



КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ

Державної митної служби України
до 2030 року



Зміст

Розділ 1. Підходи та принципи	3
1.1. Загальні положення	3
1.2. Основні принципи діяльності, на яких ґрунтується публічна комунікація Держмитслужби	5
1.3. Цінності	6
1.4. Мета комунікації	8
Розділ 2. Аналіз поточної ситуації	9
2.1. SWOT-аналіз комунікаційної діяльності	10
Розділ 3. Цілі та завдання комунікації	13
3.1. Ключові цілі комунікації	13
3.2. Ключові завдання комунікаційної стратегії	13
Розділ 4. Цільові аудиторії комунікації Держмитслужби	14
Розділ 5. Стратегічний наратив та ключові повідомлення	23
5.1. Стратегічний наратив Держмитслужби	23
5.2. Ключові повідомлення Державної митної служби	23
5.3. Матриця меседжів	25
5.4. Tone of Voice	28
Розділ 6. Алгоритм реагування на кризові комунікації	29
Розділ 7. Канали комунікації	32
Розділ 8. Індикатори ефективності	34
Розділ 9. Контент-стратегія	35

1. Підходи та принципи

1.1. Загальні положення

В умовах повномасштабної війни та економічної нестабільності ефективна та прозора комунікація державних інституцій є критично важливою для збереження високого рівня довіри суспільства і міжнародних партнерів.

Зважаючи на визначальну роль Державної митної служби України у забезпеченні економічної безпеки держави, протидії незаконному переміщенню товарів та контрабанді, її публічна комунікація повинна бути стратегічно вивіреною, чіткою за змістом і зрозумілою для всіх цільових аудиторій.

Посилення безпекової функції митних органів передбачає розширення їхніх повноважень, водночас зберігаючи баланс між контролем і сприянням законній зовнішньоекономічній діяльності. Такий підхід відповідає європейській моделі, де митні органи мають повноваження досудового розслідування, виконуючи роль важливого елемента системи національної безпеки.

За відсутності належної комунікації такі зміни можуть сприйматися бізнесом та громадянським суспільством як додатковий тиск. Тому відкрита взаємодія та довіра між митними органами та бізнесом мають стати ключовими умовами успішної реалізації безпекових повноважень. У цьому контексті бізнес і громадянське суспільство можуть стати адвокатами змін та рушійною силою трансформацій у митній системі.

Українське суспільство має отримувати достовірну інформацію про те, чим є сучасна митниця, як вона функціонує, з якими викликами зіштовхується та яких результатів досягає. Саме тому застосування стратегічного підходу до планування та реалізації комунікаційної діяльності Держмитслужби є обґрунтованим і необхідним – лише системна, скоординована та цілеспрямована комунікація дасть змогу досягти стратегічних цілей, покладених на митні органи України.

Важливим інструментом на цьому шляху є Комунікаційна стратегія Державної митної служби України до 2030 року (далі – Комунікаційна стратегія), яка є ключовим інструментом для оптимізації та вдосконалення комунікаційної системи Держмитслужби та формування сучасної системи стратегічних комунікацій митних органів. Вона ґрунтується на засадах відкритості, чесності, орієнтації на результат та врахуванні потреб різних аудиторій – від посадових осіб митних органів до міжнародних партнерів.

Ця Комунікаційна стратегія та план заходів до неї слугують інструментами популяризації реформ, підвищення обізнаності щодо змін у митній сфері, а також сприяють створенню єдиного інформаційного простору навколо цілей та завдань Національної стратегії

доходів до 2030 року (далі – *Стратегія доходів*). Ефективна комунікація має стати каталізатором трансформації митної служби в сучасну інституцію, що діє відповідно до найкращих європейських практик, навіть в умовах війни.

Успішна реалізація Комунікаційної стратегії забезпечить стабільне, відкрите й результативне інформування громадськості про діяльність митних органів України, а також підтримає розвиток внутрішньої культури прозорості, підзвітності та професійного зростання.

У цій Комунікаційній стратегії терміни вживаються в такому значенні:

Комунікаційний підрозділ – самостійний структурний підрозділ Держмитслужби, який забезпечує взаємодію з медіа та громадськістю, координує здійснення інформаційної політики самостійними структурними підрозділами Держмитслужби та її територіальними органами;

медіа – засіб поширення масової інформації у будь-якій формі, який періодично чи регулярно виходить у світ під редакційним контролем та постійною назвою як індивідуалізуючою ознакою;

криза – будь-яка непередбачувана ситуація, яка загрожує репутації, безпеці або стратегічним інтересам Держмитслужби, привертає увагу медіа та громадськості, може погіршити сприйняття митних органів України як всередині держави, так і на міжнародній арені;

антикризові комунікації – комплекс комунікаційних заходів, що реалізуються митними органами з метою запобігання виникненню кризової ситуації і передбачають їх діалог із цільовою аудиторією з питань, що стосуються загрози виникнення кризової ситуації і протидії їй;

кризові комунікації – комплекс комунікаційних заходів, що реалізуються митними органами у кризовій ситуації і передбачають їх діалог із цільовою аудиторією з питань, що стосуються кризової ситуації і протидії їй;

стратегічні комунікації – скоординоване та сплановане використання комунікативних можливостей апарату Держмитслужби та її територіальних органів, спрямоване на покращення репутації, просування ключових стратегічних цілей та протидію інформаційним загрозам у публічному просторі;

система стратегічних комунікацій – об'єднання комунікативних можливостей апарату Держмитслужби та її територіальних органів з метою підвищення ефективності комунікаційної діяльності;

інформаційна загроза – потенційні або реально існуючі негативні явища, тенденції і чинники, що умисно поширюються в інформаційному просторі з метою ускладнення діяльності митних органів України;

репутаційні ризики – загрози, що виникають внаслідок навмисного або ненавмисного поширення в інформаційному просторі матеріалів, які містять оціночні або емоційно

забарвлені судження, непідтверджену, неповну або викривлену інформацію про роботу митних органів і розповсюджуються з метою створення криз, загострення конфліктів, формування у громадськості хибного уявлення про роботу митних органів України.

1.2. Основні принципи діяльності, на яких ґрунтується публічна комунікація Держмитслужби

Людиноцентричність

У центрі всіх комунікаційних підходів Держмитслужби людина – платник податків, підприємець, громадянин або посадова особа митних органів. Комунікація враховує потреби, очікування та рівень обізнаності кожної цільової аудиторії. Це означає створення та поширення доступного, зрозумілого та кастомізованого контенту, який підтримує довіру та зменшує бар'єри у взаємодії з митними органами України.

Європейське спрямування

Комунікаційна стратегія Держмитслужби чітко відображає прагнення України до інтеграції в Європейський Союз. Це передбачає використання у зовнішніх і внутрішніх комунікаціях ключових меседжів про імплементацію європейських норм, прозорість процедур, справедливість у митному регулюванні та боротьбу з корупцією. Важливо формувати імідж Держмитслужби як партнера, що працює за європейськими стандартами, та ефективного гравця у міжнародних логістичних ланцюгах.

Інноваційність

Митні органи говорять сучасною мовою – мовою технологій, цифровізації, автоматизації процесів. Комунікація повинна розповідати про новації простою мовою, демонструвати їхню користь для бізнесу та суспільства, стимулювати залучення до цифрових сервісів. Це також означає активне використання сучасних каналів комунікації (соціальні мережі, чат-боти, інтерактивні інфографіки), щоб ефективно доносити інформацію в реальному часі.

Сервісоорієнтованість

Держмитслужба позиціонується як сервісна інституція, а не лише контролюючий орган. Це відображається в тональності комунікації: доброзичливій, відкритій, конструктивній. Усі інформаційні продукти повинні допомагати користувачам краще зрозуміти процедури та уникати помилок.

Відповідальність

Комунікація Держмитслужби будується на прозорості, точності та своєчасності інформації. Важливо відкрито говорити як про успіхи, так і про виклики – це зміцнює довіру. Також відповідальність означає вміння визнавати помилки, реагувати на критику та оперативно виправляти дезінформацію.

Внутрішні комунікації мають сприяти формуванню корпоративної культури відповідального служіння громадянам.

