ПРИНЦИПИ І ПРАВИЛА

Ключове завдання кризового управління в комунікаціях МЗС – захист репутації МЗС та Української держави її інтересів, а також якісне інформування українських громадян про дії держави та МЗС для подолання кризової ситуації.

Кризова ситуація для МЗС України – це подія (ситуація, яка розгортається навколо події), що загрожує напряду або опосередковано життю і здоров'ю українських громадян, негативно впливає на імідж України або імідж МЗС серед ключових стейкхолдерів та може завдати шкоди громадянам України за кордоном, перешкоджає реалізації стратегічних цілей МЗС або суперечить інтересам Української держави.

Потребу у кризовій комунікації можуть викликати критичні ситуації різного походження:

- 1) форсмажорні обставини (стихійні лиха, терористичні акти, військові дії, гібридні операції впливу за кордоном);
- 2) політичні кризи (всередині України або у міжнародних (двосторонніх чи багатосторонніх відносинах));
- 3) критичні заяви лідерів суспільної думки;
- 4) громадянські протести або інші масові незадоволення громадян позицією або діями/послугами МЗС;
- 5) інші ситуації, що загрожують життю громадян або реалізації інтересів України за кордоном.

Ключові принципи комунікацій МЗС в кризових ситуаціях:

1. Життя, безпека та захист прав громадян України за кордоном – ключовий пріоритет.

2. Вчасність:

- a) максимальна оперативність та максимальний пріоритет в завданнях мають питання реагування на кризові ситуації;
- b) 1 година на формування термінової реакції;
- c) 6 годин на формування вичерпної позиції МЗС з критичної ситуації та плану подолання кризової ситуації.

3. Лише правда:

- a) повідомлення від МЗС в кризових ситуаціях мають базуватись **ВИКЛЮЧНО** на фактах;
- b) повідомлення мають містити лише реалістичні прогнози та пропозиції та мають бути сформульовані у спосіб, який мінімізує ризик перекручування та хибного уявлення про позицію України або МЗС.

4. Командність і координація: для ефективного подолання комунікаційної кризи МЗС формує команди кризового реагування для координації дій та повідомлень.

5. Планування та послідовність: подолання кризи – процес, що потребує максимальної скоординованості дій і повідомлень різних підрозділів МЗС як команди. Для цього команда кризового реагування розробляє план та доводить його до відома і виконання усім причетним підрозділам.

Алгоритм кризового реагування:

Етап 1. Виявлення критичної ситуації.

Перевірка інформації про критичну ситуацію. Ухвалення рішення про доцільність реагування. Будь-хто з команди МЗС (як апарат, так і ЗДУ) може виявити ознаки критичної ситуації.

У разі виявлення відомостей про критичну ситуацію необхідно терміново повідомити Ситуаційний центр (СитЦентр) у відділі стратегічних комунікацій.

Етап 2. Формування команди кризового реагування. Аналіз ситуації.

За ініціативи Ситцентру, ЗДУ або Департаменту МЗС формується команда кризового реагування, до складу якої мають увійти:

- a) представник (-ця) Ситцентру;
- b) (пані) посол (або довірена особа (пані) посла) у країні, яка причетна до критичної ситуації;
- c) представник (-ця) територіального департаменту;
- d) представник (-ця) функціонального департаменту (за потреби);
- e) начальник (-ця) відділу пресслужби/речник (-ця);
- f) начальник (-ця) відділу цифрової дипломатії (за потреби);

Етап 3. Формування плану подолання кризової ситуації.

Погодження термінової реакції (за потреби).

Етап 4. Реалізація плану. Оприлюднення позицій, роз'яснень, заяв тощо.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОВЕДІНКИ СПІВРОБІТНИКІВ ТА СПІВРОБІТНИЦЬ МЗС УКРАЇНИ, А ТАКОЖ ЗАКОРДОННИХ ДИПЛОМАТИЧНИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ В ОНЛАЙН КОМУНІКАЦІЯХ

Численні нормативно-правові акти від Віденської конвенції про дипломатичні зносини 1961 року та Закону України «Про дипломатичну службу» до Правил внутрішнього службового розпорядку МЗС та представництв МЗС на території України, а також закордонних дипломатичних установ України встановлюють вимоги щодо поведінки посадових осіб дипломатичної служби.

