

Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет правничих наук
Києво-Могилянська школа врядування імені Андрія Мелешевича

ЯК РОЗБУДУВАТИ ДІЄВУ СИСТЕМУ ДЕРЖАВНИХ СТРАТЕГІЧНИХ
КОМУНІКАЦІЙ В УКРАЇНІ

HOW TO DEVELOP AN EFFECTIVE SYSTEM OF PUBLIC STRATEGIC
COMMUNICATIONS IN UKRAINE

Курсова робота

Науковий керівник
Тертичка Валерій Володимирович,
доктор наук з державного управління,
професор, керівник магістерської
програми «Публічне управління та
адміністрування» НаУКМА

(ініціали, прізвище)

(підпис)

Виконав здобувач
освітньо-наукової програми
«Суспільна політика і
врядування»

О. Д. Третьяков-Гродзевич
(ініціали, прізвище)

(підпис)


Рекомендована оцінка

(ініціали, прізвище) (підпис)

Я, Третьяков-Гродзевич Олексій Дмитрович, підтверджую, що ця курсова робота відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, передбачених п. 3.1 Положення про академічну доброчесність здобувачів освіти у НаУКМА, зі змістом якого я ознайомлений. Надаю згоду на безоплатне використання цієї курсової роботи повністю або частково в навчальних цілях.

О. Д. Третьяков-Гродзевич
(ініціали, прізвище)

(підпис)


Київ
2023

Зміст

РЕЗЮМЕ.....	4
ABSTRACT.....	5
1. ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ, ПРИДАТНОЇ ДЛЯ АНАЛІЗУ ПОЛІТИКИ	6
1.1. Формулювання проблеми	6
1.2. Замовник аналізу.....	6
1.3. Симптоми проблеми	6
1.3.1. Опис симптомів.....	6
1.3.2. Причинно-наслідкові зв'язки.....	7
1.3.3. Доказова база.....	7
1.4. Масштаби проблеми	8
1.5. Новизна проблеми й нагальність її вирішення	8
1.6. Законодавча та інституційна база реалізації чинної політики	9
1.6.1. Законодавча база	9
1.6.2. Інституційна база	9
1.7. Чинники середовища, що формують контекст проблеми	11
1.8. Корисний досвід.....	14
2. ПІДСТАВИ ДЛЯ ДЕРЖАВНОГО ВТРУЧАННЯ	14
3. КОНСУЛЬТАЦІЇ.....	15
3.1. Організовані заінтересовані групи	15
3.2. Заінтересовані органи влади	16
3.3. Ставлення громадськості	16
3.4. Аналіз заінтересованих сторін.....	17
4. ОПИС ОБМЕЖЕНЬ.....	22
5. МОДЕЛЮВАННЯ ПРОБЛЕМИ	23
5.1. Мета вирішення проблеми	23
5.2. Очікувані результати	23
5.3. Індикатори результативності та цільові індикатори	24
6. ФОРМУЛЮВАННЯ ВАРІАНТІВ ПОЛІТИКИ.....	26
6.1. Варіант 1: Збереження чинної політики – «Статус-кво»	26
6.1.1. Опис інструментів чинної політики.....	26
6.1.2. Переваги збереження чинної політики	26
6.1.3. Недоліки збереження чинної політики	27
6.2. Варіант 2: Перебудова системи	27
6.2.1. Завдання й заходи з реалізації варіанта	27
6.2.2. Потенційні переваги варіанта.....	27

6.2.3. Потенційні недоліки варіанта.....	27
6.3. Варіант 3: Перерозподіл обов’язків в системі - «Реструктуризація»	28
6.3.1. Завдання й заходи з реалізації варіанта	28
6.3.2. Потенційні переваги варіанта.....	28
6.3.3. Потенційні недоліки варіанта.....	28
6.4. Варіант 3: Зменшити витрати на комунікації державної влади – «Економія»	28
6.4.1. Завдання й заходи з реалізації варіанта	28
6.4.2. Потенційні переваги варіанта.....	28
6.4.3. Потенційні недоліки варіанта.....	29
7. ПОРІВНЯННЯ ВАРІАНТІВ ПОЛІТИКИ	29
7.1. Опис критеріїв порівняння.....	29
7.1.1. Результативність	29
7.1.2. Ефективність	30
7.1.3. Справедливість.....	30
7.1.4. Політична здійсненність	31
7.1.5. Адміністративна здійсненність	32
7.2. Порівняння варіантів політики.....	33
8. РЕКОМЕНДАЦІЇ Й РЕАЛІЗАЦІЯ.....	33
8.1. Рекомендований варіант політики	33
8.2. Реалізація політики.....	34
8.3. Створення підтримки рекомендованому варіанту	40
8.3.1. Цілі і завдання комунікацій	40
8.3.2. Цільові аудиторії.....	41
8.3.3. Ключові повідомлення	43
8.3.4. Методи та способи інформування.....	43
8.3.5. Фінансове забезпечення	43
8.4. Оцінювання реалізації	43
8.4.1. Цілі оцінювання	43
8.4.2. Організація оцінювання	44
8.4.3. Проведення оцінювання.....	44
8.4.4. Рекомендації щодо подальших дій	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТОК 1. Посилання на відповідні пункти положень державних органів щодо їх ролі в СДСК.	49

РЕЗЮМЕ

Ця аналітична записка направлена на вирішення проблеми політики «Як розбудувати дієву систему державних стратегічних комунікацій в Україні».

Замовником аналізу виступає Міністерство культури та інформаційної політики України (МКІП) відповідно до Положення про МКІП та відповідно до Стратегії інформаційної безпеки, яка введена в дію Указом Президента України від 28 грудня 2021 року № 685/2021. Інтересом МКІП у розбудові системи державних стратегічних комунікацій згідно до Стратегії інформаційної безпеки та інших нормативно-правових актів є забезпечення стратегічного планування комунікативної діяльності, гарантія координації комунікаційної діяльності органів державної влади, підвищення ефективності захисту інформаційного простору України, підвищення рівня медіаграмотності населення і навичок протидії дезінформації, та підвищення репутації України на міжнародній арені. Окремою важливою складовою актуальності розбудови системи державних стратегічних комунікацій в Україні є стандарти НАТО щодо стратегічних комунікацій в країнах-членах Альянсу.

Для аналізу варіантів було запропоновано 4 взаємовиключні альтернативи, а саме: статус-кво, реструктуризація, перебудова системи та економія. Відповідно до проведеного аналізу, рекомендований варіант політики це перебудова наявної системи державних стратегічних комунікацій в Україні. Цей варіант показав найкращу ефективність та результативність серед інших запропонованих варіантів через рівень досягання заявлених мети та цілей політики при мінімізації можливості неефективного використання бюджетних коштів. Також рекомендований варіант є найсправедливішим з огляду на його короткострокові та довгострокові ефекти на різні групи населення.

Для реалізації рекомендованого варіанту треба забезпечити функціонування органу державної влади, який буде мати повноваження координації та контролю над комунікаційною діяльністю державних органів центрального та місцевого рівня для забезпечення системної та цільової роботи цих органів на досягнення стратегічних цілей держави та захисту національних інтересів України. В роботі наводиться детальний План заходів впровадження системи державних стратегічних комунікацій в Україні до 2027 року, який включає 11 завдань направлених на досягнення зазначених цілей.

Реалізація рекомендованого варіанту політики забезпечить інтегроване, скоординоване і належне використання комунікаційних можливостей держави для просування і захисту її інтересів, ефективно використання державних коштів направлених на комунікацію, підвищить захист інформаційного простору України від ворожих впливів, забезпечить сталу присутність державної комунікації в міжнародному інформаційному просторі.

ABSTRACT

This analytical note is aimed at addressing the issue of the policy "How to develop an effective system of public strategic communications in Ukraine".

The analysis is commissioned by the Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine (MCIP) in accordance to the MCIP Regulations and the Information Security Strategy, enacted by the Presidential Decree of Ukraine dated December 28, 2021, No. 685/2021. MCIP's interest in developing the system of state strategic communications aligns with the Information Security Strategy and other legislative acts, focusing on strategic planning of communication activities, ensuring coordination of communication efforts of state authorities, enhancing the effectiveness of Ukraine's information space protection, increasing the level of media literacy of the population and countering disinformation skills, and enhancing Ukraine's international reputation. An important aspect is the adherence to NATO standards on strategic communications in alliance member countries.

For the analysis of alternatives, four mutually exclusive options were proposed: the status quo, restructuring, rebuilding of the system, and cost savings. Based on the analysis, the recommended policy option is the rebuilding of the existing system of state strategic communications in Ukraine. This option demonstrated the highest efficiency and effectiveness among the proposed alternatives, achieving stated policy goals while minimizing the possibility of inefficient use of budgetary funds. Additionally, the recommended option is the fairest in terms of its short-term and long-term effects on various population groups.

To implement the recommended policy option, it is necessary to establish a government body with the authority to coordinate and control communication activities of central and local government bodies. This will ensure the systematic and targeted work of these bodies towards achieving the state's strategic goals and protecting Ukraine's national interests. The work includes a detailed Action Plan for the implementation of the system of state strategic communications in Ukraine until 2027, consisting of 11 tasks aimed at achieving the specified goals.

The implementation of the recommended policy option will provide integrated, coordinated, and effective use of the state's communication capabilities to promote and protect its interests. It will ensure the efficient use of government funds directed towards communication, enhance the protection of Ukraine's information space from hostile influences, and maintain a stable presence of state communication in the international information space.

1. ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ, ПРИДАТНОЇ ДЛЯ АНАЛІЗУ ПОЛІТИКИ

1.1. Формулювання проблеми

Проблема: як розбудувати дієву систему державних стратегічних комунікацій в Україні.

Стратегічні комунікації — інтегроване, скоординоване і належне використання комунікаційних можливостей держави для просування і захисту її інтересів: публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, інших заходів спрямованих на просування цілей держави [1].

Список скорочень:

Стратегічні комунікації – Стратком;

Система державних стратегічних комунікацій – СДСК.

1.2. Замовник аналізу

Замовник: Міністерство культури та інформаційної політики України згідно з абзацом 6 підпункту 1 пункту 3 Положення про Міністерство культури та інформаційної політики України затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 16 жовтня 2019 р. № 885 [2] та відповідно до Стратегії інформаційної безпеки України затвердженої Указом Президента України від 28 грудня 2021 року № 685/2021: «Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики в інформаційній сфері: визначає перспективи та пріоритетні напрями розвитку у сфері інформаційної безпеки України» [1].

1.3. Симптоми проблеми

1.3.1. Опис симптомів

З 2014 року Україна веде війну з РФ, одним з аспектів оборони України в цій війні є інформаційна стійкість згідно зі Стратегією воєнної безпеки України [3] та зі Стратегією інформаційної безпеки України [1].

В той самий час новим каналом споживання інформації стає платформа Телеграм, в якій більшість найпопулярніших каналів ведеться анонімно. Наприклад, згідно з дослідженням Детектор Медіа тільки 4 канали із топ-10 найпопулярніших каналів серед Українців в Телеграмі є не анонімними [4], тобто, для більшості каналів не відомо хто їх веде і на чий інтереси вони працюють.

На рівні статистичної похибки різниця в довірі до владних джерел комунікацій і загалом до соціальних мереж [5], а баланс довіри-недовіри до Державного апарату найнижчий серед всіх інституцій: -52,6 [6]. Також населенню не вистачає інформації в медіа про основні державні послуги, та загалом не вистачає комунікації з боку державних органів центрального (67%) та місцевого (60%) рівня [7, с. 27].

Тільки 38% населення України вважає дезінформацією нагальною проблемою [5, с. 47] і тільки 8% відсотків населення показало навички правильно вирізняти дезінформаційні повідомлення [5, с. 50].

Відношення до України серед іноземної аудиторії падає, Прем'єр-міністр Угорщини Віктор Орбан прямо виступає проти продовження надання допомоги Україні [8]; в Словаччині нова влада виступає за припинення надання військової допомоги Україні [9], Конгрес США веде активні та запеклі переговори щодо надання Україні військової допомоги [10]. Так само падає і рівень підтримки населення надання Україні військової та матеріальної допомоги в США [11] та ЄС [12].

