



Міністерство  
**закордонних справ**  
України

# Комунікаційна стратегія Міністерства закордонних справ України

2026-2030 рр.



# Зміст

|                                                                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Вступне слово .....                                                                                                                                                       | 4  |
| Основні підходи та принципи .....                                                                                                                                         | 5  |
| Система комунікацій МЗС .....                                                                                                                                             | 6  |
| Комунікаційна спільнота МЗС .....                                                                                                                                         | 9  |
| Міжвідомча взаємодія та координуюча роль МЗС .....                                                                                                                        | 12 |
| Пріоритети комунікацій МЗС .....                                                                                                                                          | 13 |
| Проактивна комунікація .....                                                                                                                                              | 16 |
| Планування, моніторинг, вимірювання .....                                                                                                                                 | 17 |
| Принципи взаємодії зі ЗМІ .....                                                                                                                                           | 18 |
| Кризова комунікація .....                                                                                                                                                 | 20 |
| Утримання ініціативи в когнітивній війні .....                                                                                                                            | 22 |
| Візуальний стиль МЗС .....                                                                                                                                                | 22 |
| Використання штучного інтелекту .....                                                                                                                                     | 23 |
| Бренд українських комунікацій .....                                                                                                                                       | 24 |
| Перегляд та уточнення стратегії .....                                                                                                                                     | 25 |
| Моніторинг і оцінка реалізації<br>комунікаційної стратегії .....                                                                                                          | 25 |
| Прикінцеві положення комунікаційної<br>стратегії МЗС .....                                                                                                                | 30 |
| Додаток 1<br>Рекомендації щодо поведінки співробітників та співробітниць<br>МЗС України, а також закордонних дипломатичних установ<br>України в онлайн-комунікаціях ..... | 30 |

# Вступне слово



«Нова Комунікатійна стратегія МЗС на 2026-2030 роки відображає реалії війни та приводить комунікатійну діяльність Міністерства у відповідність до викликів воєнного часу. Вона визначає стратегічні підходи до зовнішньої комунікації України, надаючи особливе значення проактивності, асиметрії, системності та якості. Ключове завдання, яке я ставлю перед Міністерством та його комунікатійною командою, — голос України має бути сильним, а наша держава має триматися у фокусі уваги, бути присутньою в усіх глобальних аудиторіях. Це критично важливе завдання для протидії ворожій дезінформації, утримання ініціативи в когнітивній війні, просування національних інтересів. Комунікатійна стратегія надає відповіді на те, як досягти цих важливих цілей»

Міністр закордонних справ України  
**Андрій Сибіга**

# Комунікаційна стратегія МЗС 2026–2030

## Основні підходи та принципи

Комунікація є одним з найважливіших інструментів забезпечення ефективної державної політики. Для зовнішньополітичного відомства вона відіграє особливо важливу роль, адже йдеться не лише про інформування, але й про досягнення зовнішньополітичних цілей держави засобами публічної дипломатії. Комунікаційна стратегія заснована на Стратегії публічної дипломатії МЗС, втілює її візію, пріоритети та завдання.

Комунікація Міністерства закордонних справ України багатовимірна та втілюється у широкому спектрі цільових аудиторій. До ключових функцій комунікації МЗС входять такі завдання, як звітування перед громадянами; посилення довіри суспільства до державних політик у сфері зовнішніх зносин; реагування та висловлення офіційних позицій держави; інформаційні кампанії, адвокація та просування зовнішньополітичних ініціатив на міжнародній арені; захист репутації держави та просування її позитивного іміджу; протидія ворожій пропаганді, дезінформації, іноземному втручанням та маніпуляціям; системна розбудова інформаційної стійкості у взаємодії з іншими інституціями, міністерствами та відомствами; розробка та втілення оборонних та проактивних комунікаційних стратегій для захисту національних інтересів, забезпечення стратегічної переваги України у когнітивному вимірі.

Ця стратегія створена у час війни, коли Україна п'ятий рік протистоїть повномасштабному вторгненню та загалом вже понад дванадцять років обороняється від неспровокованої та невиправданої збройної агресії Російської Федерації.

Цей документ враховує та систематизує досвід, здобутий комунікаційною командою МЗС України за роки війни. Він відображає реалії країни, що воює, та нову роль України в світі. Документ унормовує комунікаційні практики та алгоритми, що їх застосовує українська дипломатія воєнного часу. Водночас цей досвід та експертиза можуть бути застосовані й у мирний час, а також бути корисними партнерам нашої держави.

Комунікаційна команда МЗС дотримується в роботі основних принципів та цінностей Міністерства, серед яких засадничою є формула трьох “П” Геннадія Удовенка: професіоналізм, патріотизм, порядність.

У період 2026–2030 років система зовнішніх комунікацій переорієнтовується на досягнення цілей дипломатії воєнного часу: суб'єктності, стійкості та самодостатності.

Актуальні та майбутні безпекові виклики вимагатимуть інформаційної нейтралізації ворога як основи національної інформаційної стійкості. МЗС відіграватиме ключову роль у цих зусиллях у вимірі зовнішньої комунікації. Пріоритет надаватиметься не реагуванню, а веденню асиметричних і проактивних інформаційних дій, утриманню стратегічної ініціативи та просуванню ключових зовнішньополітичних цілей, визначених керівництвом Міністерства закордонних справ України.

# Система комунікацій МЗС

Внутрішня архітектура комунікацій відомства базується на функціональному розподілі обов'язків та координації через Департамент публічної дипломатії та стратегічних комунікацій (ДПД), до якого входять чотири відділи: публічної дипломатії; інформаційної політики та ЗМІ; цифрової дипломатії; стратегічних комунікацій. Керівництво, координацію відділів, офіційне представництво здійснює директор Департаменту публічної дипломатії та стратегічних комунікацій.

Відділ публічної дипломатії відповідає за координацію проєктів публічної дипломатії за всіма її напрямками, розвиток гуманітарних ініціатив під патронатом Першої леді України, довгострокові інформаційні кампанії, партнерства та координацію глобальних акцій у взаємодії із закордонними дипломатичними установами, Українським інститутом та профільними ЦОВВ.

Відділ інформаційної політики та роботи зі ЗМІ, речник МЗС забезпечують у взаємодії з Департаментом служб міністра комунікацію міністра закордонних справ, а також щоденну оперативну комунікацію Міністерства, взаємодію зі ЗМІ, інформування громадськості, кризову превенцію та комунікацію, міжвідомчу координацію та офіційне представництво МЗС на зовнішніх майданчиках.

Відділ цифрової дипломатії втілює проєкти цифрової дипломатії, забезпечує постійну присутність МЗС у цифровому просторі, створює та розміщує контент на сторінках Міністерства у соціальних мережах, координує спільні цифрові ініціативи з іноземними міністерствами, державними та недержавними акторами всередині держави та за кордоном, розвиває екосистему сторінок Міністерства та Ukraine.ua.

Відділ стратегічних комунікацій забезпечує ситуаційну обізнаність Міністерства в інформаційному вимірі, моніторинг іноземного та національного інфопростору, виявлення ворожих дезінформаційних кампаній, підготовку регулярних оглядів та аналітичних продуктів для керівництва МЗС, ЗДУ та держави, організовує, зокрема у взаємодії із ЗДУ та, за потреби, ЦСК, оперативні огляди реакцій іноземних чинників на події в Україні та світі, взаємодіє на оперативному рівні з іноземними центрами та підрозділами моніторингу інформаційного простору.

При Міністерстві закордонних справ України можуть функціонувати експертні групи з підтримки стратегічних комунікацій, які працюють у складі єдиної комунікаційної команди разом зі співробітниками ДПД МЗС.