Баланс

У публічній комунікації Держмитслужби важливо дотримуватись балансу між фіскальними, регуляторними та сервісними функціями. Також це баланс між інтересами держави, бізнесу й громадянського суспільства. Інформаційні меседжі не повинні створювати надмірного тиску або викликати конфлікт – навпаки, їхнє завдання полягає в пошуку точок дотику, компромісів і рішень, які об'єднують.

Прозорість

Усі дії Держмитслужби зрозумілі та відкриті для суспільства. Це передбачає публічну звітність, відкриті дані, регулярне інформування про результати роботи та процеси змін.

Проактивність

Держмитслужба на основі аналітичних даних та поточної інформації оцінює ризики й комунікує про ймовірні зміни заздалегідь, забезпечуючи своєчасне інформування зацікавлених сторін та запобігання дезінформації. Такий підхід дає змогу оперативно реагувати на виклики, підтримувати стабільність у комунікаційному середовищі та демонструвати передбачуваність у сфері митної політики.

Єдність голосу

Важливо, щоб усі представники митних органів говорили в унісон – через узгоджені меседжі, верифіковану інформацію та спільні канали. Це зміцнює довіру та зменшує простір для маніпуляцій.

Сталість

Комунікація Держмитслужби базується на принципі сталості як у змісті, так і в формі. Це означає довгостроковість бачення, послідовність меседжів, системність інформування та уникнення ситуативних або фрагментарних рішень. Комунікаційна стратегія має підтримувати цю сталість, формуючи образ митних органів як передбачуваного, надійного та стабільного партнера у трансформаційному періоді.

1.3. Цінності

Цінності є основою внутрішньої культури Держмитслужби та орієнтиром для зовнішньої комунікації. Вони визначають, як інституція функціонує та взаємодіє із суспільством, бізнесом і партнерами. У межах комунікаційної стратегії ці цінності транслюються через меседжі, стиль комунікації, поведінку посадових осіб митних органів України та формати взаємодії.

На Держмитслужбу як інституцію впливають ключові чинники, що визначили її сучасні цінності: збройна агресія російської федерації та повномасштабне вторгнення, процес євроінтеграції та наближення до членства в Європейському Союзі, а також глобальний тренд цифрової трансформації.

У цьому контексті Держмитслужба спирається на базові цінності, які формують її публічний імідж, визначають управлінські підходи та стиль комунікації.

Прозорість

Держмитслужба прагне бути максимально відкритою у своїй діяльності. Це стосується як процедур, так і процесів прийняття рішень, комунікації з громадянами, бізнесом та міжнародними партнерами. Прозорість знижує ризики корупції, посилює довіру та забезпечує передбачуваність дій. У комунікації це означає простоту викладення, регулярне інформування, доступ до даних і правдивість у кризових ситуаціях.

Партнерство

Держмитслужба – активний учасник економічного життя країни, партнер бізнесу, логістичних операторів, інших державних інституцій та громадськості. Комунікація Держмитслужби базується на принципах взаємоповаги, діалогу, спільного вирішення проблем. Зокрема, процес передбачає відкритість до зворотного зв'язку та готовність чути.

Професійність

Посадові особи митних органів діють компетентно, ефективно й добросовісно. Комунікація цієї цінності проявляється у фаховому тоні публічних виступів, точності термінів, наданні корисної та перевіреної інформації, а також у дотриманні стандартів ділової етики в будь-яких контактах з аудиторією.

Гідність і повага

Держмитслужба дотримується принципу поваги до прав, часу, зусиль та гідності кожного, хто перетинає митний кордон або працює в системі. Це відображається в недискримінаційній риторичі, зваженому ставленні до критики та коректності публічних повідомлень.

Інституційність

Держмитслужба – частина цілісної, стабільної державної архітектури. Інституційність означає спадкоємність політик, дотримання процедур, збереження професійної пам'яті, опору на законодавство, а не на персоналії. У комунікації це проявляється у передбачуваності, стриманості, стабільності меседжів та їх прив'язці до законодавчих і стратегічних рамок.

Верховенство права

Усі дії та рішення Держмитслужби базуються на чітких правових нормах, однакових для всіх. Комунікація має підкреслювати дотримання законів, правозастосування без виключень, а та-

кож пояснювати рішення митних органів України через правову призму – зрозуміло та чітко.

Неупередженість і справедливість

Усі рішення й дії Держмитслужби вільні від політичного чи бізнесового впливу. Комунікації мають транслювати нейтральну позицію, об'єктивність у подачі інформації та чесність у роботі – без симпатій і винятків.

Стабільність і надійність

В умовах війни, постійних реформ і викликів громадяни та бізнес очікують від митних органів стабільності. Це не означає відсутність змін, а означає чітке планування, логіку дій, передбачуваність, обґрунтованість і послідовність. Комунікація має закріплювати імідж митних органів як стабільного, надійного та професійного інституту державної влади, який забезпечує безперервність роботи навіть у кризових умовах, діє відповідно до європейських принципів належного врядування та демонструє впевненість і контроль навіть під час змін.

1.4. Мета комунікації

Метою комунікації Держмитслужби є формування відкритого, прозорого та довірливого інформаційного середовища навколо діяльності митної системи як сучасної, сервісно-орієнтованої та інституційно сталої інституції, що діє відповідно до принципів законності, добросовісності, професійності та європейських стандартів.

Комунікація покликана забезпечити зрозуміле та послідовне донесення до громадян, бізнесу, міжнародних партнерів і посадових осіб митних органів цілей, функцій та трансформаційних процесів, що відбуваються у митній сфері. Вона сприяє зміцненню довіри до Держмитслужби як до державного органу, що відіграє ключову роль у захисті економічної безпеки, реалізації фіскальної політики та інтеграції України до європейського митного простору.

У стратегічній перспективі ефективна комунікація має стати рушієм для:

- підвищення громадської підтримки митної реформи;
- зменшення рівня недовіри до митної системи;
- забезпечення проактивної участі бізнесу та суспільства в реалізації змін;
- ідентифікації Держмитслужби як надійного партнера та сучасного публічного сервісу;
- адвокації в реалізації стратегічних цілей.

2. Аналіз поточної ситуації

Контекст: війна, економіка, очікування суспільства

З початком повномасштабного вторгнення РФ митна система опинилася у надзвичайно складних умовах. Водночас саме митні органи продовжують виконувати ключові фіскальні, безпекові та регуляторні функції, вони забезпечують значну частку надходжень до бюджету, контролюють переміщення стратегічних товарів і є елементом національної безпеки.

Громадяни та бізнес очікують від митних органів швидкості, зрозумілості та людяності. Водночас сформований десятиліттями образ “контролера” створює високий рівень недовіри до інституції. Публічний простір насичений дезінформацією, окремими корупційними скандалами, які формують викривлене уявлення навіть про позитивні зміни.

Стан внутрішньої комунікації

Комунікація між апаратом Держмитслужби та її територіальними органами залишається нерівномірною.

Відсутня регулярна інформаційна підтримка для посадових осіб митних органів: роз’яснення змін, пояснення цінностей, мотиваційний компонент.

Висновок: необхідно посилити внутрішню комунікацію, створити чіткі інструменти та регламент єдиного публічного голосу.

Рекомендації: розробка єдиного каналу внутрішньої комунікації; запровадження регулярних заходів для інформування про актуальні новини служби та роз’яснення стратегічних змін; організація корпоративних подій і каскадування досвіду такої взаємодії з персоналом.

Стан зовнішньої комунікації

Не завжди дотримується принцип планування та структурування контенту. Інформаційні кампанії частіше епізодичні, без системності.

Висновок: бракує інституційного тону, сервісного мислення та проактивності.

Рекомендації: впровадження тематичних активностей, які охоплюють різні аудиторії та канали комунікації, використання нових форматів взаємодії. Розробка та впровадження комунікаційних рамок для ключових тем.

Імідж і сприйняття

Громадяни: переважає уявлення про корумпованість митних органів.

Бізнес: сприймає митні органи як перешкоду.

Міжнародні партнери: очікують прогресу реформ, прозорості та результатів.

Висновок: необхідно змінювати тон комунікації та образ інституції через системні дії та інфоприводи.

Рекомендації: створення спільних комунікаційних продуктів та проєктів з представниками бізнесу, які мають позитивний досвід взаємодії з митними органами. Поширення «історій успіху» як приклади для підвищення рівня довіри та демонстрації реальних результатів реформ. Збір зворотного зв'язку від цільових аудиторій з метою коригування комунікаційних підходів та підвищення їх ефективності.