Проходження дипломатичної служби надає додаткову публічну вагу комунікації посадових осіб та членів їхніх родин як у реальному, так і у віртуальному спілкуванні. Під час службової та приватної комунікації із використанням соціальних мереж (включно з фото, відео та дописами на персональних закритих сторінках, коментарями, тегами та вподобаннями), застосунок для мобільних пристроїв і месенджерів слід брати до уваги, що така комунікація може бути хибно сприйнята як офіційна, а не приватна позиція.

У цьому документі зібрані рекомендації, які допоможуть співробітникам та співробітницям МЗС уникнути хибного сприйняття та небажаного резонансу.

I. Співробітники та співробітниці МЗС поділяють цінності міністерства

Коментарі, дописи на особистих сторінках тощо не можуть протирічити статті 8 ЗУ “Про державну службу” та цінностям МЗС України.

1) Патріотизм: *Інтереси України та кожного українського громадянина є відправною точкою моєї роботи. Я відданий/віддана своєму народові, цінюю розмаїття культур, релігій, мову, історію, традиції, захищаю своїх співгромадян, презентую, популяризирую і захищаю свою країну на всіх рівнях.*

1) Професіоналізм: *Я проактивно, систематично і якісно виконую свої професійні обов’язки задля досягнення конкретних результатів, дбаю про постійний розвиток своїх компетенцій відповідно до вимог посади та стандартів поведінки. Я вважаю вміння працювати в команді невід’ємною ознакою професіоналізму дипломата.*

2) Порядність: *Я дотримуюся етичних норм, уникаю образ та не завдаю умисної шкоди навколишнім. Я завжди прагну вести конструктивний діалог і не толерую брехні, маніпуляцій та дезінформації. Я усвідомлюю, що мої слова та вчинки можуть впливати на долі людей та інтереси всієї держави.*

Ці три цінності – три «П» – були сформовані Геннадієм Удовенком, міністром закордонних справ України у 1994-1998 рр. Міністерство закордонних справ керується формулою Геннадія Удовенка задля збереження інституційної пам’яті української дипломатії та державності.

II. Співробітники та співробітниці МЗС України верифікують інформацію перед поширенням

МЗС не обмежує право співробітників і співробітниць на ведення власних сторінок у соціальних мережах. Водночас, зміст дописів, які стосуються роботи в МЗС України і дотичних питань, не має:

- 1) суперечити законам, офіційним позиціям, цінностям та професійним вимогам МЗС України (зокрема Правилам внутрішнього службового розпорядку МЗС), містити заклики до дій, які порушують закони або не відповідають статусу дипломата;
- 2) містити конфіденційну інформацію чи інформацію з обмеженим доступом, навіть якщо така інформація вже є загальнодоступною через попереднє несанкціоноване розголошення;
- 3) містити неперевірену інформацію з недостовірних джерел, зокрема фейкові, маніпулятивні чи псевдосенсаційні новини. Усі офіційні позиції публікуються на сайтах Президента України, КМУ і міністерств. Не варто публікувати матеріали з неперевірених джерел, фейкові, маніпулятивні, псевдосенсаційні, провокативні статті/дописи.

МЗС України рекомендує перевіряти групи у соцмережах перед вступом до них.

Рекомендованими мовами спілкування у соцмережах є державна мова України, англійська мова, державна мова країни акредитації.

У разі сумнівів щодо відповідності вмісту цим рекомендаціям, доцільно погодити його із безпосереднім керівництвом, керівником департаменту чи відділу у межах своєї компетенції.

III. Співробітники та співробітниці МЗС України враховують політичний контекст

Державні службовці мають дотримуватися принципу політичної неупередженості (ст. 10 Закону України “Про державну службу”), а коментарі щодо чутливих зовнішньополітичних питань можна поширювати лише з офіційних джерел.