В цей час рівень комунікацій органів державної влади є недостатнім, більшість державних органів не мають стратегії комунікацій, комунікаційна робота ведеться реактивно, а не проактивно, і часто через спускання задач по вертикалі, органи державної влади комунікують на тематики, які не є у сфері їх повноважень, а на місцях комунікаціями займаються люди які професійно далекі від сфери комунікацій.

1.3.2. Причинно-наслідкові зв'язки

Причини такого стану справ, який описаний в пункті 1.3.1 – комплексні, вони складаються з багатьох аспектів, як матеріально-технічне забезпечення органів державної влади, ситуації на фронті, загальних світових тенденцій та практик.

Однак, без належної комунікаційної роботи на всіх рівнях державного управління, включно з місцевим та міжнародним, будь-які позитивні зміни, ідеї та цілі державної влади будуть розмитими для населення та партнерів, оскільки вони банально про них не дізнаються, не почують. Навіть якщо вони будуть прокомуніковані, вони легко загубляться в потоці інформації яка продукується в інформаційну еру.

Держава намагається комунікувати, але її комунікація губиться в потоці постів з котиками, відео на яких рускіє стають хорошими та суспільно «важливими» дискусіями. З іншої сторони органи державної влади, їх керівники та апарат в більшості не розуміють важливість комунікацій, або\та не мають належних спеціалістів та можливостей або\та комунікують не професійно, а саме не на теми суспільного інтересу, складною та бюрократичною мовою та\або відсутня система моніторингу та оцінювання комунікаційної діяльності, в кращому випадку вона присутня на примітивному рівні. В більшості державних органів кожен пункт є актуальною проблемою.

Окремою складовою проблеми є відсутність скоординованого центру прийняття комунікаційних рішень, система державних комунікацій побудована безсистемно, хоча на законодавчому рівні є визначені головні актори інформаційної політики, але *de facto* ці актори не мають належних повноважень для координації комунікацій державної влади, що впливає як на якість нормативно-правових актів в інформаційній сфері, так і безпосередньо на якість комунікацій державних органів.

1.3.3. Доказова база

Доказами є ряд досліджень проведених в Україні фаховими установами, які були наведені в пункті 1.3.1 цієї роботи, Укази Президента України «Про Стратегію воєнної безпеки України» [3] та «Про Стратегію інформаційної безпеки» [1]; пункт 432 Плану пріоритетних дій Уряду на 2023 рік [13].

Окремо хочу зазначити, що з тематики Стратегічних комунікацій є багато закритих досліджень та аналітичних записок, які проводили різнопланові громадські організації, проекти міжнародної технічної допомоги та комерційні організації. Більшість з цих

досліджень погоджуються з тезою, що комунікація органів державної влади є «нескоординованою, хаотичною і ситуативною» [14] та з тим, що державній системі не вистачає комплексного бачення процесу комунікацій та їх результатів. Планування йде на 1 програму, а не на поведінкові та соціальні зміни в довгостроковій перспективі. Про що також зазначено в Стратегії інформаційної безпеки в розділі «Несформованість системи стратегічних комунікацій» [1].

1.4. Масштаби проблеми

Територіально проблема охоплює всю територію України, від вищих органів державної влади до територіальних громад, а також виходить на міжнародний рівень в плані просуванні інтересів України за кордоном.

В основному від проблеми страждає соціально активна частина населення, окремими групами треба виділити населення на окупованих територіях, деокупованих, прифронтових та тих, хто виїхав за кордон.

З війною проблема активізувалась, особливо з переходом в затяжну стадію війни. Проблема активізується при кризових ситуаціях та політичних подіях, таких як вибори.

1.5. Новизна проблеми й нагальність її вирішення

Проблема не є новою, в 2015 році тогочасний Прем'єр-міністр України Арсеній Яценюк заявляв «Україна починає стратегічні комунікації і фактично змінює систему комунікацій як в Україні, так і за кордоном»[15], в 2017 році наступний Прем'єр-міністр Володимир Гройсман впроваджував систему «Єдиний голос»[16].

В 2017 році був виданий наказ Міністерства оборони України «Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України» [17]. Також в 2017 році був виданий Указ Президента України «Про Доктрину інформаційної безпеки» [18] в якій було зазначено, що національними інтересами України є розвиток системи стратегічних комунікацій України.

Але згадані зусилля наразі майже не використовуються, можливо ще згадується бренд «Ukraine NOW», але йому на заміну прийшов «Be Brave Like Ukrainian». Це свідчить про відсутність сталості системи.

Проблема є нагальною, бо з огляду на розвиток відносин з міжнародними партнерами, стрімке падіння довіри до уряду та владних інституцій і збільшення кількості інформаційних атак на Україну з боку РФ, скоординоване використання комунікативних можливостей держави є складовою її стійкості в протистоянні ворогу, підтримці високого рівня взаємовідношень з іноземними партнерами та в забезпеченні стабільності всередині держави.

Також не треба забувати про розвиток технологій, таких як штучний інтелект і похідних від нього програм, які в рази полегшають можливість створення фейкових та дезінформаційних інформаційних продуктів, але і допомагають оптимізувати роботу комунікаційних підрозділів органів державної влади.

1.6. Законодавча та інституційна база реалізації чинної політики

1.6.1. Законодавча база

1. Конституція України.
2. Загальна декларація прав людини.
3. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод.
4. Конвенції Ради Європи про доступ до офіційних документів.
5. Європейська конвенція про транскордонне телебачення.
6. Закон України «Про медіа».
7. Закон України «Про інформацію».
8. Закон України «Про рекламу».
9. Закон України «Про кінематографію».
10. Закон України «Про телекомунікації».
11. Закон України «Про радіочастотний ресурс».
12. Закон України «Про державну підтримку засобів масової інформації та соціальний захист журналістів».
13. Закон України «Про радіочастотний ресурс України».
14. Закон України «Про доступ до публічної інформації».
15. Закон України «Про звернення громадян».
16. Закон України «Про телебачення і радіомовлення».
17. Закон України «Про Суспільне телебачення і радіомовлення України».
18. Закон України «Про державну підтримку засобів масової інформації та соціальний захист журналістів».
19. Закон України «Про систему іномовлення України».
20. Рішення Ради національної безпеки і оборони «Про Стратегію інформаційної безпеки».
21. Указ Президента України «Про Стратегію комунікації з питань євроатлантичної інтеграції України на період до 2025 року».
22. Постанова КМУ «Деякі питання форми знака (бренда) України».
23. Розпорядження КМУ «Деякі питання удосконалення комунікативної роботи органів виконавчої влади».
24. Стратегія національної безпеки України.
25. Стратегія комунікації з питань європейської інтеграції України на період до 2026 року.
26. Положення про ОВВ в частині інформування населення та формування суспільної думки.

1.6.2. Інституційна база

Всі виноски з положень зазначених органів з посиланням на відповідні пункти щодо їх компетенції у сфері Страткому знаходяться в Додатку 1.

1. Міністерство культури та інформаційної політики України (МКІП) як наступник Міністерства інформаційної політики України.
2. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки (ЦСКІБ) при МКІП.
3. Державний комітет телебачення і радіомовлення України.
4. Український інститут національної пам'яті (УІНП).
5. Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення.

6. Рада національної безпеки і оборони України.
7. Центр протидії дезінформації при РНБО (ЦПД).
8. Міністерство оборони України.
9. Служба безпеки України.
10. Міністерство цифрової трансформації України.
11. Міністерство закордонних справ України.
12. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій.
13. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України.
14. Інші органи влади в межах повноважень забезпечують інформування населення про суспільно важливі події в їх сфері відповідальності.
15. Обласні військові (державні) адміністрації та органи місцевого самоврядування.
16. Українське національне інформаційне агентство «Укрінформ».
17. Комітет з питань гуманітарної та інформаційної політики.

1.7. Чинники середовища, що формують контекст проблеми

Компонент	Елемент	Значимість*	Вплив на проблему	
			Оцінка X вплив**	Опис
1. Соціальний	1.1. Зміна в інформаційному споживанні [19].	1	1(-1)*	Соціальні мережі, а особливо телеграм, змінює інформаційне середовище, правила та форми комунікації.
	1.2. Збільшення консолідації суспільства внаслідок війни.	1	1	Це дає єдність, в тому числі єдність між державними структурами
	1.3. Стабільний рівень недовіри серед громадян до державних органів та діячів.	2	-2	Хоч і в наслідок війни рівень консолідації зріс, рівень недовіри до владних структур залишається стабільно високим, що в свою чергу впливає і на рівень довіри до комунікацій.
	1.4. Низький рівень інформаційної та медійної грамотності населення.	3	-3	Через це населенням легше маніпулювати, подавати викривлену інформацію та поширювати дезінформацію.
	1.5. Поведінка політиків та державних службовців.	3	-3	Поведінка політиків та держслужбовців, така як корупція, недоброчесність, популізм, формує недовіру до владних інституцій та державних комунікацій
2. Економічний	2.1. Зменшення прибутку акторів інформаційного простору.	1	-1	Медійний та рекламний ринок впав, що зменшує можливості проведення комунікаційних заходів.
	2.2 Важкість отримання прибутку для медіа шляхом дотримання професійних стандартів.	2	-2	Через це розвинена культура «джинси» та «клікбейтів».
	2.3. Збільшення фінансових надходжень від іноземних партнерів через проекти міжнародної технічної допомоги.	3	3	Це призводить до підсилення інституційної спроможності держави розбудовувати систему стратегічних комунікацій і забезпечує належний фаховий рівень виконання.
3. Політичний	3.1. Інформаційні атаки з боку держави-агресора.	1	-1	рф постійно намагається провести заходи інформаційного впливу, зараз такі заходи не

Компонент	Елемент	Значимість*	Вплив на проблему	
			Оцінка X вплив**	Опис
				досягають своєї головної цілі – зміни поведінки українців, але вони перебирають на себе ресурси.
	3.2. Підвищений контроль з боку держави за інформаційним простором.	2	2 (-2)***	Єдиний марафон, моніторинг «неугодних» чи просто фейкових постів і публікацій може призвести як і до повної диктатури, так і видозмінившись до фундаменту Страткому.
	3.3. Зменшення політичної боротьби.	2	2	Через це в рази знизилась кількість вкидів та дезінформаційних повідомлень направлених на дискредитацію влади, в тому числі і уряду.
	3.4. Розвиток культури відкритості та прозорості в державному управлінні.	2	2	Може забезпечити підвищення рівня довіри до державних органів.
	3.5. Поліпшення розуміння системи стратегічних комунікацій в світі.	2	2	Це призведе до обміну досвідом та можливим новим інструментам та практикам.
	3.6. Прискорення євроінтеграційного та євроатлантичного шляху України.	3	3	Стратегічні комунікації є однією з основ НАТО і фактором інтеграції України до нього. В ЄС останнім часом також Стратком вважається частиною основоположних задач союзу.
	3.7. Державні комунікації базуються на Politics цілях, не на Policy.	3	-3	Більшість міністрів, Голів ОВА і т.д. сприймають комунікації їх відомств як можливість збільшити власне медійне охоплення та політичний вплив.
4. Фізичний	4.1. Виїзд спеціалістів за кордон.	1	-1	Наразі знайти фахового спеціаліста в сфері комунікацій є проблематично, в той час, коли спеціалістів в сфері стратегічних комунікацій і так зовсім мало в Україні.

Компонент	Елемент	Значимість*	Вплив на проблему	
			Оцінка X вплив**	Опис
	4.2. Близькість до кордону з рф.	1	-1	Через це у рф є можливість передавати свої сигнали теле- та радіо- мовлення на прикордонні території.
	4.3. Поява нових комунікаційних каналів та інструментів.	2	2 (-2)***	Штучний інтелект, доповнена реальність і інші технології кардинально змінюють інформаційне середовище. В залежності як це використовувати це може зіграти як в +, так і – для державного Страткому.
	4.4. Зруйнована інформаційна інфраструктура на прифронтових, деокупованих та окупованих територіях.	2	-2	Зруйновані телевежі, друкарні, редакції, інтернет кабелі впливають на можливості держави комунікувати з населенням на цих територіях. Можливості комунікації з населенням тимчасово окупованих територій значно обмежені.