Висновки

Аналіз свідчить про потребу у впровадженні системної, багатоканальної, проактивної та довгострокової комунікації, яка базується на людяності і новій якості взаємодії з усіма цільовими групами.

2.1. SWOT-аналіз комунікаційної діяльності

Сильні сторони:

Висока роль митних органів у національній безпеці та економічній стійкості

Митні органи виконують критично важливу функцію контролю за переміщенням товарів і ресурсів, що безпосередньо впливає на фінансову та оборонну спроможність держави.

Підтримка реформи з боку міжнародних партнерів

Європейський Союз, Всесвітня митна організація, Міжнародний валютний фонд та інші міжнародні інституції активно надають експертну, технічну та фінансову допомогу у трансформації митної системи.

Законодавче підґрунтя для змін

Реалізація Національної стратегії доходів, розробка нового Митного кодексу України та адаптація законодавства до норм ЄС створюють чіткі рамки для реформування.

Наявні приклади позитивних змін у сфері сервісів і цифровізації

Успішні приклади впровадження систем NCTS, «Єдиного вікна» та електронних сервісів формують основу для позиціонування митниці як сучасної сервісної установи.

Наявність фахової команди

В апараті Держмитслужби та її територіальних органах є фахівці із значним досвідом роботи у митних органах та відповідними знаннями особливостей митної політики.

Слабкі сторони:

Недовіра з боку громадськості та бізнесу, сформована попереднім досвідом

Тривалий час митні органи асоціювались із бюрократією та корупційними ризиками, що потребує системного відновлення репутації.

Внутрішня комунікація є нерегулярною та фрагментованою

Обмін інформацією між апаратом Держмитслужби та територіальними органами не має стабільної структури та системності.

Значний вплив та поширення дезінформації про Держмитслужбу та її посадових осіб

Недостовірні повідомлення в інформаційному просторі формують хибні уявлення про діяльність митних органів та знижують рівень довіри.

Опір суспільства змінам

Частина аудиторії сприймає реформування як загрозу звичним процесам, що ускладнює впровадження нових підходів.

Низький рівень адвокації

Обмежений вплив на формування рішень політичного рівня та взаємодію із суб'єктами владних повноважень.

Можливості:

Репозиціонування митниці як європейської інституції нового зразка

Євроінтеграційні процеси створюють можливість формувати сучасний образ митних органів, що діють за принципами прозорості, сервісності та доброчесності.

Зростання суспільного інтересу до тем прозорості, реформ і цифровізації

Підвищена увага громадян до тем управління державними ресурсами створює сприятливе середовище для позитивної комунікації реформ.

Поглиблення партнерств із бізнес-асоціаціями та громадськими ініціативами

Співпраця з бізнесом у межах консультацій, публічних обговорень і комунікаційних платформ дає змогу підвищити довіру та якість сервісу.

Успішні кейси, такі як AEO та NCTS

Ці приклади демонструють практичну реалізацію євроінтеграційних стандартів і можуть бути використані як основа для репутаційного просування.

Підвищення ролі цифрових каналів комунікації

Активна присутність митних органів у соціальних мережах, мобільних сервісах та інформаційних платформах дає змогу швидко доносити позицію до аудиторій.

Загрози:

Інформаційні атаки, поширення дезінформації та фейків

Ворог та окремі зацікавлені групи можуть використовувати інформаційний простір для дискредитації реформ і посадових осіб.

Репутаційні скандали на регіональному рівні

Окремі інциденти на місцях можуть мати системний вплив на імідж усієї служби.

Політична нестабільність і кадрові зміни

Зміна пріоритетів державної політики або керівництва може сповільнити реалізацію усіх стратегічних пріоритетів.

Високий рівень суспільних очікувань за умов обмежених темпів змін

Невідповідність між швидкістю реформ і очікуваннями громадян може призвести до втрати довіри.

Обмежені ресурси

Недостатнє фінансування або кадрове забезпечення ускладнює реалізацію стратегічних ініціатив.

Використання SWOT-аналізу у комунікаційній стратегії:

Максимізувати сильні сторони: наприклад, використовувати підтримку міжнародних партнерів для спільних інформаційних кампаній або аналітики.

Усувати слабкі сторони: розробити tone of voice-гайд, протоколи кризових дій, меседжхаус та контент-план.

Використовувати можливості: розповсюджувати історії успіху, запускати просвітницькі проєкти, залучати громадськість.

Зменшувати загрози: мати кризовий план дій, спікерів, систему моніторингу репутації.

3. Цілі та завдання комунікації

3.1. Ключові цілі комунікації

Комунікаційна стратегія Держмитслужби спрямована на досягнення таких цілей:

1. Формування довіри до митної служби як до відкритої, професійної, прозорої інституції, що служить інтересам держави та громадян.
2. Підвищення обізнаності суспільства, бізнесу та партнерів про функції, реформи, сервіси, результати роботи та стратегічні зміни.
3. Підтримка внутрішньої трансформації, сприяння формуванню єдиної організаційної культури серед посадових осіб митних органів та залучення персоналу до змін.
4. Попередження інформаційних загроз, боротьба з дезінформацією та спотвореними уявленнями про діяльність митних органів України.
5. Просування європейського іміджу митної служби, що відповідає курсу України на інтеграцію до ЄС та європейської митної спільноти.

3.2. Ключові завдання комунікаційної стратегії

1. Розробка та впровадження єдиної комунікаційної рамки – стиль, tone of voice, меседжі та візуальні принципи, які будуть застосовуватись у всіх внутрішніх і зовнішніх комунікаціях.
2. Активне інформування громадськості про ключові зміни, реформи, сервіси та результати діяльності через зрозумілі формати (інфографіки, відео, соціальні мережі, інтерв'ю тощо).
3. Побудова ефективної внутрішньої комунікації між апаратом Держмитслужби та територіальними органами, між керівництвом та персоналом.
4. Розвиток кризової та антикризової комунікації: створення механізмів швидкого реагування на інциденти, дезінформацію або медійні загрози.
5. Розширення партнерської взаємодії з іншими органами влади, бізнес-асоціаціями, громадськими організаціями та міжнародними донорами через регулярний обмін інформацією та комунікаційні заходи.

4. Цільові аудиторії комунікації Держмитслужби

Комунікація Держмитслужби має бути адресною, чітко сегментованою та орієнтованою на конкретні потреби, очікування й рівень залученості різних аудиторій.

З огляду на складність завдань і багатовимірність реформ, ефективна взаємодія з аудиторіями вимагає системного підходу, який поєднує єдину стратегічну рамку та цільові інструменти комунікації для кожного сегмента – від посадових осіб до міжнародних партнерів.

У межах реалізації Комунікаційної стратегії за робочу комунікацію з кожною із цільових аудиторій відповідають визначені самостійні структурні підрозділи Держмитслужби. Вони забезпечують:

- планування, реалізацію та координацію інформаційних заходів у межах своїх компетенцій;
- взаємодію з профільними стейкхолдерами (державними органами, бізнесом, міжнародними партнерами, ЗМІ, громадськістю тощо);
- підтримання єдиного інформаційного тону та відповідність усіх повідомлень загальній меті стратегії.

Цей підхід дає змогу забезпечити узгодженість повідомлень, оперативне реагування на інформаційні виклики, а також послідовне формування позитивного іміджу Держмитслужби як сучасного, прозорого та добросовісного органу, орієнтованого на реформи та сервіс для громадян і бізнесу.

Для цього виділяється декілька основних груп.

1. Бізнес (суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності)

Представники бізнесу є одними з найбільш зацікавлених сторін у процесі митних реформ і водночас мають значний вплив на ухвалення рішень та формування позиції політичного керівництва країни. Бізнес-спільнота у питаннях митної політики зазвичай має спільні інтереси – спрощення процедур, прозорість і прогнозованість рішень.

Водночас взаємодія з державними органами, особливо фіскальними, часто сприймається бізнесом як складний процес або додатковий тягар, а виконання вимог – як перешкода для розвитку. Проте за умови правильної комунікації та партнерського підходу бізнес може стати адвокатом змін і союзником у реалізації реформ.

Для підвищення ефективності взаємодії бізнес доцільно сегментувати за напрямками діяльності (або запитами) та забезпечити пряму комунікацію через визначених відповідальних осіб. Такий формат найбільш позитивно сприймається бізнесом як реальна підтримка і допомога з боку державного органу.