Закордонні дипломатичні установи (ЗДУ) сприяють донесенню єдиного державного сигналу у країнах перебування, адаптуючи контент під локальний інформаційний контекст.

Система охоплює чотири генеральні типи комунікацій: регулярну, кризову, стратегічну та цифрову.

Головними каналами донесення сигналів є диверсифікована мережа офіційних вебресурсів, сайти МЗС та ЗДУ, верифіковані акаунти МЗС, ЗДУ та офіційних осіб у соціальних мережах (X/Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn та інші), екосистема "Ukraine.ua", скоординована взаємодія з медіа.

Офіційними мовами комунікації МЗС є українська, англійська, арабська, іспанська, португальська та французька. Сайт МЗС та інші ресурси Міністерства наявні у відповідних мовних версіях. Регулярні та оперативні переклади контенту покладені на відповідні територіальні департаменти та чергових перекладачів. Координацію наповнення мовних версій здійснює ДПД, зокрема відділ інформаційної політики та роботи зі ЗМІ.

## **1. Канали комунікацій МЗС**

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:**

- **Офіційний веб-сайт МЗС**
- **Сторінки МЗС**
  - Facebook (українська та англійська);
  - Telegram
  - Instagram
  - LinkedIn
  - YouTube
  - X
- **Екосистема сторінок Ukraine.ua**
  - Facebook (англійською та арабською)
  - Instagram (англійською та арабською)
  - TikTok
  - LinkedIn
  - X (англійською та арабською)
  - Spotify
  - Youtube
  - Threads
  - WhatsApp Channel
- **Сторінки міністра**
  - Facebook
  - X
  - Instagram
- **Сторінка речника МЗС в X (@SpoxUkraineMFA - закріплена верифікована сторінка, переходить до наступного речника лише змінюючи ім'я та фото)**
- **Сторінки першого заступника та заступників міністра (Facebook, X, Instagram)**
- **Сторінки ЗДУ та їхніх керівників (Facebook, X, Instagram)**

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;
3. передбачати можливість отримання зворотного зв'язку або реакцій від громадян (користувачів каналів);
4. відповідати ключовим цінностям міністерства;
5. відповідати індивідуальним характеристикам комунікації МЗС.

Особисті сторінки співробітників та співробітниць МЗС і 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 у Додатку 1 до Комунікаційної стратегії МЗС України.

## **2. Цифрова дипломатія**

Роль цифрових комунікацій у системі комунікацій МЗС постійно зростає з огляду на високу динаміку інформаційного простору, глобальне збільшення аудиторій соціальних мереж та розвиток цифрової дипломатії. Цифрові платформи стають одним із ключових каналів взаємодії з міжнародними аудиторіями та важливим інструментом реалізації зовнішньополітичних цілей.

Цифрові комунікації є мультифункціональним інструментом. З одного боку, вони забезпечують оперативне кризове реагування завдяки швидкості поширення інформації та широкому охопленню аудиторій. З іншого – виступають інструментом стратегічних комунікацій, дозволяючи реалізовувати довгострокові кампанії, просувати зовнішньополітичні пріоритети та системно працювати над досягненням комунікаційних цілей. Крім того, сприяють формуванню бренду України, побудові емоційного зв'язку та зміцненню довіри серед міжнародних аудиторій.

Завдання МЗС у сфері цифрових комунікацій полягає не лише у щоденній підтримці платформ, створенні контенту та реалізації комунікаційних кампаній, а й у стратегічному розвитку цифрової присутності, формуванні впізнаваного tone of voice, забезпеченні достовірності, автентичності та репутації. Для значної частини аудиторії як всередині країни, так і за її межами саме цифрові канали МЗС та закордонних дипломатичних установ є першою точкою контакту з Україною.

Важливою складовою цифрової екосистеми України є платформа Ukraine.ua, яка об'єднує цифрові канали України для міжнародних аудиторій та слугує простором взаємодії з людьми, які цікавляться Україною, підтримують її та поділяють цінності свободи, демократії, поваги до прав людини та загальнолюдські принципи. Така екосистема дозволяє забезпечувати цілісність міжнародних комунікацій та послідовність позиціонування України у світі.

Ефективні цифрові комунікації потребують постійної відкритості до нових ідей, форматів та технологічних рішень.

Важливим елементом цифрових комунікацій є розвиток як стратегічних, так і ситуативних партнерств із державними інституціями, міжнародними організаціями,

медіа, платформами, креаторами та лідерами думок. Такі партнерства дозволяють підсилювати охоплення, підвищувати довіру до повідомлень та забезпечувати синергію у просуванні ключових наративів.

МЗС України сформувало унікальний досвід у сфері цифрової дипломатії та цифрових комунікацій, який дозволив Україні стати одним із глобальних лідерів у цій сфері. Важливим завданням є підтримання цього лідерства та подальше поширення та масштабування напрацьованих підходів, обмін досвідом із партнерами.

Організаційне лідерство на цьому напрямі закріплене за відділом цифрової дипломатії ДПД.

## Комунікаційна спільнота МЗС

Ефективна зовнішньополітична комунікація в сучасних умовах не може обмежуватися виключно ресурсами МЗС. Перевага у когнітивній війні потребує створення довкола МЗС ширшої комунікаційної спільноти, яка залучає недержавних акторів, експертні спільноти та громадянське суспільство.

Синергія державних інституцій та незалежних фахівців дозволяє масштабувати український сигнал, забезпечити його системне проникнення в іноземні цільові аудиторії, як масові, так і фахові чи скептичні, формування стійких довгострокових переконань та утримання ініціативи.

Спільнота діє за принципом розподіленої мережі, де кожен учасник підсилює загальнонаціональний наратив. Комунікаційна децентралізація масштабує зусилля МЗС та підвищує довіру іноземних цільових аудиторій.

## Центр стратегічних комунікацій SPRAVDI

Взаємодія МЗС із Центром стратегічних комунікацій SPRAVDI, закріплена Меморандумом про співпрацю від 22 квітня 2026 року, має на меті протидію російській дезінформації та просування українських наративів в іноземних цільових аудиторіях.

МЗС використовує аналітику Центру для формування зовнішньополітичних сигналів, а також запобігання, виявлення та протидії ворожим дезінформаційним кампаніям, операціям впливу, гібридним загрозам.

Співпраця МЗС і ЗДУ з ЦСК у межах цієї стратегії включає підготовку регулярних моніторингів українського та іноземного інфополя, оглядів ключових трендів ворожої дезінформації, просування інформаційних кампаній, викриття російських інформаційних операцій, підтримку країн-партнерів у створенні та розвитку центрів протидії дезінформації та їхніх загальних зусиль з нейтралізації ворожого когнітивного впливу.

Міністерство закордонних справ разом із Центром стратегічних комунікацій організовує щорічний Київський форум стратегічних комунікацій, Kyiv Stratcom Forum, за участі провідних українських та іноземних спеціалістів. Форум продовжує розвиток спроможностей, сприяє обміну досвідом і закріплює унікальну роль та експертизу України в протидії дезінформації.

Представники Центру беруть участь у міжнародних заходах, присвячених боротьбі з дезінформацією. Центр також проводить разом із комунікаційною командою МЗС регулярні тренінги для посилення комунікаційних навичок дипломатів.

## **Подружжя українських дипломатів**

Подружжя українських дипломатів відіграють важливу роль у системі публічної та культурної дипломатії Міністерства закордонних справ. Вони діють як неформальні амбасадори держави за кордоном, знайомлячи іноземців з українською культурою, традиціями та історією.