*Значимість: 1...3 (помірна; велика; визначальна).

**Вплив: -1, +1 (гальмівний; сприятливий)

*** зірочка означає, що чинник середовища може грати як в позитивну, так і в негативну сторону для вирішення проблеми в залежності від курсу дій.

1.8. Корисний досвід

Важливий досвід в розбудові системи стратегічних комунікаціях є в Естонії [20], Латвії [21], Великобританії [22]. Але в першу чергу варто звернути уваги на досвід Європейського Союзу та НАТО.

В НАТО діє NATO Strategic Communications Centre of Excellence, який був започаткований в 2014 році. «Центр передового досвіду стратегічних комунікацій НАТО є багатонаціональною та акредитованою НАТО міжнародною військовою організацією, яка не є частиною командної структури НАТО та не підпорядковується жодній іншій структурі НАТО... Стратегічна комунікація є невід'ємною частиною зусиль, спрямованих на досягнення політичних і військових цілей Альянсу, тому стає дедалі важливішим, щоб Альянс відповідним, своєчасним, точним і чуйним чином повідомляв про свої ролі, цілі та місії, що змінюються.» [23]. Головною цілю Стратком НАТО ставить перед собою проведення стратегічних комунікацій задля досягнення політичних та воєнних задач.

В ЄС діє East StratCom Task Force, з головною цілю – «The Task Force was set up to address Russia's ongoing disinformation campaigns. In March 2015, the European Council tasked the High Representative in cooperation with EU institutions and Member States to submit an action plan on strategic communication»[24]. Головні цілі це - ефективна комунікація та просування політики; посилення загальної медіа сфери; покращення можливостей ЄС в протидії дезінформації.

Саме досвід цих організацій і підходів до стратегічних комунікацій є важливим для вирішення визначеної проблеми, більшість інформації про діяльність таких центрів закрита, крім того, що вони на постійній основі співпрацюють з усіма зацікавленими підрозділами в їх структурах задля налагодження дієвої комунікації їх організацій.

2. ПІДСТАВИ ДЛЯ ДЕРЖАВНОГО ВТРУЧАННЯ

Підставами для державного втручання є ряд факторів, найголовніший з яких – населення має знати що робить держава і чому, і отримувати цю інформацію в легкій спосіб, це є Соціально-моральним чинником. Також, важлива складова – ефективність. Наразі кожен ЦОВВ та ОВА мають окремі структурні підрозділи відповідальні за комунікації, але, з огляду на причини наведені раніше, вони виконують свої функції не до кінця ефективно. Інформацію можна вважати окремим видом суспільних благ, доступ до якої повинен бути легким і доступним кожному громадянину.

В темі Страткому особливо актуально питання безпеки держави – стратегічні комунікації це також і про військові інформаційні кампанії, які направлені на сприяння підняття спроможностей держави проводити оборонні дії. Наприклад, цілю інформаційної кампанії може бути забезпечення консолідації суспільства, або переконання західних партнерів прийняти рішення.

Присутній і фактор асиметрії інформації – в першу чергу саме державні органи знають що вони роблять і куди ідуть, але через ієрархію державного управління не виходить діяти скоординовано, щоб рухатись в одному напрямку і доносити цю інформацію до населення.

Якщо держава не буде втручатись проактивно державні комунікації залишаться в хаотичному стані, охоплення державних комунікацій буде низьким, наслідком чого буде те, що населення й надалі не буде розуміти куди і чому йде держава і які дії вона запроваджує, а також нерозуміння серед західних акторів інформаційного простору самої тематики України та вразливість інформаційного простору України до інформаційних атак.

3. КОНСУЛЬТАЦІЇ

3.1. Організовані заінтересовані групи

1. Міжнародні організації, Проекти міжнародної технічної допомоги та Партнери з розвитку: EU4U, ОБСЄ, USAID, UKAID, UNDP, ТСА, UCBI, National Democratic Institute, Alinea (SURGE) East StratCom Task Force (The Diplomatic Service of the European Union), United States Agency for International Development, NATO Strategic Communications Center of excellence, Partnership Fund for a Resilient Ukraine European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats), Estonian Center for International Development, EU4PAR, EU Project Support for Strategic Communication in Ukraine, Media Development Foundation.

2. Громадські організації та інші профільні об'єднання: ГО «Інтерньюз-Україна», ГО «StopFake», ГО «StratComUA», Інститут розвитку регіональної преси, ГО «Центр комунікацій», ГО «Детектор медіа», ГО «Вокс Україна», ГМ ОПОРА, ГО «Український інститут медіа та комунікації», ГО «Інститут Масової Інформації», Інститут демократії імені Пилипа Орлика, ГО «Український кризовий медіа-центр», ГО «Інститут постінформаційного суспільства», Національна спілка журналістів України, ГО «Центр демократії та верховенства права», ГО «Інтерньюз Україна» Internews, Всеукраїнська рекламна коаліція, Фондація суспільне, Комісія з журналістської етики.

3. Державні структури за кордоном, які займаються стратегічними комунікаціями та боротьбою з дезінформацією: GCS International, Prime Minister's Office & Cabinet Office Communications, GEC US Department of State, The East StratCom Task Force.

4. Іноземні представництва в Україні які займаються питаннями Стратегічних Комунікацій в Україні: Delegation of the European Union to Ukraine, British Embassy, Sweden Embassy, US Embassy.

5. Окремо треба виділити НАТО та ЄС, з огляду на їх курс дій направлений на розбудову СДСК у себе, і того, що СДСК є одним із стандартів НАТО, який Україні треба реалізувати для вступу в Альянс.

6. Політична опозиція: партії Європейська Солідарність, Голос, Колишній блок ОПЗЖ.

7. Політичний істеблшмент: чинні депутати партії Слуга Народу, вищі посадові особи уряду та інших органів державної влади, публічні особи Офісу Президента.

8. Watchdogs – Bihus.Info, проект «СХЕМИ» від Радіо.Свобода, проект Михайло Ткача на Українській правді, медіа «ГРУНТ», медіа «Главком», NGL.media.

3.2. Заінтересовані органи влади

Всі зацікавлені стейкхолдери державної влади вказані в пункті 1.6.2. «Інституційна база», там само вказані межі їх повноважень згідно з чиним законодавством. З переліку тільки треба забрати замовника і підпорядковані йому структури (МКІП, УІНП, ЦСКІБ, Укрінформ)

3.3. Ставлення громадськості

З огляду на те, що населення не до кінця довіряє органам державної влади, СДСК позитивно вплине на їх відношення до держави в цілому. Також це зробить більш прозорим діяльність органів державної влади як на центральному, так і на місцевому рівні. У населення буде більше можливостей дізнатись про значиму інформацію для них, і підніме обороноздатність країни в інформаційному просторі. Як було зазначено в першій главі «38% населення України вважає дезінформацією нагальною проблемою.» [5, с. 36].

Молоде покоління буде більше знати про те, що робить держава, що підніме % суспільно-відповідального населення.

Окрема група це медійники, комунікаційники та працівники рекламного ринку. Вони отримають додаткову можливість бути залученим в формування та реалізацію державної інформаційної політики та комунікацій.

Соціально активні громадяни та громадський сектор від СДСК отримають більшу можливість належної комунікацій з ними від органів державної влади, більш прозорі механізми та практики.

Загалом, населення в цілому зацікавлене в ефективному використанні бюджетних коштів, про що свідчать результати соціологічних досліджень [25]. СДСК в тому числі направлена на те, щоб бюджетні кошти використовувались ефективно та раціонально.

3.4. Аналіз заінтересованих сторін

Стейкголдери	Впливовість*	Прихильність**	Рейтинг***	Що робитиме стейкголдери	Як на це реагувати
Організовані заінтересовані групи					
1. Міжнародні організації, Партнери з розвитку та Проекти технічної допомоги	3	+2	6	Вони проявляють інтерес до теми розбудови системи державних стратегічних комунікацій в Україні. Багато із них сприяють експертно, матеріально або\та інституційно становленню такої системи.	З ними треба взаємодіяти та отримувати допомогу в вирішенні проблеми, залучати до консультацій та вироблення політики на кожному етапі.
2. Громадські організації	3	+2	6	Ці організації зацікавлені в становленні системи державних стратегічних комунікацій в Україні. Вони готові сприяти, але й у кожного із них є свої цілі та бачення.	Свої дії їм треба пояснювати, а найрезонансніші моменти з ними треба узгоджувати. Як мінімум їм треба показувати – «вас чуто». Залучаємо, консультуємось та розбудовуємо партнерські відносини для адвокації політики, долучаємо до Громадської експертизи.
3. Державні структури закордоном, які займаються стратегічними комунікаціями та боротьбою з дезінформацією	1	+1	1	Вони проявляють інтерес до теми розбудови системи державних стратегічних комунікацій у себе в країні, тематика України їм близька, але не головна.	Переймаємо досвід, аналізуємо. Залучаємо до вироблення політики в темах, які у них найуспішніше виходять.
4. Іноземні представництва в Україні які займаються питаннями Стратегічних Комунікацій в Україні	3	+2	6	Так само як і Міжнародні організації, вони проявляють інтерес до теми розбудови системи державних стратегічних комунікацій в Україні. Багато із	З ними треба взаємодіяти та отримувати допомогу в вирішенні проблеми, залучати до консультацій та вироблення політики на кожному етапі.

Стейкголддер	Впливовість*	Прихильність**	Рейтинг***	Що робитиме стейкголддер	Як на це реагувати
				них сприяють експертно, матеріально або\та інституційно становленню такої системи.	Також у них в Україні є експертне середовище, яке можна залучити у вигляді консультантів та адвокатів політики
5. НАТО та ЄС	4	+2	8	З огляду на їх курс дій, направлений на розбудову СДСК у себе, і того, що СДСК є одним із стандартів НАТО, який Україні треба реалізувати для вступу в Альянс – вони є ключовими стейкголддерами.	Переймаємо досвід, активно консультуємось, залучаємо на всі етапи вироблення політики.
6. Політичний істеблшмент	4	2 (або -2)	8 (-8)	В залежності від того, як вони будуть залученні в функціонування СДСК вони можуть повністю підтримувати та надавати сприяння ініціативи, так і повністю забуксувати процес.	З огляду на інформаційну впливовість яку дає СДСК для державних інтересів важливо забезпечити її від впливу політичних партій, водночас без залучення і сприяння цієї групи в розбудові СДСК розбудувати систему буде проблематично. Треба обережно дрейфувати між інтересами та можливостями цих стейкголддерів.
7. Політична опозиція	2	-2	-4	Вони будуть казати, що побудовою СДСК влада ще більше узурпує інформаційне поле.	Ігнорувати
8. Watchdogs	1	1 або -2	1 або -2	Так само як і політична опозиція вони можуть бути проти СДСК з тих самих причин. В той же час правильно побудована СДСК буде сприяти їх діяльності і прозорості органів державної влади, що для їх діяльності буде +.	Пояснювати місію і цілі СДСК, залучати до формування політики.

Стейкгольдер	Впливовість*	Прихильність**	Рейтинг***	Що робитиме стейкгольдер	Як на це реагувати
9. Державні службовці	2	-2	-4	Будуть проти СДСК через своє небажання (в більшості) змінювати сталий стан справ.	Провести окремі курси підвищення кваліфікації, поступово проводити інформаційну кампанію направлену на підкреслення важливості СДСК та діяти з Голови (керівника державного органу).
Заінтересовані органи влади					
1. Міністерство цифрової трансформації України	3	-2	-6	Проявляє спротив змінам, хоче перебрати питання комунікацій державних органів на себе. Очолює Віце-прем'єр-міністр, що дає додатковий вплив.	Аналізуємо причину опору для створення стратегії подолання спротиву. Обережно консультиуємось та зайвий раз не залуцаємо.
2. Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення	2	-2	-4	Напрада отримала розширені повноваження щодо регуляції медіа згідно з Законом «Про медіа». Проявляє зацікавленість в збереженні статусу-кво і збереженні свого стану справ в нинішній системі.	Аналізуємо причину опору для створення стратегії подолання спротиву. Направляємо рішення на погодження, запрошуємо на відкриті обговорення, консультиуємось в сфері відповідальності.
3. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України	2	-2	-4	Схоже на Мінцифру, проявляють спротив змінам, хочуть перебрати питання комунікацій державних органів в деяких сферах на себе. Очолює Віце-прем'єр-міністр, що дає додатковий вплив, а також повноваження на комунікацію з внутрішньо переміщеними особами, які зараз знаходяться по всій території України та закордоном.	Аналізуємо причину опору для створення стратегії подолання спротиву. Обережно консультиуємось та зайвий раз не залуцаємо. Намагаємось знайти точки спротиву, на які можемо повипливати, залучити в окремі частині політики. Може стати гарним союзником.