Інтереси:

Спрощення процедур і прозорі правила.

Швидкість митного оформлення.

Захист від корупції та зловживань.

Доступ до зрозумілої, офіційної та актуальної інформації.

Доступ до нововведень та змін.

Комунікаційний підхід:

Використання ділової, конструктивної риторики.

Регулярні роз'яснення процедур, змін у законодавстві.

Інтерактивні формати (FAQ, відеоінструкції, вебінари).

Залучення бізнес-асоціацій як каналів поширення інформації.

Офлайн-заходи за участі представників бізнесу.

2. Громадяни (користувачі митних послуг, подорожуючі)

Це найбільш широка та неоднорідна аудиторія, яка загалом має низький рівень зацікавленості у митній тематиці та обмежений вплив на політичні рішення. Така ситуація зумовлена посередньою обізнаністю щодо функцій митних органів та специфіки їхньої роботи.

Водночас інформація про діяльність митних органів швидко поширюється серед громадян, особливо коли зміни безпосередньо стосуються широкого кола людей, наприклад, правил перетину кордону, оподаткування товарів чи подорожей за кордон. У таких випадках охоплення та реакція аудиторії можуть бути дуже значними.

Отже, комунікаційний підхід має бути максимально простим, зрозумілим і доступним. Важливо розвивати «точки входу» для зворотного зв'язку: контакт-центр, чат-бот тощо, а також інтегрувати інформаційні кампанії в ті канали, якими користуються громадяни щодня.

Інтереси:

Високий сервісний рівень.

Ясність процедур перетину кордону.

Безпека та дотримання їхніх прав.

Довіра до держави та відчуття захисту від зловживань.

Комунікаційний підхід:

Простою, людиноцентричною мовою.

Пояснення через приклади, ситуаційні кейси.

Активна присутність у соцмережах, месенджерах.

Застосування візуальних і коротких форматів (відео, інфографіка).

Регулярне інформування про чинні норми та проактивне інформування змін.

3. Посадові особи митних органів України (апарат Держмитслужби, територіальні органи)

Це значний сегмент аудиторії, який безпосередньо втілює зміни та користується новими інструментами, що надаються в межах реформи. Від ефективності їхньої роботи залежить реалізація більшості компонентів трансформації, адже митна система не може бути повністю позбавлена людського фактору.

Водночас в інформаційному полі посадові особи митних органів України можуть ставати об'єктами маніпуляцій, поширювачами дезінформації або інструментом інформаційних атак як через нестачу достовірної інформації, так і через зовнішній тиск чи упередження.

Отже, ця аудиторія потребує комунікації за двома напрямками:

1. Як учасники змін потребують розуміння суті реформ, їх важливості, очікуваних результатів і власної ролі у процесі трансформації.
2. Як посадові особи митного органу мають отримувати чітку, регулярну інформацію про умови проходження служби, зміни у правилах, кадрові процеси, можливості навчання та кар'єрного розвитку.

На цьому етапі надзвичайно важливим є налагодження вертикальної та горизонтальної комунікації: між керівництвом і персоналом, а також усередині самостійних структурних підрозділів Держмитслужби. Це сприятиме формуванню єдиної корпоративної культури, підвищенню довіри, мотивації та зниженню ризиків спотвореного сприйняття реформ.

Інтереси:

Чіткість в управлінських рішеннях.

Розуміння стратегічних змін.

Мотивація, підтримка, корпоративна ідентичність.

Комунікаційний підхід:

Регулярна внутрішня комунікація (дайджести, зустрічі, внутрішній портал).

Поширення інформації про досягнення, успішні кейси.

Проведення корпоративних заходів.

4. Міжнародні партнери (ЄС, МВФ, Світовий банк, ВМО, донори, митні адміністрації іноземних країн)

До цього сегменту аудиторії належать представництва іноземних держав, їхні митні адміністрації та суміжні органи, а також міжнародні організації: Міжнародний валютний фонд (МВФ), Всесвітня митна організація (ВМО), Світовий банк, Європейська Комісія та її директори й підрозділи. До цього кола також належать міжнародні місії та проекти технічної допомоги, через які надається цільова підтримка Держмитслужбі, а також іноземні неурядові організації, що працюють у сферах належного врядування, прозорості та антикорупційної політики.

У нинішньому контексті цей сегмент має надзвичайно високий інтерес і вплив. Це одна з небагатьох аудиторій, яка може формувати позицію політичного керівництва країни і сприяти ухваленню складних або суперечливих рішень, що стосуються реформи митних органів України.

Водночас міжнародні партнери є інституційно консервативними та процедурно стриманими, тому менш схильні до швидких або емоційних комунікаційних впливів. Для ефективної взаємодії з ними необхідно забезпечити послідовну, фактологічну та аналітичну комунікацію, підкріплену реальними результатами реформ і чіткими індикаторами прогресу. Поточна ситуація створює сприятливі умови для поглиблення співпраці з міжнародними стейкхолдерами, з огляду на їхню підвищену увагу до тем євроінтеграції, прозорості та інституційного зміцнення митних органів України.

Мета комунікації – показати сталість і результативність реформ, наголосити, що митні органи України готові до трансформації, а посадові особи – є рушійною силою змін.

Особливу увагу в комунікації варто приділяти визнанню ролі міжнародних партнерів, адже їхня підтримка є надзвичайно важливою та необхідною для успішної реалізації реформ.

Водночас доцільно наголошувати на позитивній динаміці у сфері доброчесності, демонструючи, що рівень корупції в митних органах знижується, а запроваджені інструменти контролю та комплаєнсу приносять відчутні результати.

Інтереси:

- Прогрес у євроінтеграції.
- Виконання міжнародних зобов'язань.
- Прозорість у реформуванні.
- Партнерство і довіра.

Комунікаційний підхід:

- Професійний та дипломатичний тон.
- Участь у міжнародних заходах, форумах.
- Використання аналітики, демонстрація позитивних кейсів для підсилення довіри.

5. Громадянське суспільство і медіа

Цей сегмент охоплює громадські організації, аналітичні центри, професійні асоціації, антикорупційні ініціативи, журналістів та медіа, які здійснюють громадський контроль за діяльністю державних органів, формують суспільну думку й впливають на рівень довіри до митних органів та держави загалом.

Представники громадянського суспільства та медіа мають середній рівень інституційного впливу, проте високу комунікаційну силу, адже саме вони формують інформаційний порядок денний і задають тон дискусіям у суспільстві. Їхня реакція на події митних органів може як підсилювати довіру, так і створювати репутаційні ризики у разі відсутності достовірної, швидкої та зрозумілої інформації з боку митних органів.

У нинішньому контексті ця аудиторія має підвищену зацікавленість у питаннях прозорості, доброчесності, протидії корупції та ефективності державних інституцій. Саме тому вона потребує системної комунікації, що ґрунтується на відкритості, доступності фактів та регулярному інформуванні про ключові кроки реформ.

Мета комунікації – зміцнення довіри до Держмитслужби через відкритість, діалог і пояснення складних реформ простими словами. Необхідно показувати, що митні органи України не лише впроваджують зміни, але й підзвітні суспільству, а її керівництво та персонал готові до взаємодії.

Важливою складовою комунікації є налагодження партнерських відносин із провідними медіа та громадськими організаціями, запровадження регулярних коментарів та спільних заходів. Це допоможе зменшити кількість маніпуляцій, забезпечити єдину інформаційну позицію та сприяти формуванню позитивного іміджу митних органів.

Інтереси:

- Ефективна реалізація державної політики.
- Позитивний імідж інституції.
- Чіткі KPI та звітність.
- Відповідність євроінтеграційним планам.

Комунікаційний підхід:

- Політично нейтральна, професійна тональність.
- Демонстрація результатів і реформ через цифри, досягнення, проекти.
- Залучення до проведення офлайн заходів.
- Персональна комунікація з метою адвокації змін.

Розподіл національних стейкхолдерів:

Кабінет Міністрів України

Визначає стратегічний курс реформ, затверджує нормативно-правові акти та політичні рішення, необхідні для імплементації змін у митній сфері. Комунікація має бути спрямована на підтвердження результативності реформ, демонстрацію їх відповідності урядовим пріоритетам, а також на підтримання довіри до митниці як інституції, здатної забезпечувати стабільні надходження до бюджету та боротьбу з корупцією.