У межах оновленої стратегії їхня діяльність формалізується насамперед через залучення Асоціації Подружжів Українських Дипломатів до втілення комунікаційних пріоритетів МЗС та закордонних дипломатичних установ, гуманітарних ініціатив Першої леді України.

Подружжя українських дипломатів долучаються до проєктів «м'якої сили», гуманітарних місій та розбудови неформальних зв'язків у країнах перебування. Вони забезпечують важливу комунікацію на рівні дипломатичних та культурних еліт, організовуючи заходи, спрямовані на адвокацію українських інтересів.

Через персоналізовані проєкти та соціальні ініціативи подружжя дипломатів формують глибоке емоційне сприйняття України, що допомагає долати політичну відстороненість окремих держав. МЗС забезпечує методичний та інформаційний супровід цієї діяльності, інтегруючи її в загальний комунікаційний план ЗДУ.

## **Український інститут**

Український інститут при МЗС України є провідною державною установою у сфері культурної дипломатії, що представляє українську культуру у світі та формує довгостроковий суб'єктний імідж нашої держави.

Комунікаційна взаємодія МЗС та Українського інституту спрямована, серед іншого, на деколонізацію сприйняття української історії та культури в закордонних академічних, мистецьких та інтелектуальних колах.

Завдяки реалізації масштабних міжнародних проєктів, виставок, партнерств, сезонів, дискусійних панелей та інших інструментів культурної дипломатії інститут формує довгострокові глибинні переконання в іноземних цільових аудиторіях. Його діяльність допомагає поглиблювати стратегічні, ціннісні та довгострокові зв'язки з іноземними суспільствами та українцями за кордоном.

МЗС розглядає комунікаційні канали інституту як інструмент роботи зі специфічною, глибокою аудиторією, яка визначає довгострокові тренди суспільної думки за кордоном.

## **Дипломатична академія України ім. Геннадія Удовенка**

Дипломатична академія виступає інтелектуальним центром та освітнім майданчиком для підвищення комунікаційної спроможності дипломатичної служби. Вона забезпечує постійне навчання співробітників МЗС та ЗДУ сучасним практикам стратегічних комунікацій, кризового менеджменту та роботи з інструментами штучного інтелекту.

Академія також є платформою для проведення експертних дискусій, круглих столів та розробки методичних рекомендацій. Академія відіграє важливу роль у формуванні бренду українських комунікацій та його презентації міжнародній експертній спільноті. Це дозволяє закріпити за Україною статус глобального лідера у сфері протидії гібридним загрозам та стратегічних комунікацій.

## **Взаємодія з УНІА «Укрінформ», МПІУ, Freedom, United24 media**

Координація зусиль із національними, державними та афілійованими з державою медіаресурсами міжнародного мовлення має винятково важливе значення для концентрації сигналу, забезпечення системної присутності України у міжнародному інформаційному просторі, протидії ворожій дезінформації та просування українських наративів в іноземних цільових аудиторіях.

МЗС виступає стратегічним партнером для Українського національного інформаційного агентства «Укрінформ», Мультимедійної платформи іномовлення України, каналів «Freedom» та платформи «United24 media».

МЗС і ЗДУ активно взаємодіють та сприяють власним кореспондентам українських ЗМІ за кордоном. Дипломати приділяють особливу увагу розвитку партнерства із закордонною мережею власних кореспондентів УНІА «Укрінформ», сприяють їхній роботі та підтримують їх у взаємодії з офіційними чинниками країни перебування.

Взаємодія МЗС та національних, державних та афілійованих з державою медіаресурсів міжнародного мовлення забезпечує чітке таргетування різних географічних та мовних регіонів, включно з англо-, франко-, іспано-, лузо- та арабомовними аудиторіями.

Спільна робота дозволяє оперативно доносити офіційну позицію держави через сучасні відеоформати, людські історії та розслідування. МЗС сприяє отриманню цими медіа унікального доступу до міжнародних подій, що підвищує їхню цитованість та впливовість у глобальному медіапросторі.

## **Народні депутати України, парламентська дипломатія**

Парламентська дипломатія є важливим інструментом зовнішньої комунікації, який доповнює офіційні зусилля виконавчої влади. Народні депутати України мають свободу маневру у спілкуванні з іноземними колегами, партійними колами та міжпарламентськими асамблеями. МЗС забезпечує парламентарів актуальними інформаційними матеріалами (talking points) для забезпечення єдиного голосу держави на міжнародній арені. Цей формат дозволяє адвокатувати складні політичні рішення, такі як санкційні пакети, постачання озброєнь чи підтримка євроатлантичної інтеграції, через прямий міжпарламентський діалог. Комунікація на цьому рівні є більш гнучкою, що дає змогу тестувати нові наративи та працювати із традиційно скептичними або далекими політичними силами в іноземних державах.

## **Світове українство, громади за кордоном**

Важливими учасниками комунікаційних зусиль МЗС України є українські громади за кордоном. Світове українство виступає сильним і переконливим голосом у суспільствах країн свого перебування, зокрема просуваючи загальнодержавні та зовнішньополітичні наративи, протидіючи ворожій дезінформації та здійснюючи вплив на громадську думку. Кожен українець та українка за кордоном можуть виступати в ролі амбасадорів нашої держави. МЗС та ЗДУ сприяють українським громадам у цій діяльності, зокрема забезпечуючи координацію наративів через регулярні комунікаційні продукти.

# Міжвідомча взаємодія та координуюча роль МЗС

Умови тотальної інформаційно-когнітивної війни вимагають тісної координації державних інституцій для забезпечення інформаційної стійкості. Окрема інституція чи уряд не здатні самотійно забезпечити ефективну відповідь на такий масштаб викликів. Критично важливою є регулярна взаємодія з іншими ЦОВВ, державними інституціями, компетентними органами, складовими Сил оборони України.

В умовах протистояння будь-які розбіжності в заявах можуть бути використані ворогом для проведення дезінформаційних операцій та дискредитації України. Ефективна комунікаційна співпраця з Офісом Президента, Кабінетом Міністрів та іншими міністерствами та ЦОВВ, Радою національної безпеки і оборони, Силами оборони України, компетентними органами, місцевою владою та іншими будується на засадах взаємного обміну даними, координації позицій та спільного планування.

Форматами міжвідомчої взаємодії можуть бути регулярні координаційні наради, спільні міжвідомчі робочі групи, ad-hoc групи реагування на кризові ситуації. Ефективна координація передбачає погодження зовнішньополітичних аспектів із МЗС до їхнього виходу у публічне поле.

## **Координуюча роль МЗС у зовнішній комунікації держави та окремі формати координації**

Координуючу роль Міністерства закордонних справ у зовнішній політиці визначає Указ Президента України № 671/2021 «Питання координації зовнішньополітичної діяльності держави».

На Міністерство закордонних справ України покладена відповідальність формування та донесення зовнішньополітичної позиції держави. Координуюча роль відомства реалізується через систему «one voice», яка гарантує, що всі офіційні спікери України транслюють несутеречливі та взаємопідсилюючі повідомлення.

МЗС розробляє та розсилає обов'язкові до виконання комунікаційні рамки щодо ключових міжнародних подій для всіх центральних органів виконавчої влади. Міністерство також готує та розсилає позиції публічного реагування для ЗДУ та системи дипломатичної служби, а також партнерів України для забезпечення скоординованого голосу щодо окремих подій і тем.

Окремим форматом координації є створення пулів спікерів для іноземних медіа, де розподіл запитів відбувається з урахуванням компетенцій та стратегічної доцільності. Відомство також здійснює моніторинг зовнішніх комунікаційних активностей інших державних інституцій та офіційних спікерів, запобігаючи викривленню зовнішньополітичного курсу держави.