Стейкгольдер	Впливовість*	Прихильність**	Рейтинг***	Що робитиме стейкгольдер	Як на це реагувати
4. Міністерство закордонних справ України	2	-1	-2	Зацікавлені в розбудові ефективних комунікацій закордон, але хочуть цей напрямок монополювати контролювати.	Залучаємо, налагоджуємо партнерство, пропонуємо поступки для перетворення з противника на прихильника змін.
5. Інші органи влади в межах повноважень забезпечують інформування населення про суспільно важливі події в їх сфері відповідальності	2	-1	-2	Безпосередні виконавці більшості політик, вплив на їх структури буде сильним, через що виявляють спротив змінам.	Залучаємо до основних обговорень. Переконаємо, що СДСК полегшить їх роботу, зробить їх більш ефективними. Шукаємо серед них партнерів та адвокатів політики.
6. Обласні військові (державні) адміністрації та органи місцевого самоврядування	2	-1	-2	Так саме як і інші ОБВ, безпосередні виконавці більшості політик, вплив на їх структури буде сильним, через що виявляють спротив змінам.	Залучаємо до основних обговорень, консультуємось щодо специфіки комунікацій в регіонах. Переконаємо, що СДСК полегшить їх роботу, зробить їх більш ефективними. Шукаємо серед них партнерів та адвокатів політики.
7. Міністерство оборони України	2	0	0	Зацікавлені в стандартах НАТО, але основна увага зараз приділення питанням війни.	Пропонуємо залучатись до подій. В межах компетенції консультуємось.
8. Рада національної безпеки і оборони України і Центр протидії дезінформації при РНБО	3	+1	3	Зацікавлені в забезпеченні національної безпеки і оборони в сфері інформаційної безпеки. Представляють вертикаль Президента. Зацікавлені в найшвидшій реалізації стандартів НАТО в Україні.	РНБО має стати впливовим союзником в розбудові СДСК. Першочергово залучаємо, вибудовуємо партнерські відносини.
9. СБУ	3	-1	3	Проявляє зацікавленість в збереженні статусу-кво і збереженні свого стану справ в нинішній системі.	Аналізуємо причину опору для створення стратегії подолання спротиву. Направляємо рішення на погодження,

Стейкголддер	Впливовість*	Прихильність**	Рейтинг***	Що робитиме стейкголддер	Як на це реагувати
					запрошуємо на відкриті обговорення, консультуємось в сфері відповідальності.
10. Комітет ВРУ з питань гуманітарної та інформаційної політики	2	1	2	Не проявляє зацікавленість та інтерес. Але в разі належної ініціативи буде підтримувати реалізацію. При цьому має вплив на визначення шляхів розвитку та політик в сфері інформаційної політики.	Заінтересувати, доказати про наявність політичних бенефітів. Проводити активні комунікації та взаємодію на всіх етапах вироблення політики. Активно слухати та приймати пропозиції, які надходять до планів та документів.

*Прихильність зміненню політики оцінюють експертним шляхом за якісною шкалою +2...–2 (проти діятиме; незаінтересований; нейтральний; заінтересований; підтримуватиме).

**Впливовість – у такий же спосіб, але за якісною шкалою 1...4 (невисока; помірна; висока; визначальна).

*** Рейтинг – Прихильність помножена на впливовість.

4. ОПИС ОБМЕЖЕНЬ

Правові обмеження: в Україні діють обмеження викликані правовим режимом воєнного стану які в тому числі вносять суттєві обмеження в інформаційний простір і те, як держава може в ньому діяти (закриті бази, додаткове погодження інформації, збільшення обсягів інформації з обмеженим доступом).

Саме визначення СДСК фігурує тільки в незначній кількості нормативно-правових актів (Стратегія інформаційної безпеки та Доктрині інформаційної безпеки та дотичні НПА). В Стратегії інформаційної безпеки нормативно затверджено важливість розбудови дієвої СДСК.

Фінансові обмеження: Вони є майже завжди, бо грошей «завжди не вистачає», кожен орган державної влади в Україні має окрему статтю розходів на комунікації. Міністерство культури та інформаційної політики України має дві окремі статті направлені на інформаційну сферу. Тож при ефективному використанні цих коштів запровадження СДСК не стане великим бюджетним тягарем, а тільки елементом, який буде сприяти ефективному використанню вже виділених коштів.

Окремо треба зазначити збільшення цін на виробничу продукцію, яку використовують в інформаційній сфері: від паперу для друку до техніки і технічних програм для редагування інформаційних продуктів.

Майнові обмеження: Відсутність координаційних центрів на місцях.

На прифронтових та деокупованих територіях велика проблема з місцевими медіа та рекламними організаціями через зруйновану інфраструктуру та виїзд спеціалістів, окремі держані програми підтримки відсутні.

Також спостерігається проблема з передавачами радіо- та теле- сигналів через терористичні дії рф. Така сама проблема з площами зовнішньої реклами.

Кадрові обмеження: Найголовніший ресурс з якими є проблема – людський ресурс. Фахових кадрів, які готові очолити напрямок розбудови СДСК в Україні небагато. На місцях не вистачає фахових спеціалістів й на тему простих комунікацій та зв'язків з громадськістю.

Комунікація є сферою з зарплатою вище середньої, маловірогідно, що людина з приватного сектору піде в державний сектор на зарплати які там зараз є.

Інформаційні обмеження: Брак фахових відкритих знань в сфері стратегічних комунікацій, а також фахового навчання в цій сфері.

Відсутність належних інформаційно-комунікаційних систем.

Організаційні обмеження: МКІП як орган, що сприяє розбудові системи стратегічних комунікацій в Україні згідно положення не має дієвих важелів впливу на інші ЦОВВ та ОВА, для дійсно дієвого запровадження СДСК в Україні. Така саме ситуація між ОВА і підпорядкуванню РДА і ТГ.

Силові обмеження: у МКІП відсутні повноваження накладати санкції на інших акторів.

Обмеження довіри: репутація МКІП є низькою.

Деяка частина населення (приблизно 1\3) впевнена, що влада і так узурпує інформаційний простір.

Часові обмеження: головним часовим обмеженням є вступ України до НАТО та збільшення інформаційної агресії з боку рф на Україну та країн-партнерів. Чим швидше запрацює дієва СДСК, тим більш вірогідно, що потуги рф на інформаційному полі залишаться марними.

Обмеження більшості: запровадити політику без підтримки політичної більшості буде проблематично, в той самий час залученні політичної більшості негативно вплине на прозорість і ефективність СДСК.

Ризики державного втручання: найголовніший ризик втручання в згадану проблему той, що створену систему зможуть використовувати недоброчесні політики в майбутньому на свою користь. Якщо гілки влади будуть узурповані СДСК зможе стати інструментом впливів на громадськість, а також СДСК може використовуватись задля контролю над всіма державними комунікаціями з боку диктаторської влади. Це ризик на який треба зважати та продумати протидію йому вже на процесі створення СДСК.

5. МОДЕЛЮВАННЯ ПРОБЛЕМИ

5.1. Мета вирішення проблеми

Мета: забезпечити інтегроване, скоординоване і належне використання комунікаційних можливостей держави для просування і захисту її інтересів: публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, інших заходів спрямованих на просування цілей та інтересів держави, як назовні, так і внутрішньо [1].

5.2. Очікувані результати

1. Державні комунікації в Україні проводяться узгоджено з загальною стратегією, оперативними та стратегічними замислами і цілями. Кожен актор державного інформаційного простору діє скоординовано. Державні комунікації не налягають одна на одну, інформаційний простір рівномірно покритий інформаційними повідомленнями. Посадові особи вищих рангів розуміють важливість функціонування системи стратегічних державних комунікацій в Україні, державні ресурси не використовуються посадовцями для збільшення власної політичної репутації. Державні комунікації убезпечені від політичного впливу.

2. Населення України систематично отримує інформацію щодо діяльності держави, розуміє основні цілі та пріоритети державної влади. Держава комунікує зрозумілою мовою з населенням, державні органи функціонують відкрито та прозоро. Населення має резистентність до дезінформації і високий рівень медіаграмотності.

3. В систему державних комунікацій залучені професіонали і спеціалісти своєї справи. Забезпечено розроблення методичних рекомендацій, курсів підвищення кваліфікації, інструментів та систем. Налагоджена система аналізу, оцінювання та моніторингу державних

інформаційних кампаній. Запроваджено стандарти визначення результатів, впливів та наслідків. Кошти виділені з державного бюджету на інформаційну складову витрачаються ефективно та результативно. Кожна державна інформаційна та комунікаційна кампанія досягає цільову аудиторію та цільових результатів.

4. Тематика України активно присутня в міжнародному інформаційному просторі, проводяться комунікаційні заходи та події на різних рівнях міжнародної спільноти. Державні актори комунікують злагоджено, систематично та професійно з міжнародною спільнотою. Інформаційний простір України захищений від зовнішніх впливів.

5.3. Індикатори результативності та цільові індикатори

Назва індикатора результативності	Одиниця вимірювання	Базове значення індикатора (2023 р.)	Цільовий індикатор. (2027)
1. Державні комунікації в Україні проводяться узгоджено			
1.1. Кількість координуючих нарад комунікаційників державної влади.	Шт. в рік	2	12
1.2. Наявність стратегії державних комунікації, яка включає основні комунікаційні пріоритети органів державної влади.	Так\ні	Ні	Так
1.3. Кількість комплексних інформаційних кампаній за місяць.	Шт. в місяць	Більше 7	Не більше 5
1.4. Розуміння СДСК з боку посадовців вищих рангів.	% тих, хто розуміє серед державних службовців	25% (не встановлено)	75%
1.5. Кількість репутаційних постів топ-посадовців на сторінках державних органів в соціальних мережах.	Шт. на державний орган	7-10 (Найгірші показники)	0
1.6. Наявність системи стримування політичного впливу на державні комунікації.	Так\ні	Ні	Так
2. Населення України систематично отримує якісну державну інформацію та не піддається інформаційним впливам			
2.1. Населення розуміє основні напрямки та пріоритети розвитку держави.	%	17% [26]	55%
2.2. Підтримка населенням курсу дій державної влади в основних напрямках (Євроінтеграції, євроатлантична інтеграція, основні реформи).	%	77% [27]	75% (збереження чинного рівня буде непростю задачею)

Назва індикатора результативності	Одиниця вимірювання	Базове значення індикатора (2023 р.)	Цільовий індикатор. (2027)
2.3. Повідомлення державної влади написані «Простою мовою».	% повідомлень написаних простою мовою в соціальних мережах держорганів	30% [28]	90%
2.4. Доступність сайтів органів державної влади, в тому числі з урахуванням безбар'єрного підходу.	% доступних сайтів	50%	100%
2.5. Рівень медіаграмотності населення.	%	8% [29]	60%
2.6. Кількість населення яка може відрізнити дезінформаційні повідомлення.	%	8% [5]	50%
3. Професійна система			
3.1. Рівень професійної підготовки комунікаційників державних органів порівняно з приватним сектором (враховується стаж, освіта, підвищення кваліфікації).	% різниця	Не відомо	20%
3.2. Кількість розроблених методичних рекомендацій на рік.	Шт. в рік	2	4
3.3. Охоплення за 3 роки курсами підвищення кваліфікації працівників державних органів та органів місцевого самоврядування відповідальних за комунікацію.	%	10%	95%
3.4. Кількість курсів з тематики комунікацій та інформаційної політики для державних службовців.	Шт.	1	20
3.5. Кількість офлайн заходів в рік з підвищення кваліфікації та нетворкінгу для державних службовців.	Шт. в рік	5	25
3.6. Запроваджена система комунікаційної взаємодії з тематики інформаційної політики та комунікацій, в якій проводиться моніторинг ефективності та результативності комунікаційних заходів.	Так\ні	Ні	Так