Комітет Верховної Ради України з питань фінансів, податкової та митної політики

Виконує законодавчу та контрольну функцію у сфері митної політики, впливає на ухвалення рішень щодо нових законів, зокрема Митного кодексу України. Комунікація з Комітетом має бути спрямована на формування політичного розуміння важливості реформ, надання чітких аналітичних аргументів, демонстрацію результатів реалізованих заходів і позитивного впливу реформ на бізнес та суспільство.

Офіс Президента України

Має визначальний політичний вплив і формує загальний наратив державної політики. Комунікація з цією інституцією повинна підкреслювати зв'язок реформи митних органів з національними інтересами, безпековими цілями, євроінтеграційним курсом та антикорупційною політикою держави.

Важливо демонструвати, що митниця працює як елемент системи національної стійкості та економічної безпеки.

Міністерство фінансів України

Координує та спрямовує діяльність Держмитслужби. Саме Мінфін забезпечує узгодження реформи митних органів з ширшим контекстом бюджетної, податкової та фіскальної політики. Комунікація має бути постійною, фаховою та аналітичною, із підкресленням ефективності управлінських рішень, фінансової дисципліни, впровадженням ІТ-рішень і міжнародних стандартів управління ризиками.

Міністерство економіки України

Відповідає за державну політику у сфері зовнішньоекономічної діяльності, розвитку експорту та імпорту, а також за координацію із бізнесом. Комунікація має зосереджуватися на спрощенні процедур для бізнесу, просуванні європейських стандартів торгівлі та спільних ініціативах щодо розвитку безпечного й конкурентного бізнес-середовища.

Міністерство аграрної політики та продовольства України

Забезпечує контроль і регулювання експорту та імпорту аграрної продукції. Важливо підтримувати оперативну комунікацію на стику повноважень – для запобігання дублюванню функцій, швидкого реагування на зміни у законодавстві ЄС і спільного інформування бізнесу.

Міністерство оборони України (Міноборони)

Забезпечує формування та реалізує, зокрема, державну політику з питань національної безпеки у воєнній сфері, сфері оборони і військового будівництва у мирний час та особливий період. Актуальні питання взаємодії – запобігання незаконному переміщенню зброї та боєприпасів, а також порушенням при ввезенні в Україну гуманітарної допомоги.

Державна податкова служба України

Партнер у побудові єдиної системи адміністрування доходів, цифровізації процесів і боротьбі з ухиленням від сплати податків. Комунікація має фокусуватись на координації повідомлень щодо Національної стратегії доходів, протидії тіньовій економіці та спільній роботі над ризик-орієнтованими системами контролю.

Державна прикордонна служба України (ДПСУ)

Ключовий партнер у сфері прикордонного контролю та забезпечення національної безпеки. Комунікація має забезпечувати єдину інформаційну позицію щодо роботи пунктів пропуску, узгоджені дії під час кризових ситуацій, а також спільні меседжі щодо безпеки, протидії контрабанді та сервісності для громадян.

Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужба)

Здійснює фітосанітарний контроль, ветеринарно-санітарний контроль, державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я тварин та благополуччя тварин, державний ринковий нагляд в межах сфери своєї відповідальності. Комунікація має бути спрямована на координацію дій у межах гармонізації законодавства України до законодавства ЄС, інформування бізнесу про зміни у регулюванні щодо проведення заходів офіційного контролю та здійснення державного контролю нехарчової продукції.

Державна служба експортного контролю України (Держекспортконтроль)

Реалізує державну політику у сфері державного контролю за міжнародними передачами товарів військового призначення, подвійного використання та інших товарів, щодо яких відповідно до законодавства можуть застосовуватися процедури державного експортного контролю. Видає дозволи (висновки) на право здійснення міжнародних передач товарів військового призначення та подвійного використання та здійснює контроль за поданням суб'єктами здійснення міжнародних передач товарів звітів про фактично здійснені експорт та імпорт. Комунікація має бути спрямована на координацію дій у межах гармонізації законодавства України до законодавства ЄС, інформування бізнесу про зміни у регулюванні щодо міжнародних передач стратегічних товарів.

Офіс Генерального прокурора (ОГП)

Здійснює загальне процесуальне керівництво досудовими розслідуваннями, координує роботу правоохоронних органів і забезпечує представництво інтересів держави у судах. Комунікація з ОГП має бути спрямована на забезпечення єдиної позиції держави у публічному просторі, узгодження офіційних заяв та підтримку балансу між відкритістю і збереженням таємниці слідства. Важливо наголосити, що митні органи співпрацюють з прокуратурою у межах закону, діють прозоро та добросовісно, не втручаючись у хід процесуальних дій.

Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК)

Ключовий партнер у сфері впровадження антикорупційних механізмів, комплаєнсу та доброчесності в державному секторі. Комунікація має бути спрямована на обмін інформацією про результати антикорупційних заходів, узгодження комунікаційних меседжів щодо прозорості та контролю, а також спільне підвищення культури доброчесності серед посадових осіб митних органів.

Національне антикорупційне бюро України (НАБУ)

Займається розслідуванням корупційних злочинів, зокрема у сфері державних фінансів. Комунікація має бути спрямована на зміцнення довіри, обмін інформацією у межах закону, а також спільне інформування громадськості про результати запобігання корупції без шкоди розслідуванням.

Державне бюро розслідувань (ДБР)

Проводить розслідування щодо можливих зловживань посадових осіб. Комунікація має забезпечувати прозорість дій митних органів у реагуванні на розслідування, нульову толерантність до порушень і підтримку принципу невідворотності відповідальності.

Національна поліція України (Нацпол)

Партнер у боротьбі з організованою злочинністю, зокрема в частині переміщення товарів і транспортних засобів. Комунікація має бути оперативною та координаційною, особливо у кризових ситуаціях або резонансних справах, щоб забезпечити єдиний меседж і публічну довіру.

Служба безпеки України (СБУ)

Має повноваження у сфері захисту економічної безпеки та протидії контрабанді, зокрема під час воєнного стану. Комунікація повинна підтримувати координацію з питань національної безпеки, взаємодію при розслідуванні ризикових схем і виважений підхід до публічних повідомлень.

Бюро економічної безпеки України (БЕБ)

Відповідає за виявлення економічних злочинів, випадків ухилення від сплати митних платежів та розслідує справи про контрабанду. Комунікація має сприяти єдиному баченню економічної безпеки та узгодженим повідомленням щодо протидії фінансовим правопорушенням.

5. Стратегічний наратив та ключові повідомлення

5.1. Стратегічний наратив Держмитслужби:

Державна митна служба України – це сучасна інституція, яка стоїть на захисті економічної безпеки держави, сприяє розвитку легальної міжнародної торгівлі та забезпечує інтеграцію нашої держави до світового митного простору, створюючи сприятливі умови для прискорення товарообігу та пасажиропотоку через митний кордон України.

Ключові повідомлення – це чіткі й узгоджені твердження, що стосуються цінностей, діяльності та результатів роботи митних органів. Вони мають слугувати орієнтиром для посадових осіб Держмитслужби та її територіальних органів у комунікації з цільовими аудиторіями.

Ці повідомлення формують основу для всіх зовнішніх і внутрішніх комунікацій, які здійснюються на постійній основі. Їхнє системне використання допомагає забезпечити послідовність позиції у поданні інформації, уникнути формування хибних уявлень та негативних стереотипів про митну службу, а також підтримувати позитивний імідж Держмитслужби як професійного, прозорого та сервісно-орієнтованого державного органу.

5.2. Ключові повідомлення Державної митної служби:

- Держмитслужба послідовно працює над спрощенням митних процедур, щоб зробити зовнішньоекономічну діяльність зручною та прозорою;
- Держмитслужба ефективно адмініструє митні платежі, завдяки чому забезпечує значну частину доходів до Державного бюджету України;
- Держмитслужба сприяє охороні національної та економічної безпеки країни, протидіє спробам контрабанди наркотичних засобів, зброї, вибухових речовин, радіоактивних речовин, а також незаконного переміщення через митний кордон України стратегічно важливих матеріалів, сировинних товарів, щодо яких законодавством встановлено чіткі правила вивезення за межі країни;
- Митні органи здійснюють заходи щодо сприяння захисту прав інтелектуальної власності під час переміщення товарів через митний кордон України;
- недопущення переміщення через митний кордон України контрафактних товарів – одне з основних завдань митних органів, що передбачає як сприяння захисту прав правовласників, та і захист інтересів українських споживачів;
- Держмитслужба контролює дотримання вимог чинного законодавства під час перетину митного кордону країни;

- Держмитслужба здійснює заходи, спрямовані на гармонізацію українського митного законодавства з вимогами ЄС;
- боротьба з корупцією є принциповим завданням для ефективного виконання функцій Держмитслужби;
- Держмитслужба та її територіальні органи імплементують політику рівних прав та можливостей для жінок та чоловіків та виступають проти будь-яких проявів нерівності, дискримінації за ознакою статі, сексизму, насильства за ознакою статі, сексуальних домагань та гендерних стереотипів.