Не можна публікувати вимоги чи заклики до дій від імені іноземних урядів, крім випадків, коли це погоджено з керівництвом (наприклад, приєднання до кампаній або заяв).

IV. Співробітники та співробітниці МЗС України дотримуються стандартів та етики спілкування

Важливо дотримуватися в онлайн комунікаціях етики спілкування, зокрема принципів взаємоповаги, добропорядності, уникати лайки, надмірно емоційних висловлювань, особистих образ, безпідставної критики, розповсюдження чуток чи конфіденційної інформації тощо. Засудження і критика можливі у випадках, коли це відображає офіційну позицію України. Онлайн-активність не має ставити під сумнів принцип політичної неупередженості співробітників МЗС.

Ми поважаємо честь та гідність кожної людини, не дискримінуємо за ознаками віку, статі, релігії, раси, етнічного, національного, соціального походження, громадянства, місця проживання, сімейного чи майнового стану та інших ознак.

Варто обережно ставитися до приватного листування та обміну повідомленнями у месенджерах, враховуючи можливий несанкціонований вихід їх змісту у публічну площину.

Якщо вам погрожують, нецензурно висловлюються чи маніпулюють даними щодо вас, ви завжди можете скористатися механізмами оскарження і блокування у соціальних мережах. У разі, якщо подібні дії систематичні, зловмисні, носять характер переслідування чи інших заборонених законом правопорушень - звернутися до правоохоронних органів.

V. Співробітники та співробітниці МЗС України зберігають конфіденційність інформації

Не підлягає оприлюдненню будь-яка службова інформація, зокрема таємна, перелічена в наказі МЗС від 16.02.2018 №83, персональні дані.

Зокрема не можна оприлюднювати такі документи та конфіденційну інформацію:

- 1) проекти документів;
- 2) інформацію про кадровий склад представництв, заробітну плату, медичні відомості, паспортні дані, інформацію про усиновлення та іншу особисту інформацію, у тому числі домашні адреси та інформацію про співробітників МЗС, а також представників громадськості;
- 3) записи МЗС щодо видачі або відмови у видачі віз, інших дозволів на в'їзд до України та прохання про надання притулку;
- 4) інформацію правоохоронних органів чи інформацію щодо поточних розслідувань;
- 5) інформацію, пов'язану з проєктуванням та будівництвом дипломатичних представництв за кордоном, наприклад, графічні зображення планів поверхів і деталей будівель МЗС та представницьких органів за кордоном;
- 6) елементи внутрішньої або міжвідомчої кореспонденції, в тому числі електронні листи, розкриття яких може зашкодити національним інтересам України;
- 7) інші документи, оприлюднення яких може нести шкоду національним інтересам України.

VI. Співробітники та співробітниці МЗС України є командними гравцями

Публікувати дописи на особистих сторінках у соцмережах про свою участь в офіційній події, заході, процесі можна після публікації про цю подію на офіційних ресурсах МЗС України. Виключення складають випадки, коли публікація у такий спосіб погоджена заздалегідь. У разі потреби уточніть у пресслужби МЗС, чи планується висвітлення заходу. Також можете погодити публікацію з безпосереднім керівником.

Рекомендується не виносити на обговорення в соціальній мережі особисті конфлікти чи робочі розбіжності у поглядах, коли їх можна вирішити всередині команди або з безпосереднім керівником.

VII. Співробітники та співробітниці МЗС дотримуються стриманості

Це стосується публікацій фото та відео, які можна трактувати як контент провокаційного змісту, що не відповідає загальноприйнятим вимогам пристойності.

У будь-яких публічних виявах приватного життя ви залишаєтесь публічною особою, дипломатом чи дипломаткою, який/яка презентує систему МЗС, а також імідж України у світі.

VIII. Члени родин співробітників і співробітниць МЗС не роблять публікацій від імені дипустанови

Членам родин, у першу чергу членам родин працівників закордонних дипломатичних установ, варто уникати заяв, які можуть бути сприйняті як офіційні позиції цих установ чи МЗС.