Назва індикатора результативності	Одиниця вимірювання	Базове значення індикатора (2023 р.)	Цільовий індикатор. (2027)
3.7. Кількість комунікаційників державних органів, які використовують систему з пункту 3.6.	%	0	95%
3.8. Запроваджені стандарти визначення результатів, впливів та наслідків комунікаційних заходів, а також методики визначення цільових аудиторій.	Так\ні	Ні	Так
3.9. Кошти на комплексні інформаційні кампанії витрачаються ефективно.	Кількість охоплення ЦА на затрати	Не відомо	Більше 10
4. Міжнародна складова			
4.1. Кількість публікацій в топ-100 медіа світу про Україну (без тематики війни).	Шт. в місяць	Не відомо	100
4.2. Рівень підтримки України в інших країнах.	%	30-81% (в залежності від країни)	30-81% (збереження чинного рівня)
4.3. Кількість заходів культурної дипломатії закордоном.	Шт. в рік	Не відомо	300
4.4. Кількість країн в яких відбулись заходи культурної дипломатії.	Шт. в рік	Не відомо	90
4.5. Кількість інсценованих Україною тем в інформаційних просторах головних партнерів.	Шт. в місяць	Не відомо	5
4.6. Зниження кількості інформаційних атак на інформаційний простір України.	% зниження в рік	Негативний %	10%

6. ФОРМУЛЮВАННЯ ВАРІАНТІВ ПОЛІТИКИ

6.1. Варіант 1: Збереження чинної політики – «Статус-кво»

6.1.1. Опис інструментів чинної політики

МКІП надалі є головним органом в СДСК без відповідних на то повноважень та інструментів. Діють два центри – ЦСКІБ та ЦПД. Державні комунікації проводяться асинхронно і без чітких показників. Комунікаційні заходи проводяться ситуативно.

6.1.2. Переваги збереження чинної політики

Не треба буде запроваджувати радикальні зміни, лобіювати інтереси та домовлятися з зацікавленими сторонами. Всі процеси вже відомі, механізми налагоджені. «Мікромедіа» у

вигляді ЦПД та ЦСКІБ продовжують свою діяльність. Не буде інституційного навантаження через перерозподіл зобов'язань та використання державних коштів на реформування.

6.1.3. Недоліки збереження чинної політики

Про систему стратегічних комунікацій можна забути, в недалекому майбутньому, коли настрої населення остигнуть від війни і довіра до державних органів ще сильніше впаде, охоплення комунікаціями стане низьким, така тенденція вже спостерігається. МКШ не має інституційних важелів впливу на розбудову СДСК в Україні. Державні службовці, які працюють в комунікаціях, і на далі будуть робити просто щоб зробити, а не задля ефективної комунікації з населенням і досягнення стратегічних цілей держави. Професіональні комунікаційники і надалі не будуть зважати на державний сектор. Чинна політика не веде до вирішення зазначеної проблеми.

6.2. Варіант 2: Перебудова системи

6.2.1. Завдання й заходи з реалізації варіанта

Завдання: Забезпечити створення органу з достатнім рівнем можливостей впливати та координувати інші органи влади в питаннях комунікації. Потенційно це повинен бути Офіс при КМУ, схожий на Офіс Віце-прем'єрки з питань європейської та євроатлантичної інтеграції. Ключова задача це забезпечити його діяльність та надати повноваження щодо координації створення СДСК.

Заходи з реалізації: - провести аудити СДСК;

- провести консультативну роботу зі стейкхолдерами;

- забезпечити створення відповідного відомства;

- створити план заходів щодо розбудови СДСК та забезпечити його впровадження.

6.2.2. Потенційні переваги варіанта

Державні комунікації стануть більш систематичними та цілеспрямованими, з'явиться координаційний центр державних комунікацій. Даний варіант дозволить залучати спеціалістів до державних комунікацій, здійснювати моніторинг ефективності та результативності.

6.2.3. Потенційні недоліки варіанта

Інституційний спротив впровадженню змін з боку чинної системи. Потенційні обурення з боку населення щодо спроб влади контролювати їх думки. На перших етапах збільшення використання бюджетних коштів перед тим, як буде зроблена оптимізація використання коштів які витрачаються на комунікації.

Також присутні корупційні ризики та можлива нестача спеціалістів в сфері Страткому задля впровадження. Можливість в подальшому використання СДСК недоброчесними політиками (а в гіршому випадку диктаторами та узурпаторами) для власних дивідендів.

6.3. Варіант 3: Перерозподіл обов'язків в системі - «Реструктуризація»

6.3.1. Завдання й заходи з реалізації варіанта

Завдання: перерозподілити обов'язки в межах чинною системи, зробити з ЦСКІБ державне підприємство, наділити повноваженнями впроваджувати стратегічні комунікації додаткові державні органи – Мінреінтеграції, МОУ, СБУ, МВС, ОВА, в інших органах додати в положення пункти щодо їх сфери відповідальності в СДСК. В цьому варіанті мова йде про нормативно-правове врегулювання відповідальності за реалізацію стратегічних комунікацій в сфері відповідальності органів державної влади

Заходи з реалізації: - аудити СДСК та виявлення відповідних сфер;
 - зміна законодавства (положень про ЦОВВ, ОВА, інших актів);
 - створення нового державного органу виконавчої влади у вигляді агентства «Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки» при МКП. (Зараз ЦСКІБ є редакцією Укрінформу).

6.3.2. Потенційні переваги варіанта

Менша кількість навантаження на систему під час впровадження; всі інституційні можливості вже створені, залишилось тільки перерозподілити чи доповнити обов'язки органів. Не буде великого добору додаткових кадрів. Збільшення нормативно-правового врегулювання сфери стратегічних комунікацій.

6.3.3. Потенційні недоліки варіанта

Ефективність даного варіанту залишається під питанням, такі зміни не будуть сприяти створенню СДСК в Україні з боку залучених суб'єктів. Існуючі корупційні потоки будуть тільки удосконалені. Так і залишається відсутність інституційних важелів впливу на СДСК з боку конкретного центру прийняття рішень.

6.4. Варіант 3: Зменшити витрати на комунікації державної влади – «Економія»

6.4.1. Завдання й заходи з реалізації варіанта

Завдання: оскільки зараз є запит на зменшення витрат з боку державної влади цей варіант покликаний на те, щоб навпаки зменшити витрати на державні комунікації. Тобто, зробити перерозподіл бюджетних коштів які витрачаються на комунікацію та провести скорочення штату службовців відповідальних за комунікацію.

Заходи з реалізації: - проведення аудити СДСК;
 - визначення основних напрямків які варто залишити;
 - скорочення комунікаційних відділів в більшості органів державної влади;
 - скорочення бюджетних програм направлених на інформування населення;
 - закриття (роздержавлення) державних підприємств основною сферою діяльності яких є комунікації та проведення інформаційних заходів, залишаючи тільки основні площадки.

6.4.2. Потенційні переваги варіанта

Збереження державних коштів, «вивільнення» державних службовців, що буде для них можливістю. Скорочення бюджетних коштів може призвести до ефекту кристалізації –

комунікацій буде менше, але вони будуть більш ефективно направлені на конкретні теми і заходи. Також цей варіант вирішить проблему перевантаження інформаційного простору комунікаційними темами яка наразі спостерігається в державних комунікаціях.

6.4.3. Потенційні недоліки варіанта

В цьому варіанті держава втрачає більшість своїх комунікацій, що призведе до нерозуміння з боку населення чим займається державна влада. Звільнення державних службовців призведе до втрати інституційної пам'яті державних органів. Україна втратить свої позиції в міжнародному інформаційному просторі та стане більш вразливою перед інформаційними атаками рф. Буде незначний вплив на ринок реклами і комунікацій.

7. ПОРІВНЯННЯ ВАРІАНТІВ ПОЛІТИКИ

7.1. Опис критеріїв порівняння

7.1.1. Результативність

Результативність – наскільки та чи інша політика відповідає досягненню мети та результатів, прописаних в пунктах 5.1 та 5.2 цієї роботи. Скільки це часу забирає, а також наскільки довготривалим є результат.

За рівнем досягання мети найкращим показник отримує варіант «Перебудова системи», бо саме цей варіант приведе до заявлених цілей. Варіант «Економія» отримує найменший бал, бо більшість з цілей в такому разі не буде досягнуто. Варіант «Статус-кво» можна впровадити найшвидше (моментально), а ось перебудова системи займає найбільше часу.

Найдовготриваліший ефект буде мати «Перебудова системи», бо в такому разі створюється система, яку буде важко інституційно змінити. Найкороткотриваліший «Економія», бо цей варіант, скоріш за все, відразу будуть змінювати через недостачу комунікацій державної влади, що можна буде побачити в соціологічних дослідженнях.

Критерії оцінювання	Оцінка варіанту політики			
	Статус-кво	Перебудова системи	Реструктуризація	Економія
1. За рівням досягання мети та цілей	2	4	3	1
2. Тривалість впровадження	4	1	2	3
3. Сталість	2	4	3	1
Сумарна оцінка:	8	<u>9</u>	8	5

Пріоритезується той варіант, який краще досяг мети та цілей (пункт 1 таблиці).

- 4 - Перебудова системи;
- 3 - Реструктуризація;
- 2 - Статус-кво;
- 1 - Економія.

7.1.2. Ефективність

Ефективність – Оцінюється кількість ресурсів потрібних на впровадження варіанту для досягнення індикаторів пункту 5.3. А також ефективність витрачання ресурсів на майбутні комунікаційні заходи (охоплення ЦА інформаційною кампанією порівняно з витраченими ресурсами)

Критерії оцінювання	Оцінка варіанту політики			
	Статус-кво	Перебудова системи	Реструктуризація	Економія
1. Рівень досягнення індикаторів	2	4	3	1
2. Кількість витрачених ресурсів на впровадження варіанту політики	4	1	2	3
3. Ефективність інформаційних кампаній	2	4	3	1
Сумарна оцінка:	8	9	8	5

Пріоритезується той варіант, який краще досяг результатів (пункт 1 таблиці).

- 4 - Перебудова системи;
- 3 - Реструктуризація;
- 2 - Статус-кво;
- 1 - Економія.

7.1.3. Справедливість

Справедливість – який ефект буде мати політика на кінцевих бенефіціарів. На скільки вона буде відповідати усталеним практикам підзвітності та прозорості державної влади. Чи буде мати населення такий самий доступ до суспільно важливої інформації незважаючи на вікові, географічні, освітні та інші варіативні характеристики. Наскільки забезпечується захист інтересів України і їх просування, та рівень забезпечення інформаційної безпеки України. Наскільки варіант забезпечує стримування політичного впливу на державні комунікації.

Також оцінюються ефективність витрачених ресурсів (альтернативну вартість) вибраних політик.

Критерії оцінювання	Оцінка варіанту політики			
	Статус-кво	Перебудова системи	Реструктуризація	Економія
1. Підзвітність та прозорість	2	4	3	1
2. Захист інформаційного простору	3	4	2	1
3. Стимування політичного впливу на державні комунікації	1	4	3	2
4. Покращення становлення бенефіціарів	1	3	4	2
5. Просування інтересів України	2	4	3	1
6. Ефективність витрачених ресурсів	2	4	3	1
Сумарна оцінка:	11	23	18	8

- 4 - Перебудова системи;
3 - Реструктуризація;
2 - Статус-кво;
1 - Економія.