5.3. Матриця меседжів

Цільова аудиторія	Основні потреби	Ключові меседжі	Тональність / стиль
Бізнес	Прозорі та справедливі правила, швидкість оформлення, захист від корупції, автоматизація процесу оформлення	<p>Митні органи України діють виключно у межах чинного законодавства</p> <p>Мета – надати сервісні послуги, а не стати бар'єром</p> <p>Чіткі правила допомагають прогнозованості бізнесу</p> <p>Запровадження цифрових інструментів економить ресурси</p>	Діловий, конструктивний, орієнтований на рішення
Громадяни (усі користувачі послуг)	Простота процедур, безпека, розуміння своїх прав	<p>Перетин кордону без бар'єрів та зайвих процедур</p> <p>Митні органи України відкриті до комунікації</p> <p>Зміни та нововведення – частина євроінтеграційного процесу</p>	Людиноцентричний, доступний, доброзичливий
Посадові особи митних органів	Залучення, підтримка, прийняття змін	<p>Командна робота формує інституцію</p> <p>Зміни - це шлях до прогресу, підвищення компетентності та професійного розвитку</p> <p>Інституційність необхідна для побудови європейської митниці</p>	Внутрішньо орієнтований, доступний, людиноцентричний

<p>Міжнародні партнери</p>	<p>Прогрес реформ, відкритість, надійність</p>	<p>Українська митниця – вже частина митниці ЄС</p> <p>Держмитслужба є надійним партнером для європейських стейкхолдерів</p> <p>Реформування Держмитслужби –тривалий, водночас прогресивний напрям</p> <p>Держмитслужба готова до змін</p> <p>Українські митні органи переймають передовий досвід та впроваджують європейські та світові практики</p> <p>Український кордон – безпечний, прозорий та надійний</p>	<p>Професійний, нейтральний, дипломатичний</p>
<p>Медіа, громадськість</p>	<p>Відкритість, доступ до даних, реагування на запити</p>	<p>Митні органи наповнюють бюджет країни</p> <p>Митні органи – відкриті та доступні до комунікації</p> <p>Митні органи збалансовують політику між контролем та сприянням законній торгівлі</p> <p>Зміни у митній політиці є частиною євроінтеграції</p> <p>Митні органи формують сприятливе бізнес-середовище, створюючи умови для міжнародної торгівлі</p>	<p>Доступний, оперативний, інформативний</p>

<p>Національні стейкхолдери</p>	<p>Ефективність, результати, відповідність курсу держави</p>	<p>Митниця є одним із найбільших бюджетоформуючих органів держави</p> <p>Впровадження митної політики необхідне як для фіскальної, так і безпекової складової</p> <p>Митниця – один з найбільш результативних органів у контексті євроінтеграції</p> <p>Розширення повноважень та підвищення інституційної спроможності дозволить ефективніше реалізовувати державну митну політику</p>	<p>Формальний, доказовий, системний</p>
---------------------------------	--	---	---

5.4. Tone of Voice

Тон комунікації Держмитслужби єдиний, водночас трансформується відповідно до аудиторії. Загальний і єдиний Tone of Voice – офіційний, професійний голос державної інституції, який включає в себе особливості, що допомагають адаптувати під мету комунікації, контекст, канал та аудиторію.

Зміни наразі є найважливішою частиною роботи Держмитслужби. У комунікації необхідно демонструвати здатність інституції швидко реагувати на тренди, адаптуватися до нестандартних ситуацій, водночас тримати баланс між гнучкістю та інституційною сталістю.

Ключові характеристики Tone of Voice:

Службовий, але людиноцентричний

Комунікація базується на професійності та відповідальності, проте зберігає людяність і повагу до співрозмовника. У центрі – користувач: для громадян це доступне інформування та роз'яснення дій митних органів; для бізнесу – чіткі, структуровані пояснення рішень і процедур; для міжнародних партнерів – демонстрація надійності та передбачуваності.

Прозорий

Повідомлення будуються на принципах чесності та відкритості. Інформація подається зрозуміло, без зайвої бюрократичності, із чітким формулюванням фактів і без оціночних суджень.

Мета – забезпечити однозначне трактування повідомлень і підвищити довіру до митниці як до інституції.

Професійний

Комунікація стримана, точна, аргументована. Використовуються дані, офіційні позиції, факти та аналітика. Митні органи говорять мовою експертності, проте зрозумілою для широкої аудиторії, зберігаючи баланс між технічною точністю та доступністю.

Європейський

Комунікація відповідає стандартам open government – відкрита, інклюзивна, орієнтована на діалог. Митниця – партнер у комунікації, який слухає, пояснює та враховує позиції різних сторін. Повідомлення демонструють європейський підхід до публічності, підзвітності й доброчесності.

Сервісний

Тон спілкування – доброзичливий і допоміжний.

Мета комунікації – забезпечити користувача зрозумілою, корисною та практичною інформацією. Повторення ключових тез не сприймається як зайве, а як ознака послідовності та стабільності сервісу.

6. Алгоритм реагування на кризові комунікації

Причинами виникнення кризових ситуацій є:

- зовнішні деструктивні чинники (воєнні конфлікти, політичні чинники, технічні збої, природні лиха, пандемії, теракти, кібератаки, зовнішні інформаційні впливи та інші);
- внутрішні деструктивні чинники (операційні збої в роботі, витік конфіденційної інформації, репутаційні ризики, неетична модель поведінки посадових осіб та інші).

За рівнем впливу кризи поділяються на тактичні, оперативні та стратегічні.

Тактичні кризи – ситуації, які можуть призвести до незначних збоїв у роботі Державної митної служби України та вирішуються на рівні керівників самостійних структурних підрозділів Держмитслужби або керівників територіальних органів і не потребують залучення вищого керівництва Держмитслужби;

Оперативні кризи – ситуації, які можуть призвести до значних збоїв у роботі Державної митної служби України або територіальних органів та для виходу з яких необхідно залучати вище керівництво Держмитслужби;

Стратегічні кризи – ситуації, які можуть призвести до катастрофічних збоїв в роботі Державної митної служби України або територіальних органів, привертають багато уваги з боку медіа та громадськості й можуть мати значний негативний вплив на репутацію, безпеку та стратегічні інтереси митних органів та для виходу з яких необхідно залучати вище керівництво держави.

Для мінімізації репутаційних ризиків під час кризи та виходу з кризи, Комунікаційний підрозділ Держмитслужби запускає процес кризової комунікації, який передбачає збір, обробку, оперативне створення та поширення інформаційних матеріалів, необхідних для управління кризою та виходу з кризової ситуації.

Кризові комунікації Держмитслужби базуються на дотриманні принципу єдиної інформаційної політики та необхідності збереження комунікаційного лідерства. Кризові комунікації повинні демонструвати людяність, емпатію та готовність до рішучих дій, які унеможливлять повторення кризи.

Під час реалізації кризової комунікації необхідно поширювати виключно перевірену інформацію, своєчасно визнавати помилки (у разі неможливості їх ігнорувати) задля мінімізації репутаційних ризиків, а також дотримуватися етичних стандартів і поваги до аудиторії, навіть у найскладніших обставинах.

Антикризові комунікації є невіддільним елементом системи стратегічних комунікацій Державної митної служби України. Це комплекс цілеспрямованих інформаційних заходів, що реалізуються митними органами з метою запобігання виникненню кризових ситуацій, а також забезпечення діалогу з цільовими аудиторіями щодо потенційних загроз і механізмів їх подолання.