## **Реагування на міжнародні інфоприводи: рівні реакцій, принцип дзеркальності, координація реакцій**

Реагування на міжнародні інформаційні події здійснюється залежно від масштабу приводу та його потенційного впливу на національні інтереси. Визначено три рівні реакцій: вищий (керівництво держави чи міністр закордонних справ), середній (заступники міністра, МЗС як інституція, речник, ЗДУ та їх керівники) та оперативний (публікації на офіційних сторінках у соцмережах та оперативні роз'яснення для ЗМІ).

Принцип дзеркальності застосовується у випадках недружніх дій або дезінформаційних випадів з боку іноземних суб'єктів, що вимагає симетричної за жорсткістю, але асиметричної за креативністю та точністю відповіді.

Координація реакцій передбачає оперативне залучення профільних, територіальних департаментів та ЗДУ у відповідних країнах для верифікації контексту перед оприлюдненням офіційної позиції, що виключає поспішні або помилкові оцінки.

## Пріоритети комунікацій МЗС

### 1. Інформування громадськості

Регулярне, повне та прозоре інформування українського суспільства про зусилля та результати дипломатії є основою довіри громадян до МЗС як інституції та зовнішньої політики держави загалом. Це передбачає ефективну та регулярну взаємодію зі ЗМІ, оперативне реагування на запити, відкритість до медіа, громадянського суспільства, фахових спільнот.

Громадяни мають право на достовірне інформування щодо міжнародних процесів, підсумків переговорів, рішень та угод, які не становлять інформації з обмеженим доступом згідно з чинним законодавством.

Комунікація МЗС спрямована на демонстрацію суб'єктності України та конкретних переваг, які держава отримує від взаємодії з партнерами. МЗС використовує для цього широкий інструментарій: від класичних пресрелізів та інтерв'ю до динамічного контенту та інфографіки в соцмережах. Особлива увага приділяється спростуванню недостовірної інформації, якою ворог намагається підривати довіру до МЗС чи зовнішньополітичного курсу держави.

У контексті права громадян на доступ до інформації, МЗС та ЗДУ забороняється блокування користувачів чи закриття коментарів, особливо через критику Міністерства чи закордонної дипломатичної установи. У виключних випадках дозволяється приховування коментарів — у разі нецензурної лайки, особистих образ чи погроз, заперечення геноцидів чи звірств, обґрунтованої підозри, що йдеться не про реальну людину, а про троя чи бота ворожих дезінформаційних мереж. Заохочується ввічлива та етична взаємодія офіційних сторінок з громадянами в коментарях, спрямована на реагування на їхні скарги та зауваження, роз'яснення офіційної позиції, донесення важливої консульської інформації.

### 2. Зміцнення довіри до інституції та держави, протидія репутаційним загрозам

Довіра до МЗС як до професійного, чесного та оперативного відомства є його головним капіталом у кризових умовах. Зміцнення довіри досягається через неухильне дотримання принципу правдивості та високої культури спілкування офіційних спікерів.

Протидія репутаційним загрозам будується на випереджувальному виявленні потенційних точок напруги та їх нейтралізації до моменту переростання у комунікаційну кризу.

Відомство демонструє відкритість до конструктивної критики, оперативно виправляє комунікаційні помилки та рішуче реагує на будь-які спроби дискредитації дипломатичної служби.

Захист репутації держави на міжнародній арені здійснюється через демонстрацію надійності України як партнера, що чітко виконує свої зобов'язання та діє у межах міжнародного права.

Важливе значення відіграє оперативна, якісна та доступна консульська інформація для громадян України, зокрема щодо сервісів МЗС. Це включає регулярне інформування на ресурсах МЗС, ДКС та ЗДУ, поширення інформації серед громадян України за кордоном, створення спеціальних Q&A роз'яснень, чат-ботів та інших способів поширення інформації, підтримання оперативних каналів зворотного зв'язку на гарячих лініях, у соцмережах, зокрема у прямих повідомленнях на сторінки МЗС, ДКС та ЗДУ та в коментарях до дописів, а також через електронну пошту та інші канали зв'язку.

Для ефективного забезпечення інформаційних функцій консульської служби можливе створення окремої посади речника МЗС з консульських питань, за ініціативи керівництва Департаменту консульської служби та погодження керівництва МЗС.

### **3. Комунікаційне забезпечення зовнішньополітичних пріоритетів**

Робота української дипломатії супроводжується цільовою комунікаційною підтримкою, розробкою та втіленням комунікаційних стратегій, контент-планів та інформаційних кампаній. Комунікація МЗС розглядається не просто як звіт про пророблену роботу, а як невід'ємна складова дипломатичних зусиль.

Дипломатична комунікація накладає особливі вимоги до публічних повідомлень МЗС. Вони мають бути вивіреними, слугувати конкретній меті, бути спрямованими на конкретну цільову аудиторію, використовувати найбільш ефективні канали та формати комунікації, враховувати іноземні контексти. Для підготовки повідомлень, які відповідають таким критеріям, застосовується принцип "MACK". Цей акронім визначає чотири ключових питання, які потребують відповіді при підготовці комунікаційного продукту, контенту чи дії.

- **"М" або "Мета"** відповідає на питання "Для чого ми це робимо?"
- **"А" або "Аудиторія"** відповідає на питання "Для кого ми це робимо?"
- **"С" або "Сигнал"** відповідає на питання "Як ми це робимо?"
- **"К" або "Контекст"** відповідає на питання "Як це буде сприйнято з урахуванням місцевих та актуальних контекстів?"

Застосування такого алгоритму підготовки повідомлень дозволяє використовувати обмежені комунікаційні ресурси МЗС максимально ефективно, досягати конкретних, вимірюваних цілей та уникати помилок.

### **4. Адвокація дипломатичних ініціатив**

Адвокація міжнародних ініціатив України та необхідних рішень партнерів вимагає системної роботи в іноземних цільових аудиторіях із залученням ширшої комунікаційної спільноти МЗС. У комунікації в суспільствах іноземних держав МЗС акцентує на взаємній вигоді від співпраці з Україною. Цей процес включає роботу з лідерами суспільної думки, залучення впливових аналітичних центрів, проведення спеціальних брифінгів тощо. Міністерство активно використовує цифрові інструменти та таргетовані кампанії для комунікації з громадянськими суспільствами іноземних країн.

## **5. Формування довгострокових переконань у цільових аудиторіях**

МЗС орієнтується не на короткострокові інформаційні спалахи, а на системне закріплення глибинних переконань в іноземних цільових аудиторіях.

Україна має сприйматися не як жертва чи країна, що лише просить про допомогу, а як надійний та сильний безпековий партнер. Країна, що пропонує рішення, а не проблеми. Країна, яка є невіддільною частиною євроатлантичної спільноти, робить внесок у її безпеку, мир та процвітання завдяки своїм компетенціям, експертизі, досвіду, технологіям, ресурсам тощо. Україна знає, що робити.

Формування таких переконань реалізується через системну комунікаційну роботу з історичними наративами, масовою культурою, освітніми програмами та довготривалими культурними проєктами.

МЗС активно працює з іноземними академічними колами та авторами підручників, щоб виключити російські імперські конотації щодо України. Це стратегічний процес, який забезпечує стійкість підтримки нашої держави навіть у разі зміни політичних еліт у країнах-партнерах.

## **6. Протидія ворожій пропаганді, дезінформації, маніпуляціям, операціям впливу та гібридним загрозам.**

Захист національних інтересів у глобальному медіаполі вимагає комплексної роботи з виявлення та нейтралізації ворожого інформаційного впливу. МЗС разом із ЗДУ та партнерами здійснює цілодобовий моніторинг світового інфопростору, фіксуючи появу та поширення ворожих наративів на ранніх стадіях.