7.1.4. Політична здійсненність

Політична здійсненність - наскільки варіант відповідає заявленим цілям уряду та стратегічним планам розвитку держави, нормативно-правовим актам, а також відповідає позиціям, цілям та заявам вищих посадових осіб. Також враховується підтримка з боку населення та фахової спільноти.

Критерії оцінювання	Оцінка варіанту політики			
	Статус-кво	Перебудова системи	Реструктуризація	Економія
1. Відповідність плану пріоритетних дій уряду та нормативно-правовим актам	4	3	2	1
2. Відповідність позиціям вищих посадових осіб	4	1	2	3
3. Підтримка з боку населення	2	1	3	4

Критерії оцінювання	Оцінка варіанту політики			
	Статус-кво	Перебудова системи	Реструктуризація	Економія
4. Підтримка фахової спільноти	1	4	3	2
Сумарна оцінка:	<u>11</u>	9	10	10

Пріоритезується варіант, який має більшу підтримку з боку держави.

- 4 - Статус-кво;
- 3 - Реструктуризація;
- 2 - Економія;
- 1 - Перебудова системи.

7.1.5. Адміністративна здійсненність

Адміністративна здійсненність – наявність достатньої кількості професійних кадрів для впровадження та системи впровадження. Кількість ресурсів, які потребуються для впровадження до наявності цих ресурсів. Відповідність варіанту сучасним умовам в Україні та інтересу з боку безпосередніх виконавців.

Критерії оцінювання	Оцінка варіанту політики			
	Статус-кво	Перебудова системи	Реструктуризація	Економія
1. Наявність кадрів	3	1	2	4
2. Наявність системи впровадження	4	1	2	3
3. Кількість потрібних ресурсів для впровадження	4	1	2	3
4. Відповідність сучасним умовам	3	4	2	1
5. Інтерес з боку виконавців	2	4	3	1
Сумарна оцінка:	<u>16</u>	11	11	12

Пріоритезується варіант, який більше відповідає сучасним умовам.

- 4 - Статус-кво;
- 3 - Економія;
- 2 - Перебудова системи;
- 1 - Реструктуризація.

7.2. Порівняння варіантів політики

Критерій	Статус-кво	Перебудова системи	Реструктуризація	Економія
Результативність	2	<u>4</u>	3	1
Ефективність	2	<u>4</u>	3	1
Справедливість	2	<u>4</u>	3	1
Політична здійсненність	<u>4</u>	1	3	2
Адміністративна здійсненність	<u>4</u>	2	1	3
Загальний результат:	14	<u>15</u>	13	8

Фінальний рейтинг: **1 місце – Перебудова системи;**

2 місце - Статус-кво;

3 місце - Реструктуризація;

4 місце - Економія.

8. РЕКОМЕНДАЦІЇ Й РЕАЛІЗАЦІЯ

8.1. Рекомендований варіант політики

Варіант який набрав найбільше балів згідно порівняльному аналізу - перебудова системи.

Даний варіант найкраще забезпечить досягнення заявленої мети та цілей, а саме забезпечить інтегроване, скоординоване і належне використання комунікаційних можливостей держави для просування і захисту її інтересів згідно з Стратегією інформаційної безпеки. Збільшиться % населення України яке буде розуміти основні пріоритети розвитку держави та підтримувати їх. Рівень медіаграмотності та навичок протидії дезінформації населення виросте. Державні комунікації стануть ціле орієнтованими та будуть будуватись на доказах. Інформаційний простір України стане більш захищеним, а підтримка з боку партнерів і населення інших країн виросте.

Варіант політики «Перебудова системи» згідно з аналізом показав найкращу результативність та ефективність, а також він є найсправедливіший.

Однак, для провадження варіанту треба буде подолати немалий спротив з боку чинної структури та зацікавлених сторін, а також знайти додаткові кошти, запровадити радикальні рішення щодо перебудови чинної системи.

У разі не запровадження варіанту СДСК в Україні не буде функціонувати, що безпосередньо вплине на стан інформаційної безпеки країни, міжнародну підтримку розвитку України, вплине на процеси інтеграції України до ЄС та НАТО, а також залишить проблему неефективного використання бюджетних коштів виділених на комунікацію. Населення не

буде отримувати якісну інформацію від державної влади, а комунікаційні кампанії і надалі будуть в більшості своїй проводитись асинхронно та реактивно.

8.2. Реалізація політики

Першочергово треба провести аудит функціонуючої системи для визначення наявних ресурсів і задачах усіх акторів. Провести Gap-аналіз, SWOT аналіз, картування стейкголдерів.

З наявними результатами почати консультації з групами інтересів та заінтересованими державними органами. Консультації варто проводити в 3 черги – збір нульових пропозицій, на базі аудиту і нульових пропозицій провести стратегічні сесії обговорення основних моментів. Після аналізу та формалізації результатів стратегічних сесій офіційно направити їх на обговорення з заінтересованими державними органами, після чого формулювати фінальне рішення і винести його на експертне обговорення. Варто зауважити, що консультації проводяться не задля визначення ставлення стейкголдерів, а для спільного напрацювання найкращої моделі функціонування органу відповідального за СДСК.

Паралельно з консультаціями, спеціалістам почати підготовку до створення органу відповідального за СДСК – підготовка нормативно-правових актів (положення, структури, зміни законодавства в плані комунікації), важливо нормативно прописати, що нормативно-правові акти в частині комунікацій мають погоджуватись з органом відповідальним за СДСК. Важливими кроками є визначення керівного складу органу, його матеріальне забезпечення та надання відповідних приміщень. Також варто продумати систему переводу в сферу відповідальності органу державних підприємств та організацій в сфері стратегічних комунікацій.

Після фінальної стадії підготовки та консультацій забезпечити створення та інституційну спроможність органу відповідального за СДСК реалізовувати повноваження. Провести публічне представлення органу, його основних задач та цілей для широкої громадськості. Після цього провести ще один захід, тільки вже з особами відповідальними за комунікацію державних структур для забезпечення розуміння важливості змін, підвищення підтримки даної політики серед безпосередніх акторів.

Надалі забезпечити, доповнити та визначити відповідальну особу за реалізацію Плану заходів, який наводиться на наступних сторінках. План впровадження розрахований на 3 роки (до 2027 року), починаючи з 3 квартал 2024, з розрахунком, що орган відповідальний за СДСК вже працює.

План заходів впровадження системи державних стратегічних комунікацій в Україні до 2027 року

Завдання	Заходи	Строки	Відповідальні за виконання
1. Функціонують Міжвідомчі робочі групи відповідальні за впровадження системи One Voice в яку входять керівники окремих структурних підрозділів кожного ЦОВВ та ОВА відповідальних за комунікацію.	1.1. Визначити основні напрямки політик за якими формуються робочі групи.	3 квартал 2024 року.	Орган відповідальний за систему державних стратегічних комунікацій (Далі – СК).
	1.2. Створити нормативно-правову базу діяльності робочих груп.	4 квартал 2024 року	СК
	1.3. Визначити основні завдання та задачі які стоять перед робочими групами.	4 квартал 2024 року	СК
	1.4. Забезпечити систематичне проведення робочих груп з керівниками окремих структурних підрозділів відповідальних за комунікацію центральних органів виконавчої влади.	3 1 кварталу 2025 року, щомісячно.	СК ЦОВВ
	1.5. Забезпечити систематичне проведення робочих груп з керівниками окремих структурних підрозділів відповідальних за комунікацію обласних військових (державних) адміністрацій та КМДА.	3 1 кварталу 2025 року, щомісячно.	СК ОВА
2. Використовуються чіткі методичні рекомендації щодо структури	2.1. Розробити методичні рекомендації щодо процесу комунікацій в державному секторі.	4 квартал 2024 року	СК

Завдання	Заходи	Строки	Відповідальні за виконання
комунікацій в державному секторі всіма органами державної влади.	2.2. Провести відкриту презентацію методичних рекомендацій.	1 квартал 2025 року	СК
	2.3. Провести 12 зустрічей та тренінгів для державних службовців, які будуть використовувати методичні рекомендації в своїй діяльності.	Щорічно починаючи з 1 квартал 2025 року	СК ОВА ЦОВВ
	2.4. Забезпечити використання методичних рекомендацій в комунікаційній діяльності.	Постійно починаючи з 1 квартал 2025 року	ЦОВВ ОВА
	2.5. Вдосконалити методичні рекомендації основуючись на новітніх практиках та технологіях.	4 квартал 2025 року 4 квартал 2026 року 4 квартал 2027 року 4 квартал 2028 року	СК
3. Створити механізми які регулюють написання комунікативних стратегій, а також надається методологічна допомога в написанні стратегії та проведенні інформаційної діяльності.	3.1. Розробити механізми написання комунікативних стратегій.	4 квартал 2024 року	СК Мінекономіки
	3.2. Надання методичної допомоги в написанні комунікативних стратегій ЦОВВ.	Постійно	СК
4. Забезпечити розвиток спеціалістів з питань стратегічних комунікацій.	4.1. Забезпечити створення спеціалізації «Спеціаліст з стратегічних комунікацій ОМС, ОВА, ЦОВВ».	2 квартал 2025 року	НАДС СК

Завдання	Заходи	Строки	Відповідальні за виконання
	4.2. Проведення курсів підвищення кваліфікації державних службовців з стратегічних комунікацій.	Постійно починаючи з 3 кварталу 2025 року	НАДС СК
5. Розробити та запровадити систему єдиного аналізу інформаційного простору та інформаційної діяльності.	5.1. Розробка єдиної системи аналізу інформаційного простору.	2 квартал 2025 року	СК СБУ РНБО Нацрада
	5.2. Забезпечити використання єдиної системи аналізу інформаційного простору державними органами.	Постійно починаючи з 3 кварталу 2025 року	ЦОВВ ОВА
	5.3. Моніторинг та аналіз інформації зібраної системою аналізу інформаційного простору.	Постійно починаючи з 3 кварталу 2025 року	ЦОВВ ОВА
	5.4. Зведення та аналіз звітної інформації яка надійшла від ЦОВВ та ОВА.	Постійно починаючи з 3 кварталу 2025 року	СК СБУ
	5.5. Затвердження стандарти визначення результатів, впливів та наслідків комунікаційної діяльності.	4 квартал 2025 року	СК
6. Створити мережеву систему проведення інформаційних кампаній.	6.1. Написати механізми мережевої системи, виявлення основних центрів інтересів.	3 квартал 2025 року	СК
	6.2. Створення мережевої системи.	1 квартал 2026 року	СК

Завдання	Заходи	Строки	Відповідальні за виконання
			ОВА ЦОВВ
7. Налаштувати системну взаємодію з міжнародними ГО, організаціями приватного та державного сектору в сфері стратегічних комунікацій та проєктами МТД.	7.1. Проведення аналізу заінтересованих сторін.	3 квартал 2025 року	СК МЗС
	7.2. Проведення конференції з заінтересованими сторонами на тему стратегічних комунікацій в Україні.	Щорічно починаючи з 4 кварталу 2025 року	СК МЗС
	7.3. Створення хабу для проєктів в сфері стратегічних комунікацій.	1 квартал 2026 року	СК МЗС
8. Запровадити обов'язковий курс для представників України на міжнародній арені з питань стратегічних комунікацій, в тому числі направлених на конкретні країни.	8.1. Розроблення курсу для представників України на міжнародній арені з питань стратегічних комунікацій направлених на конкретні країни.	1 квартал 2025 року	НАДС МЗС СК
	8.2. Проведення для 50 представників України на міжнародній арені тренінгу з питань стратегічних комунікацій.	Щорічно починаючи з 2025 року	НАДС МЗС СК
9. Створити механізми захисту СДСК від політичного впливу.	9.1. Створена незалежна наглядова рада при СК.	1 квартал 2025 року	СК
	9.2. Створено механізми та інструменти захисту СДСК від політичних впливів.	4 квартал 2025 року	СК

Завдання	Заходи	Строки	Відповідальні за виконання
			Незалежна наглядова рада при СК (за згодою)
10. Проводити систематичну діяльність з вдосконалення системи стратегічних комунікацій.	10.1. Надання рекомендації щодо вдосконалення цього плану заходів.	3 квартал 2025 року 3 квартал 2026 року	ЦОВВ ОВА
	10.2. На базі наданих рекомендації опрацювати внесення змін до плану заходів.	4 квартал 2025 року 4 квартал 2026 року	СК
	10.3. Основуючись на напрацьованих практиках та аналізу СДСК розроблено План діяльності СДСК до 2030 року.	4 квартал 2027 року	СК
11. Проведення моніторингу та аналізу виконання плану заходів.	11.1. Надання звітів щодо проведеної роботи згідно з планом заходів.	Щоквартально	ЦОВВ ОВА
	11.2. Аналіз та виявлення основних критичних точок на базі звітної інформації.	Щоквартально	СК
	11.3. Презентація результатів аналізу.	Щорічно в січні	СК

8.3. Створення підтримки рекомендованому варіанту

8.3.1. Цілі і завдання комунікацій

Цілями комунікацій є:

- залучити підтримку основних стейкхолдерів (лідерів думок та експертів в сфері комунікацій і медіа);
- донести ідею СДСК до працівників державних органів, щоб залучитись їх підтримкою та належним впровадженням Плану заходів з їх боку;
- переконати політичне керівництво країн в важливості запровадження такого варіанту СДСК;
- проінформувати групи впровадження на кожному рівні державної влади;
- мінімізувати негативні публікації та інформаційні матеріали в медіа щодо розбудови СДСК.