Головна мета антикризових комунікацій полягає не лише в ефективному реагуванні на вже наявну кризу, а й у зниженні ймовірності її виникнення завдяки завчасному інформуванню, моніторингу та виявленню інформаційних ризиків, налагодженій взаємодії з громадськістю та партнерами.

Алгоритм дій у випадку кризи:

Етап 1. Виникнення та ідентифікація потенційної кризи

Основою для ідентифікації кризових публікацій можуть бути моніторинг інформаційного простору, звернення запитувачів доступними каналами зв'язку, звернення представників медіа у робочому порядку тощо.

У разі якщо будь-якому самостійному структурному підрозділу Держмитслужби стали відомі факти виникнення кризових ситуацій, які можуть вплинути на стабільну роботу Служби та мати суттєві наслідки, зокрема репутаційні, необхідно негайно поінформувати Комунікаційний підрозділ Держмитслужби про ситуацію та її обставини.

Етап 2. Оцінка масштабів поширення ситуації та рівня репутаційних збитків

Ознаки критичної інформації, яка може створити кризу у публічному просторі:

- випадки масштабних негативних публікацій у медіа або соцмережах;
- інформаційних повідомлень від лідерів думок, спрямованих проти Держмитслужби чи її керівництва;
- журналістських розслідувань, що містять звинувачення;
- нцидентів, пов'язаних із забезпеченням сталої роботи Служби;
- витоку конфіденційної чи поширення недостовірної, маніпулятивної інформації;
- подій, що можуть викликати суспільний резонанс (корупційні підозри, конфлікти тощо).

Етап 3. Ухвалення рішення щодо реакції

Ухвалення рішення щодо реакції на критичні публікації ґрунтується на:

- рівні поширення тез критичної публікації у медіапросторі;
- рівні поширення тез критичної публікації у соціальних мережах;
- оцінці потенційного впливу на діяльність Держмитслужби;
- оцінці потенційного впливу на стейкхолдерів;
- оцінці суспільного резонансу;
- оцінці джерел виходу та поширення.

Етап 4. Формування антикризового штабу

До антикризового штабу входять посадові особи Держмитслужби, які мають в обов'язковому порядку надавати, перевіряти та погоджувати офіційну позицію Держмитслужби після

виникнення кризової ситуації та у випадку ухвалення рішення про подальшу комунікацію.

До антикризового штабу входять:

-Голова Держмитслужби (у разі його відсутності – посадова особа, яка виконує його обов'язки) – керівник антикризового штабу.

-Керівники самостійних структурних підрозділів Держмитслужби (для надання та погодження інформації).

-Керівник Комунікаційного підрозділу Держмитслужби (для формування антикризової позиції відповідно до повноважень та компетенції).

Етап 5. Формування антикризової позиції та її погодження

1. Комунікаційний підрозділ збирає актуальну інформацію у членів антикризового штабу, зважаючи на характер критичної публікації.

2. До формування публікації та визначення позиції за необхідності залучаються самостійні структурні підрозділи Держмитслужби.

3. Погодження та остаточне рішення про публікацію ухвалює керівник антикризового штабу.

Етап 6. Поширення антикризової комунікації

1. У разі якщо антикризову комунікацію необхідно поширити на широку аудиторію, інформація поширюється всіма доступними каналами комунікації: на сайті Держмитслужби, у соцмережах, розсилка на медіа, за потреби –пресбрифінг (пресконференція), зустрічі зі стейкхолдерами із залученням самостійних структурних підрозділів Держмитслужби.

2. У разі якщо антикризова комунікація потребує тільки публікації у соцмережах, відповідей на коментарі та повідомлення, Комунікаційний підрозділ здійснює публікацію.

3. У разі необхідності надання відповіді представникам медіа, Комунікаційний підрозділ забезпечує надсилання офіційної позиції, а також здійснює подальшу комунікацію.

Етап 7. Посткризовий аналіз

1. Після масштабних кризових ситуацій, де були застосовані антикризові комунікації на всіх рівнях з інформуванням через усі доступні джерела, здійснюється посткризовий аналіз.

2. Проведення оцінки дій проводить Комунікаційний підрозділ.

3. За результатами аналізу формується посткризовий звіт і подається керівнику антикризового штабу.

4. Посткризовий аналіз включає оцінку, які рішення були ефективними, які дії виявилися неефективними та які зміни потрібні в алгоритмі реагування Держмитслужби.

7. Канали комунікації

Комунікація має бути багатоканальною, узгодженою між усіма платформами та адаптованою під особливості кожної цільової аудиторії. Повідомлення повинні враховувати специфіку кожного каналу, формат подачі й очікування користувачів. Важливим чинником ефективності є також час публікації: для максимального охоплення інформацію слід розміщувати у періоди найвищої активності цільової аудиторії.

Офіційні цифрові канали

Вебпортал Держмитслужби

Є основним інформаційним ресурсом, що концентрує повний спектр профільних матеріалів: новини, аналітику, звіти, нормативно-правові акти, електронні сервіси та розділ для ЗМІ. Портал забезпечує відкритість діяльності Держмитслужби, оперативне інформування громадськості та бізнесу. Інформація тут актуалізується відповідно до змін державної політики й чинних напрямів роботи митних органів.

Контент: пресрелізи, аналітика, документи, роз'яснення, інфографіки;

Аудиторії: бізнес, громадськість, ЗМІ, міжнародні партнери, національні стейкхолдери.

Соціальні мережі

Соціальні мережі Держмитслужби є інструментом оперативної, емоційно-чутливої та відкритої комунікації з цільовими аудиторіями. Вони дозволяють пояснювати складні процеси простою, зрозумілою мовою, реагувати на суспільні запити в реальному часі та формувати «людяний образ» інституції – відкритої, сучасної й орієнтованої на потреби громадян.

Контент: короткі новини, відеоінструкції, відповіді на часті запитання, успішні кейси, інфографіки.

Аудиторії: громадяни, бізнес, громадськість, посадові особи, ЗМІ, лідери думок, національні стейкхолдери.

Електронна розсилка

Використовується як інструмент оперативного інформування професійної аудиторії про ключові оновлення, рішення та події. Забезпечує швидку доставку офіційних повідомлень у зручному форматі, що сприяє підтримці постійного зв'язку з партнерами, бізнесом та іншими державними інституціями.

Контент: офіційні листи, анонси, запрошення.

Аудиторії: бізнес-асоціації, міжнародні партнери, національні стейкхолдери.

Прямі комунікації

Онлайн-заходи

Вебінари, онлайн-конференції є ефективним форматом живої комунікації Держмитслужби з бізнесом, учасниками зовнішньоекономічної діяльності, митними посередниками, громадськими організаціями тощо. Вони дозволяють у режимі реального часу пояснювати зміни у процедурах, надавати роз'яснення з актуальних питань і підтримувати відкритий діалог між митними органами та їхніми ключовими стейкхолдерами.

Контент: роз'яснення та презентації через наради, круглі столи, вебінари.

Аудиторії: бізнес, експерти, національні стейкхолдери, громадськість.

Гарячі лінії, чат-боти, контакт-центр

Забезпечують швидку реакцію на запити користувачів і оперативне вирішення індивідуальних питань. Канали створюють зручний сервіс прямої взаємодії з громадянами та бізнесом, сприяючи задоволеності користувачів і прозорості комунікації.

Контент: короткі інструкції, роз'яснення ситуацій, надання консультацій.

Аудиторії: громадяни, імпортери/експортери, перевізники.

Внутрішні канали

Забезпечують регулярне інформування посадових осіб митних органів про ключові рішення, ініціативи та досягнення, сприяють формуванню спільних цінностей, підвищенню мотивації та зміцненню корпоративної культури.

Контент: новини реформи, досягнення, роз'яснення змін.

Аудиторії: посадові особи.

Публічні та зовнішні канали

Медіа

Є одним із ключових каналів донесення позиції Держмитслужби до широкої аудиторії. Через співпрацю зі ЗМІ здійснюється поширення важливих меседжів, інформування про результати роботи та реформи, формування позитивного іміджу Держмитслужби, а також оперативне реагування на кризові ситуації й спростування дезінформації.

Контент: інтерв'ю, коментарі, інформаційні кампанії, спростування.

Аудиторії: громадяни, суспільство, політичне керівництво, бізнес, громадськість.

Публічні заходи

Інструмент прямої взаємодії Держмитслужби з лідерами думок, представниками бізнесу, громадськості, міжнародних партнерів та національних стейкхолдерів.