Протидія базується на негайній деконструкції брехні за допомогою фактів, залученні міжнародних мереж фактчекінгу та офіційному спростуванні в разі потреби. Міністерство не просто виправляє фейки, а розкриває саму механіку та методи ворожих операцій впливу, викриваючи джерела ворожої пропаганди в іноземних аудиторіях.

МЗС ініціює системні санкції проти російських медіаактивів та пропагандистів у міжнародних юрисдикціях, працює над притягненням їх до відповідальності, просуває міжнародні ініціативи з протидії дезінформації, зокрема її руйнівного впливу на права людини.

Спільно з партнерами у рамках міжнародних форматів, зокрема Люблінського та Одеського трикутників, здійснює регулярний діалог з протидії дезінформації, операціям впливу та гібридним загрозам, сприяє обміну досвідом та посиленню спроможностей партнерів, включно з тренінгами комунікаційної команди МЗС.

## **7. Утримання ініціативи у когнітивному вимірі**

Когнітивна війна ведеться за людські розуми, і перемога в ній залежить від здатності просувати власний порядок денний, а не лише захищатися.

МЗС утримує ініціативу завдяки високій швидкості комунікації, несподіваним інформаційним приводам та асиметричним крокам, які змушують ворога перебувати у виправданій та захисній позиції.

Відомство формує випереджувальні наративи, заповнюючи інформаційні вакууми до того, як їх спробує використати ворожа пропаганда. Утримання ініціативи вимагає постійної креативності, відмови від застарілих дипломатичних шаблонів та готовності до жорсткого, але аргументованого донесення правди. Це дозволяє кон-

тролювати глобальний дискурс довкола російської агресії проти України та визначати його наративні рамки.

## Проактивна комунікація

Проактивність є одним із засадничих елементів оновленої стратегії МЗС, що передбачає випередження подій, захоплення та утримання ініціативи, формування інформаційного порядку денного. Головними принципами є швидкість, наступальність, точність та адаптивність сигналу до умов воєнної дипломатії.

### **1. Упередження криз, мінімізація ризиків і звуження простору для дезінформації**

Найкращий спосіб протидії ворожій дезінформації, операціям впливу, гібридним загрозам і запобігання комунікаційним кризам – звуження простору для них через системне та проактивне наповнення інформаційного простору власними наративами.

МЗС активно звужує простір для ворожих маніпуляцій та мінімізує ризики комунікаційних криз, як завдяки системності сигналу, так і завдяки методам неpubлічної роботи та превентивної медіації з потенційними джерелами криз.

### **2. Системність, інтенсивність та довжина сигналу**

Одиничні інформаційні сплески швидко згасають у сучасному перенасиченому медіапросторі, тому МЗС будує комунікацію виходячи з необхідності забезпечення довгої, системної та повторюваної хвилі сигналу. Будь-який сигнал запускається системно, з високою початковою інтенсивністю та продуманою довжиною комунікаційної хвилі для тривалого утримання уваги.

МЗС забезпечує постійну повторюваність ключових тез у різних форматах: від офіційних заяв до візуального контенту та експертних колонок.

Сигнал масштабується через залучення комунікаційної спільноти МЗС та всієї мережі ЗДУ, яка розповсюджує та адаптує його під локальний контекст. Це створює ефект безперервної інформаційної присутності, конвертує повторювані повідомлення на сталі переконання в масових іноземних аудиторіях.

### **3. Таргетування, цільові аудиторії, адаптація сигналу в регіонах світу**

Зовнішня комунікація не може бути універсальною; вона має говорити мовою та образами, зрозумілими конкретному суспільству, конкретній цільовій аудиторії, конкретному макрорегіону. МЗС активно інтегрує місцеві культурні та історичні контексти країн та регіонів для підвищення ефективності повідомлень. Це дозволяє долати психологічні бар'єри сприйняття та будувати глибокий, емоційно насичений діалог.

Наративи контекстуалізуються залежно від регіону, МЗС не просуває однакові сигнали в різних регіонах Європи, Північної Америки, Латинської Америки та Карибського Басейну, Африки, Близького Сходу, Південного Кавказу, Центральної Азії, Індо-Тихоокеанського регіону тощо.

Адаптація наративів має спиратися на експертизу територіальних департаментів та закордонних дипломатичних установ, експертної спільноти, незалежних фахівців та аналітичних центрів. Регіонально адаптовані наративи мають сповідувати принцип

поваги до культурних, релігійних, історичних особливостей, чутливостей та контекстів іноземних цільових аудиторій.

Комунікаційна робота МЗС в регіонах світу визначена окремими регіональними комунікаційними стратегіями. Йдеться про вже ухвалені комунікаційні стратегії “Україна - держави Африки”, “Україна - держави Латинської Америки та Карибського Басейну”, “Україна - АСЕАН” у межах загальних зовнішньополітичних стратегій у зазначених регіонах. Передбачається, що протягом періоду дії цієї Комунікаційної стратегії будуть розроблені такі стратегічні документи і для інших регіонів.

## Планування, моніторинг, вимірювання

### 1. Передбачувана та вимірювана комунікація

Сучасна комунікаційна робота МЗС відмовляється від інтуїтивних підходів на користь точних, вимірюваних даних та планування. Комунікаційні кампанії повинні мати конкретні KPI (охоплення, рівень цитованості, тональність згадок, зміна ставлення аудиторії тощо). Вимірюваність дозволяє реалістично оцінювати ефективність використання ресурсів та оперативно коригувати сигнали. МЗС розглядає комунікації як точну науку, де успіх вимірюється не кількістю проведених заходів, а реальними зрушеннями у громадській думці, досягненням конкретних домовленостей та рішень.

### 2. Формати планування комунікації МЗС

Система планування у відомстві є трирівневою та охоплює стратегічний (на 5 років), тактичний (річні плани заходів) та оперативний (щотижневі та щоденні медіаплани) рівні.

Окремим елементом є розробка кризових медіапланів на випадок екстрених ситуацій, які містять готові алгоритми дій та шаблони повідомлень.

Стратегічний рівень планування втілюється у форматі Комунікаційної стратегії МЗС, яка підлягає уточненню та доповненню регіональними стратегіями.

Тактичний рівень планування передбачає створення, уточнення та контроль за дотриманням річних комунікаційних планів, за організаційного контролю ДПД та із залученням структурних підрозділів МЗС.

Оперативний рівень передбачає проведення регулярних внутрішніх комунікаційних нарад як всередині комунікаційної команди МЗС, так і з залученням структурних підрозділів Міністерства. Результатом таких нарад є наповнення щотижневих комунікаційних планів МЗС, а також своєчасне заповнення частини МЗС в урядових та міжвідомчих планах. Відповідальність за організацію процесів на цьому рівні покладена на відділ інформаційної політики та ЗМІ та речника МЗС. Обов'язковою є синхронізація планів із графіками міжнародних візитів керівництва держави, ключових міжнародних заходів, подій, інфоприводів. Це дозволяє концентрувати комунікаційні ресурси у правильних часових точках для досягнення максимального ефекту та підготовки якісних комунікацій.

### **3. Інструменти моніторингу комунікації МЗС**

Для відстеження ефективності сигналів та виявлення загроз МЗС використовує передову інфраструктуру моніторингу інфопростору. Використовуються автоматизовані системи семантичного аналізу, які в режимі реального часу фіксують згадки про Україну, спеціальні системи виявлення ворожої дезінформації, автоматизовані, напівавтоматизовані та ручні медіа-моніторинги.