Ризики, які має мінімізувати комунікаційна складова впровадження:

- хвиля негативу в медіа та соціальних мереж, щодо впровадження СДСК з головною думкою «ще одна схема для корупціонерів» та «влада ще більше хоче контролювати інформаційне поле».
- Не розуміння основної цілі і мети СДСК з боку державних службовців, вищих посадових осіб, політиків, що буде гальмувати процес впровадження політики.
- Експертне невдоволення «знову придумали непрацюючу систему».

8.3.2. Цільові аудиторії

Цільова аудиторія	Впливовість	Прихильність	Роль	Очікування	Дії
1. Активне населення*	2	-1	-2	Думають, що це ще одна корупційна схема та імітація діяльності. Їх основний канал комунікацій це пости та коментарі в соціальних мережах.	Інформувати про основні складові СДСК, вести стабільний діалог, дати можливість висловити свою думку шляхом відкритого публічного обговорення. Залучення лідерів суспільної думки задля поширення інформації про важливість СДСК.
2. Прихильні Експерти та лідери суспільної думки	3	+1	3	Розуміють важливість СДСК і від неї будуть мати свої бенефіти (матеріальні та/чи репутаційні). Основні канали комунікацій: особисті сторінки в соціальних мережах, нішеві телеграм канали, обговорення в кулуарах під час різних подій.	Залучати до адвокації політики, широко використовувати в проведенні консультацій. Давати відчуття, що вони важливі і залучені до процесу.
3. Експерти які проти	3	-1	-3	Думають, що це ще одна авантюра влади для особистої вигоди. Зазвичай прихильники іншого політичного блоку. Знають як треба, але їх ніколи ніхто не слухає. Основні канали комунікацій: особисті сторінки в соціальних мережах, нішеві телеграм канали, обговорення в кулуарах під час різних подій.	Проводити первинні консультації. Дати відчуття, що їх чують і враховують їх думку. Залучати до обговорень та напрацювань. На початковому етапі треба провести зустріч «не під запис» задля виявлення основних страхів групи, поділення цієї групи на тих, хто кардинально проти (ігнорувати), нейтральний (показувати, що готові їх слухати) і тих, хто не проти ідеї, але невпевнений в результатах та меті політики (активно залучати, переконувати).
4. Вищі посадові особи	4	-1	-4	В більшості опікуються тільки своїм напрямком, думають, що це ще одна «ініціатива» з гори, яку їм треба буде реалізувати за рахунок ігнорування інших нагальних потреб їх сфери, бояться	Найефективніший метод пряника та батогу – спустити зверху задачу і контролювати її виконання. За гарно виконану роботу + в діяльність, за погано – публічне обговорення причин невдачі.

Цільова аудиторія	Впливовість	Прихильність	Роль	Очікування	Дії
				додаткового навантаження на їх структуру та підлеглих. Канали комунікації: кулуарні розмови, наради, особисті сторінки в соціальних мереж, виступи на телеканалах.	Також важливо спровокувати зацікавленість та спортивний інтерес – дати можливість кастомізувати під себе напрямок впровадження в його\її державному органі, надаючи підтримку та медійне висвітлення.

** якщо ми кажемо про ЦА для комунікацій вони можуть бути широко визначеними, наприклад представники медіа, а не представники ГО «Об'єднані медіа».*

Впливовість: 1...4 (невисока; помірна; висока; визначальна). Охоплює: повноваження і статус; організованість; ресурси, які цільова аудиторія здатна задіяти; неофіційний вплив; відносини з іншими цільовими аудиторіями.

Прихильність: -2, -1, +1, +2 (протидіятиме; незаінтересована; заінтересована; підтримуватиме).

Роль: Впливовість X прихильність.

Інші цільові аудиторії (як і організовані групи, так і державні органи) приведені в розділі 3.3 цієї роботи, там само наведені основні шляхи подолання спротиву змінам.

8.3.3. Ключові повідомлення

Ключові ідеї, які варто донести до цільових аудиторій: - СДСК збільшить ефективність використання бюджетних коштів витрачених на державні комунікації в Україні.

- Впровадження СДСК є однією із основних задач Стратегії інформаційної безпеки України, яка була прийнята на виконання Стратегії національної безпеки України. СДСК – це запорука безпеки України.

- СДСК підвищить прозорість та підзвітність державних органів влади перед населенням. Це один із основних елементів демократичного суспільства.

- СДСК є стандартом НАТО, нам треба його впровадити, щоб стати повноправним членом Альянсу.

8.3.4. Методи та способи інформування

Методи інформування населення та мінімізація ризиків з пункту 8.3.1:

- Провести комплексну інформаційну кампанію, яка буде складатись з прес-конференцій, дописів в соціальних мережах, експертних колонках в онлайн медіа та виступів на телеканалах з теми СДСК в 3 етапи (згідно моделі AIDA). Акцентуватись на ефективному використанні державних коштів, розвінчуванню основних побоювань та «темних плям», а також на вигодах які отримає Україна та громадянське суспільство від впровадження.

- Проведення ряду обговорень серед державних службовців різних рівнів щодо комунікаційного супроводження їх діяльності.

- Розроблення і поширення через структурні підрозділи відповідальні за управління персоналом державних органів методичних рекомендацій щодо важливості комунікаційної складової політики.

- Залучення експертів до напрацювання кроків впровадження СДСК, структур і задач, забезпечення відкритого обговорення СДСК в мережі інтернет (профільні групи та чати, розділ на сайті Замовника).

8.3.5. Фінансове забезпечення

Фінансове забезпечення реалізації комунікаційної складової не потрібне, окрім випадків оплати роботи модераторів та фасилітаторів стратегічних сесій та консультацій. Ці витрати будуть покриватись з боку зацікавлених партнерів з розвитку (USAID, UNDP, SURGE та інших), також коштом партнерів з розвитку покриваються кава-паузи та роздаткові матеріали під час цих заходів. Реалізація комунікаційного плану буде здійснюватися профільним департаментом замовника, шляхом залучення наявних людських та матеріальних ресурсів: штатних дизайнерів, приміщень для проведення прес-конференцій та обговорень (Укрінформ), налагоджених контактів з експертами та медіа.

8.4. Оцінювання реалізації

8.4.1. Цілі оцінювання

Оцінювання буде проходити в два етапи - перший етап оцінювання процесу створення органу відповідального за СДСК. Другий етап це оцінювання діяльності органу і наскільки ефективно і результативно він досягає цілей і мети.

8.4.2. Організація оцінювання

План оцінювання: перший етап оцінюється щотижнево, визначається який напрям потрібно підсилити. Другий етап оцінюється щоквартально, моніторинг соціальних мереж і інформаційного простору здійснюється постійно.

Період: перший етап – 1 рік (поки орган не буде створено, включаючи всі суміжні задачі). Другий етап – 3 роки, поки впроваджується план.

Ресурси на оцінювання: оцінювання першого етапу проходить ресурсами проектної команди і працівників профільного департаменту замовника, додаткових ресурсів і устаткування не потребує. Відношення державних службовців оцінюється шляхом заповнення форм направлених офіційним листом.

Оцінювання другого етапу проводиться фаховим Відділом моніторингу та оцінювання новоствореного органу, який складається з 5 людей. Для задач оцінювання створюється окрема інформаційно-комунікаційна система в межах бюджету виділеного на функціонування органу. Заходи з оцінювання прописані в Плані заходів впровадження СДСК.

8.4.3. Проведення оцінювання

Методологія оцінювання: головне в цьому оцінюванні - регулярність. За оцінювання буде відповідати конкретна особа. Кожен етап оцінювання прописується в окремому документі, який погоджується профільними департаментами і керівником профільного органу. Кінцеве звітування відбувається перед СКМУ. На другому етапі відбувається щорічна презентація результатів діяльності органу на базі оцінювання.

Головні акценти оцінювання це:

- ефективність діяльності;
- відповідність результатів до цільових показників;
- релевантність даних оцінювання;
- ставлення громадськості та фахової спільноти;
- гнучкість, у разі появи нових фактів критерії оцінювання змінюються.

Критерії оцінювання, перший етап: Визначити:

- чи проведенні консультації з усіма зацікавленими сторонами?
- який рівень підтримки політики серед державних службовців?
- в який відсоток нормативно-правових актів підготовлено зміни?
- чи дотримуються часові рамки створення органу?
- чи є негативні відгуки щодо політики серед населення, експертів та інших зацікавлених?
- яка кількість пропозицій надійшла до запропонованого до обговорення курсу дій?
- скільки людей відвідало стратегічні сесії? Який зворотній зв'язок вони надали?
- скільки пропозицій було прийнято, а скільки відхилено після консультацій?

Критерії оцінювання, другий етап: Визначити:

- чи досягаються індикатори результативності визначені в пункті 5.3? Якщо ні, то які причини?
- чи ефективно працює орган?
- який відсоток заходів реалізовується вчасно?

- відношення населення до діяльності органу;
- чи були скандали викликані діяльністю органу?
- чи повністю укомплектований штат органу?

Методи і джерела збирання даних: моніторинг, який проводить профільний відділ, в тому числі і з залученням підрядників. Інформація і дані направлені іншими органами державної влади; соціологічні дослідження громадської думки; форми зворотного зв'язку після заходів і в результаті ознайомлення з методичними рекомендаціями. Особисті презентації результатів і думок від залучених в процес впровадження СДСК на щорічній презентації результатів .

8.4.4. Рекомендації щодо подальших дій

При збиранні кількісних даних проводити крос-чек, тобто перевірку відповідності наданих даних реальності.

У разі виявлення, що тенденції розвитку не дозволяють досягти цільові показники вчасно проводити аудит виконавчого ланцюга для виявлення проблемних місць, наприклад вузького горла.

При оцінці, як позитивних, так і негативних результатів, проводиться перевірка на «короткозорість», можливо є інші фактори які впливають на досягнення чи не досягнення результатів?