Забезпечують відкритий діалог, зміцнюють довіру до інституції та демонструють її готовність до співпраці, прозорості й підзвітності у своїй діяльності.

Контент: виступи, презентації результатів, огляди реформ, панельні дискусії.

Аудиторії: громадськість, міжнародні партнери, експертне середовище, національні стейкхолдери, бізнес.

Візуальні носії

Офлайн-комунікаційні матеріали (буклети, борди, інформаційні листівки) використовуються для розміщення у фізичних локаціях - митних постах, адміністративних будівлях, пунктах пропуску через кордон, у зонах переміщення цільових аудиторій. Вони слугують зручним інструментом інформування громадян і бізнесу, містять візуальні та короткі пояснення процедур.

Контент: роз'яснення, check-листи, ключові правила, контактна інформація.

Аудиторії: громадяни, подорожуючі, водії, експортери/імпортери, бізнес.

Партнерські канали

Охоплюють інформаційні ресурси бізнес-асоціацій та об'єднань (Європейська Бізнес Асоціація, Американська торговельна палата, Громадська рада при Держмитслужбі тощо), громадських організацій, що співпрацюють із державним сектором, а також профільних державних органів – Мінфіну, Мінекономіки, НАЗК, ДПС, Держприкордонслужби, СБУ, ДБР тощо. Використання цих каналів забезпечує розширення охоплення аудиторії, посилення довіри до повідомлень митних органів та узгодженість комунікації між ключовими стейкхолдерами.

Контент: синхронізовані меседжі, роз'яснення спільних ініціатив.

Аудиторії: бізнес, громадськість, національні стейкхолдери, громадяни, медіа.

8. Індикатори ефективності

Ефективність комунікаційних підходів, рішень та інструментів оцінюється за двома групами показників – кількісними та якісними. Вимірювання проводиться відповідно до Плану реалізації комунікаційної стратегії не рідше одного разу на квартал. За результатами оцінювання формується звіт, у якому відображаються основні показники, їхній прогрес або регрес, після чого здійснюється корекція меседжів, каналів комунікації та форматів взаємодії для підвищення ефективності.

Кількісні показники:

Кількість інформаційних матеріалів, опублікованих на офіційних ресурсах (сайт, соцмережі, ЗМІ тощо).

Зростання кількості підписників на цифрових каналах Держмитслужби.

Кількість згадок про митні органи в медіа з нейтральним або позитивним забарвленням.

Кількість проведених онлайн - та офлайн-заходів.

Якісні показники:

Зростання рівня довіри до Держмитслужби (за результатами опитувань громадян, бізнесу, посадових осіб).

Рівень задоволеності комунікацією серед посадових осіб митних органів (внутрішні опитування).

Відсутність/зменшення кризових інформаційних ситуацій у медіапросторі.

Впізнаваність ключових меседжів Держмитслужби серед цільових аудиторій.

9. Контент-стратегія

Контент-стратегія включає планування, створення, поширення та оновлення інформаційних матеріалів Держмитслужби. Визначає як, через які канали та для яких аудиторій митні органи доносять ключові повідомлення, інформують про реформи та зміцнюють довіру суспільства, бізнесу й міжнародних партнерів.

Ціль контенту	Тип контенту	Теми	Формат	Аудиторія	Частота
Пояснення законодавчих змін, нововведень у процедурах	Стратегічний Інформаційний Репутаційний	Ухвалення нового Митного кодексу України Імплементация регламентів ЄС, ухвалення Законів, інших підзаконних актів Перехід на Фазу 6 NCTS Порядок отримання статусу АЕО Впровадження нових сервісів, зміна чинних ІТ-систем	Пресрелізи, колонки, інтерв'ю, зустрічі, вебінари, панельні дискусії, івенти, дайджести, чек-листи	Бізнес Громадськість Національні стейкхолдери Міжнародні партнери Лідери думок Експерти ЗМІ	Прогнозовані – щотижня; Події – у разі виникнення інформприводу
Демонстрація результатів роботи митних органів	Репутаційний Аналітичний	Досягнення у надходженнях до бюджету Цифровізація процедур Антикорупційна політика Підвищення рівня сервісу Міжнародна співпраця Результати впровадження NCTS та АЕО Контрабанда та порушення митних правил	Пресрелізи, дайджести, івенти, розсилки, зустрічі	Бізнес Громадськість Національні стейкхолдери Міжнародні партнери ЗМІ Громадяни	Щомісяця

<p>Демонстрація успішних кейсів</p>	<p>Репутаційний Мотиваційний</p>	<p>Історії співпраці з бізнесом</p> <p>Приклади ефективних реформ</p> <p>Міжнародні партнерські проекти</p> <p>Впровадження європейських практик</p> <p>Кейси інновацій у сервісах та контролі (як національні, так і світові)</p>	<p>Новини, пресрелізи, комунікаційні кампанії, івенти, колонки, пресзаходи</p>	<p>Бізнес Громадськість Національні стейкхолдери Міжнародні партнери ЗМІ</p>	<p>Щомісяця</p>
<p>Підвищення рівня добросовісності та довіри до митних органів</p>	<p>Інформаційний Репутаційний</p>	<p>Антикорупційні заходи та їх результати</p> <p>Результати опитувань</p> <p>Етика та добросовісність: впровадження ротації, використання поліграфу</p> <p>Робота мобільного антикорупційного центру</p> <p>Навчання особового складу</p> <p>Конкурс на Голову Держмитслужби</p>	<p>Новини, пресрелізи, пресзаходи, івенти, комунікаційні кампанії, зустрічі, візуальні матеріали, дайджести</p>	<p>Бізнес Громадськість Національні стейкхолдери Міжнародні партнери ЗМІ Громадяни</p>	<p>Щомісяця</p>

<p>Комунікація євроінтеграційного курсу митних органів</p>	<p>Інформаційний Стратегічний</p>	<p>Гармонізація із митним правом ЄС</p> <p>Участь у міжнародних ініціативах WCO та DG TAXUD</p> <p>Європейські стандарти сервісу</p> <p>Інтеграція до цифрових систем ЄС</p> <p>Інтеграція з митницею ЄС</p>	<p>Новини, пресрелізи, заходи, івенти, комунікаційні кампанії, роз'яснення, панельні дискусії, пресзаходи</p>	<p>Бізнес Громадськість Національні стейкхолдери Міжнародні партнери ЗМІ</p>	<p>Прогнозовано – щомісяця, Подієво – у разі виникнення інформприводу</p>
<p>Популяризація цифрових рішень та електронних сервісів</p>	<p>Сервісний Інформаційний</p>	<p>«Єдине вікно для міжнародної торгівлі»</p> <p>NCTS</p> <p>AEO</p> <p>Мобільні застосунки\ Чат-боти\ Контакт-центр</p> <p>Спрощення процедур для бізнесу</p>	<p>Новини, роз'яснення, вебінари, круглі столи, зустрічі</p>	<p>Бізнес Громадськість Громадяни</p>	<p>Прогнозовано – щомісяця, Подієво – у разі виникнення інформприводу</p>

Спрощення митних процедур та переваги для бізнесу	Інформаційний Репутаційний Сервісний	Застосування NCTS Розвиток інституту АЕО Попереднє декларування та електронна черга Ризик-орієнтований підхід Сучасні технічні засоби контролю Митний пост-аудит	Новини, пресрелізи, вебінари, роз'яснення, круглі столи, розсилка, зустрічі, візуальні матеріали	Бізнес Громадськість Національні стейкхолдери	Щомісяця
Побудова позитивного іміджу посадової особи митних органів	Репутаційний Внутрішній	Професійність і відповідальність Людиноцентричність у сервісах Навчання та розвиток персоналу	Освітні кампанії, новини, вебінари, зустрічі	Посадові особи Громадяни Бізнес Громадськість	Прогнозовано – щомісяця, Подієво – у разі виникнення інформприводу
Кризові реакції та роз'яснення	Антикризовий Оперативний	Реакція на репутаційні інциденти Фейки та дезінформація Публічне пояснення фактів Спростування та поширення стабілізаційних меседжів	Пресрелізи, новини, пресзаходи, зустрічі, розсилка	Бізнес Громадськість ЗМІ Лідери думок Національні стейкхолдери Міжнародні партнери Посадові особи	Подієво – у разі виникнення інформприводу