Важливим елементом є аналітика пошукових запитів та трендів у пошукових системах та соціальних мережах, що дозволяє розуміти, чим саме цікавиться іноземна аудиторія у конкретний момент.

Отримані дані агрегуються у регулярні аналітичні звіти, які надходять керівництву держави, МЗС та ЗДУ, комунікаційній команді МЗС та, за потреби, іншим міністерствам та відомствам. Окремо здійснюється глибокий моніторинг діяльності російських пропагандистських ресурсів та їхніх проксі-мереж для забезпечення ефективної протидії ворожому когнітивному впливу.

Контроль за організацією процесів моніторингу покладений на відділ стратегічних комунікацій ДПД.

## **Принципи взаємодії зі ЗМІ**

### **1. Цінності МЗС у взаємодії із засобами масової інформації**

Міністерство розглядає ЗМІ як важливих партнерів у протидії дезінформації та донесенні до української та іноземної громадськості правдивої, заснованої на фактах інформації про події в Україні, російську агресію та злочини, роботу дипломатії, зовнішню політику нашої держави.

МЗС поділяє фундаментальні демократичні цінності свободи слова та медіа, у межах компетенції сприяє виконанню українськими та іноземними журналістами та медіа-професіоналами їхніх редакційних завдань. МЗС відкрите до ЗМІ, розбудовує взаємодію з журналістами на засадах професійної журналістської етики та стандартів, довгострокової співпраці.

Офіційні особи відомства завжди та за будь-яких обставин дотримуються коректного тону та належної етики спілкування під час взаємодії зі ЗМІ. Водночас МЗС займає тверду позицію в разі недотримання журналістських стандартів, сприяння ворожій пропаганді чи порушень законодавства України.

### **2. Розбудова довгострокової та передбачуваної співпраці**

МЗС орієнтується на розбудову тривалих, довірчих відносин із журналістами, репортерами, редакторами та медіа-професіоналами. Відомство веде системну роботу як з українськими, так і з іноземними ЗМІ. Передбачуваність співпраці забезпечується через регулярні брифінги, анонсування подій, надання якісних аналітичних матеріалів, оперативної консульської інформації. Довгострокова взаємодія будується на принципах взаємовигоди.

### **3. Формати взаємодії зі ЗМІ**

Відомство використовує широкий спектр форматів взаємодії, диверсифікований під потреби різних типів медіа. Для друкованих та онлайн-видань - ексклюзивні інтерв'ю, людські історії та перевірені факти. Для телебачення - якісна відеокартинка, синхрони та розкадровки. Для радіо — звукові ряди.

Регулярно проводяться пресконференції, брифінги, престури для іноземних журналістів (зокрема, для демонстрації наслідків російської агресії), онлайн-брифінги.

МЗС чітко диференціює підходи залежно від географії медіа, враховуючи особливості роботи преси в різних регіонах і країнах.

### **4. Непублічна робота зі ЗМІ**

Важлива частина комунікаційної стратегії реалізується поза фокусом телекамер через непублічні формати взаємодії. Формати «off the record» та “background briefing”, закриті роз'яснення від поінформованих джерел та залучення напівофіційних спікерів дозволяють доносити до ЗМІ чутливі дипломатичні контексти.

Це допомагає протидіяти ворожій дезінформації, запобігати викривленим оцінкам чи хибним уявленням, появи шкідливих або спекулятивних матеріалів, а також готує медіаполе до очікуваних рішень, кроків і подій.

Непублічна робота будується на засадах взаємної довіри, цінності довгострокової співпраці, етики професійної взаємодії зі ЗМІ. Формати спілкування, зокрема модальності можливого використання та атрибуції інформації, мають бути обов'язково чітко та недвозначно окреслені та погоджені сторонами перед початком спілкування.

### **6. Обмеження щодо держави-агресора та її поплічників**

МЗС України впроваджує політику комунікаційного бойкоту щодо державних медіаресурсів держави-агресора Російської Федерації, а також країн, які відкрито підтримують її збройну агресію. Жодні офіційні спікери МЗС, ЗДУ чи представники комунікаційної спільноти не беруть участі в окремих інтерв'ю, коментарях чи дискусіях на цих майданчиках. Запити на окремі інтерв'ю чи коментарі від таких ресурсів ігноруються або використовуються виключно для фіксації їхньої підривної діяльності. Водночас МЗС може здійснювати точкову комунікацію через незалежні іноземні медіа, що працюють у цих регіонах, з метою донесення об'єктивної правди до їхніх аудиторій, але виключно в межах оборонних та проактивних стратегій, з чітким розумінням очікуваних результатів і супутніх ризиків.

# Кризова комунікація

Кризова комунікація МЗС тримає одну з ключових ліній інформаційної оборони у когнітивній війні. Вона вимагає оперативності, професіоналізму та системності комунікаційної команди МЗС.

Ефективна кризова комунікація поділяється на п'ять етапів: запобігання, виявлення, реагування, протидія, виправлення.

## 1. Запобігання

Найкраща комунікаційна криза - та, яка не сталася. МЗС приділяє особливу увагу запобігання комунікаційним кризам, відслідковує репутаційні загрози та потенційні кризи на ранніх етапах.

Механізми превенції включають медіацію з потенційними джерелами криз, закриті брифінги та превентивне насичення медіаполя правдивою інформацією.

## 2. Виявлення

Етап виявлення кризи вимагає бездоганної роботи моніторингу. Швидкість виявлення кризи має визначальне значення для її ефективного подолання.

Потенційними комунікаційними кризами є загрози безпеці українських громадян, репутації держави, МЗС, ЗДУ чи посадових осіб. У разі фіксації системами моніторингу МЗС чи партнерів таких загроз, негайно інформуються речник МЗС, профільні департаменти, керівництво МЗС (в залежності від масштабу потенційної кризи). Запускається алгоритм кризового реагування, підготовки повідомлень кризового реагування.

Для ухвалення рішення про реагування здійснюється детальний моніторинг параметрів інформаційної хвилі: її висоти, довжини, динаміки розгортання та швидкості поширення в різних спільнотах, сегментах мережі та географіях.

## 3. Пороги реагування

МЗС відмовляється від хаотичних реакцій на кожен інформаційний випад, натомість запроваджуючи чіткі, математично вивірені пороги та таймінги реагування. Для реагування на сильні хвилі у соціальних мережах встановлено норматив у 1–5 хвилин, класичних медіа — 20–40 хвилин, спростування фейків — до 60 хвилин на тримаючі повідомлення та до 4 годин на розгорнуту реакцію. Рішення про реагування ухвалюється не інтуїтивно чи емоційно, а виходячи з даних охоплення, швидкості поширення, глибини проникнення в авторитетні медіа. Важливо уникати ситуацій, коли непропорційна реакція на маргінальний інфопривід додає йому резонансу. Проекти повідомлень кризового реагування починають готуватися одразу після виявлення потенційної кризи, а не в момент ухвалення рішення про реагування.

## 4. Протидія

У разі ухвалення рішення про реагування на кризу, речник МЗС або інший відповідальний посадовець здійснює запуск та координацію алгоритмів кризового реагування. У разі масштабних та тривалих криз можливе створення спеціальних кризових ad-hoc команд для збору достовірної інформації, координації дій та оперативного погодження повідомлень.

На першому етапі, за потреби можливе поширення «тримаючих» повідомлень (holding statements), які фіксують присутність України в інфопросторі та зупиняють поширення чуток під час верифікації фактів.

Для забезпечення оперативності реагування, що має критично важливе значення в протидії комунікаційним кризам, важливе максимальне скорочення ланцюгів погодження повідомлень. За потреби текст повідомлення верифікується з профільним департаментом, ЗДУ чи консулами, погоджується в керівництва МЗС, але перевага надається якомога меншій кількості етапів перевірок і погоджень. Пріоритет має надаватися швидким робочим форматам взаємодії, а не бюрократичним процедурам з використанням офіційних електронних систем документообігу.