Згідно з Планом заходів щорічно проводиться оцінка діяльності СДСК, базуючись на аналізі інформації уповноважений орган приймає рішення про необхідність внесення змін в зазначений план.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року "Про Стратегію інформаційної безпеки": Указ Президента України від 28 гру. 2021 р. № 685/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/6852021-41069> (дата звернення: 07.12.2023).
2. Положення про Міністерство культури та інформаційної політики України: затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 16 жов. 2019 р. № 885. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/885-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.12.2023).
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України»: Указ Президента України від 25 бер. 2021 р. № 121/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661> (дата звернення: 01.12.2023).
4. І. Рябоштан, О. Півторак, К. Ілюк, Дослідження ГО «Детектор медіа», *Від «Трухи» до Гордона: найпопулярніші канали українського сегмента Telegram*, 2022. URL: <https://detector.media/monitoring-internetu/article/202665/2022-09-09-vid-trukhy-do-gordona-naypopulyarnishi-kanaly-ukrainskogo-segmenta-telegram/> (дата звернення: 25.11.2023).
5. Опитування USAID-Internews щодо споживання медіа, *Українські медіа, ставлення та довіра у 2023 р.*, лист. 2023, С. 36. URL: <https://internews.in.ua/wp-content/uploads/2023/10/Ukrainian-media-stavlennia-ta-dovira-2023r.pdf> (дата звернення: 26.11.2023).
6. Соціологічна служба Центр Розумкова, *Оцінка громадянами ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів (травень 2023р.)*, трав. 2023, таб. Довіра до соціальних інститутів. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-traven-2023r> (дата звернення: 26.11.2023).
7. Київський Міжнародний Інститут Соціології, *Медіа споживання на звільнених і прифронтових територіях*, гру. 2023, С. 27. URL: <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1308&page=1> (дата звернення: 27.11.2023).
8. Офіційний сайт медіа «Європейська правда», *Орбан виступив проти переговорів з Україною про членство у ЄС*, 10 лист. 2023, URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2023/11/10/7173279/> (дата звернення: 20.11.2023).
9. Офіційний сайт медіа «Радіо Свобода», *Парламент Словаччини підтвердив обіцянку уряду припинити військову допомогу Україні*, 21 лист. 2023, URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-slovachchyna-parlament-dopomoha-ukrayini-vidmova/32693818.html> (дата звернення: 20.11.2023).
10. Офіційний сайт медіа «Радіо Свобода», *«Схоже, США тричі кажуть «ні» кожному виду зброї, перш ніж надати її Україні» – голова Комітету розвідки Конгресу*, 3 груд. 2023, URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/ukrayina-viyna-dopomoha-ssha/32712048.html> (дата звернення: 20.11.2023).

11. Офіційний сайт медіа «Reuters», *US public support declines for arming Ukraine, Reuters/Ipsos poll shows*, 5 лист. 2023, URL: <https://www.reuters.com/world/us/us-public-support-declines-arming-ukraine-reutersipsos-2023-10-05/> (дата звернення: 20.11.2023).
12. Офіційний сайт медіа «Deutsche Welle», *Военную помощь Киеву поддерживают почти две трети граждан ЕС*, 10 черв. 2023, URL: <https://www.dw.com/ru/opros-voennuu-pomos-kievu-podderzivaut-pochti-dve-treti-grazdan-es/a-66181025?maca=rus-Red-Telegram-dwglavnoe> (дата звернення: 20.11.2023).
13. Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2023 рік: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 бер. 2023 р. № 221-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-priorytetnykh-dii-uriadu-na-2023-rik-221r-140323> (дата звернення: 05.12.2023).
14. Цитата з неопублікованого дослідження комунікаційних спроможностей державної влади.
15. Офіційний сайт медіа «Interfax-Україна», *Україна та Великобританія разом протидіятимуть російській пропаганді - Яценюк*, 17 черв. 2015. URL: <https://interfax.com.ua/news/political/278535.html> (дата звернення: 05.12.2023).
16. Офіційний сайт Консультативної місії ЄС в Україні, *«Принцип єдиного голосу» в державних комунікаціях отримав підтримку уряду України*, 23 черв. 2017. URL: <https://www.euam-ukraine.eu/ua/news/one-voice-principle-in-government-communications-receives-support-at-the-heart-of-government/> (дата звернення: 05.12.2023).
17. Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України, Наказ Міністерства оборони України від 22 лист. 2017 р № 612. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text> (дата звернення: 03.12.2023).
18. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України»: Указ Президента України від 25 лют. 2017 р. № 47/2017. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374> (дата звернення: 03.12.2023).
19. Соціологічна група Рейтинг, *Комплексне дослідження: як війна змінила мене та країну. Підсумки року, лютий 2023.* URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/kompleksne_dosl_dzhennya_yak_v_yna_zm_nila_mene_ta_kra_nu_p_dsumki_roku.html (дата звернення: 02.12.2023).
20. Офіційни сайт уряду Естонії, *Strategic communication*, 2022. URL: <https://www.riigikantselei.ee/en/strategic-communication> (дата звернення: 04.12.2023).
21. Офіційний сайт Riga StratCom Dialogue, 2023, URL: <https://rigastratcomdialogue.org> (дата звернення: 04.12.2023).
22. Офіційний сайт Government Communication Service of UK, *Strategic communication*, 2022, URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk/guidance/strategic-communication/> (дата звернення: 04.12.2023).

23. Офіційний сайт NATO Strategic Communications Centre of Excellence, *About NATO StratCom COE*, URL: https://stratcomcoe.org/about_us/about-nato-stratcom-coe/5 (дата звернення: 04.12.2023).

24. Офіційний сайт EU External Force, *Questions and Answers about the East StratCom Task Force*, 27 жовт. 2021, URL: https://www.eeas.europa.eu/eeas/questions-and-answers-about-east-stratcom-task-force_en#11232 (дата звернення: 04.12.2023).

25. Info Sapiens, *Як відбудувати Україну — соціологічне опитування громадян та представників бізнесу*, 14 черв. 2023 р. URL: <https://ti-ukraine.org/research/yak-vidbudovuvaty-ukrayinu-sotsiologichne-opytuvannya-gromadyan-ta-predstavnykiv-biznesu> (дата звернення: 06.12.2023).

26. Київський Міжнародний Інститут Соціології, *Динаміка сприйняття напрямку справ в Україні та довіри до окремих інституцій між травнем 2022 року та жовтнем 2023 року*, жовт. 2023. URL: <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1321&page=1> (дата звернення: 09.12.2023).

27. Соціологічна група Рейтинг, *Двадцять п'яте загальнонаціональне опитування: динаміка ставлення українців до міжнародних союзів*, лист. 2023. URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/dvadcyat_piyate_zagalnonacionalne_opituvanny_dinamska_stavlennya_ukrainsiv_do_mizhnarodnih_soyuziv.html (дата звернення: 09.12.2023).

28. Згідно дослідженням, яке проводилось для організації тренінгу з ведення соціальних мереж МКІП.

29. Агенція «Info Sapiens» на замовлення ГО «Детектор медіа», *Індекс медіаграмотності українців*, бер. 2021, URL: <https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=175> (дата звернення: 04.12.2023).

ДОДАТОК 1. Посилання на відповідні пункти положень державних органів щодо їх ролі в СДСК.

1. МКІП - Згідно абзацу 6 підпункту 2 пункту 2 Положення про МКІП затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 16 жовтня 2019 р. № 885 - Основними завданнями МКІП є: забезпечення формування та реалізація державної політики у сферах популяризації України в світі, стратегічних комунікацій, зокрема з питань поширення суспільно важливої інформації в Україні та за її межами.

2. ЦСКІБ - Створений при Міністерстві культури та інформаційної політики України як один з механізмів протидії дезінформації спільними зусиллями держави і громадянського суспільства. Робота Центру сфокусована на комунікаційній протидії зовнішнім загрозам, зокрема — інформаційним атакам Російської Федерації. (посилання: <https://spravdi.gov.ua/pro-nas/>); [доступ: 27.10.2022].

3. Державний комітет телебачення і радіомовлення України - Згідно з статтею 3 постанови КМУ «Про затвердження Положення про Державний комітет телебачення і радіомовлення України» основними завданнями Держкомтелерадіо є участь у забезпеченні формування та реалізація державної політики у сфері телебачення і радіомовлення, інформаційній та видавничій сфері.

4. УІНП - Згідно з абзацом п'ятим підпункту 2 статті 3 Положення про УІНП відповідальний за формування у громадян України патріотизму, національної свідомості, активної позиції.

5. Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення - Згідно з пунктом 4 статті 90 закону України «Про медіа» Національна рада здійснює аналіз стану розвитку сфери медіа, проводить (замовляє) дослідження у сфері медіа, у тому числі дослідження потреб користувачів в отриманні інформації та дослідження, необхідні для розроблення Стратегії діяльності Національної ради (змін до неї) та Плану реалізації Стратегії.

6. Рада національної безпеки і оборони України - Згідно абзацу 2 Підпункту 1 Статті 4 закону України Про Раду національної безпеки і оборони України - РНБО розробляє та розглядає на своїх засіданнях питання, які відповідно до Конституції та законів України, Стратегії національної безпеки України, Воєнної доктрини України належать до сфери національної безпеки і оборони, та подає пропозиції Президентові України, приймає рішення щодо: визначення стратегічних національних інтересів України, концептуальних підходів та напрямів забезпечення національної безпеки і оборони у політичній, економічній, соціальній, воєнній, науково-технологічній, екологічній, інформаційній та інших сферах.

7. ЦПД - Згідно абзацу 3 підпункту 4 пункту 6 положення про ЦПД затвердженого Указом Президента України від 7 травня 2021 року № 187/2021 Основними завданнями ЦПД є координації діяльності та взаємодії органів виконавчої влади з питань національної безпеки в інформаційній сфері, забезпечення інформаційної безпеки, виявлення та протидії дезінформації, ефективної протидії пропаганді, деструктивним інформаційним впливам і кампаніям, запобігання спробам маніпулювання громадською думкою.

8. Міністерство оборони України - Згідно підпункту 42 пункту 4 положення Міноборони відповідно до покладених на нього завдань бере участь у виконанні завдань державної інформаційної політики у сфері оборони, інформаційних заходах, спрямованих на підвищення

рівня обороноздатності держави та на протидію інформаційним операціям агресора (противника).

9. СБУ – Згідно з статтею 10 закону про СБУ Центральне управління Служби безпеки України відповідає за стан державної безпеки, координує і контролює діяльність інших органів Служби безпеки України. До його складу входять апарат контррозвідувального захисту інтересів держави у сфері інформаційної безпеки.

10. Мінцифри - Згідно абзацу 2 статті 1 постанови Кабінету Міністрів України «Питання Міністерства цифрової трансформації» Мінцифри є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики розвитку інформаційного суспільства та інформатизації.

11. МЗС - Згідно підпункту 16 пункту 4 постанови КМУ «Про затвердження Положення про Міністерство закордонних справ України» МЗС поширює за кордоном інформацію про Україну, її місце і роль у світі для зміцнення позитивного міжнародного іміджу держави, забезпечує закордонні дипломатичні установи України відповідною інформаційною продукцією.

12. Мінреінтеграції - Згідно підпункту 16 пункту 4 постанови КМУ «Про затвердження Положення про Міністерство закордонних справ України» МЗС поширює за кордоном інформацію про Україну, її місце і роль у світі для зміцнення позитивного міжнародного іміджу держави, забезпечує закордонні дипломатичні установи України відповідною інформаційною продукцією.

13. Держспецзв'язок - Згідно статті 2 закону про Державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації України Основними завданнями Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України є: формування та реалізація державної політики у сферах кіберзахисту, поштового зв'язку спеціального призначення, захисту державних інформаційних ресурсів та інформації, вимога щодо захисту якої встановлена законом, в інформаційних, електронних комунікаційних та інформаційно-комунікаційних системах (далі - інформаційно-комунікаційні системи) і на об'єктах інформаційної діяльності, а також у сферах використання державних інформаційних ресурсів в частині захисту інформації, протидії технічним розвідкам, функціонування, безпеки та розвитку державної системи урядового зв'язку, Національної системи конфіденційного зв'язку, активної протидії агресії у кіберпросторі.

14. Обласні військові (державні) адміністрації та органи місцевого самоврядування - виконавчу владу в областях і районах, містах Києві та Севастополі здійснюють місцеві державні адміністрації.

15. Укрінформ - Згідно пункту 3 Статуту Укрінформ здійснює збирання, оброблення та розповсюдження офіційної інформації (документів, повідомлень Верховної Ради України, Секретаріату Президента України, Кабінету Міністрів України та інших органів державної влади), в тому числі фото- та аудіовізуальної інформації, а також офіційної інформації про події міжнародного характеру.

16. Комітет з питань гуманітарної та інформаційної політики - згідно з підпунктом 4 пункту 3 постанови ВРУ «Про перелік, кількісний склад і предмети відання комітетів Верховної Ради України дев'ятого скликання»