Повідомлення кризового реагування мають бути беземоційними, правдивими, достовірними та своєчасними. Не допускається агресивний, роздратований чи повчальний тон. Не допускаються вигадки чи маніпуляції, звинувачення ЗМІ, громадськості чи користувачів.

Комунікація має відповідати серйозності кризи, бути заснованою на перевірених даних, звертатися до ключової проблеми та бути розрахованою на відповідну цільову аудиторію — насамперед тих громадян та спільнот, яких вона стосується. Комунікація має чітко роз'яснювати, що відбулося, яка причина, що МЗС робить для вирішення проблеми.

Якщо йдеться про консульське реагування, яке стосується громадян України, комунікація має ставити у пріоритет їхню персональну безпеку, не розкривати персональні дані чи іншу чутливу інформацію, яка може завдати шкоди громадянам України або їхнім рідним та близьким.

## **5. Виправлення**

Подолання довгострокових наслідків комунікаційних криз є критично важливим етапом роботи. Після згасання активної фази події МЗС проводить аудит, аналізуючи причини виникнення кризи та ефективність застосованих алгоритмів реагування. Виправлення репутаційних наслідків здійснюється через довгострокову комунікацію, інформаційні кампанії, непублічну роботу зі ЗМІ, громадянським суспільством, партнерами тощо. Це передбачає насамперед роботу з аудиторіями, які зазнали найбільшого впливу негативу, повертаючи рівень довіри. Отримані уроки інтегруються в оновлені інструкції та тренінгові програми для дипломатів.

# Утримання ініціативи в когнітивній війні

## 1. Концентрація та розсіювання сигналу

Керування увагою аудиторії вимагає володіння техніками концентрації та розсіювання інформаційного сигналу. Під час просування критично важливих для України рішень МЗС забезпечує максимальну концентрацію зусиль усіх спікерів та каналів в одній точці. Навпаки, у випадках розгортання ворожих наративів, застосовується тактику розсіювання сигналу.

## 2. Комунікація емоцій

Канцелярська та бюрократична мова неефективна у час, коли ворожий когнітивний вплив фіксується на роботі з емоціями аудиторій. Повідомлення МЗС уникають такого підходу та натомість використовують мову, яка зрозуміла цільовим аудиторіям. Стилістика та особливості мови МЗС будуть детально окреслені в окремому посібнику.

Комунікація МЗС не лише інформує, а орієнтується на емоції цільових аудиторій. Водночас зберігається баланс, щоб емоційність підсилювала, а не підривала професійний статус офіційних повідомлень відомства.

## 3. Асиметрія

Україна перемагає завдяки комунікаційній асиметрії: швидкості, креативності, гнучкості та використанню нестандартних ходів. МЗС робить ставку на яскраві, вірусні цифрові формати, іронію, пряме та відкрите звернення до іноземних громадян. Ми використовуємо помилки ворога, перетворюючи його ж пропагандистські тези на зброю проти нього. Асиметрія дозволяє досягати мільйонних охоплень при мінімальних фінансових витратах, нівелюючи багаторічні зусилля та бюджети російських державних медіамереж.

## 4. Оптимізація заголовків

Більшість сучасних споживачів інформації не читають тексти повністю, обмежуючись переглядом заголовків у стрічках новин, тому оптимізація заголовків є критично важливим елементом боротьби за реальність. МЗС проводить роботу з іноземними редакціями, добиваючись, щоб заголовки матеріалів про Україну були точними та відповідали журналістським стандартам. Офіційні заяви відомства формуються таким чином, щоб ключові фрази містили готові заголовки для новинних стрічок. Ми боремося проти розмитих та некоректних формулювань типу «конфлікт в Україні» та ін., наполягаючи на використанні чітких міжнародно-правових термінів: «агресія РФ проти України» та ін.

## 5. Протидія бейтам

Світовий медіапростір перенасичений клікбейтами, рейджбейтами, маніпулятивними пастками та провокаційними заголовками, створеними для штучного розпалювання емоцій та поширення паніки. МЗС впроваджує сувору інструкцію з ігнорування та нейтралізації таких інформаційних пасток. У разі, якщо бейт стає загрозою для національних інтересів, відомство протидіє, переводячи дискусію в площину раціональних фактів.

# Візуальний стиль МЗС

Візуальний стиль усіх онлайн сторінок та комунікацій МЗС визначений Посібником з цифрових візуальних комунікацій, який був затверджений наказом МЗС № 351 351 від 25.07.2025.

Посібник – це перший документ в оновленому комплексі матеріалів, присвячених візуальній складовій комунікації та айдентиці Міністерства закордонних справ України. Його фокус – візуальна ідентифікація МЗС у цифровому просторі, зокрема, соціальних мережах.

Документ охоплює не лише технічні аспекти – створення візуальних матеріалів, роботу з логотипом, – а й ширший контекст: від сенсів і візуальних принципів до етики комунікації та правил використання інструментів штучного інтелекту.

Візуальні комунікації в сучасному світі (цифровому і не лише) дійсно відіграють важому роль, а ефективна, влучна та впливова комунікація – серед завдань дипломатії в умовах повномасштабної війни. Це впливає на цілісність комунікацій МЗС, довіру громадян до держави та можливість отримати й поширити достовірну, актуальну інформацію з офіційного першоджерела. Боротьба з дезінформацією – це також про візуальну ідентифікацію, можливість відрізнити фейк від правди.

Дотримання визначеного візуального стилю та правил створення зображень, визначених Посібником, є обов'язковими для всіх комунікацій МЗС та ЗДУ. Контроль за дотриманням візуального стилю та правил покладений на ДПД та відділ цифрової дипломатії.

З метою підвищення якості та доступності інформації про діяльність МЗС та послуг для громадян України, приведення системи комунікацій МЗС до єдиного візуального стилю, планується оновлення офіційного вебсайту МЗС та сайтів ЗДУ.

## Використання штучного інтелекту

### 1. Можливості використання ШІ в комунікаціях МЗС

Міністерство закордонних справ України активно інтегрує передові технології штучного інтелекту для оптимізації та прискорення комунікаційних процесів.

Інструменти ШІ використовуються для автоматизованого високоточного перекладу офіційних заяв багатьма мовами, аналізу великих масивів даних, створення первинних чернеток інформаційних матеріалів та адаптації контенту під вимоги різних цифрових платформ.

Інструменти ШІ використовуються для моніторингу інформаційного простору, виявлення неорганічних явищ і дезінформаційних хвиль. Це дозволяє скоротити час реакції на кризи та звільняє людський ресурс для вирішення складних стратегічних та аналітичних завдань.

### 2. Етичні обмеження

Поряд із технологічним прогресом МЗС впроваджує жорсткі регламенти та етичні обмеження щодо використання ШІ, аби виключити будь-які ризики для національної безпеки та репутації відомства.

Категорично забороняється використання генеративного ШІ для створення офіційних політичних заяв, дипломатичних нот чи коментарів без повного контролю та фінального редагування з боку людини. Відповідальність за достовірність та якість матеріалу несе людина.

Жоден комунікаційний продукт, згенерований ШІ, не може бути оприлюднений без верифікації фактів та затвердження профільним керівником департаменту або речником.

Посібник з цифрових візуальних комунікацій визначає чіткі обмеження використання ШІ для генерування візуальних комунікацій, картинок, фото. Суворо забороняється генерування ШІ фото та відео наслідків російської агресії.

Заборонено завантажувати у публічні комерційні моделі ШІ будь-яку інформацію з обмеженим або закритим доступом, оскільки це створює загрозу витоку даних.

Відомство чітко розмежовує ШІ як допоміжний технічний інструмент та людську експертизу та оціночне судження як єдине джерело ухвалення рішень.

## Бренд українських комунікацій

### **1. Українська експертиза в комунікаціях як додана вартість для міжнародних партнерств**

Роки протистояння російській агресії дозволили Україні сформувати унікальну експертизу в сфері стратегічних та кризових комунікацій.

Цей унікальний досвід воєнної дипломатії створює додану вартість, яку Україна пропонує своїм міжнародним партнерам. Ми виступаємо як експортер безпекових знань та комунікаційних технологій, що суттєво підвищує нашу суб'єктність та авторитет на світовій арені.

### **2. Розвиток регіональних форматів протидії дезінформації**

Україна активно ініціює та очолює створення нових міжнародних та регіональних альянсів для боротьби з гібридними загрозами та дезінформацією в межах міжнародного виміру інформаційної роботи.

Співпраця розгортається як у межах існуючих платформ, зокрема Люблінського та Одеського трикутників, так і через двосторонні меморандуми з протидії дезінформації з низкою держав-партнерів, створення ad-hoc форматів у пріоритетних регіонах світу.

МЗС виступає головним координатором спільного мовного та наративного захисту, допомагаючи партнерам виявляти та блокувати операції ворожого впливу. Це дозволяє створювати надійні санітарні кордони проти ворожої пропаганди та закріплює за Україною статус глобального лідера інформаційної безпеки.

### 3. Тренінги та програми обміну досвідом

Для практичної реалізації комунікаційного лідерства МЗС спільно з Дипломатичною академією розгортає постійно діючі програми навчання та обміну досвідом для іноземних фахівців.

Українські дипломати та комунікаційники проводять регулярні майстер-класи, симуляційні тренінги та лекційні курси для колег із країн НАТО, ЄС, Групи семи, а також держав Африки, Азії, Близького Сходу, Латинської Америки.

Під час цих програм передаються реальні кейси, інструкції з адміністрування мереж, алгоритми кризового реагування та методики протидії когнітивним атакам.

Такі програми створюють міцні горизонтальні зв'язки між комунікаційними командами різних країн, формуючи глобальну мережу професіоналів.

## Перегляд та уточнення стратегії

Динаміка сучасної когнітивної війни та стрімкий розвиток технологій роблять класичні п'ятирічні цикли перегляду стратегічних документів неефективними та застарілими.

Ця Стратегія є живим документом, який підлягає регулярному уточненню та адаптації. Плановий перегляд та актуалізація наративних рамок і комунікаційних алгоритмів здійснюється Департаментом публічної дипломатії та стратегічних комунікацій щорічно, за результатами підсумкового моніторингу.

Позапланові зміни та уточнення вносяться негайно у разі виникнення форс-мажорних обставин: кардинальної зміни обстановки, появи принципово нових технологічних інструментів (на кшталт проривних моделей ШІ) або різкої зміни політичних контекстів у ключових країнах-партнерах. Це гарантує, що українська воєнна дипломатія завжди володіє найгострішою, актуальною та максимально дієвою комунікаційною зброєю.

В контексті втілення пріоритетів та деталізації комунікаційних алгоритмів для співробітників МЗС Стратегію доповняють три додаткові посібники:

- Посібник з адміністрування та розвитку соціальних мереж
- Посібник зі створення текстових матеріалів
- Посібник зі створення відеоконтенту

## Моніторинг і оцінка реалізації комунікаційної стратегії МЗС України

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

Таблиця 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 | <p><b>Кількісні показники:</b></p> <p>К.1. Кількість комунікаційних проєктів, спрямованих на підвищення обізнаності та покращення ставлення аудиторій до зовнішньополітичних рішень і дій МЗС України за рік</p> <p>К.2. Обсяг охоплення аудиторій власних каналів МЗС України (в контактах)</p> <p><b>Якісні показники:</b></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>Обізнаність закордонних аудиторій про Україну як надійного та сильного безпечного партнера, країну, яка має унікальну експертизу та переваги для співпраці інвестицій</p> | <p><b>Кількісні показники:</b></p> <p>К.1. Кількість комунікаційних проєктів, спрямованих на підвищення обізнаності закордонних аудиторій про Україну як надійного та сильного безпечного партнера, країну, яка має унікальну експертизу та переваги для співпраці інвестицій</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 надійного та сильного безпечного партнера, країну, яка має унікальну експертизу та переваги для співпраці інвестицій</p> <p><b>Якісні показники:</b></p> <p>Я. 1. Приріст обсягу охоплення власних каналів МЗС України, спрямованих на іноземні аудиторії, 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>Соціологічні дослідження іноземних аудиторій</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Протидія дезінформації та маніпулятивній інформації, що шкодить реалізації інтересів України в зовнішній політиці</p> | <p><b>Кількісні показники:</b></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><b>Якісні показники:</b></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>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>Поінформованість про доступність державних послуг для українських громадян за кордоном</p> | <p><b>Кількісні показники:</b></p> <p>К.1. Кількість комунікаційних проєктів, спрямованих на покращення поінформованості громадян про доступність державних послуг за кордоном.</p> <p>К.2. Охоплення, отримане в результаті комунікаційних проєктів, спрямованих на покращення поінформованості громадян про доступність державних послуг за кордоном</p> <p><b>Якісні показники:</b></p> <p>Я.1. Частка респондентів, що знають і позитивно або нейтрально оцінюють послуги від МЗС України</p> <p>Я.2. 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)</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

# Прикінцеві положення комунікаційної стратегії МЗС України

1) Профільним структурним підрозділом МЗС, відповідальним за виконання Комунікаційної стратегії МЗС України є Департамент публічної дипломатії та стратегічних комунікацій, 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 викладені в додатках до Комунікаційної стратегії МЗС України.

## Додаток 1 до Комунікаційної стратегії МЗС України

### 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 в особистому, так і в онлайн 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), застосунків для мобільних пристроїв і месенджерів слід брати до уваги, що така комунікація може бути сприйнята як офіційна, а не приватна позиція.

У цьому додатку зібрані рекомендації, які допоможуть співробітникам та співробітницям МЗС уникнути репутаційних загроз.

#### **1. Співробітники та співробітниці МЗС поділяють цінності міністерства**

Коментарі, дописи на особистих сторінках тощо не можуть суперечити статті 8 ЗУ «Про державну службу» та цінностям МЗС України.

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

- **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.
- **Порядність:** Я дотримуюся етичних норм, уникаю образ та не завдаю умисної шкоди оточуючим. 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.

## **2. Співробітники та співробітниці МЗС України верифікують інформацію перед поширенням**

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

- 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;
- містити конфіденційну інформацію чи інформацію з обмеженим доступом, навіть якщо така інформація вже є загальнодоступною через попереднє несанкціоноване розголошення;
- 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 з безпосереднім керівництвом, керівником департаменту чи відділу у межах своєї компетенції.

### **3. 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.

Стратегія розроблена Департаментом публічної дипломатії та стратегічних комунікацій за участі Експертної команди стратегічних комунікацій МЗС у рамках проєкту «Ініціатива з розбудови потенціалу стратегічних комунікацій ЄС-Україна».

Підтримка в рамках напрацювання стратегії надана ПРООН та фінансування уряду Японії.

Дякуємо всім учасникам стратегічних сесій – представникам профільних державних органів та експертного середовища – напрацювання яких враховані в Стратегії.

Стратегію ухвалено Наказом МЗС від ...

Міністерство закордонних справ України  
2026 р.